

Kurumsal Yönetim Alanında Yakınsama: Anonim Şirketlerin Yönetim Yapısı Bakımından Bir İnceleme

Konvergenz in der Corporate Governance: Eine Studie zur Managementstruktur von Aktiengesellschaften

Araş. Gör. Dr. Cansu Cindoruk*

ÖZ

Bu çalışma, anonim şirket yönetim kurulu yapısı bakımından kurumsal yönetim sistemlerindeki yakınsamanın niteliğini incelemektedir. Öğretide üzerinde uzlaşmış bir tanımla bulunmamakla birlikte yakınsama; birbirine yakınlaşma, birleşme, tek biçimlilik yönünde ilerleme anlamlarına gelmektedir. Çalışmada, yakınsama kavramının belirli bir hedef ve sonuç odaklı irdelenmeksizin; hukuk sistemleri arasındaki maddî farklar da gözetilerek değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle dünya genelinde öne çıkan iki temel kurumsal yönetim sisteminde yakınsamaya yol açan etkenlere genel bir bakış sunulmuştur. Bunun ardından, çalışmada benimsenen yaklaşım çerçevesinde, farklı hukuk sistemlerindeki yönetim kurulu yapılanmasında bir yakınlaşma eğiliminin bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre, Almanya ve Türkiye’de uygulanan yönetim modellerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi sonucunda, kurumsal yönetimde yakınsamanın belirli bir ortak modele doğru yönelim göstermediği; aksine, iki sistem arasında karşılıklı bir nitelik taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, yakınsama, yönetim kurulu yapısı, tek kademeli sistem, iki kademeli sistem.

* Başkent Üniversitesi Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi, (ccindoruk@baskent.edu.tr). ORCID: 0000-0002-7738-5784.



Convergence in Corporate Governance: A Study in Terms of the Management Structure of Public Corporations

ABSTRACT

This study investigates the nature of convergence in corporate governance systems, with a particular focus on the structure of boards of directors within public corporations. Despite the absence of a universally accepted explanation in literature, convergence signifies a progression towards similarity, a combination of elements, or a movement in the direction of uniformity. The objective of the study is to examine the notion of convergence without an emphasis on particular objectives and outcomes, whilst also taking into account the material differences between legal systems. Within this approach, a general overview of the factors leading to convergence in two primary corporate governance systems is presented, along with an attempt to ascertain whether there is a trend towards convergence in the structure of board in different legal systems. A comparative analysis of the board structure in the United States, Switzerland, Germany, and Türkiye has concluded that convergence in corporate governance does not follow a specific standard model, but rather exhibits a mutual characteristic between the two systems.

Keywords: *Corporate governance, convergence, board structure, one-tier system, two-tier system.*

GİRİŐ

Küresel olarak önemli değişiklikler getiren kurumsal yönetim ilkeleri, payları borsada işlem gören şirketleri ve dolayısıyla birçok ülkenin şirketler hukuku düzenlemelerini temelden etkilemiştir¹. Şeffaflık, hakkaniyet, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine

¹ Bkz. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekçesi, No. 25, [Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), Dönem: 23, Yasama Yılı: 2, Sıra Sayı No. 96, (Çevrimiçi) <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss96.pdf>], E.T. 14.08.2025.

kurulu olan kurumsal yönetim kavramı; esas itibariyle, anonim şirketlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair bir sistemi ifade etmektedir². Uluslararası alanda “corporate governance” terimi ile anılan bu ilkeler, zaman içinde diğer tüzel kişilerin yönetim anlayışlarında da uygulanması tavsiye edilen iyi yönetim ve işleyiş kuralları olarak yaygınlık kazanmıştır³. Zira kurumsal yönetim, bugüne dek uluslararası örgütler; hükümetler, iş dünyası ve akademik çevreler tarafından geniş kabul görmüş bir yönetim felsefesidir ve “iyi şirket yönetimi” için temel bazı ilkeleri kapsayan “kurallara dayalı yönetim” anlayışını ortaya koymaktadır⁴.

Öte yandan belirtmek gerekir ki; anonim şirketlerin iyi yönetimi için bazı esaslı unsurları olmakla beraber kurumsal yönetim kuralları, ulusal şartların etkisiyle ülkeden ülkeye değişebilmektedir⁵. Bu durum dikkate alındığında, anonim şirket kurumsal yönetiminin - uluslararası standartlarda bir yönetim modeli ihtiyacı doğrultusunda - en modern sistemi teşkil eden belli bir modele doğru ilerleyip ilerlemeyeceği, bir tartışma konusu hâline gelmiştir.

Hukuk ve iktisat bilimleri ağırlıklı olarak dünya bilim çevrelerinde başlatılan “yakınsama” konusu üzerine tartışmalar, ülkelerdeki kurumsal yönetim yapılarının şirketlerin yönetim performanslarını etkileyen belirgin özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır⁶. Esas itibarıyla, dünya genelinde ağırlığını hissettiren iki temel kurumsal yönetimi sistemi, “yönetim kurulu yapısı”; “pay sahipliği yapıları” ve “denetim mekanizmaları” şeklinde en az üç

² Ali Paslı, *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, 2. Baskı, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2005, s. 37; Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Yönetim”, *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 7-33, s. 10.

³ Bkz. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekeşi, No. 88.

⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Aktan, s. 7-12.

⁵ Paslı, s. 36.

⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Klaus Gugler/Dennis C. Mueller/B. Burcin Yurtoglu, “Corporate Governance and Globalization”, *Oxford Review of Economic Policy*, Spring 2004, V. 20, N. 1, 129-156, s. 130.

başlıkta sınıflandırılabilir olan önemli farklılıklara sahiptir⁷. Bu çalışmayla amaçlanan; anonim şirket yönetim kurulunun yapısı bakımından, Anglo-Sakson modeli ile Kıta Avrupası sistemi olarak bilinen iki kurumsal yönetim sisteminde bir yakınsama olup olmadığını ortaya koymaktır. Kurumsal yönetimin en önemli aracını oluşturan yönetim organının yapılanması, açıklanan nedenlerle her iki sistemi temsil eden çeşitli ülkelerin hukuk kurallarındaki farklılıklar dikkate alınarak incelenmeye çalışılacaktır⁸.

I. HUKUKTA “YAKINSAMA” KAVRAMI

İngilizcede “*convergence*” terimi ile karşılanan “yakınsama” kavramının, farklı bağlamlara göre değişik anlamlar bildirebilmesi nedeniyle⁹, öğretide ve uygulamada üzerinde uzlaşmış bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, en genel ifadesiyle “yakınsama”; “birbirine yaklaşma”, “birleşme” veya “tek biçimlilik yönünde ilerleme”

⁷ Dünya genelindeki uygulamalara bakıldığında, ülkelerdeki kurumsal yönetim yapılarının temelde iki ayrı kurumsal yönetim sistemi altında toplandığı kabul edilmektedir. Bunlardan ilki, Anglo-Sakson modeli olarak adlandırılan ve esasen Amerika Birleşik Devletleri ile Birleşik Krallık'ta uygulanan sistemdir. Diğeri ise şirket içi denetim mekanizmalarının ağırlık kazandığı; Alman modeli olarak da bilinen Kıta Avrupası sistemidir. Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Paslı, s. 53 ve dpn. 132; Kübra Şehirli, *Kurumsal Yönetim, Yeterlik Etüdü*, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Ankara, 1999, s. 8 vd.

⁸ Çalışmamızda, iki ayrı kurumsal yönetim sisteminde yakınsamaya yol açan etkenler incelenirken, bir sisteme dâhil olduğu kabul edilen ülke hukukları arasında bir ayırım gözetilmeksizin, genel açıklamalarda bulunulacaktır. Öte yandan, şirketlerin yönetim kurulu yapısı bakımından yakınsamaya dair ele alacağımız değerlendirmelerde; iki ayrı sistemi temsil eden belirli ülkelerin şirketler hukuku düzenlemeleri ile kurumsal yönetim düzenlemelerindeki kurallar özel olarak incelenecektir.

⁹ Örneğin bkz. Mürüvvet Göksu Karınca, “Telekomünikasyonda Yakınsama Kavramı”, *Ankara Barosu Dergisi*, Temmuz 2013, S. 4, 263-282, s. 263; Hakan Ere, “Elektrik ile Doğal Gaz Piyasalarının Yakınsaması ve Rekabet Hukuku”, *Rekabet Dergisi*, Aralık 2017, S. 68, 48-85, s. 50; Anurag Dave, “Media Convergence: Different Views and Perspectives”, *IMS Manthan*, June 2011, V. 6, N. 1, 171-176, s. 171 vd.

anlamlarına gelmektedir¹⁰. Bu bağlamda yakınsama terimi, söz konusu süreçte ulaşılan bir sonuç veya belli bir durumu değil, esasen bu sürecin kendisini karşılamaktadır¹¹.

Kurumsal yönetim sistemleri arasındaki benzerlikler yönünden konu ele alındığında, öğretilerde “işlevsel” ve “biçimsel” olarak iki tür yakınsamadan söz edildiği görülmektedir¹². Öğretilerde yapılan tanım uyarınca işlevsel yakınsama, ülkelerdeki sistemlerin farklı kural ve yapılarla sahip olmalarına rağmen, şeffaflığın ve adillikğin sağlanması gibi aynı işlevlerin değişik şekillerde yerine getirilebileceğini ifade eder¹³. Biçimsel yakınsama ise farklı sistemlerdeki hukukî yapı ve kurumlar bakımından artan benzerliğe işaret etmektedir¹⁴. Bu bağlamda belirtilebilir ki; teorik alanda bazı farklılıklar göstermelerine karşın iki farklı yönetim sisteminin, aşağıda incelenmiş bulunan bu iki tür

¹⁰ İlgili tanım için bkz. Merriam-Webster Online İngilizce Sözlük, “Merriam-Webster Dictionary” (Çevrimiçi) <https://www.merriam-webster.com/dictionary>, E.T. 14.06.2025.

¹¹ Hans-Ueli Vogt, “Convergence in Corporate Governance in Light of Globalization”, *International Conference on Law and Society in the 21st Century in Berlin*, July 2007, Berlin, 2007, s. 2. Hemen belirtilebilir ki yukarıda kastedilen, “yakınsama” teriminin çalışma konusu bağlamında bir süreç olarak anlaşılmasıdır. Esasen “yakınsama” çok sayıda bilimsel disiplinde kullanılmış bir terimdir ve farklı kullanım anlamları ile bakış açıları her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

¹² Bu iki tür yakınsama hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Ronald J. Gilson, “Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function”, *Convergence and Persistence in Corporate Governance* (Ed. Jeffrey N. Gordon/Mark J. Roe), Cambridge University Press, Cambridge, 2004, 128-158, s. 137 vd.; John C. Coffee Jr., “The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and Its Implications”, *Northwestern University Law Review*, February 1999, V. 93, N. 3, 641-707, s. 650 vd.

¹³ Toru Yoshikawa/Abdul A. Rasheed, “Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions”, *Corporate Governance: An International Review*, June 2009, V. 17, N. 3, 388-404, s. 389.

¹⁴ Yoshikawa/Rasheed, s. 389.

yakınsamanın ekseninde¹⁵, en azından uygulamada birbirine yakınlaşmasını haklı olarak beklemek gerekir¹⁶.

Konuyla bağlantılı olarak dikkat çekilmesi gereken bir husus, yakınsama kavramının bir süreç olarak anlaşılmasıdır. Yakınsama, hukukun nasıl evrildiğini ve değiştini ifade eder ki bu konu, hukuk teorisinin temel meselelerinden biridir¹⁷. Hukukun geçirdiği bu değişim süreci karşısında; söz konusu yakınlaşmanın, nihai hedefini bildirecek şekilde - örneğin, Anglo-Sakson modeli gibi - belli bir sonuca yönelmiş olduğu kabul edilirse, bunun yakınsamaya dair teleolojik bir kavrayış oluşturacağını söylemek gerekir. Ancak, öğretide de haklı olarak belirtildiği üzere, çalışmamızın konusunu oluşturan yakınsamaya ilişkin

¹⁵ Bkz. aşa. IV, A.

¹⁶ Örneğin, küreselleşen piyasalarla ortaya çıkan “işlevsel/fonksiyonel yakınsamanın” (*functional convergence*), uluslararası nitelikteki temel kuralların belirlenmesinde önemli bir etken olduğuna; bundan başka, komite uygulamasının, anonim şirketlerin yönetim kurulu yapılanmasında gözlemlenen “biçimsel yakınsamanın” (*formal convergence*) bir örneğini oluşturduğuna dikkat çekilebilir. Bkz. Stilpon Nestor/John K. Thompson, “Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Under Way?”, *OECD, Working Paper*, January 2001, 1-19, s. 21; David C. Donald, “Die Entwicklung der US-amerikanischen Corporate Governance nach Enron”, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (WM)*, April 2003, H. 15, 705-714, s. 714.

¹⁷ Anglo-Amerikan hukuk çevresinde “jurisprudence”, “legal theory”, “general theory of law” gibi ifadelerle anılan alanlar ile eř kabul edilebilecek “genel hukuk teorisi” bakımından, hukukun nasıl ve ne şekilde gelişim gösterdiği meseleleriyle ilgilendiğine dair ve detaylı bilgi için bkz. Vogt, s. 3; Meir Dan-Cohen, “Listeners and Eavesdroppers: Substantive Legal Theory and Its Audience”, *University of Colorado Law Review*, Summer 1992, V. 63, 569-594, s. 570; Kemal Gözler, *Hukukun Genel Teorisine Giriş: Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu*, 2. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa, 2023, s. 13; Güneş ap, “Neden Hukuk Teorisi?: Alman Hukuk Teorisinin Dünü ve Bugünü”, *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arkivi*, S. 30, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul, 2024, 47-68, s. 57; Nazlı Hilal Demir, “Brian Tamanaha: Hukuk Teorilerinin “Kayıp Kolu” Işığında Hukuk Kavramını Yeniden Düşünmek”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran 2021, C. 11, S. 1, 1-34, s. 25-28.

kavrayış, teleolojik bir yaklaşımla sağlanamaz¹⁸. Zira yakınsamayı bir durum ya da sonuç olarak ele alan bir yaklaşım, dikkate değer olan değişim eğilimleri hakkında bir yargıya varma; değerlendirme imkânını ortadan kaldıracaktır¹⁹. Şu hâlde, kurumsal yönetimde yakınsamanın dinamikleri incelenirken, madden sistemler arasındaki farklılıklar göz ardı edilmemeli; bu çerçevede, yakınlaşmayı teşvik eden koşullar ile mevcut çeşitlilik türleri arasındaki tercihlerin bağlı olduğu koşullar da ortaya konulabilmelidir²⁰.

II. KURUMSAL YÖNETİMDE YAKINSAMANIN DİNAMİKLERİ

A. Kurumsal Yönetim Kavramı

İngiltere’de Adrian Cadbury başkanlığında toplanan komite tarafından kurumsal yönetim kavramının en özlü tanımı, “şirketlerin yönetim ve denetimine ilişkin bir sistem” şeklinde ortaya konmuştur²¹. Dünya Bankası (*World Bank*) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

¹⁸ *Vogt*, bizim de katıldığımız görüşü, yakınsamanın bir süreç olarak kavranması gerekliliği ile desteklemektedir. Yazara göre, hukukî değişim ve yakınsamanın çözümlemesine yönelik kavramsal çerçeve, bir sistemde çeşitliliğe yol açan durum ve koşullar ile bu çeşitlilikler arasından birinin diğerine tercih edilmesini sağlayan dinamiklere odaklı; evrimsel ve teleolojik olmayan bir modele dayanmalıdır. Bkz. *Vogt*, s. 4. Yakınsama kavramının incelenmesinde, söz konusu değişimin yöneldiği hedef veya sonuç noktasının - örneğin, kurumsal yönetimde hangi modele doğru bir yakınsama olduğunun - açıkça belirlenip sınırlandırılması gerektiği yönünde bkz. *Yoshikawa/Rasheed*, s. 389.

¹⁹ *Vogt*, s. 2.

²⁰ Hukuk sistemleri arasındaki maddi farklar mevcudiyetini korumakta olduğundan, tüm dünyayı kapsayan bir sistemin mümkün olmadığına dair ayrıca bkz. *Jürgen Basedow*, “Avrupa Özel Hukukunun Doğuşu” (Çev. Arzu OĞUZ), *AÜHFD*, Ağustos 2003, C. 52, S. 3, 1-18, s. 3; *Veysel Başpınar*, “Küreselleşen Dünyada Hukukun Yeknesaklaştırılması Konusunda Karşılaşılan Bazı Problemler”, *MÜHF-HAD Özel Sayı: Prof. Dr. Cevdet Yavuz’a Armağan*, Aralık 2016, C. 22, S. 3, 437-451, s. 442.

²¹ “Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance «*Cadbury Report*»”, December 1992, Burgess Science Press, London, 1992, para. 2.5.

(OECD) temsilcileri tarafından oluşturulan Global Corporate Governance Forum'un (GCGF) 2003 tarihli alıřmasının²² önsözünde Adrian Cadbury, kurumsal yönetim kavramına farklı bir bakış açısı getirerek, bu sistemin ekonomik ve sosyal önemini de haklı olarak vurgulamıştır. Buna göre, ekonomik ve sosyal hedeflerle bireysel ve toplumsal hedefler arasındaki dengeyi gözeten kurumsal yönetim; kaynakların verimli kullanımını teşvik eden ve bu kaynakların idaresinde hesap verebilirliği zorunlu kılan işlevsel bir yönetim yapısının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır²³.

Öğretide birçok tanımı yapılmış olan kurumsal yönetim kavramı²⁴, en genel anlamıyla, içerdiği temel ilkeler ve belirli kuralları

²² *Claessens* tarafından kaleme alınan, Global Corporate Governance Forum'un "Corporate Governance and Development" başlıklı çalışması için bkz. Stijn Claessens, "Corporate Governance and Development", *GCGF, Focus No. 1*, World Bank Group, Washington, D.C., 2003.

²³ Adrian Cadbury, *Corporate Governance and Development*, s. vii.

²⁴ Kurumsal yönetimin yabancı öğretilerdeki tanımları için bkz. Andrei Shleifer/Robert W. Vishny, "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, June 1997, V. 52, N. 2, 737-783, s. 737; Peter Böckli, "The «Cadbury Report» and the Swiss Board Concept of 1991", *SZW/RSDA*, 1996, H. 4, 149-163, s. 150; Anna, Faure, *Verantwortung institutioneller Aktionäre im deutschen Aktienrecht*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 2019, s. 91; Peter V. Kunz, "Switzerland: The System of Corporate Governance", *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis* (Ed. Andreas M. Fleckner/Klaus J. Hopt), Cambridge University Press, Cambridge, 2013, 868-912, s. 870. Türk öğretilerinde verilen tanımları itibariyle de kurumsal yönetim kavramının, "özel bir yönetim şekli" olarak uygulama alanı bakımından farklı ölçütlerin esas alındığı görülmektedir. Bu bağlamda *Paslı*, kurumsal yönetim kavramını, payları borsada işlem gören şirketlerin sorunlarını çözmeye yönelik ortaya çıktığını vurgulayarak, anonim şirketlere özgü bir yönetim şekli olarak tanımlamaktadır. Yazar, aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinin, kamusal alan da dâhil olmak üzere diğer tüzel kişilerin yönetim anlayışlarını da şekillendirmesinin yararlı olacağına isabetle dikkat çekmektedir. Bkz. *Paslı*, s. 14-16. *Pulaşlı* ise kurumsal yönetim kavramını tanımlarken "işletme" kavramını esas almakta ve bu kavramı, genel olarak, bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresini sağlayan ilkeler şeklinde ifade etmektedir. Bkz. Hasan *Pulaşlı*, *Corporate Governance - Anonim Şirket*

ile anonim şirketlerin nasıl idare edilmesi, şirket işlerinin ne şekilde yerine getirilmesi gerektiğine dair bir sistemi ifade etmektedir²⁵. Esas itibarıyla, şirket işlerinin en iyi şekilde yürütülmesini sağlayan bu kurallar, aynı şekilde şirket yönetiminin şeffaf bir biçimde izlenmesi ve kontrol edilmesini amaçlamaktadır²⁶. Dolayısıyla başlangıçta yalnızca payları borsada işlem gören anonim şirketlere özgülenmiş olan bu kavramın temel ilkeleri; zamanla diğer tür ticaret şirketleri ile kamu hukuku tüzel kişileri dâhil olmak üzere, yönetim ve denetimin bulunduğu tüm kurum ve kuruluşlara tavsiye edilebilecek bir kapsam kazanmıştır²⁷.

“Soft Law” (yumuşak hukuk) olarak anılan kurumsal yönetim ilkeleri, esasen halka açık şirketler bakımından düzenleme düşüncesi, öneriler ve yapısal tavsiyeleri içermekle birlikte; çeşitli hukuk sistemlerinde bu ilkelere ilişkin bazı hükümlerin, yasa normu gibi bağlayıcılık kazandığı görülmektedir²⁸. Türk hukukunda da 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun²⁹ (TTK) 1529’uncu maddesi ile halka açık anonim şirketlerde, “kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirilmelerinin kural ve sonuçlarının, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirleneceği”

Yönetiminde Yeni Model, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2003, s. 4. Kurumsal yönetimin uygulama alanına göre, günümüzdeki gelişmelerle örtüşen bir tanımının yapılması gerektiğini belirten *Eminoğlu*, bu kavramı - yalnızca halka açık nitelikteki şirketleri değil - bütün şirketleri kapsayan bir kurallar bütünü olarak nitelendirmektedir. Bkz. Cafer Eminoğlu, *Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 8-10.

²⁵ Paslı, s. 16.

²⁶ Pulaşlı, *Corporate Governance*, s. 4.

²⁷ Bkz. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Genel Gerekçesi, No. 88.

²⁸ Hasan Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, C. II, 5. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2024, § 35, s. 1262. Yumuşak hukuk kavramı hakkında detaylı bilgi için bkz. Melsa Ararat/Muzaffer Eroğlu, “Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı”, *Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran 2017, C. 5, S. 1, 105-122, s. 107, dpn. 9.

²⁹ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK), RG. T. 14.02.2011, S. 27846.

düzenlenmiştir. SPKr'nun, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun³⁰ (SPKn) 17'nci maddesine dayanarak çıkardığı II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin³¹ m. 5/1 düzenlemesinde ise payları borsada işlem gören şirketlerin, bu Tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden hangi numaralı ilkeleri uygulamakla yükümlü oldukları belirtilmiřtir³².

B. Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsamaya Yol Açan Etkenler

Kurumsal yönetim sistemlerinin yakınsama eğilimi, küreselleşmenin etkisi ile ekonomik entegrasyonların da genişlediği bir süreçte ortaya çıkmaktadır³³. Kurumsal yatırımcıların artan önemi ile beraber uluslararası kabul görmüş ilke ve standartların uygulanması, öğretilerde çoğunlukla kurumsal yönetim alanında yakınsamayı kolaylaştıran etkenler arasında gösterilmektedir³⁴. Aynı zamanda, *OECD*

³⁰ 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn), RG. T. 30.12.2012, S. 28513.

³¹ II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği, RG. T. 03.01.2014, S. 28871.

³² II-17.1 sayılı Tebliği'nin kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin İkinci Bölümünde yer alan hükümlerine tâbi olmayan şirketler, anılan Tebliğ m. 1/(2)'de gösterilmiştir.

³³ Levent ıtak, "Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim 2006, S. 35, 145-172, s. 156; Nestor/Thompson, s. 19.

³⁴ Bkz. Yoshikawa/Rasheed, s. 390-392; Veysel Kula, "Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler", *Kurumsal şirket Yönetimi: İyi şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 85-104, s. 97-99; Güler Manisalı Darman, "Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulunun Sorumluluk ve şirket Değeri", *Kurumsal şirket Yönetimi: İyi şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 61-69, s. 61. *Hansmann* ve *Kraakman*, belli bir kurumsal yönetim modeline doğru yakınsamayı etkileyen üç faktörü; "alternatif modellerin başarısızlığı"; "küresel rekabet baskısı" ve "menfaat gruplarının etkisinin yükselen pay sahibi sınıfına doğru kayması" olarak ifade etmektedir. Henry Hansmann/Reiner Kraakman, "The End of History for Corporate Law", *Georgetown Law Journal*, January 2001, V. 89, N. 2, 439-468, s. 443.

gibi uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan çalışmalar da bu yakınsama sürecinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır³⁵.

1. Küreselleşmenin Etkisi

Küreselleşme kavramı, en genel ifadesiyle, sosyal faaliyetlerin; ilişkilerin ve bağlılıkların artarak coğrafi ve kültürel sınırların ötesine genişlemesi ve yoğunlaşması olarak tanımlanabilir³⁶. Giderek daha fazla etkisini hissettiren küreselleşme olgusu, artan rekabet koşullarını da beraberinde getirmesi açısından özellikle önem arz etmektedir. Şöyle ki, küreselleşme sürecinde meydana gelen bir değişim, dünya çapındaki ekonomik bütünleşmedir³⁷. Küreselleşen piyasalarla birlikte çok uluslu şirketlerin ölçeği ve gücü de büyümektedir³⁸. Finansal küreselleşme eğilimleri, yatırımların yönlendirilmesi noktasında daha yüksek gelir elde etme imkânı sunan şirketlerin tercih edilmesiyle artan verimliliği de beraberinde getirmektedir³⁹. Yoğunlaşan rekabet karşısında ise anonim şirketlerin etkinlik ve verimlilik içerisinde faaliyet göstermesi kaçınılmaz hâlde gelmektedir⁴⁰. Öğretide bu durumun, farklı ülkelerdeki kurumsal

³⁵ "A Report to the OECD by the Business Sector Advisory Group on Corporate Governance «Millstein Report»", *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, April 1998, OECD, Paris, 1998, s. 16.

³⁶ Vogt, s. 4.

³⁷ Mustafa Erdoğan, "Küreselleşme, Hukuku ve Türkiye", *Liberal Düşünce*, Bahar 2002, S. 25-26, 53-65, s. 54, 55; Mehmet Akif Etkü, *Kozmopolisten Küreselleşen Dünyanın Devletine: Küresel Devlet*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2018, s. 107.

³⁸ Erdoğan, s. 55; Abdullah Özkan, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye*, Tasarım Yayınları, İstanbul, 2004, s. 60.

³⁹ Gavin Boyd, "Macromanagement Patterns and Corporate Governance", *Corporate Governance and Globalization* (Ed. Stephen S. Cohen/Gavin Boyd), New Horizons in International Business Series, Edward Elgar Publication, Cheltenham, 2000, s. 169.

⁴⁰ Bu konuda bkz. Aktan, s. 26; Erkmen Onbulak, "Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Nisan 2018, S. 72, 101-126, s. 105, 106.

yönetim modelleri arasında “en iyi uygulama” yönünde bir yakınsamaya yol açabileceği vurgulanmaktadır⁴¹.

şu hâlde, çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisinde güç kazanmaları ve birbirlerine olan bağımlılıklarının artması, kurumsal yönetim kavramının getirdiği “iyi” yönetim olgusunun gelişimine önemli bir zemin hazırlamıştır⁴². Öte yandan, küreselleşme sürecinde uluslararası sermaye akımlarının artmasıyla, yatırımları karşılığında uzun vadeli kazanç elde etmek isteyen kurumsal yatırımcılar da daha fazla etkinlik göstermişlerdir⁴³. Bu bakımdan, güven unsurunu öncelikle gözeten kurumsal yatırımcıların varlığı ile yatırımın artan uluslararası niteliğinin, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde dikkate değer bir etkisi olmuştur⁴⁴. Gerçekten de uluslararası sermayenin akışkanlığı, iyi yönetilen şirketlerin daha geniş bir yatırım havuzundan finansmana erişimini mümkün kıldığından, şirketlerin yönetim performanslarının artırılması giderek önem arz etmiştir⁴⁵.

⁴¹ Dennis C. Mueller, “The Economics and Politics of Corporate Governance in the European Union”, *ECGI, Working Paper Series in Law*, May 2005, N. 37, s. 23. *Hansmann* ve *Kraakman* ise mal piyasaları ve finansal piyasalardaki rekabetin bu gücü dolayısıyla, kurumsal yönetimde pay sahipleri odaklı yönetim modeline yakınsamanın ortaya çıkabileceği görüşündedir. Yazarlar, bu modeli; şirket üzerindeki kontrolün pay sahiplerine ait olduğu ve yöneticilerin, pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda hareket ettiği bir yönetim anlayışına dayanan şirket yapılanması olarak tanımlamaktadır. Bkz. *Hansmann/Kraakman*, s. 440, 441, s. 450, 451.

⁴² Hakan Akbulut, “Küreselleşme ve Kurumsal Yönetim”, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, (Çevrimiçi) https://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-ekonomik-sorunlar-_ocak-2002_.tr.mfa, E.T. 01.05.2025.

⁴³ Aktan, s. 15.

⁴⁴ Aktan, s. 15; Paslı, s. 352.

⁴⁵ Bu konuda bkz. Mary O’Sullivan, “Corporate Governance and Globalization”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, July 2000, V. 570, 153-172, s. 154; Nestor/Thompson, s. 2; Akbulut, https://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-ekonomik-sorunlar-_ocak-2002_.tr.mfa, E.T. 01.05.2025.

2. Kurumsal Yatırımların Rolü

Kurumsal yatırımların finansal piyasalardaki ağırlığının artması, yatırımcı ve sermaye çekmek isteyen ülkelerin kanun koyucularını, dünya genelinde kabul görmüş standartlara uygun nitelikteki yasal düzenlemeleri hayata geçirmeye yöneltmiştir⁴⁶. Nitekim kurumsal yatırımcıların kendi ülkelerindeki yasal mevzuat ile o ülkedeki mevzuat arasında farklılığın bulunması, yatırım kararlarını etkileyebilmektedir⁴⁷. İşte bu bağlamda, ülkeden ülkeye değişen kurumsal yönetim kuralları, özellikle kurumsal yatırımcıların kendi ülkelerine eşdeğer nitelikte pay sahipliği haklarına sahip olma isteklerinin etkisiyle birbirine yakınlaşmaya başlamıştır⁴⁸. Bu durumun özellikle, Amerikan ve İngiliz emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcıların sınır ötesi yatırımlar yapmalarının bir sonucu olduğuna dair tespitlere rastlanmaktadır⁴⁹. Bunun ise aynı zamanda kurumsal yönetim alanında, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin içinde bulunduğu Anglo-Sakson modeline yakınsamayı ortaya çıkardığı öğretiler ileri sürülmektedir⁵⁰. Ancak, bizim de katıldığımız görüşe göre, Anglo-Sakson ülkelerinin yabancı sermaye akışı içindeki payının düşmüş olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu ülkelerin kurumsal yönetim sistemlerinin diğer ülkelere benimsetilmesi güç görünmektedir⁵¹.

⁴⁶ Bu konuda bkz. Paslı, s. 70, 71.

⁴⁷ Bkz. Nadire Çoruhlu Kamalıoğlu, *Kurumsal Politik Belirleyiciler Çerçevesinde Uluslararası Veri Transferi Güvenliğinin Doğrudan Yabancı Yatırımlara Etkisine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024, s. 86.

⁴⁸ "Final Report of the Committee on Corporate Governance «Hampel Report»", January 1998, Gee Publishing, London, 1998, para. 1. 4.

⁴⁹ Bkz. Hampel Report, para. 1. 4.

⁵⁰ Bkz. Udo C. Braendle/Juergen Noll, "On the Convergence of National Corporate Governance Systems", *Journal of Interdisciplinary Economics*, January 2006, V. 17, S. 1-2, 1-20, s. 8; Hansmann/Kraakman, s. 468; O'Sullivan, s. 168; Gugler/Mueller/Yurtoglu, s. 149, 150.

⁵¹ Çıtak, s. 163. Bu konuda belirttiğimiz görüş ve değerlendirmelerimiz için bkz. aşa. IV, B.

3. Uluslararası Kabul Görmüş İlke ve Standartların Uygulanması

Farklı ülkelerin içinde bulunduğu koşullara paralel olarak, anonim şirketlerin nasıl yönetileğine ilişkin belirlenen kurallarla birlikte kurumsal yönetime bakış açları da değişiklik göstermiřtir⁵². Ancak küresel düzeyde yaşanan gelişmeler neticesinde şirketlerin yönetim uygulamalarının daha verimli hâle getirilmesine yönelik bir ihtiyacın ortaya çıkması, ülkeleri ve anonim şirketleri yönetim standartlarını belirleyen temel bazı ilke ve kurallar üzerinde ortak bir anlayış geliştirmeye sevk etmiřtir⁵³. Dolayısıyla, ülkelerin kurumsal yönetim düzenlemelerindeki kurallar farklılık gösterebilse de bu kuralları şekillendiren uluslararası nitelikteki temel ilkelerin belirlenmesi, sistemler arasındaki yakınlaşmanın bir sonucu olmasının yanı sıra, bu yakınlaşmayı kolaylaştırması bakımından da önem arz etmektedir⁵⁴.

Diğer taraftan, ülkeler arasındaki sermaye akışlarının artmasını zorlaştıran farklı muhasebe standartlarının yaygınlığı da dikkate alınarak, şirketlerin finansal tabloların hazırlanmasında izledikleri muhasebe ilkeleri ve bunların denetimine ilişkin genel kurallar belirleme çabalarına hız verilmiřtir⁵⁵. Bugün dünyadaki birçok ülkede,

⁵² Pashı, s. 69.

⁵³ Holly J. Gregory, "The Globalisation of Corporate Governance", *Thomson Reuters Practical Law*, (Çevrimiçi) <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-101-2701>, E.T. 27.08.2025.

⁵⁴ Bu görüşün ileri sürüldüğü eserde *Nestor* ve *Thompson*, *OECD* tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri gibi uluslararası temel kuralların belirlenmesinde, "işlevsel yakınsamanın" en önemli etken olabileceğini ifade etmektedir. Bkz. *Nestor/Thompson*, s. 21. Bu hususta bkz. *Gilson*, s. 137; *Rafael La Porta/Florencio Lopez-de-Silanes/Andrei Shleifer/Robert Vishny*, "Investor Protection and Corporate Governance", *Journal of Financial Economics*, September 2000, N. 58, 3-27, s. 20.

⁵⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. *Jonathan Charkham/Anne Simpson*, *Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 1999, s. 203; *Hassan A. Shirwa/Murat Onuk*, "Convergence of Corporate Models: The Arguments in Favor and Against its Possibility", *International Journal of Management and Social Researches*, 2020, V. 7, S. 14, 249-

“Uluslararası Muhasebe Standartları” (UMS) ve “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları” (UFRS) kabul edilmiş olup, küresel olarak tek bir muhasebe standart seti kullanılması ile halka açık şirketlerin finansal durumlarının uluslararası düzeyde karşılaştırılabilmesi sağlanmaktadır⁵⁶. Böylelikle muhasebe standartları arasında önemli yakınsama sağlanmış olması, mali tablolarda şeffaflığın artmasına da katkıda bulunmaktadır⁵⁷.

III. FARKLI HUKUK SİSTEMLERİNDEKİ YÖNETİM KURULU YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Anonim şirketler hukukunda, yönetim kurulunun organizasyon ve yapısıyla ilgili olarak başlıca iki temel modelden söz edilmektedir. Anonim şirket organizasyonu içinde yönetim ve gözetim fonksiyonun dağılımı bakımından birbirinden ayrılan bu iki model, dünya genelinde hâkim olan kurumsal yönetim sistemlerinin ayrışmasında temel belirleyici olarak kabul edilmektedir⁵⁸. İşte bu bağlamda, Amerikan ve İsviçre hukuk düzenlerinde benimsenen “tek kademeli yönetim kurulu sistemi/tekli sistem” (*one-tier Board system/monistisches System*)⁵⁹ ile

255, s. 253; Paslı, s. 272, 273; Hansmann/Kraakman, s. 457; Braendle/Noll, *Convergence*, s. 8.

⁵⁶ Güler Manisalı Darman, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukusal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 24; Gregory, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-101-2701>, E.T. 27.08.2025.

⁵⁷ Manisalı Darman, *Yakınsama*, s. 24, 25; Gugler/Mueller/Yurtoglu, s. 149; Charkham/Simpson, s. 203; Nestor/Thompson, s. 22; Gregory, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-101-2701>, E.T. 27.08.2025.

⁵⁸ Esra Berktaş, *Hukuki Bakımdan Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2023, s. 124, dpn. 33; M. Aslı Küçükgüngör, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2018, s. 90, 91; Işık Özer, *Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013, s. 15, dpn. 25. Bu hususta ayrıca bkz. Paslı, s. 53, dpn 131.

⁵⁹ İngiliz şirketler hukukunda da yönetim kurulunun yapılanması bakımından tek kademeli sistem benimsenmiştir. Çalışmamız kapsamında, ayrıntılı incelemesi yapılmayacak olmakla birlikte, şu hususa dikkat çekmek

Alman hukukundaki ‐iki kademeli veya kurullu/ikili sistem‐ (*two-tier system/dualistisches System*) çerçevesinde gelişen organizasyon modelleri, teorik alanda bazı farklılıklar gösterse de uygulamada giderek birbirine yakınlařmaktadır⁶⁰. Gerçekten de farklı ‐lkelerdeki kurumsal yönetim yapıları incelendiğinde, sistemler arasındaki yakınsamanın önemli göstergeleri özellikle yönetim organının yapılanmasında karşımıza çıkmaktadır⁶¹.

A. Amerika Birleşik Devletleri: ‐Board‐ Modeli ve Komiteler

Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan ‐Board‐ modeli, anonim şirketlerde yönetim organının tek kurullu yapıya sahip olduğu tekli sistemin bir versiyonu olarak, İsviçre ve Türk hukuklarında benimsenen yönetim modeline yakın bir görünüme sahiptir⁶². Bu sistemde bir ‐kurul organ‐ olarak oluşmakta olan yönetim kurulu, şirketin işletme politikası ve stratejilerinin belirlenmesi gibi kararların

gerekmektedir ki; ABD'de olduğu gibi İngiltere'de de tek kademeli kurul yapılanması içinde fiilî olarak, Alman iki kademeli kurul yapısından pek farklı olmayan ikili bir yapıya geçildiği gözlemlenmektedir. şöyle ki, esasen karar yönetimi icracı üyelerin; karar kontrolü ise icracı olmayan - ve bağımsız nitelikteki - üyelerin yetkinlik alanına bırakılmış olduğundan - anılan ‐lkelerde yönetim ve gözetim işlevleri arasında fiilî bir ayırım olduğu söylenmektedir. Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Klaus J. Hopt, ‐Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation‐, *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis* (Ed. Andreas M. Fleckner/ Klaus J. Hopt), Cambridge University Press, Cambridge, 2013, 3-102, s. 31; Küçükgüngör, s. 90, 91; Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 34.

⁶⁰ Bu hususta bkz. Beşir Fatih Doğan, *Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 23, 24; Necla Akdağ Güney, *Anonim şirket Yönetim Kurulu*, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2016, s. 69.

⁶¹ Örneğin bkz. Hansmann/Kraakman, s. 455.

⁶² Evin Emine Demir, *Anonim şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016, s. 9; Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 23.

alınmasında görevlidir⁶³. Aynı zamanda yürütme ile gözetim görevi arasında bir ayrıma gidilmediğinden, şirket işlerini izleme görevi de esas itibariyle yönetim kuruluna aittir⁶⁴. Nitekim Amerikan Barolar Birliği (*American Bar Association*) tarafından hazırlanan Model Ticaret Şirketleri Kanunu (*Model Business Corporation Act, MBCA*)⁶⁵ § 8.01 (b) maddesi ile şirketler hukuku düzenlemelerine ilişkin eyalet hukuku kuralları çerçevesinde başta gelen Delaware Genel Şirketler Kanunu (*Delaware General Corporation Law, DGCL*)⁶⁶ § 141 (a) hükmünde de açıkça ifade edildiği üzere, şirketin yönetim görevleri ile gözetim yetkileri, kural olarak, yönetim kuruluna bırakılmıştır.

Esas itibariyle, tek bir organ içinde görev ayrımının yapıldığı bu yönetim modelinde yönetim kurulu⁶⁷, icrai yetkileri bulunan (*executive*) ve icrai yetkileri bulunmayan (*non-executive*) üyeler olarak iki tür üye grubundan oluşmaktadır⁶⁸. ABD hukukunda “*inside directors*” olarak adlandırılan; icra yetkilerine sahip olan üyeler, şirketin günlük yönetim faaliyetlerinin tamamından sorumludur⁶⁹. Şirketin idaresi, genellikle şirkette tam zamanlı olarak çalışan bu üyeler tarafından yerine getirilmektedir⁷⁰. ABD hukukundaki ifadesi ile “*outside directors*” olarak anılan; icra yetkilerine sahip olmayan üyeler ise şirketin günlük yönetimi içinde yer almayıp, daha çok izleyici nitelikte görevleri

⁶³ Ekrem Solak, *Shareholder Activism and the Law: The Future of US Corporate Governance*, Routledge, Abingdon Oxon, 2020, s. 90; Robert W. Hamilton, *The Law of Corporations in a Nutshell*, 5th ed., West Academic Press, St. Paul, 2000, s. 233; Hasan Pulaşlı, “Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu”, *BATİDER*, Haziran 2007, C. 24, S. 1, 17-62, s. 24.

⁶⁴ Solak, s. 89; Hamilton, s. 233; Akdağ Güney, s. 69.

⁶⁵ Model Bus. Corp. Act (MBCA), §§ 1.01 et seq. (2016 Revision).

⁶⁶ Delaware General Corporation Law (DGCL), Del. Code Ann. tit. 8, §§ 101 et seq.

⁶⁷ İngiliz şirketler hukukunda da yönetim kurulu yapılanması ile ilgili olarak tek kademeli sistem benimsenmiş olmakla birlikte;

⁶⁸ Veliye Yanlı, “İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda “İşbölümü İlkesi” ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri”, *İÜHFİM*, 1997, S. 3, 261-277, s. 270.

⁶⁹ Özer, s. 50.

⁷⁰ Özer, s. 50; Paslı, s. 320.

üstlenmektedir⁷¹. Şöyle ki, icrai yetkisi olmayan üyeler, icrai yetkileri bulunan ve şirket işlerini yürüten yönetim kurulu üyeleri ile işletme örgütünün⁷² faaliyetlerini sürekli ve düzenli bir şekilde izlemek, gözetmekle yükümlüdür⁷³. Diğer bir ifade ile, söz konusu üyelerin esas fonksiyonu, şirket yönetimini yakın gözetim altında tutmaktır⁷⁴. Şirketin günlük işlemlerinin - yani, geniş anlamda yönetimin - gözetimi ve denetimi ise esasen, icracı üyelere karşı tam anlamıyla bağımsız bir konumda bulunan bu üyelerin yer aldığı komiteler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir⁷⁵.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1970'li yıllardan itibaren yönetim kurulunun şirket organizasyonu içindeki işlevi danışma niteliğinden çıkararak, gerçek anlamda bir izleme ve gözetim rolüne dönüşmüştür⁷⁶. Nitekim bu süreçte, şirketin en üst tepe yöneticisi

⁷¹ Ünal Tekinalp, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki", *Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan* (Ed. Tuğrul Ansay), Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, 227-252, s. 234; Pulaşlı, *Corporate Governance*, s. 19; Paslı, s. 321.

⁷² Bu kavrama dair bkz. Paslı, s. 288 vd.

⁷³ Demir, E., s. 9; Solak, s. 90; Ararat/Eroğlu, s. 110 vd.

⁷⁴ Bu tür üyeler öğretilerde, icrai yetkileri haiz üyelerin "bekçiliğini üstlenen" kişiler olarak "menfaat koruyucusu, bekçi" anlamına gelen "*watchdog*" ifadesiyle de anılmaktadır. Bkz. Tekinalp, *Yeni Hukuk Politikaları*, s. 234.

⁷⁵ Tekinalp, *Yeni Hukuk Politikaları*, s. 233, 234; Solak, s. 90. ABD hukukunda, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler iki grupta tasnif edilebilmektedir. Bunlardan bazıları, önemli iş kararlarının alınmasında şirket yönetimine danışmanlık veren ve stratejik bir rol üstlenen komitelerdir. Yukarıda anılan diğer tür komiteler ise yönetim kurulunun denetim/gözetim fonksiyonu ile ilgili olup, çoğunlukla icracı olmayan üyelerin oluşturduğu denetim; mali haklar ve aday gösterme komiteleri olarak sayılabilmektedir. Bu tür sürekli komitelerin yanı sıra, yalnızca belirli bir amaçla - örneğin, piyasa araştırması yapmak ya da belli bir projenin gözetimini sağlamak üzere - geçici (ad hoc) olarak kurulan komiteler de bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Demir, E., s. 54.

⁷⁶ Solak, s. 90.

konumunda bulunan “CEO” (*Chief Executive Officer*)⁷⁷ ile yönetim kurulu arasındaki rol dağılımı bakımından geniş düzenleme serbestisi dolayısıyla, yönetimin bağımsızlığını güçlendirmek için çeşitli önlemler ortaya koyulup, yönetim kurulunun gözetim işlevine ağırlık verilmiştir⁷⁸. 2000’li yılların başında ise *Enron* ve *WorldCom* gibi dönemin önemli şirketleriyle gündeme gelen bir dizi mali skandalın ardından kurumsal yönetim ilkelerinin yasa hükmüyle düzenlenmesinin kaçınılmaz hâle geldiğinin anlaşılması üzerine kabul edilen 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Kanunu (*Sarbanes-Oxley Act of 2002, SOX*)⁷⁹ ile, halka açık şirketlerde kurulması gereken denetim komitesinin bağımsız nitelikteki yönetim kurulu üyelerinden oluşturulması zorunlu

⁷⁷ Küresel olarak “CEO” terimi kullanılmak sureti ile tanımlanan kişi, yönetim kurulu üyesi olabileceği gibi, yönetim kurulunda yer almayan üçüncü bir kişi de olabilmektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, CEO konumundaki kişiler; görev tanımı ve yetkileri, her bir şirketin yapılanmasına bağlı olarak değişmekle birlikte, şirket yönetiminin başında bulunan ve yönetim kurulu tarafından belirlenen strateji ile politikaları hayata geçiren yöneticilerdir. ABD’deki uygulamaların geneline bakıldığında, CEO konumundaki kişilerin yönetim kurulu üyesi olduğu gözlemlenmektedir. Şu hâlde, diğer üyeler gibi karar alma sürecinde yer alan CEO, aynı zamanda yönetim yetkisinin devredildiği icracı üyelerden oluşan “icra (kurulu) başkanı” olarak adlandırılmaktadır. Yönetim kurulunda yer almaması hâlinde ise şirketin işletme örgütünün başındaki en üst yönetici olarak “genel müdür” olarak da anılmaktadır. Bu konuda bkz. Pulaşlı, CEO, s. 20; Paslı, s. 318; Özer, s. 51-53; Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 60 vd.; H. Erdal Demir, *Sermaye Piyasası Kurulu’nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2013, s. 166; Mehmet Ali Aksoy, “Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ocak 2013, C. 17, S. 1-2, 45-76, s. 63 ve dpn. 57.

⁷⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz. Pulaşlı, CEO, s. 27 vd.; Özer, s. 53 vd.; Duygu Demirel, “Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri”, *HHFD*, Aralık 2017, C. 7, S. 2, s. 220, dpn. 31.

⁷⁹ Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX), Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745.

kılınmıřtır⁸⁰. Bu gelişmelere paralel olarak, yönetim kurulu üyeleri arasında bağımsız üyelerin varlığı ve önemi de belirginleřmiřtir⁸¹.

Öte yandan belirtmek gerekir ki; yönetim kurulunun çalışmalarını bağımsız biçimde yürütebilmesi açısından, şirketin en üst yöneticisi olan CEO ile yönetim kurulu başkanının farklı kişiler olması önem arz etmektedir⁸². Zira yönetim kurulu içinde bu fonksiyonların ayrılması ve görev dağılımının yapılması, şirket yönetimi üzerinde etkin bir denetim sağlanmasını mümkün kılmaktadır⁸³. Buna karşılık, yönetim kurulu başkanlığı ile CEO görevlerinin genellikle aynı kişide birleştiğı Amerika Birleşik Devletleri'nde, bu çakışma giderek azalmış olsa da hâlen yaygın olarak gözlemlenmektedir⁸⁴.

B. İsviçre: Yönetim Kurulu Sistemi ve Organizasyon Esnekliğı

İsviçre hukukunda uygulanan "yönetim kurulu sistemi" (*Verwaltungsratssystem*), Amerikan hukukundaki "Board" modeli ile benzerlik göstermekte olup, tekli sistemin bir diğer versiyonu olarak öne çıkmaktadır⁸⁵. Yönetim ve gözetim yetkisinin tek bir organda toplandığı bu sistem, Alman hukukundaki iki kurullu sistemden karakteristik bir

⁸⁰ Ayrıntılı bilgi için bkz. Arthur R. Pinto/Douglas M. Branson, *Understanding Corporate Law*, 5th ed., Carolina Academic Press, Durham, 2018, s. 137 vd.; Çağlar Manavgat, "Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi", *BATİDER*, Aralık 2007, C. 24, S. 2, 473-498, s. 483.

⁸¹ Solak, s. 90.

⁸² Nitekim söz konusu görevlerin aynı kişide birleşmesi, üst düzey birçok yetkinin tek elde toplanması anlamına geleceğinden sakıncalıdır. Yönetim kurulunun, şirket yönetimi üzerindeki gözetim görevini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için, her iki görevin pratikte de birbirinden ayrılması sağlanarak bu sakıncanın belli ölçüde giderilmesi gerekmektedir. Bu konuda bkz. Pahlı, s. 318, 319.

⁸³ Özer, s. 55.

⁸⁴ Ararat/Eroğlu, s. 112. Diğer yandan, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) tarafından sermaye piyasası hukuku kurallarında yapılan bazı değışikliklerin etkisiyle, bu görevlerin ayrıldığı şirketlerin ortalaması, 2005 yılında %29 iken 2015 yılı itibariyle %48'e ulaşmıştır. Bkz. Solak, s. 90.

⁸⁵ Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 23; Pulaşlı, şerh, C. II, § 35, s. 1257.

biçimde ayrılmaktadır⁸⁶. Yönetim kurulunun görevlerinin düzenlendiği İsviçre Borçlar Kanunu'nun (*Obligationenrecht, OR*)⁸⁷ 716'ncı maddesinin 2'nci fıkrasında açıkça ifade edildiği üzere, şirket işlerinin yürütülmesi görevi, kural olarak, yönetim kuruluna aittir⁸⁸. Diğer bir deyişle, kanun koyucu bu düzenleme ile İsviçre şirketler hukukunun, anonim şirketin yönetim organizasyonu bakımından -örneğin, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de uygulanan- tekli sisteme dayandığını da ortaya koymaktadır⁸⁹.

İsviçre Borçlar Kanunu'nun 716/2 ve 718'inci maddeleri uyarınca, şirketin yönetimi ve temsili görevlerini yerine getiren yönetim kurulu, Almanya'da uygulanan iki kurullu sistemdeki yönetim ve temsil organı ile gözetim organının sahip olduğu tüm yetkilerle donatılmıştır⁹⁰. Öte

⁸⁶ Mustafa Ünal, "Anonim Ortaklıklarda Yönetim ve Yönetim Görevlerinin Murahhaslara Bırakılması", *BATİDER*, Haziran 1982, C. 11, S. 3, 49-85, s. 66.

⁸⁷ Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) (OR) vom 30. März 1911, SR 220.

⁸⁸ Yönetim kavramı, bir yandan şirket amacını gerçekleştirmek için gerekli kararların alınmasını, diğer yandan şirket işlerinin çevrilmesini içermektedir. Bu işlerin yerine getirilmesi görevi, mehz İsviçre hukukunda (OR Art. 716/2) olduğu gibi, Türk hukukunda da (TTK m. 365) kanun tarafından doğrudan doğruya yönetim kuruluna yüklenmiştir. Bkz. Ersin Çamoğlu (Reha Poroy/Ünal Tekinalp), *Ortaklıklar Hukuku*, C. I, 15. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2021, No. 523.

⁸⁹ Christoph B. Bühler, *Zürcher Kommentar: Die Aktiengesellschaft, Generalversammlung und Verwaltungsrat, Mängel in der Organisation* (Hrsg. Lukas Handschin), 3. Aufl., Schulthess Verlag, Zürich, 2018, Art. 716 OR, N. 10; Rolf Watter/Katja Roth Pellanda, *Basler Kommentar: Obligationenrecht II* (Hrsg. Hans-Ueli Vogt/Rolf Watter), 6. Aufl., Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel, 2024, Art. 716, N. 9.

⁹⁰ Peter Forstmoser, "Monistische oder dualistische Unternehmensverfassung? Das Schweizer Konzept", *ZGR*, 2003, Bd. 32, H. 5-6, 688-719, s. 694; Peter Böckli, "Konvergenz: Annäherung des monistischen und des dualistischen Führungs- und Aufsichtssystems", *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis* (Hrsg. Peter Hommelhoff/Klaus J. Hopt/Axel von Werder),

yandan, özellikle büyük ölçekli şirketler bakımından yönetim ve gözetim yetkisinin yönetim kurulu üyeleri tarafından kurul organ olarak icra edilmesi güçlük arz ettiğinden, yönetim kurulunun kurul organ olarak şirketi yönetmesi giderek istisnai bir durum hâline gelmiştir⁹¹. Gerçekten de anonim şirketlerin ekonomik açıdan taşıdığı önem ile birlikte piyasaların gelişimi, şirketlerin verimliliğinin artmasını ve bu doğrultuda, şirket yönetimlerinin de uzmanlaştırılmasını beraberinde getirmiştir⁹². Bu bakımdan kural olarak, yönetim kuruluna tanınan yönetim yetkilerinin belirli üyelere veya daha sıklıkla kendi altında bulunan üst yönetime (*Geschäftsleitung*)⁹³ devredilmesi, bugün için İsviçre'de - en azından büyük anonim şirketlerde - bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır⁹⁴. Nitekim İsviçre Borçlar Kanunu'nda anonim şirketin yönetimi, delegasyon imkânı ile birlikte yönetim kuruluna bırakılmış ve bu suretle, şirketlerin gereksinim duyduğu yönetim şekli için yasal bir esneklik sağlanmıştır⁹⁵. şu hâlde, İsvBK'nın 716b maddesi ile öngörülen esneklikten istifade edilmesi, aynı Kanun'un 716a maddesinde sayılan ve diğere çeşitli hükümlerinde belirtilen devredilemez nitelikteki görevler dışında kalan yönetim işinin, yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devri yoluyla mümkündür⁹⁶.

2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009, 255-276, s. 264; Bühler, ZK OR, Art. 716, N. 11; Türk hukuku açısından bkz. Ünal, M., s. 66.

⁹¹ Bkz. Peter Forstmoser, *Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft: Rechtliche Ordnung und Umsetzung in der Praxis*, Schulthess Verlag, Zürich, 2011, s. 126; Böckli, *Konvergenz*, s. 265; Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 24.

⁹² Asuman Turanboy, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisini Murahhaslara Brakması", *BATİDER*, Aralık 2023, C. 39, S. 4, 761-783, s. 772.

⁹³ Bu kavrama dair detaylı bilgi için bkz. Pulaşlı, Şerh, C. II, § 36, s. 1531 vd, s. 1544 vd.

⁹⁴ Watter/Roth Pellanda, BSK OR-II, Art. 716b, N. 1.

⁹⁵ Peter Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, 5. Aufl., Schulthess Verlag, Zürich, 2022, § 9, N. 673, 674, s. 1538; Forstmoser, *Das Schweizer Konzept*, s. 698; Watter/Roth Pellanda, BSK OR-II, Art. 716b, N. 1.

⁹⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz. Forstmoser, *Das Schweizer Konzept*, s. 698-700; Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, § 9, N. 674, 675, s. 1538, 1539.

İsviçre hukukunda, anonim şirketlerin yönetim ve organizasyonu bakımından tekli sistemin, bundan böyle daha sınırlı bir ölçüde geçerli olduğunu da haklı olarak söylemek gerekir⁹⁷. Nitekim 19.06.2020 tarihinde kabul edilen ve nihai olarak 01.01.2023 tarihinde yürürlüğe giren İsviçre Borçlar Kanunu'nun "Anonim Şirketlere İlişkin Revizyon"⁹⁸ düzenlemeleri kapsamında öngörülen değişikliklerle birlikte, delegasyon olanağı da büyük ölçüde kolaylaştırılmıştır⁹⁹. Bu bağlamda, İsvBK m. 716b'de öngörülen "esas sözleşmeye konulacak bir hükümle" ibaresi, "esas sözleşmede aksine hüküm yoksa" şeklinde değiştirilmiş ve böylelikle -uygulamada küçük ölçekli şirketlerin dahi esas sözleşmesinde yer alan- delegasyon için esas sözleşmesel dayanak şartı kaldırılmıştır¹⁰⁰. Şu hâlde, anonim şirket esas sözleşmesi aksi yönde hüküm içermiyorsa, yönetim kurulu bir "örgüt yönergesi"

⁹⁷ Bkz. Watter/Roth Pellanda, BSK OR-II, Art. 716b, N. 1.

⁹⁸ Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 19. Juni 2020 (AS 2020 4005; BBl 2017 399).

⁹⁹ Peter Forstmoser/Marcel Küchler, *Schweizerisches Aktienrecht 2020: Mit neuem Recht der GmbH und der Genossenschaft und den weiteren Gesetzesänderungen*, Stämpfli Verlag AG, Bern, 2022, Art. 716b OR, N. 7; Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, § 9, N. 659, s. 1533. Dikkat çekilmesi gereken bir diğer konu, İsviçre Borçlar Kanunu'nun "Anonim Şirketlere İlişkin Revizyon" düzenlemeleri ile büyük ölçekli halka açık şirketler açısından finansal olmayan raporlama ile ilgili kurallar öngörülmüş olmasıdır. Bunun ise şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) ve sürdürülebilirlik konuları ile ilgili verilerini uluslararası standartlarla uyumlu bir şekilde raporlamaları bakımından önemli bir gelişme olduğu söylenmelidir.

¹⁰⁰ Bkz. Hasan Pulaşlı, "İsviçre Anonim Şirketler Hukuku 2020 Tarihli "Büyük Revizyonu" nun Değerlendirilmesi ve Türk Anonim Şirketler Hukuku Açısından İncelenmesi", *MÜHF-HAD*, Temmuz 2025, C. 31, S. 1, 348-390, s. 380; Forstmoser/Küchler, Art. 716b OR, N. 7; Cédric Chapuis/Alexander von Jeinsen, *OR: Kommentar zum Schweizerischen Obligationenrecht* (Hrsg. Jolanta Kren Kostkiewicz/Stephan Wolf/Marc Amstutz/Roland Fankhauser), 4. Aufl., Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2023, Art. 716b, N. 18; Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, § 9, N. 659, s. 1533.

(*Organisationsreglement*)^{101 102} çerçevesinde yönetime ilişkin görevlerini, yönetim kurulu üyesine ya da üçüncü bir kişiye devredebilmektedir¹⁰³. İsvBK'nın 716b maddesi uyarınca Kanundan doğan bu yetkiye dayanılarak devir işleminin gerçekleştirilmesi, yönetim kurulu tarafından usulüne uygun olarak çıkarılan ve aynı maddenin üçüncü fıkrasında gösterilen asgari konuları içeren bir iç yönergenin hazırlanması ile mümkün olmaktadır¹⁰⁴.

Bu imkân dolayısıyla yönetim kurulunun, devri mümkün olan yetkilerini tamamen devredip bir gözetim organı gibi faaliyetlere refakat etme olanağı bulunmaktadır. Gerçekten de yönetim kurulu ile şirket

¹⁰¹ Türk öğretisinde bu kavramı karşılamak üzere “örgüt/organizasyon yönergesi”, “teşkilat tüzüğü” ve “organizasyona yönelik şirket düzenlemeleri” terimlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bkz. İsmail Kırca (Feyzan H. Şehirli Çelik/Çağlar Manavgat), *Anonim Şirketler Hukuku*, C. I, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2013, s. 609, dpn. 601; Yanlı, İşbölümü, s. 272; Turanboy, s. 767. İç yönerge kavramı ve türleri için bkz. Peter Forstmoser/Arthur Meier-Hayoz/Peter Nobel, *Schweizerisches Aktienrecht*, Stämpfli Verlag, Bern, 1996, § 11, s. 118; Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1279 vd.; Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 47 vd.

¹⁰² Yukarıda anılan organizasyonla ilgili şirket düzenlemelerinin, belirli yönleriyle Amerikan hukukundaki “iç tüzük” (*bylaws*) olarak adlandırılan hukukî metinleri karşıladığına dair bkz. Böckli, Konvergenz, s. 265.

¹⁰³ Chapuis/von Jeinsen, OFK-OR, Art. 716b, N. 18; Yanlı, İşbölümü, S. 269; Turanboy, s. 763; Böckli, Schweizer Aktienrecht, § 9, N. 657, s. 1533.

¹⁰⁴ İsvBK m. 716b'de belirtilen en az dört konuyla ilgili hususları içeren söz konusu yönergenin, biçimsel açıdan “yazılı karar” şeklinde alınması zorunludur. Ancak geçerlilik koşulu olarak öngörülmediği için, bu kararın “iç yönerge” başlığını taşıyan; özel olarak düzenlenmiş bir belge şeklinde meydana getirilmesi ise şart değildir. Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Roland Müller/Lorenz Lipp/Adrian Plüss, *Der Verwaltungsrat: Ein Handbuch für Theorie und Praxis*, Bd. 1, 5. Aufl., Schulthess Verlag, Zürich, 2021, s. 187; Böckli, Schweizer Aktienrecht, § 9, N. 659, 660, s. 1533; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 11, s. 117; Watter/Roth Pellanda, BSK OR-II, Art. 716b, N. 5; Yanlı, İşbölümü, s. 268, dpn. 33.

yönetiminin¹⁰⁵ farklı kişilerden oluşturulması hâlinde, Alman hukukundaki ikili sistemde olduğu gibi, yönetim kurulunun bir örgüt yönergesi aracılığıyla yönetim karşısında gözetim organına benzer bir fonksiyon görmesi mümkün olabilmektedir¹⁰⁶. İsviçre’de bankalar ve özel sigorta şirketleri bakımından uygulanması zorunlu olan bu yönetim düzeninin¹⁰⁷ ise ikili sisteme azami ölçüde yakınlaştığı haklı olarak söylenebilir¹⁰⁸. Öte yandan, yönetim kurulunun bazı yetkileri yönetim kurulu üyelerine devredilerek, icracı olan (*executive*) ve icracı olmayan (*non-executive*) üyeler de oluşturulması mümkündür¹⁰⁹. Bunun için ise

¹⁰⁵ Yönetim yetkisinin devredildiği kişiler, yönetim işlevini yerine getiren örgütü ifade eden anlamı itibarıyla, “yönetim” olarak adlandırılmaktadır. Türk hukuku açısından da bkz. Zehra Seyis, *Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024, s. 106.

¹⁰⁶ Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 29, s. 325; Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, § 9, N. 674; Yanlı, *İşbölümü*, s. 270; Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 25.

¹⁰⁷ İsviçre hukukunda, Bankacılık ve Sigorta Mevzuatları uyarınca bankalar ile sigorta şirketlerinin üst yönetim, gözetim ve kontrol fonksiyonu ile yetkilerinin iki ayrı organa dağıtılması zorunlu olarak öngörülmüştür. Bkz. Art.11/2, *Verordnung vom 30. April 2014 über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung, BankV)* ve Art.13/1, *Verordnung vom 9. November 2005 über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen (Aufsichtsverordnung, AVO)*.

¹⁰⁸ Chapuis/von Jeinsen, *OFK-OR*, Art. 716b, N. 17; Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 25.

¹⁰⁹ İcra yetkisine sahip üyeler, yönetim kurulu tarafından kendilerine devredilen yetki kapsamında karar alma yetkisiyle donatılmışken; icra yetkisine sahip olmayan üyeler, yönetim kurulunun münhasır görev ve yetkileri dışında karar alma sürecine katılmazlar. Bu bakımdan, anılan devir işlemi sonucunda icracı olmayan üyelerin görev ve yetkileri, devredilemeyen yetkiler çerçevesinde üst düzey yönetim yetkisi ile kendilerine yönetim yetkisi devredilen kişileri gözetim konuları ile sınırlı olmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. Aslı E. Gürbüz Usluel, “İcra Kurulu”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Mayıs 2019, S. 142, 357-382, s. 370, 371; Veliye Yanlı, “Anonim Şirketlerin Vergi Borçlarından Kanuni Temsilcilerinin Sorumluluğuna İlişkin Bazı Hususlar”, *BATİDER*, Aralık 2013, C. 29, S. 4, 59-79, s. 76; N. Ayşe Odman Boztosun, *Hukuksal Açından Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 158. Yönetimin kısmen veya

yönetim kurulunun, esas sözleşmede aksine bir hüküm yoksa, düzenleyeceği bir örgüt yönergesi ile icrai (operasyonel) konulara ilişkin devredilebilir nitelikteki yetki ve görevlerini, icracı olmayan üyeler dışındaki üyelere ve/veya üçüncü kişilere devretmesi gerekir¹¹⁰.

Görüldüğü üzere, İsviçre hukukunda organizasyonla ilgili yasal düzenlemeler esnek olduğundan, Alman hukukundaki iki kurullu sisteme -benzer- yapılanmalar veya Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan, tek bir organ içinde görev ayrımının yapıldığı "Board" modeli yönünde çözümler oluşturulabilmektedir¹¹¹. Ancak önemle belirtmek gerekir ki, yönetim kurulunun devredilemez -ve de yönetim kurulundan alınamaz¹¹²- nitelikteki görev ve yetkilerine ilişkin İsvBK'nın 716a maddesi ile diğer bazı hükümleri, şirketin yönetim organizasyonunun düzenlenmesindeki serbestiyi sınırlamaktadır¹¹³. Bu nedenle de delegasyon düzenlemesinin, Almanya'da uygulandığı şekliyle -tam olarak- bir ikili sisteme imkân vermediğini haklı olarak söylemek gerekir¹¹⁴.

tamamen devrinde, karar alma işlevinin devredildiği; ancak, temsil söz konusu olmadığı için icracı ve icracı olmayan üye ayrımının yapılamayacağı yönünde bkz. Hasan Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, 9. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2024, s. 411, dñn. 234d; Çağlar Manavgat, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler", *BATİDER*, Mart 2014, C. 30, S. 1, 35-74, s. 43.

¹¹⁰ Bkz. Yanlı, Kanuni Temsilcilerin Sorumluluğu, s. 74.

¹¹¹ Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 29, s. 325. Bühler, ZK OR, Art. 716, N. 12; Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1278; Yanlı, İşbölümü, s. 270.

¹¹² İsvBK'nın 716a maddesinde yer alan "unetziehbar" ifadesi ile söz konusu yetkilerin yönetim kurulundan "alınamaz" nitelikte; yani, genel kurulun da müdahalesine kapalı olduğunun vurgulandığına dair bkz. Pulaşlı, CEO, s. 58. Kavramın ifade ediliş biçimi bakımından "devralınamaz" kelimesinin kullanılabileceği yönünde bkz. Beşir Fatih Doğan, "Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri", *MÜHF-HAD*, Aralık 2012, C. 18, S. 2, 609-640, s. 609, dñn. 2.

¹¹³ Forstmoser, Das Schweizer Konzept, s. 700; Chapuis/von Jeinsen, OFK-OR, Art. 716b, N. 17.

¹¹⁴ Bkz. Watter/Roth Pellanda, BSK OR-II, Art. 716b, N. 2; Chapuis/von Jeinsen, OFK-OR, Art. 716b, N. 17. Aynı şekilde, Türk hukuku bakımından bkz. Esra

C. Almanya: İkili Sistem ve Çalışanların Katılımı

Alman hukukundaki iki kurullu sistemde, anonim şirketin yönetim ve temsili, gözetim kurulu (*Aufsichtsrat*) tarafından seçilen yönetici kurula (*Vorstand*) aittir¹¹⁵. Yönetici kurulun karşısında bulunan gözetim kurulu ise, yönetici kurulun işlemlerini denetlemekte ve şirket işlerinin genel gidişatını gözetmektedir¹¹⁶. Kuvvetler ayrılığı ilkesine dayanan bu sistemin ayırt edici özelliği, anonim şirket organizasyonu içinde yönetim ve gözetim fonksiyonun birbirinden ayrılmış olmasıdır¹¹⁷. Almanya'da zorunlu yönetim biçimi olarak uygulanmakta olan ikili sistem gereğince gözetim kurulu ve yönetici kurul arasındaki sınır tam olarak çizilememekle birlikte, en azından teorik anlamda kesin bir görev ayrılığı mevcuttur¹¹⁸.

Kaşak, *Anonim Şirketlerde Genel Kurul ile Yönetim Kurulu Arasındaki Yetki Dağılımına İlişkin Temel Esaslar*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019, s. 271.

¹¹⁵ Bkz. AktG § 76/1, § 78/1. Yönetici kurul hakkında detaylı bilgi için bkz. Hans Christoph Grigoleit, *Aktiengesetz: AktG Kommentar* (Hrsg. Hans C. Grigoleit), 3. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2025, AktG § 76, Rn. 2, § 78, Rn. 3; Karsten Schmidt, *Gesellschaftsrecht*, 3. Aufl., Carl Heymanns Verlag, Köln, 1997, § 28 II, s. 816, 817. AktG § 112'de ise yönetici kurul üyelerine karşı şirketi mahkeme işlemleri ve diğer işlemlerde gözetim kurulunun temsil edeceği düzenlenmiştir. Aynı maddenin devamında da pasif temsilin düzenlendiği AktG § 78/2 hükmünün ikinci cümlesinin niteliği uygun düştüğü ölçüde uygulama alanı bulacağı belirtmiştir. Bu konuda bkz. Mathias Habersack, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz* (Hrsg. Wulf Goette/Mathias Habersack/Susanne Kalss), Bd. 2, 6. Aufl., Verlag C.H. Beck, München, 2023, AktG § 112, Rn. 20; Sergül Balsever, *Anonim Ortaklığın Temsili*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024, s. 32, dpn. 72.

¹¹⁶ Bkz. AktG § 111/1. Gözetim kurulu hakkında detaylı bilgi için bkz. Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 29; Jens Koch, *Aktiengesetz: Beck'sche Kurz-Kommentare*, Bd. 53, 19. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2025, AktG § 111, Rn. 1-3.

¹¹⁷ Ünal, M., s. 49; Doğan, *Yönetim Kurulunun Organizasyonu*, s. 27; Akdağ Güney, s. 70.

¹¹⁸ Akdağ Güney, s. 70. Alman hukukunda öngörüldüğü şekilde yönetim ve gözetim fonksiyonlarının birbirinden ayrılmasının, ancak teorik yönden

Öte yandan, gözetim kurulunun gözetim görevi çerçevesinde yönetim görevlerine daha fazla dahil edilmesi dolayısıyla, söz konusu ayırımın giderek muğlak bir hâl aldığı öğretilde isabetle vurgulanmaktadır¹¹⁹. Bu tespit özellikle gözetim kurulunun, Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (*Aktiengesetz, AktG*)¹²⁰ § 111/1'de belirtilen şirketin yönetimini gözetme görevinin¹²¹, salt geçmişe dönük denetimle sınırlı olmaması gerekliliği ile açıklanmaktadır¹²². Nitekim AktG § 90'da düzenlenen yönetici kurulun rapor sunma yükümlülüğü kapsamında¹²³, şirketin planlanan iş politikası ve diğer temel kurumsal politikalarına da yer verilmiş olması nedeniyle, gözetim kurulunun ileriye dönük

mümkün olduğu; uygulamada ise bunun gerçekleştirilemediğine dair tespitler için birçokları yerine bkz. Ünal, M., s. 58 vd.

¹¹⁹ Bkz. Koch, AktG § 76, Rn. 2.

¹²⁰ Aktiengesetz (AktG) vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089).

¹²¹ Ayrıca belirtmek gerekirse; 2021 tarihli Tedarik Zincirlerinde Kurumsal Durum Tespiti Yükümlülüğü Hakkında Kanun (*Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz, LkSG*) ile şirketler, tedarik zincirlerinde insan haklarına ve çevreye ilişkin riskleri tespit etmek, önlemek ve gerektiğinde ortadan kaldırmakla yükümlü kılınmıştır. Buna göre, bu Kanun'a tâbi şirketlerin tedarik zincirinin gözetimini sağlamak üzere bir risk yönetim sistemi oluşturmaları gereklidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Hanım Yıldırım Soysal, "Ulusötesi Şirketlerin Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları Sorumluluğu ve Alman Hukukundaki Gelişmeler", *BATİDER*, Eylül 2023, C. 39, S. 3, 633-666, s. 638 vd.

¹²² Koch, AktG § 111, Rn. 28, § 76, Rn. 3; Habersack, MüKoAktG, AktG vor § 95, Rn. 2. Bu konuda ayrıca bkz. Rüdiger Veil, *beck-online: GROSSKOMMENTAR zum Aktienrecht* (GesamtHrsg. Martin Henssler), Verlag C.H. Beck, München, 2025, AktG § 111, Rn. 12; Ancak belirtilmelidir ki, AktG § 111/1 uyarınca gözetim görevi, geçmişteki işlemlerle sınırlı olmasa da ağırlıklı olarak geçmişe yöneliktir ve gözetim kurulunun, öncelikle tamamlanmış işlemlerin hukuka ve amaca uygunluk yönünden denetimine ilişkin yükümlülüğünü karşılamaktadır. Bkz. Habersack, MüKoAktG, AktG § 111, Rn. 29.

¹²³ AktG § 90 hükmü ile yönetim kurulunun raporlama yükümlülüğünün içeriğinin somutlaştırılmış olmasının, gözetim kurulunun görev ve yetkisinin kapsam ve sınırlarını da gösterdiğine dair bkz. Hans Christoph Grigoleit/Lovro Tomasic, *Grigoleit-AktG*, AktG § 111, Rn. 35.

gözetim görevinin bir parçası olarak, stratejilerin tespiti gibi şirketin geleceğine ilişkin önemli kararlar üzerinde de etkili olma imkânı bulunmaktadır¹²⁴. Bir başka deyişle, gözetim kuruluna yüklenen gözetim fonksiyonu, şirketin yönetim faaliyetlerinin -önleyici kontrol anlamında- şekillendirilmesini de gerekli kılmaktadır¹²⁵.

Gözetim kurulunun, yönetici kurulun yönetim görevlerine katılımı, AktG § 90/1 uyarınca rapor sunma yükümlülüğüne ek olarak, özellikle de AktG § 111/4 gereğince belirli yönetim işleri için öngörülen onay şartına dayalı olarak gerçekleşmektedir¹²⁶. Bu hükme göre, esas sözleşme ile veya gözetim kurulunun alacağı bir kararla, belirli nitelikteki yönetim işlerinin gözetim kurulunun onayına tâbi olacağı kararlaştırılabilmektedir¹²⁷. Böylelikle, yönetici kurulun, şirketle ilgili temel ve önemli kararlar bakımından kendi takdirine göre politika belirlemesinin de önüne geçilmiş olmaktadır¹²⁸. Alman hukukunda ikili sistemin bir diğer önemli özelliği, anonim şirketlerin çalışan sayısına bağlı olarak, gözetim kurulunda pay sahipleri ile eşit sayıda veya toplam üye sayısının üçte biri oranında çalışan temsilcilerinin bulunmasının kanunen zorunlu tutulmasıdır¹²⁹. Bu bağlamda,

¹²⁴ Carsten Jungmann, "The Effectiveness of Corporate Governance in One Tier and Two Tier Board Systems: Evidence from the UK and Germany", *European Company and Financial Law Review*, December 2006, N. 4, 426-474, s. 433; Koch, AktG § 111, Rn. 28.

¹²⁵ Habersack, MüKoAktG, AktG vor § 95, Rn. 2, § 111, Rn. 12; Ünal, M., s. 54. Bu hususun vurgulandığı Alman Federal Mahkemesi'nin 25.03.1991 tarihli bir kararı için bkz. BGH, Urteil vom 25-03-1991- II ZR 188/89 (Köln), NJW 1991, s. 1830.

¹²⁶ Habersack, MüKoAktG, AktG vor § 95, Rn. 2; Koch, AktG § 111, Rn. 28; Grigoleit/Tomasic, Grigoleit-AktG, AktG § 111, Rn. 77.

¹²⁷ Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Ünal, M., s. 55-57.

¹²⁸ Böckli, Konvergenz, s. 270.

¹²⁹ Alman hukukundaki iki kurullu sistemde çalışanların yönetime katılması, yürürlükteki kanunlara göre farklı şekillerde uygulanmakta ve çeşitli türdeki işletmeleri kapsamaktadır. Bkz. *Montan-Mitbestimmungsgesetz* von 1951, *Mitbestimmungsgesetz* vom 4. Mai 1976, *Drittelbeteiligungsgesetz* vom 18. Mai 2004. Ayrıntılı bilgi için bkz. Hasan Pulaşlı, "Halka Açık Anonim Şirketler Hukukunda Son Yıllardaki Önemli Gelişmeler", *MÜHF-HAD*,

Çalışanların yönetime katılımını düzenleyen ilgili kanun hükümlerinde de katılım haklarının kullanılmasıyla ilgili olarak gözetim kuruluna özel yetkiler bahşeden düzenlemelere yer verilmektedir¹³⁰.

Esasen gözetim kurulundaki fonksiyon değişikliğine bağlı olarak, tekli ve ikili yönetim sistemleri arasında dikkate değer bir yakınlaşmanın gözlemlendiğine haklı olarak dikkat ekilmektedir¹³¹. şöyle ki, gözetim kurulu, giderek önemli bazı yönetim işlemlerinin onaya sunulma gerekliliklerinin öngörülmesinin yanı sıra AktG ř 90 uyarınca gelecekteki stratejik planları da etkileyebildiğinden, uygulamada iki sistem arasındaki farkların sanıldığı kadar belirgin olmadığı çeşitli tespitlerle ortaya konulmaktadır¹³². Bunun yanı sıra, Alman ikili sistemindeki kurulların daha güçlü bir bilgi akışı yoluyla birbiriyle daha sıkı biçimde bağlantılı hâle getirildiği de öğretide haklı

Haziran 2021, C. 27, S. 1, 414-439, s. 434, dpn. 94; Sibel Hacımahmutoğlu, *AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve alışanların Katılımı*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2008, s. 41, 42.

¹³⁰ Bkz. Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) vom 4. Mai 1976, ř 32. Ayrıntılı bilgi için bkz. Franz-Josef Kolb, *Beck'sches Handbuch der AG* (Hrsg. Florian Drinhausen/Hans-Martin Eckstein), 3. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2018, ř 7, Rn. 113; Mathias Habersack, *Mitbestimmungsgesetz: Beck'sche Kurz-Kommentare* (Hrsg. Mathias Habersack/Martin Henssler), Bd. 24, 5. Aufl, Verlag C.H.Beck, München, 2025, ř 32, Rn. 1, 2. Öte yandan önemle belirtmek gerekir ki, çalışanların yönetim katılma hakkının gerçekleşmesinde, Alman hukukundaki iki kurullu sistemin üstünlük arz ettiği görülmekteyse de hukuk kuralları arasındaki farklılığa rağmen - rneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde - şirketlerin kendi bünyesi içinde çalışanların da temsil edildiği *bir tür* gözetim kurulu oluşturması mümkündür. Bu bağlamda *Paslı*, hukuk kuralları arasındaki farklılığın yalnızca kğit üzerinde kalabileceğini de haklı olarak vurgulamaktadır. Bkz. Paslı, s. 68, dpn 183. Bu konuda ayrıca bkz. nal, M., s. 65.

¹³¹ Habersack, *MüKoAktG*, AktG vor ř 95, Rn. 1. Bu görüşe dair açıklamalar için bkz. Klaus J. Hopt, "Der Aufsichtsrat: Bedeutungswandel, Konvergenz, unternehmerische Mitverantwortung, Pflichten- und Haftungszuwachs", *ZGR*, August 2019, Bd. 48, H. 4, 507-543, s. 522 vd.; Donald, s. 713, 714; nal, M., s. 59 vd.

¹³² HABERSACK, *MüKoAktG*, AktG vor ř 95, Rn. 1, 2; nal, M., s. 59, s. 63.

olarak belirtilmektedir¹³³. Aynı zamanda gözetim kurulu, AktG § 107/3 uyarınca gözetim kurulu üyelerinden oluşacak komiteler oluşturma konusunda yetkilendirildiği için¹³⁴, ABD hukukuna benzer bir "özel komite" yapılanması aracılığıyla şirketin işleyişi ve sorunları hakkında daha yakından bilgi sahibi olabilmektedir¹³⁵. Önemli iş kararlarının verilmesinde stratejik bir rol üstlenen bu komitelerin faaliyeti, gözetim kurulunun belirli işlem süreçlerine çok daha etkili biçimde katılımını mümkün kılmaktadır¹³⁶.

Söz konusu yakınlaşma diğer taraftan, tekli sistemin geçerli olduğu şirketlerde sıkça rastlanılan ve ülkelerin kurumsal yönetim kodlarında yaygın olarak yer verilen belli bazı komitelerin kurulmasında da görülebilmektedir¹³⁷. Bu bağlamda, icrai yetkileri

¹³³ Donald, s. 713. Nitekim Alman Kurumsal Yönetim Kodu (*Deutscher Corporate Governance Kodex, DCGK*), gözetim kurulunun şirketle ilgili temel kararlara katılımı ve yönetici kurulla arasındaki bilgi aktarımı hususlarında önemli düzenlemeler içermektedir. Bkz. DCGK 6 no'lu, 16 ve 17 no'lu İlkeleri, DCGK 2022, (Çevrimiçi) <https://www.dcgk.de/en/code//foreword.html>, E.T. 14.09.2025.

¹³⁴ AktG § 107/3 uyarınca gözetim kurulu çalışmalarının daha etkin bir biçimde yürütülmesine yardımcı olacak komiteler oluşturma konusunda yetkilendirilmiştir. Gözetim kurulunun komite oluşturma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, diğer sistemlere benzer şekilde, Alman kurumsal yönetim ilkeleri de komiteler oluşturmalarını - özellikle denetim komitesi - kurmasını tavsiye etmektedir. Bkz. Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 77, dñn. 243; Habersack, MüKoAktG, AktG § 107, Rn. 14. Ayrıca bkz. DCGK 14 no'lu İlke.

¹³⁵ Böckli, Konvergenz, s. 270. ABD hukukundaki ifadesi ile, - örneğin, birleşme ve devralmalar gibi - belirli durumlarda ve geçici olarak (ad-hoc) oluşturulan "özel komite" (*special committee*) yapılanması hakkında detaylı bilgi için bkz. Serdar Hızır, *Halka Açık Ortaklık Statüsünün Sona Ermesi*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019, s. 331, 332; Küçükgüngör, s. 153 vd.; Demir, E., s. 54.

¹³⁶ Böckli, Konvergenz, s. 270.

¹³⁷ Şirket organizasyonu içinde icracı olmayan üyelerden oluşan, özel amaca hizmet eden komiteler ve belirli işlemlere yönelik özel komiteler kurulması; esasen, ABD'de uygulanan günümüz "Board" modelinin ayırt edici özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Bkz. Böckli, Konvergenz, s. 263.

bulunan ve bulunmayan üyeler ayırımına dayanan yönetim kurulu yapısında, icrada görevli olmayan bağımsız üyelerce oluşturulan komiteler aracılığıyla şirket yönetiminin gözetim ve denetiminin sağlandığı dikkate alındığında, yönetimin denetiminden sorumlu komitelerin biçimsel açıdan gözetim kurulu ile benzerlik gösterdiği haklı olarak söylenebilir¹³⁸.

D. Türkiye: Tekli Sistem ve Delegasyon Olanığı

Türk anonim şirketler hukukunda, İsviçre hukukundaki “yönetim kurulu” sisteminin benimsendiği görülmekle birlikte¹³⁹, Türk Ticaret Kanunu ile getirilen düzeninin; Alman hukukundaki iki kurullu sisteme - benzeyen - yapılanmalara veya yönetim kurulu üyelerini, Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanan “Board” modelinde olduğu gibi icrai yetkileri olan ve olmayan üyeler ayırımına tâbi tutmaya elverişli olduğu söylenebilir¹⁴⁰. Nitekim Türk Ticaret Kanunu’nda, anonim şirketin yönetim ve temsili delegasyon olanağı ile birlikte yönetim kuruluna bırakılmış olduğundan, şirketlerin kendi ihtiyaçlarına uygun organizasyonu geliştirebilmeleri açısından yasal bir esneklik

¹³⁸ Bkz. Donald, s. 712.

¹³⁹ Ayrıntılı açıklamalar için bkz. Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1257 vd.; Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), C. I, s. 529, 530.

¹⁴⁰ TTK m. 367’nin gerekçesinde kanuni düzenin; yönetim kurulu üyelerini, icra yetkilerine sahip olan ve olmayan üyeler ayırımına tâbi tutmaya müsait olduğu belirtilmekle beraber yönetimin, “Almanya’da uygulanan iki organlı (dualist) anlayış uyarınca oluşturulmasına olanak verdiği” ifadesine de yer verildiğine dikkat çekilmelidir. Esasen TTK sistemi, tekli yönetim sistemini benimserken ikili sisteme yaklaşılmaya da olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte, kanunla öngörülen bu esnekliğin, Alman hukukunda uygulandığı şekilde tam anlamıyla bir ikili sisteme imkân vermediğini haklı olarak belirtmek gerekir. Zira bu sistemde, yönetim kurulunun devredilemez nitelikteki üst düzey yönetim yetkisi ve finansal planlamaya ilişkin yetkileri göz önünde bulundurulduğunda saf bir gözetim kuruluna dönüşmesi mümkün görünmemektedir. Bkz. Akdağ Güney, s. 75; Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 32; Seyis, s. 90. Ayrıntılı açıklamalar bkz. Ünal, M., s. 81-83.

sağlanmışır¹⁴¹. Bunun için ise kanunda belirli şekli şartlar aranmakla birlikte, yönetim kurulunun yetkileri bakımından emredici nitelikteki bazı düzenlemeler de öngörölmüş bulunmaktadır¹⁴². Şöyle ki, TTK'nın 367'nci maddesine göre yönetimin devri, esas sözleşmede yetki hükmünün bulunması hâlinde ve ancak, yönetim kurulu tarafından usulüne uygun olarak hazırlanmış bir iç yönerge bağlamında gerçekleştirilebilmektedir¹⁴³. Buna ek olarak, devredilebilecek yetki ve

¹⁴¹ Oruç Hami Şener, *Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2022, s. 371; Kaşak, s. 271; Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1278; Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), C. I, s. 530.

¹⁴² Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1278.

¹⁴³ Belirtmek gerekir ki, Türk Ticaret Kanunu'nun 365 ve 370'inci maddeleri ile yönetim kuruluna temsil yetkisi verilirken, TTK m. 367 uyarınca yönetimin devrinden farklı olarak, temsil yetkisinin devri için bir esas sözleşme hükmünün ve iç yönergenin varlığı açıkça gerekli görölmemiştir. Bu konuda öğretide farklı görüşler bulunmakla birlikte, bizim de katıldığımız görüşe göre, temsil yetkisinin devrinde yönetimin devrinden farklı olarak, esas sözleşmede bir hüküm bulunması ve de iç yönergenin varlığı şartı aranmamalıdır. Bu bağlamda *Pulaşlı*, haklı olarak, 6012 sayılı TTK'da mehaz hukukuna uygun olarak, yönetim ve temsil kavramları ile devir şartlarının birbirinden bağımsız düzenlendiğini belirtmekte ve dolayısıyla, temsil yetkisinin devrinin kanun gereği olup ne esas sözleşme hükmünü ne de iç yönergenin varlığını gerektirdiğini ileri sürmektedir. Bkz. Hasan Pulaşlı, "Anonim Şirketlerde Temsil Şekli, Özel Temsil Halleri ve Temsil Yetkisinin Murahhaslara Devredilmesi", *BATİDER*, Haziran 2020, C. 36, S. 2, 5-39, s. 16 vd.; Veliye Yanlı, "Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından mı Atanabilir?", *İÜHFM*, Ocak 2014, C. 71, S. 2, 439-448, s. 447, 448. Aynı görüşte ve TTK m. 370/2 uyarınca zorunlu tutulmuş olmasa dahi temsile dair esasların da iç yönergede yer almasının faydalı olup, TTK m. 375/1-(b) çerçevesinde de beklenebileceğine dair bkz. Abdurrahman Kayıklık, *Anonim Şirketin Temsili*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024, s. 92, 93. Temsil yetkisinin devrinde de TTK'nın 367 ve 370'inci maddelerinin birlikte uygulanması gerektiği görüşü için bkz. Ünal Tekinalp, *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*, 5. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2020, No. 12-75; Esra Cenkeci, *Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devri*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2018, s. 107; Turanboy, s. 764. Temsil yetkisinin devri bakımından da özel bir düzenlemenin esas sözleşmede yer alması gerektiğine dair bkz. Şener, s. 372; Fatih Bilgili/Ertan Demirkapı, *Şirketler*

görevler, yönetim kuruluna kanunen münhasır olarak verilen görevlerden biri olmamalıdır¹⁴⁴. Ancak belirtmek gerekir ki; TTK m. 375'te sayılan devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkilerini yerine getirirken yönetim kurulunun, TTK m. 366/2 uyarınca oluşturulan komite ve komisyonlardan yararlanması mümkündür¹⁴⁵. Nitekim buradaki devredilemez olan görev ve yetkiler, ilgili konu hakkında karar vermeye ilişkindir¹⁴⁶. şu hâlde, TTK m. 375 ile devredilemez nitelikteki diğer hükümler bakımından nihai karar merciinin yönetim kurulu olması gerektiğinden gerek ilk aşamada gerek hazırlık ve karar aşamasında komite ve komisyonlardan yardım alınması bir sakınca oluşturmamaktadır¹⁴⁷.

Türk Ticaret Kanunu'nun 367'nci maddesi ile öngörülen delegasyon olanağı, yönetim kurulunun gözetim fonksiyonunu yerine getirebilmesini teminen ve özellikle de halka açık nitelikteki anonim şirketler açısından büyük önem taşımaktadır¹⁴⁸. Bu nedenle de Sermaye

Hukuku, 9. Baskı, Dora Yayınları, Bursa, 2013, s. 382; Abuzer Kendigelen, *Yeni Türk Ticaret Kanunu: Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler*, 3. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2016, s. 261, 262. Temsil yetkisinin devri için esas sözleşmede özel bir hüküm bulunmasının yeterli olduğu; yönetim kurulu tarafından çıkarılacak bir iç yönergenin varlığının ise aranmadığı görüşünde bkz. Setenay Yağmur, "TTK m. 369-373", *Şirketler Hukuku Şerhi* (Ed. Kemal Şenocak), C. II, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2023, s. 1801. Temsil yetkisinin devri için bir esas sözleşme hükmüne ihtiyaç olmadığı; ancak bu devrin TTK m. 367'ye uygun olarak yapılmasının, TTK m. 553/2'nin uygulanması bakımından önem arz ettiğine dair bkz. Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), C. I, s. 627.

¹⁴⁴ Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 413.

¹⁴⁵ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), C. I, s. 540, 541; Yanlı, İmza Yetkilileri, s. 440.

¹⁴⁶ Yanlı, İmza Yetkilileri, s. 440.

¹⁴⁷ Demirel, s. 223, dpn. 45; Pulaşlı, Şerh, § 36, s.1541. Yönetim kurulunun kurul olarak kullanması zorunlu olan ve dolayısıyla devredilemeyecek yetkileri, esas olarak TTK m. 375'te sayılmıştır. Bununla birlikte, öğretide ağırlıklı olarak benimsenen görüşe göre anılan maddedeki sayımın sınırlayıcı olmadığı kabul edilmektedir. Bu yetkiler için örneğin bkz. Yanlı, İmza Yetkilileri, s. 439, dpn. 1; Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), C. I, s. 539 vd.

¹⁴⁸ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), C. I, s. 530.

Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile, halka açık şirketlerin yönetim organizasyonuna TTK'nın benimsediği sistemin izin verdiği ölçüde müdahale etmektedir¹⁴⁹. Söz konusu düzenlemeler incelendiğinde, halka açık anonim şirketlerin yönetim modelinde Amerikan hukukundaki "Board" modeline eğilimin varlığı görülebilmektedir¹⁵⁰. Nitekim II-17.1 sayılı Tebliğ ekindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.3.2 numaralı maddesi ile payları borsanın belirli pazarlarında işlem gören şirketlerde yönetim yetkisinin bölünmesi ve yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyelerin bulunması zorunlu ilke olarak kabul edilmektedir¹⁵¹. Aynı maddede tanımlanan icrada görevli olmayan üyelerin bağımsızlıklarının sağlanabilmesi amacıyla, bu kişilerin yönetim kurulu üyeliği dışında şirkette herhangi bir idari görev üstlenmemeleri ve şirketin günlük iş akışı ile olağan faaliyetlerine müdahil olmamaları gerekli görülmektedir¹⁵². Yine, KYİ'nin uygulanması zorunlu kılınmış 4.3.3 numaralı maddesinde de icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içinde, görevlerini hiçbir

¹⁴⁹ Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), C. I, s. 530.

¹⁵⁰ Bkz. Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), C. I, s. 530.

¹⁵¹ Yönetim kurulunun devredilebilir yetkileri bakımından tüm yetki ve sorumluluğu haiz olan yönetim kurulu üyesi için "murahhas üye"; kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ise "icrada görevli olan üye" ifadesi kullanılmaktadır. Bkz. Pulaşlı, Şerh, C. II, § 35, s. 1399.

¹⁵² Aksoy, s. 64. Hemen belirtelim ki, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız olmama ihtimali bulunduğu için bağımsız yönetim kurulu üyesi kavramından ayırt edilmesi gerekir. Özellikle hâkim ortak yapısının yaygın olduğu ülkelerde, icradan bağımsızlık tek başına bağımsız addedilmeye yetmemekte; dolayısıyla icrada görevli olmayan üyeler, "bağımsız ve bağımsız olmayan üyeler" olarak ikili bir ayrıma tâbi tutulmaktadır. Bu ayırım ise özellikle yönetim kurulu bünyesindeki kritik öneme sahip komitelerin yapısı bakımından önem arz etmektedir. Ararat/Eroğlu, s. 110, 111. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği hakkında detaylı bilgi için bkz. Korkut ÖZKORKUT, *Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2007, s. 50 vd.

etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip “bağımsız üyeler” bulunacağı açıkça belirtilmektedir¹⁵³.

Öte yandan, yönetim kurulu bünyesinde oluşturulabilen komiteler ile söz konusu komitelere seçilecek üyelerin niteliğine de değinmek gerekir¹⁵⁴. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 4.5.1 numaralı maddesinde kurulması zorunlu komiteler, “denetimden sorumlu komite”; “riskin erken saptanması komitesi”, “kurumsal yönetim komitesi”, “ücret komitesi” ve “aday gösterme komitesi” olarak belirlenmiş ve KYİ'nin 4.5.3 numaralı maddesinde de bu komitelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunlu tutulmuştur. Bu komiteler, kural olarak, ilgili alanlarda yönetim kuruluna tavsiyede bulunma işlevi üstlenmektedir¹⁵⁵. Özellikle, tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunlu olan ve şirketin iç kontrol ile iç denetim sisteminin işleyişi ile etkinliğinin gözetimini sağlayan denetimden sorumlu komite, yönetim kuruluna yardımcı en önemli komitelerden birini

¹⁵³ Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken koşullar, SPKR'nun II-17.1 sayılı Tebliğ ekindeki KYİ'nin 4.3.6 numaralı maddesinde düzenlenmektedir. KYİ m. 4.3.4'te ise yönetim kurulu üye sayısının en az üçte birinin, bağımsızlık kriterlerini taşıyan bağımsız üyelerden oluşması zorunlu ilke olarak kabul edilmektedir.

¹⁵⁴ TTK m. 366/2 uyarınca yönetim kurulu tarafından bazı konularda yardımcı olacak komite ve komisyonların oluşturulması, TTK m. 367 anlamında yetki devri niteliğinde olmadığından bunun için yönetimin devrinde aranan şartlar aranmamaktadır. Öte yandan, söz konusu komite ve komisyonlar için ayrı bir yönerge hazırlanması faydalı olup, bunun için ise TTK m. 367 uyarınca çıkarılacak olan iç yönergeden farklı olarak esas sözleşmede hüküm bulunması gerekmemektedir. Bkz. Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 49, s. 77; Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), C. I, s. 593.

¹⁵⁵ Özge Ayan, “Pasif Yönetim Kurulu Üyesi, İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin Karşılaştırılması”, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ocak 2021, C. 25, S. 1, 61-98, s. 91.

oluşturmaktadır¹⁵⁶. Komite başkanları ile denetimden sorumlu komite üyelerinin bağımsız üyelerden oluşmasının zorunlu olması, icrada görevli olmayan bağımsız üyelerin komitelerde yer almasını ve bu sayede iç kontrol görevini yerine getirmelerini sağlamaktadır¹⁵⁷.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, icrada görevli olmayan üyeler, yalnızca şirket stratejisinin geliştirilmesinde değil, aynı zamanda yönetim kurulunun gözetim görevinin ifasında önemli rol üstlenmektedir¹⁵⁸. Nitekim şirket yönetiminden bağımsız olan bu üyelerin yer aldığı komiteler aracılığıyla yönetim kurulu, yönetimle görevli kişileri yakından izleyip disiplin altında tutabilmektedir¹⁵⁹. Bu bakımdan, Alman hukukundaki iki kurullu sistemde yer alan gözetim kurulunun icra faaliyetinden uzak tutulan üyeleri gibi, tekli yönetim sistemlerinde de icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin benzer fonksiyon gördükleri söylenebilir¹⁶⁰. Türk hukukunda olduğu gibi, tek kurullu yönetim modelinde, çoğunluğu icrada görevli olmayan

¹⁵⁶ Ayan, s. 91; S. Anlam Altay, "Anonim Ortaklıklar Hukukunda Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri", *BATİDER*, Aralık 2009, C. 25, S. 4, 595-619, s. 598.

¹⁵⁷ Ayan, s. 77. Ayrıca belirtmek gerekir ki, yönetim kurulu bünyesindeki bazı komisyonlarda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer almasının gerekli görülmesi ve bu üyelerin icraya dâhil olmamalarının zorunlu bir koşul olması nedeniyle, II-17.1 sayılı Tebliğ ekindeki KYİ'ni uygulamakla yükümlü borsa şirketlerinde TTK m. 367/1 çerçevesinde yetki devri yapılması gereği gündeme gelebilecektir. Bkz. Gürbüz Usluel, s. 375; Yanlı, Kanuni Temsilcilerin Sorumluluğu, s. 71, s. 75; Bu konuda ayrıca bkz. Manavgat, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, s. 42-44.

¹⁵⁸ Paslı, s. 321; Paul Davies, "Struktur der Unternehmensführung in Großbritannien und Deutschland: Konvergenz oder fortbestehende Divergenz?", *ZGR*, Januar 2001, Bd. 30, H. 2, 268-293, s. 282; Hopt, Der Aufsichtsrat, s. 517.

¹⁵⁹ Tekinalp, Yeni Hukuk Politikaları, s. 235; DEMİR, E., s. 75.

¹⁶⁰ Jungmann, s. 437. Bu konuda ayrıca bkz. Aksoy, s. 63, dpn. 57; Ayan, s. 89; Paslı, s. 321, 322. Daha yakından incelendiğinde görülmektedir ki, her icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi bakımından değil; bu üyeler arasında yalnızca bağımsız nitelikte olanlar ile Alman hukukundaki gözetim kurulu arasında işlev gereği bir benzerlikten söz etmek mümkündür. Bkz. Hopt, Der Aufsichtsrat, s. 518, dpn. 37.

bağımsız üyelere oluşan komitelerin - özellikle denetim, ücret ve aday gösterme komitelerinin - yaygınlık kazanması, diğer taraftan ise iki kurullu sisteme eğilimi gösteren bir örnek teşkil etmektedir¹⁶¹.

IV. KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMLERİNİN YAKINSAMA YÖNELİMİ

A. İşlevsel mi, Biçimsel Olarak Yakınsama mı?

Kurumsal yönetim, anonim şirket organizasyonuna ilişkin tek ve iki kurullu yönetim sistemlerinde, şirketin sevk ve yönetimi ile görevli organın çalışma şeklini; şirket sahiplerinin yapısını düzenlemekte ve aynı zamanda, şirket içi ilişkileri kurumsal olarak temellendirmektedir¹⁶². Esas itibariyle, işletme üst yönetiminin amaca uygun fonksiyonel yapılandırılmasını amaçlayan kurumsal yönetimin başarılı olabilmesi, yönetim kurulunun çıkar gruplarından bağımsız olması koşuluna bağlanmaktadır¹⁶³. Yönetim kurulunun bağımsızlığının en önemli unsuru ise icradan bağımsızlığıdır¹⁶⁴.

Örneğin, Alman hukukundaki iki kurullu sistemde icra ve denetim birbirinden tamamen ayrılmış olup, bu fonksiyon ve yetkiler iki organ arasında paylařtırılmıřtır¹⁶⁵. Öte yandan, özellikle Anglo-Amerikan ülkelerinde ise yönetim ve gözetim arasındaki ayırım, esasen

¹⁶¹ Bu görüşe göre, esasen yukarıda açıklanan sebepler dolayısıyla tekli sistemde yönetim kurulunun bir komitesi olarak yapılandırılan "denetim komitesi" ile iki kurullu sistemde yer alan "gözetim kurulu" arasındaki paralellik vurgulanmaktadır. Bkz. Donald, s. 714; Hopt, Der Aufsichtsrat, s. 517. Alman öğretilerinde bazı yazarlar ise icracı ve icracı olmayan üyeler arasındaki ayırımın belirginleşmesini sağladığı için, sistemler arasındaki yakınsamaya ilişkin değerlendirmelerde denetim komitesinin yanı sıra aday gösterme ve ücret komitelerinin oluşturulmasına da yer vermektedir. Bkz. Habersack, MüKoAktG, AktG vor § 95, Rn. 1; Böckli, Konvergenz, s. 270, 271.

¹⁶² Pulaşlı, şerh, C. II, § 35, s. 1262.

¹⁶³ Paslı, s. 322; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), C. I, No. 5521b; Aksoy, s. 58. Kurumsal yönetimin amacı ve işlevine dair bkz. Pulaşlı, şerh, C. II, § 35, s. 1263.

¹⁶⁴ Ararat/Eroğlu, s. 110.

¹⁶⁵ Ararat/Eroğlu, s. 110; Ünal, M., s. 49.

yönetim kurulunun (*Board*) kendi bünyesi içinde gerçekleşmektedir¹⁶⁶. Gerçekten de karar yönetimi icracı üyelerin; karar kontrolü ise icracı olmayan - ve çoğunlukla bağımsız olması beklenen - üyelerin yetkinlik alanına bırakılmış olduğundan, bu sistemde de icra ve kontrol ayrılmış olmaktadır¹⁶⁷. Bu açıdan öğretide, kurumsal yönetim sistemleri arasındaki yakınlaşmanın, tekli sisteminin uygulandığı ülkelerdeki şirketlerin yönetim kurullarında - icracı olan ve olmayan üyeler arasındaki ayrımı belirginleştirdiği için¹⁶⁸ - belli bazı komitelerin kurulmasına bağlı olarak gözlemlendiği haklı olarak söylenmelidir¹⁶⁹. Bundan başka, yönetim kurulu başkanlığı ile *CEO* görevlerinin giderek farklı kişiler tarafından yerine getirilmesi yönündeki eğilimleri¹⁷⁰, tekli sisteme göre yapılandırılan yönetim kurullarında icra ve kontrolün ayrışmasını gösteren gelişmeler arasında saymak gerekir¹⁷¹.

Kurumsal yönetim sistemleri arasındaki benzerlikler yönünden konu ele alındığında, öğretide “işlevsel” ve “biçimsel” olarak iki tür yakınsamadan söz edildiği görülmektedir¹⁷². Esasen işlevsel yakınsama, ülkelerdeki sistemlerin farklı kural ve yapılaraya sahip olsalar dahi, şeffaflığın ve adillığın sağlanması gibi aynı işlevi yerine getirebileceği anlamına gelmektedir¹⁷³. Bu kavramsal tanıma göre, Alman ve Amerikan hukuk sistemlerindeki iki ayrı yönetim modeli belli bir

¹⁶⁶ Hopt, *Der Aufsichtsrat*, s. 517.

¹⁶⁷ Ararat/Eroğlu, s. 110; Böckli, *Konvergenz*, s. 274; Gerald Spindler, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz* (Hrsg. Wulf Goette/Mathias Habersack/Susanne Kalss), Bd. 2, 6. Aufl., Verlag C.H. Beck, München, 2023, AktG vor § 76, Rn. 78.

¹⁶⁸ Bkz. Altay, s. 599.

¹⁶⁹ Bkz. Habersack, *MüKoAktG*, AktG vor § 95, Rn. 1; Donald, s. 712; Hopt, *Der Aufsichtsrat*, s. 517, 518.

¹⁷⁰ SPK'nun II-17.1 sayılı Tebliğ ekindeki KYİ'nin 4.2.5 numaralı maddesinde de belirtildiği üzere, halka açık şirketlerde yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdürün aynı kişi olmasına çekinceyle yaklaşılmaktadır.

¹⁷¹ Ararat/Eroğlu, s. 111; Braendle/Noll, *Convergence*, s. 5; Hopt, *Der Aufsichtsrat*, s. 518.

¹⁷² Bu iki tür yakınsama hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Gilson, s. 137 vd.; Coffee Jr., s. 650 vd.

¹⁷³ Yoshikawa/Rasheed, s. 389.

işlevsel yakınsama eğilimi içindedir¹⁷⁴. Zira her iki sistem de farklı yapılara sahip olmakla beraber gözetim ve yönetim fonksiyonları esas alınarak yapılandırılmıştır¹⁷⁵. Bizim de katıldığımız bu görüşü savunan *Hopt*, her iki sistem arasında yakınsamaya yol açan gelişmeleri, tekli sistemin uygulandığı ülkelerde - özellikle İngiltere’de - bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ve liderliğin bölünmesine doğru eğilimler ile açıklamaktadır¹⁷⁶. Açıklananlar ışığında görülmektedir ki, gerek Anglo-Sakson ülke hukukları ve gerek Alman hukukunda benimsenen iki ayrı yönetim modelinde, aynı işlevlerin farklı hukukî yapı ve kurumlar aracılığıyla yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkan işlevsel bir yakınsama mevcuttur.

Öğretide ifadesini bulan biçimsel yakınsama ise hukukî yapı ve kurumlar bakımından artan benzerliğe işaret etmektedir¹⁷⁷. Bu bağlamda, tek kademeli yönetim kurulu yapısı içinde, icrada görevli olmayan bağımsız üyelerin oluşturduğu komiteler aracılığıyla gözetim fonksiyonunun yerine getirildiği göz önünde bulundurulduğunda; şirket yönetimini gözetim işlevini haiz komitelerin¹⁷⁸, biçimsel açıdan Alman hukukundaki iki kurullu sistemde yer alan gözetim kurulu ile güçlü benzerlikler taşıdığını haklı olarak söylemek gerekir¹⁷⁹. Bundan

¹⁷⁴ Donald, s. 712.

¹⁷⁵ Donald, s. 712; Klaus J. Hopt/Patrick C. Leyens, “Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy”, *ECGI, Working Paper Series in Law*, January 2004, N. 18, s. 19.

¹⁷⁶ Hopt, *State of the Art*, s. 31. Şirketlerde CEO ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişide birleşmesinin, “tekli liderlik” (*unitary leadership*); farklı kişiler tarafından yerine getirilmesinin ise “ikili liderlik” (*dual leadership*) olarak adlandırıldığı konusunda bkz. Ahmet Cemil Ünal, *Türk ve Yabancı Hukuk Sistemlerinde CEO’nun Hukuki Konumu*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2014, s. 154.

¹⁷⁷ Yoshikawa/Rasheed, s. 389.

¹⁷⁸ Bu kavrama dair bkz. Tekinalp, *Yeni Hukuk Politikaları*, s. 235.

¹⁷⁹ Donald, s. 712; Hopt, *Der Aufsichtsrat*, s. 518. Belirtmek gerekir ki, tek kurullu sistemde oluşturulacak komite ve kurulların organ niteliği olmayıp, bunlar bakımından benzerlik, şekli bir benzerlik olarak nitelenmektedir. Bkz. Demir, E., s. 14.

başka, İngiliz hukukundaki tek kademeli yönetim kurulu yapısının incelendiği eserinde *Davies*, özellikle İngiltere'deki kurumsal yönetim reformlarının ardından biçimsel bir yakınsamanın gözlemlendiğini dile getirmektedir¹⁸⁰. Bütün bu gelişmeler, esasen anonim şirket yönetim kurulu yapısı bakımından her iki yönetim modeli arasındaki yakınsamanın aynı zamanda biçimsel olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

B. Öğretideki Görüşler ve Değerlendirme

Kurumsal yönetim sistemlerindeki yakınsamanın nasıl bir görünüm kazanabileceğine dair öğretideki görüşlere yer vermeden önce belirtmek gerekir ki, kurumsal yönetim anlayışının tüm ayrıntılarında uluslararası bir uzlaşmaya varılması olanaklı değildir¹⁸¹. Ülkelerin kendi sosyo-ekonomik koşulları, hukuk düzeni, siyasi ve ticari kültürü ile gelenekleri, diğer sosyal meselelerde olduğu gibi, kurumsal yönetim alanında da her ülke için geçerli tek biçim bir yönetim modelinin benimsenip uygulanmasını mümkün kılmamaktadır¹⁸². Buna karşılık

¹⁸⁰ Buna karşılık yazar, İngiliz ve Alman hukuku bakımından her iki yönetim modeli arasındaki işlevsel bir yakınlıktan geçmekte söz edilebildiğini ileri sürmektedir. Bu hususta bkz. *Davies*, 292.

¹⁸¹ Gregory, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-101-2701>, E.T. 27.08.2025.

¹⁸² Faruk Bostancı, "Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi", *Kurumsal Yönetim: Gelişimi, Teorileri ve Uygulamaları* (Ed. Eyüp KADIOĞLU), Gazi Kitabevi, Ankara, 2021, s. 37; Paslı, s. 69, 70; Çıtak, s. 156. Finansal piyasaların küreselleşmesine rağmen, kurumsal yönetim sistemlerinin yapısının yukarıda belirtilen unsurlara bağlı kalması farklı bir modele geçişi zorlaştırmaktadır. Bu durum, öğretide "rota/politika bağımlılığı" (*path dependence*) kavramıyla açıklanmakta olup, bir ülkenin kurumsal yönetim düzenlemelerindeki kurallarında değişiklik yapılabilmesi için ilgili alandaki temel politikaların tamamının değiştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kavrama dair bkz. Küçükgüngör, s. 87; Reinhard H. Schmidt/Gerald Spindler, "Path Dependence and Complementarity in Corporate Governance", *Convergence and Persistence in Corporate Governance* (Ed. Jeffrey N. Gordon/Mark J. Roe), Cambridge University Press, Cambridge, 2004, s. 114 vd. İşte bu bağlamda, "rota/politika bağımlılığı"; ekonomik yapılarının diğer tüm unsurları bakımından birbirine benzer görünen ülkelerin, buna

kanaatimizce, kurumsal yönetim alanındaki farklılıkların varlığı, yakınsama olgusunun bütünüyle dışlandığı anlamına gelmemektedir. Aksine, aşağıda incelendiğı üzere, bütün bu farklılıklar içinde dahi belirli ilke ve mekanizmaların benimsenmesi suretiyle, kurumsal yönetim sistemleri arasında sınırlı fakat anlamlı bir yakınlaşmanın ortaya çıktığı kabul edilmelidir.

Gerçekten de söz konusu farklılıklar, her ne kadar bu alandaki standartlaşmanın önünde bir engel olarak görülse de uluslararası kuruluşlar, farklı ülkelerin temsil edildiğı çalışma grupları vasıtasıyla bu farklılıkları en aza indirmeye yönelik çabalar ortaya koymuřtur¹⁸³. Diğer taraftan, küresel sermaye piyasalarının ortaya çıkardığı fiilî gereklilikler de etkin kurumsal yönetimin temel esasları üzerinde uluslararası bir konsensüs oluşmasına zemin hazırlamıřtır¹⁸⁴. İşte bu bağlamda, tüm sistemler için geçerliliğı olan temel ilkelerin belirlenmiş olması, farklı ülkelerdeki kurumsal yönetim kuralları ve şirket uygulamalarında bir yakınsamaya yol açabilecek başlıca gelişmelerdendir¹⁸⁵. Bu bakımdan *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, çeşitli sebeplerle standart bir anonim ortaklıklar hukuku ve kurumsal bir yönetim modeline duyulan ihtiyaç dolayısıyla hem ülkelerin kanun koyucuları hem de şirket yöneticileri

rağmen kurumsal yönetim yapıları bakımından neden farklılık gösterebildiğini açıklayan gerekçeleri ortaya koyar. Bu konunun incelendiğı ayrıntılı çalışmalarında *Bebchuk ve Roe*, şirketlerin ve piyasaların niteliğindeki farklılıklar ile görüş; kültür, ideoloji ve siyasal yönelim bakımından ortaya çıkan ayrışmaların, hukukî yapı ve kurumların yakınsamasını engellemiş olabileceğine ve bundan sonra da engellemeye devam edebileceğine dikkat çekmektedir. Bkz. Lucian Arye Bebchuk/Mark J. Roe, "A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance", *Stanford Law Review*, November 1999, V. 52, N. 1, 127-170, s. 132.

¹⁸³ Bostancı, s. 37.

¹⁸⁴ Gregory, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/7-101-2701>, E.T. 27.08.2025; Magdi R. Iskander/Nadereh Chamlou, "Corporate Governance: A Framework for Implementation", *World Bank Report*, Washington, D.C., World Bank Group, 2000, s. 12.

¹⁸⁵ Braendle/Noll, *Convergence*, s. 6; Çıtak, s. 156; Nestor/Thompson, s. 23.

tarafından esas alınma eğilimi gösterilen, asgarî bir standart oluşturmaktadır¹⁸⁶.

Nitekim öğretide, işlevsel ve biçimsel yakınsama arasındaki boşluğun sözleşme yoluyla doldurulabileceğini ileri süren görüşler de kurumsal yönetim sistemlerindeki yakınsamayı şekillendiren bu sürecin varlığına bir anlamda işaret etmektedir. Bu görüşe göre, kurumsal yatırımcıların kendi ülkelerindeki kurumsal yönetim anlayışına paralel olarak bazı taleplerini yatırım yapma kararı aldıkları ülkelere taşımaları, esasen her iki tür yakınsama arasındaki boşluğun sözleşme yoluyla doldurulmasının bir örneğini oluşturmaktadır¹⁸⁷. Şu hâlde, anılan kurumsal yatırımcıların ağırlık kazandığı bir kurumsal yönetim ilkeleri hazırlama sürecinin ardından belirlenen kurumsal yönetim kodları-kuralları, bu durumun doğal bir sonucu olarak Anglo-Sakson sistemindeki yönetim yapısının kendine özgü özellikleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir¹⁸⁸. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, dünyadaki ülkelerin çoğunluğu, Anglo-Sakson sistemini esas alan düzenlemelerin aynı şekilde uygulanmasını zorlaştıran yapı ve özelliklere sahiptir¹⁸⁹. Örneğin, anonim şirket yönetim kurullarının gerek tekli gerekse ikili sisteme göre şekillendiği ülkelerin hukuk düzenlerinde gerekli değişiklik yapılmaksızın, CEO makamına fiilî olarak yer verildiği gözlemlenmektedir¹⁹⁰. Alman hukukundaki iki kurullu sistemde ise

¹⁸⁶ Paslı, s. 82, dpn. 22. Bu hususta bkz. Braendle/Noll, *Convergence*, s. 6; Çıtak, s. 156; Iskander/Chamlou, s. 10-13. Ayrıca, OECD İlkelerinin evrensel bir nitelik kazandığına dair bkz. Nestor/Thompson, s. 23.

¹⁸⁷ Bu görüşe dair ayrıntılı açıklamalar için bkz. Gilson, s. 146 vd.

¹⁸⁸ Udo C. Braendle/Juergen Noll, "The Societas Europaea-A Step Towards Convergence of Corporate Governance Systems?", *Corporate Ownership & Control*, Summer 2007, V. 4, N. 4, 10-18, s. 15; Diane K. Denis/John J. McConnell, "International Corporate Governance", *ECGI Working Paper Series in Finance*, January 2003, N. 5, s. 40. Zira bu durumun özellikle, Amerikan ve İngiliz emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcıların sınır ötesi yatırımlar yapmalarının bir sonucu olduğuna dair tespitler için bkz. yuk. II, B, 2 ve dpn. 52, 53.

¹⁸⁹ Çıtak, s. 156.

¹⁹⁰ Pulaşlı, CEO, s. 21; Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), C. I, No. 519. Özellikle Alman hukuku açısından örneğin bkz. Hopt/Leyens, s. 21.

CEO modelinin uygulanması, hukukî açıdan pek olanaklı değildir¹⁹¹. Zira bu sistemde hem “kurul prensibi” (*Kollegialprinzip*) gereği hem de gözetim kurulunun pay sahipleri ile çalışan temsilcilerinden oluşmasına ilişkin yasal yapılanması dolayısıyla, ABD’de uygulandığı şekliyle CEO makamının tesis edilmesi mümkün görünmemektedir¹⁹². Tüm bu açıklamalardan, uluslararası temel ilkeler ile bu esaslı unsurlar ışığında birçok ülkede yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerindeki kurallar sonucunda; şekli olarak sistemlerin birbirine yaklaştığını söylemek mümkün olsa da en azından şirket yönetim organının yapılanması açısından, Anglo-Sakson ülkelerinde uygulanan organizasyon modelinin evrensel bir ortak model olarak önerilemeyeceği anlaşılmaktadır¹⁹³. Bu nedenle, kurumsal yönetim sistemlerindeki yakınsamanın, Anglo-Sakson sistemine doğru tek yönlü

¹⁹¹ Ayrıntılı açıklamalar için bkz. Pulaşlı, CEO, s. 61 vd.; Holger Fleischer, *beck-online: GROSSKOMMENTAR zum Aktienrecht* (GesamtHrsg. Martin Henssler), Verlag C.H. Beck, München, 2025, AktG § 77, Rn. 49, 50. Türk hukuku açısından ise CEO uygulamasının mümkün olduğu; ancak kavramın içerik itibariyle, ABD’deki uygulamasından farklılık gösterdiği hususunda ayrıca bkz. Küçükgüngör, s. 319, 320.

¹⁹² Belirtmek gerekir ki, yönetici kurulun yönetim işlerinde birlikte karar alarak hareket etmesi gerektiğine dair AktG § 77/1 hükmü emredici nitelikte olmadığından, esas sözleşme ile değişik çözümler öngörülebilmektedir. Kanundan ayrılan çözüm durumlarında ise hiçbir zaman azınlık kararının geçerlilik kazanacağı esas kabul edilemeyeceğinden, yönetici kurul tek kişiden oluşmadıkça CEO prensibine göre bir organizasyon modelinin başarılı olarak uygulanması da olanaklı değildir. Bu konuda bilgi için bkz. Spindler, MüKoAktG, AktG § 77, Rn. 15; Fatih Bilgili, *İsviçre ve Alman Hukuklarında Anonim Ortaklıkların Organlarının Davranışlarından Dolayı Üçüncü Kişiler Karşısındaki Sorumluluğu ve Organların Tazminat Borcu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 85; Pulaşlı, CEO, s. 50 vd.

¹⁹³ İş dünyası ve akademik çevrelerde, tek ve iki kademeli yönetim sistemlerinden hangisinin daha etkin olduğu uzun süredir tartışılmakta ise de sistemlerden birinin diğerine üstünlüğünü ortaya koyan ne teorik ne de ampirik nitelikte bir kanıt bulunmaktadır. Esasen her iki sistem de kendine özgü avantaj ve dezavantajlar barındırdığından, yakınsama herhangi bir sistemin zaferi anlamına da gelmemektedir. Bkz. Jungmann, s. 473,474; Nestor/Thompson, s. 23; Hopt, State of the Art, s. 31.

bir yakınlaşma olarak gerçekleştiğine dair öğretide sıkça dile getirilen görüşe katılamamaktayız¹⁹⁴.

Öte yandan, Alman hukukundaki iki kurullu yönetim modelinin; kendine özgü yarar ve tek kurullu sisteme göre bazı üstünlüklerinin bulunduğu da gözden uzak tutulmamalıdır¹⁹⁵. Bu bağlamda, öğretide de haklı olarak belirtildiği gibi, *de facto* iki kademeli yönetim kuruluna yönelişi simgeleyen CEO ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılması; yönetim kurullarında komitelerin yaygınlaşması ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısının artırılması şeklindeki gelişmeler, Kıta Avrupası ülke hukuklarında uygulanmakta olan iki kurullu sisteme doğru yakınsamanın bir örneğini oluşturmaktadır¹⁹⁶. Açıklananlar ışığında söylenebilecektir ki, anonim şirket yönetim organının yapılanması bakımından söz konusu yakınsama, her iki sistem arasında karşılıklıdır. Bu bakımdan yakınsamanın tek yönlü değil, aksine iki taraflı olduğu görülebilmektedir¹⁹⁷.

Son olarak vurgulamak gerekir ki; kurumsal yönetime ilişkin hukukî yapıda tam anlamıyla uyum sağlanması olanaklı değildir. Dahası, dünya genelinde tek düzen bir kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi de gerekli görülmemektedir¹⁹⁸. Anonim şirketler hukukunda, yönetim ve gözetim fonksiyonlarının şirket organizasyonu içindeki

¹⁹⁴ Kurumsal yönetim sistemlerindeki yakınsama yönelimine ilişkin öğretideki görüşler için birçokları yerine bkz. Kula, s. 97, 98.

¹⁹⁵ Ünal, M., s. 64.

¹⁹⁶ Braendle/Noll, *Convergence*, s. 4. Aynı görüşte ve ayrıca bkz. Hopt, *Der Aufsichtsrat*, s. 518.

¹⁹⁷ Bkz. Sanford M. Jacoby, "Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence", *Comparative Labor Law & Policy Journal*, January 2000, V. 22, N. 5, 5-32, s. 7; Alan S. Reid, "The Internationalisation of Corporate Governance Codes of Conduct", *Business Law Review*, October 2003, V. 24, N. 10, 233-238, s. 238; Braendle/Noll, *The Societas Europaea*, s. 15; Jungmann, s. 473; Donald, s. 714; Habersack, *MüKoAktG*, AktG vor § 95, Rn. 1. Bu anlamda yakınsamanın karşılıklı olduğunu gösteren diğer gelişmeler kapsamında, Alman hukukundaki gözetim kurulu bağlamında daha önce yapılan açıklamalara da atıf yapılmalıdır. Bu hususta bkz. III, C.

¹⁹⁸ Nestor/Thompson, s. 23; Braendle/Noll, *Convergence*, s. 13, 14; Reid, s. 238.

dağılımı açısından her iki sistem de kendine özgü özellik ve farklılıklarını daima muhafaza edebilecektir¹⁹⁹. Diğer taraftan, bizim de katıldığımız tanımı uyarınca yakınsama; belli bir ortak modele doğru yönelimi ifade etmediğinden, sistemler arasındaki yakınlaşma ile hukuk kurallarındaki devam eden farklılık birbirini de dışlamamaktadır²⁰⁰. şu hâlde, kanaatimizce de yönetim organının yapılanmasında her iki sistem açısından, bir diğer sisteme ait bazı unsurların ihtiyatlı bir biçimde uygulanması mümkün gözükmemektedir²⁰¹. Bu durum gerek tek kademeli gerek iki kademeli yönetim kurulu modellerinin belirli açılardan iyileştirmelere de açık olduğunu ortaya koymaktadır²⁰².

SONUÇ

Farklı hukuk sistemlerindeki yönetim kurulu yapılarının karşılaştırmalı olarak incelendiğı bu çalışmada; Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre, Almanya ve Türkiye’de uygulanan yönetim modelleri ele alınmış ve bu çerçevede, kurumsal yönetim sistemleri arasında karşılıklı bir yakınsamanın mevcut olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda görülmektedir ki, Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası hukuk düzenlerinde benimsenen iki ayrı yönetim sistemi, tek biçim bir yönetim modeline doğru değışim göstermekten ziyade, aynı işlevleri farklı hukukî yapı ve kurumlar aracılığıyla yerine getirme yönelimi içerisindedir.

Esasen, yönetim ve gözetim fonksiyonlarının şirket organizasyonu içindeki dağılımı bakımından sistemler arasındaki temel farklılık mevcudiyetini her zaman muhafaza etmektedir. Bununla birlikte, anonim şirketlerin yönetim kurulu yapılanmasında, diğer sisteme ait unsurların elverişli olduğu ölçüde benimsenmesi ve bu yolla gerek tek kademeli gerek iki kademeli yönetim modellerinin iyileştirilip

¹⁹⁹ Jungmann, s. 463.

²⁰⁰ Bkz. Braendle/Noll, Convergence, s. 14; Jungmann, s. 463.

²⁰¹ Ne var ki, her bir sistem köklü bir değışikliğe imkân tanımayan kendine özgü farklılıklara sahip olduğundan, bu tür aktarımların ihtiyatlı şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğı önemle vurgulanmalıdır. Bkz. Jungmann, s. 474. Aynı görüşte ve ayrıca bkz. Ünal, M., s. 63 vd.

²⁰² Jungmann, s. 474.

sistemlerin birbirine yakınlaştırılması olanaklıdır. Bu itibarla, öğretime sıklıkla dile getirilen; iki sistemden birinin zamanla diğerine üstün geleceği ve nihayetinde tek bir yönetim modeline doğru yakınsamanın gerçekleşeceği yönündeki görüşe katılmanın mümkün olmadığı sonucuna varmaktayız.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.

Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Peer-Review: Externes Peer-Review-Verfahren.

Interessenkonflikt: Der/die Autorinnen unterliegt/unterliegen keinem Interessenkonflikt.

Finanzielle Unterstützung: Der/die Autorinnen erklärt/en, dass diese Studie keine finanzielle Unterstützung erhalten hat.

EXTENDED SUMMARY

This study investigates the convergence in corporate governance, specifically focusing on the management structure of public corporations. The fact that corporate governance rules may differ across countries due to national conditions, legal cultures, and economic structures fuels ongoing debate in theory and practice. Are corporate governance systems moving towards a single model, or are they converging through mutual interaction and adaptation without eliminating structural diversity?

Interdisciplinary studies within the law-and-economics framework have primarily formed an overarching debate on how corporate governance systems are converging. The primary focus of most of these studies, which examine the fundamental differences separating the two corporate governance systems worldwide, is the corporate governance elements affecting corporate performance. The differences between these systems lie in the structure of the board of directors, shareholding structures, and control mechanisms. Therefore, this study aims to evaluate whether these two systems converge, specifically concerning the organization of the board of directors and the allocation of management and supervisory functions within the corporation.

In this context, the study primarily aims to identify the fundamental dynamics that drive convergence and the effects of these dynamics. These dynamics are seen against the backdrop of globalisation and the expansion of economic integration, and the importance of different types of institutional investors in this process is also being emphasised. Subsequently, the study provides an overview of how the proliferation of internationally accepted principles and standards, alongside other factors, has led to convergence. Adopting this conceptual and dynamic framework, the study examines the organisational structures of management in public corporations in the legal systems of the United States, Switzerland, Germany, and Türkiye. Two basic management models are important in corporate law: the one-tier management system, which is similar to Anglo-Saxon legal systems, and the two-tier management system, which is especially common in German law. Although Turkish corporate law has adopted the “board of directors” system prevalent in Swiss law, it also provides a flexible legal framework that allows for the structuring of management similar to the dual system in German law or the

“Board” model applied in the United States. The following conclusion can essentially be reached when examining management models in other countries.

In contrast to much of existing literature on the subject, the study’s findings reveal a two-way convergence towards a management model incorporating the characteristic features of the dual system in German law, rather than towards a single management model based on the Anglo-Saxon system. Accordingly, one-tier systems address the need for a structure similar to that of the supervisory board envisaged by the two-tier system by strengthening supervision through independent members and committees. Conversely, the two-tier system fosters enhanced information exchange and elevates collaboration between the two boards, while concurrently facilitating the supervisory board’s functional transformation. Consequently, it is our conviction that convergence should be comprehended as each system compensating for its own deficiencies through mechanisms borrowed from other systems, rather than the unification of corporate governance rules, and should express mutual convergence. However, it must be emphasised that, despite convergence, both systems will continue to maintain their unique characteristics and fundamental differences.

KISALTMALAR CETVELİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AktG	: Aktiengesetz
Art.	: Artikel
Aufl.	: Auflage
AÜHFD	: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
BATİDER	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BBl	: Bundesblatt
Bd.	: Band
BGH	: Bundesgerichtshof
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DCGK	: Deutscher Corporate Governance Codex
DGCL	: Delaware General Corporation Law
dpn.	: Dipnot
E.T.	: Erişim Tarihi
ECGI	: European Corporate Governance Institute,
Ed.	: Editör
H.	: Heft
HHFD	: Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi
Hrsg.	: Herausgeber
İsvBK	: İsviçre Borçlar Kanunu
İÜHFM	: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri

MBCA	: Model Business Corporation Act
MÜHF-HAD	: Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi
N.	: Nummer/Number
NJW	: Neue Juristische Wochenschrift
No.	: Numara
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
OR	: Obligationenrecht
para.	: Paragraf
RG.	: Resmî Gazete
Rn.	: Randnummer
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SEC	: U.S. Securities and Exchange Commission
SOX	: Sarbanes-Oxley Act
SPKn	: Sermaye Piyasası Kanunu
SPKr	: Sermaye Piyasası Kurulu
SZW/RSDA	: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht
T.	: Tarih
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
V.	: Volume
vd.	: ve devamı
ZGR	: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht

KAYNAKÇA

- AKDAĞ GÜNEY Necla, *Anonim Şirket Yönetim Kurulu*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2016.
- AKSOY Mehmet Ali, *Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu*", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ocak 2013, C. 17, S. 1-2, 45-76.
- AKTAN Coşkun Can, *"Kurumsal Yönetim"*, *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 7-33.
- ALTAY S. Anlam, "Anonim Ortaklıklar Hukukunda Denetim Komitesinin Hukuki İşlevleri", *BATİDER*, Aralık 2009, C. 25, S. 4, 595-619.
- ARARAT Melsa/EROĞLU Muzaffer, *"Yönetişim (Kurumsal Yönetim) Kalitesi Açısından İcra ve Kontrol İşlevlerinin Ayrılığı"*, *Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran 2017, C. 5, S. 1, 105-122.
- AYAN Özge, *"Pasif Yönetim Kurulu Üyesi, İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin Karşılaştırılması"*, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ocak 2021, C. 25, S. 1, 61-98.
- BALSEVER Sergül, *Anonim Ortaklığın Temsili*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024.
- BASEDOW Jürgen, *"Avrupa Özel Hukukunun Doğuşu"* (Çev. Arzu OĞUZ), *AÜHFD*, Ağustos 2003, C. 52, S. 3, 1-18.
- BAŞPINAR Veysel, *"Küreselleşen Dünyada Hukukun Yeknesaklaştırılması Konusunda Karşılaşılan Bazı Problemler"*, *MÜHF-HAD Özel Sayı: Prof. Dr. Cevdet Yaovuz'a Armağan*, Aralık 2016, C. 22, S. 3, 437-451.
- BERKTAŞ Esra, *Hukuki Bakımdan Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2023.

- BİLGİLİ Fatih, *İsviçre ve Alman Hukuklarında Anonim Ortaklıkların Organlarının Davranışlarından Dolayı Üçüncü Kişiler Karşısındaki Sorumluluğu ve Organların Tazminat Borcu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- BİLGİLİ Fatih/DEMİRKAPI Ertan, *Şirketler Hukuku*, 9. Baskı, Dora Yayınları, Bursa, 2013.
- BOSTANCI Faruk, "Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi", *Kurumsal Yönetim: Gelişimi, Teorileri ve Uygulamaları* (Ed. Eyüp KADIOĞLU), Gazi Kitabevi, Ankara, 2021.
- BOYD Gavin, "Macromanagement Patterns and Corporate Governance", *Corporate Governance and Globalization* (Ed. Stephen S. Cohen/Gavin Boyd), New Horizons in International Business Series, Edward Elgar Publication, Cheltenham, 2000, 155-189.
- BÖCKLI Peter, "Konvergenz: Annäherung des monistischen und des dualistischen Führungs- und Aufsichtssystems", *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis* (Hrsg. Peter Hommelhoff/Klaus J. Hopt/Axel von Werder), 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009, 255-276.
- BÖCKLI Peter, "The «Cadbury Report» and the Swiss Board Concept of 1991", *SZW/RSDA*, 1996, H. 4, 149-163.
- BÖCKLI Peter, *Schweizer Aktienrecht*, 5. Aufl., Schulthess Verlag, Zürich, 2022.
- BRAENDLE Udo C./NOLL Juergen, "On the Convergence of National Corporate Governance Systems", *Journal of Interdisciplinary Economics*, January 2006, V. 17, S. 1-2, 1-20.
- BRAENDLE Udo C./NOLL Juergen, "The Societas Europaea-A Step Towards Convergence of Corporate Governance Systems?", *Corporate Ownership & Control*, Summer 2007, V. 4, N. 4, 10-18.
- BÜHLER Christoph B., *Zürcher Kommentar: Die Aktiengesellschaft, Generalversammlung und Verwaltungsrat, Mängel in der*

- Organisation* (Hrsg. Lukas Handschin), 3. Aufl., Schulthess Verlag, Zürich, 2018.
- CENKÇI Esra, *Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Temsil Yetkisinin Devri*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2018.
- CHAPUIS Cédric/VON JEINSEN Alexander, OR: *Kommentar zum Schweizerischen Obligationenrecht* (Hrsg. Jolanta Kren Kostkiewicz/Stephan Wolf/Marc Amstutz/Roland Fankhauser), 4. Aufl., Orell Füssli Verlag AG.
- CHARKHAM Jonathan/SIMPSON Anne, *Fair Shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- CLAESSENS Stijn, "Corporate Governance and Development", *GCGF, Focus No. 1*, World Bank Group, Washington, D.C., 2003.
- COFFEE Jr. John C., "The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and Its Implications", *Northwestern University Law Review*, February 1999, V. 93, N. 3, 641-707.
- ÇAP Güneş, "Neden Hukuk Teorisi?: Alman Hukuk Teorisinin Dünü ve Bugünü", *Hukuk Felsefesi ve Sosyoloji Arkivi*, S. 30, İstanbul Barosu Yayınları, İstanbul, 2024, 47-68.
- ÇITAK Levent, "Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ekim 2006, S. 35, 145-172.
- ÇORUHLU KAMALIOĞLU Nadire, *Kurumsal Politik Belirleyiciler Çerçevesinde Uluslararası Veri Transferi Güvenliğinin Doğrudan Yabancı Yatırımlara Etkisine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024.
- DAN-COHEN Meir, "Listeners and Eavesdroppers: Substantive Legal Theory and Its Audience", *University of Colorado Law Review*, Summer 1992, V. 63, 569-594.
- DAVE Anurag, "Media Convergence: Different Views and Perspectives", *IMS Manthan*, June 2011, V. 6, N. 1, 171-176.

- DAVIES Paul, "Struktur der Unternehmensführung in Großbritannien und Deutschland: Konvergenz oder fortbestehende Divergenz?", *ZGR*, Januar 2001, Bd. 30, H. 2, 268-293.
- DEMİR Evin Emine, *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016.
- DEMİR H. Erdal, *Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- DEMİR Nazlı Hilal, "Brian Tamanaha: Hukuk Teorilerinin "Kayıp Kolu" Işığında Hukuk Kavramını Yeniden Düşünmek", *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran 2021, C. 11, S. 1, 1-34.
- DEMİREL Duygu, "Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri", *HHFD*, Aralık 2017, C. 7, S. 2, 211-250.
- DENIS Diane K./McCONNELL John J., "International Corporate Governance", *ECGI*, Working Paper Series in Finance, January 2003, N. 5.
- DOĞAN Beşir Fatih, "Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri", *MÜHF-HAD*, Aralık 2012, C. 18, S. 2, 609-640.
- DOĞAN Beşir Fatih, *Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011.
- DONALD David C., "Die Entwicklung der US-amerikanischen Corporate Governance nach Enron", *Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (WM)*, April 2003, H. 15, 705-714.
- EMİNOĞLU Cafer, *Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- ERDOĞAN Mustafa, "Küreselleşme, Hukuku ve Türkiye", *Liberal Düşünce*, Bahar 2002, S. 25-26, 53-65.
- EREK Hasan, "Elektrik ile Doğal Gaz Piyasalarının Yakınsaması ve Rekabet Hukuku", *Rekabet Dergisi*, Aralık 2017, S. 68, 48-85.

- ETGÜ Mustafa Akif, *Kozmopolisten Küreselleşen Dünyanın Devletine: Küresel Devlet*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2018.
- FAURE Anna, *Verantwortung institutioneller Aktionäre im deutschen Aktienrecht*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 2019.
- FLEISCHER Holger, *beck-online: GROSSKOMMENTAR zum Aktienrecht* (GesamtHrsg. Martin Henssler), Verlag C.H. Beck, München, 2025.
- FORSTMOSER Peter, "Monistische oder dualistische Unternehmensverfassung? Das Schweizer Konzept", *ZGR*, 2003, Bd. 32, H. 5-6, 688-719.
- FORSTMOSER Peter, *Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft: Rechtliche Ordnung und Umsetzung in der Praxis*, Schulthess Verlag, Zürich, 2011.
- FORSTMOSER Peter/KÜCHLER Marcel, , *Schweizerisches Aktienrecht 2020: Mit neuem Recht der GmbH und der Genossenschaft und den weiteren Gesetzesänderungen*, Stämpfli Verlag AG, Bern, 2022.
- FORSTMOSER Peter/MEIER-HAYOZ Arthur/NOBEL Peter, *Schweizerisches Aktienrecht*, Stämpfli Verlag, Bern, 1996.
- GÖZLER Kemal, *Hukukun Genel Teorisine Giriş: Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu*, 2. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa, 2023.
- GILSON Ronald J., "Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function", *Convergence and Persistence in Corporate Governance* (Ed. Jeffrey N. Gordon/Mark J. Roe), Cambridge University Press, Cambridge, 2004, 128-158.
- GRIGOLEIT Hans Christoph, *Aktiengesetz: AktG Kommentar* (Hrsg. Hans C. Grigoleit), 3. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2025.
- GUGLER Klaus/MUELLER Dennis C./YURTOGLU B. Burcin, "Corporate Governance and Globalization", *Oxford Review of Economic Policy*, Spring 2004, V. 20, N. 1, 129-156.
- GÜRBÜZ USLUEL Aslı E., "İcra Kurulu", *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Mayıs 2019, S. 142, 357-382.

- HABERSACK Mathias, *Mitbestimmungsgesetz: Beck'sche Kurz-Kommentare* (Hrsg. Mathias Habersack/Martin Henssler), Bd. 24, 5. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2025.
- HABERSACK Mathias, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz* (Hrsg. Wulf Goette/Mathias Habersack/Susanne Kalss), Bd. 2, 6. Aufl., Verlag C.H. Beck, München, 2023.
- HACIMAHMUTOĞLU Sibel, *AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2008.
- HAMILTON Robert W., *The Law of Corporations in a Nutshell*, 5th ed., West Academic Press, St. Paul, 2000.
- HANSMANN Henry/KRAAKMAN Reiner, "The End of History for Corporate Law", *Georgetown Law Journal*, January 2001, V. 89, N. 2, 439-468.
- HOPT Klaus J., "Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation", *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis* (Ed. Andreas M. Fleckner/ Klaus J. Hopt), Cambridge University Press, Cambridge, 3-102, 2013.
- HOPT Klaus J./LEYENS Patrick, "Board Models in Europe: Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy", *ECGI Working Paper Series in Law*, January 2004.
- ISKANDER Magdi R./CHAMLOU Nadereh, "Corporate Governance: A Framework for Implementation", *World Bank Report*, Washington, D.C., World Bank Group, 2000.
- JACOBY Sanford M., "Corporate Governance in Comparative Perspective: Prospects for Convergence", *Comparative Labor Law & Policy Journal*, January 2000, V. 22, N. 5, 5-32.
- KARINCA Mürüvvet Göksü, "Telekomünikasyonda Yakınsama Kavramı", *Ankara Barosu Dergisi*, Temmuz 2013, S. 4, 263-282.

- KAŞAK Esra, *Anonim Şirketlerde Genel Kurul ile Yönetim Kurulu Arasındaki Yetki Dağılımına İlişkin Temel Esaslar*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019.
- KAYIKLIK Abdurrahman, *Anonim Şirketin Temsili*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024.
- KENDİGELEN Abuzer, *Yeni Türk Ticaret Kanunu: Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler*, 3. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2016.
- KIRCA İsmail/ŞEHİRALİ ÇELİK Feyzan H./MANAVGAT Çağlar, *Anonim Şirketler Hukuku*, C. I, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2013.
- KOCH Jens, *Aktiengesetz: Beck'sche Kurz-Kommentare*, Bd. 53, 19. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2025.
- KOLB Franz-Josef, *Beck'sches Handbuch der AG* (Hrsg. Florian Drinhausen/Hans-Martin Eckstein), 3. Aufl., Verlag C.H.Beck, München, 2018.
- KULA Veysel, "Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler", *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 85-104.
- KUNZ Peter V., Switzerland: *The System of Corporate Governance*", *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis* (Ed. Andreas M. Fleckner/Klaus J. Hopt), Cambridge University Press, Cambridge, 2013, 868-912.
- KÜÇÜKGÜNGÖR M. Aslı, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2018.
- LA PORTA Rafael/LOPEZ-DE-SILANES Florencio/SHLEIFER Andrei/VISHNY Robert, "Investor Protection and Corporate Governance", *Journal of Financial Economics*, September 2000, N. 58, 3-27.

- MANAVGAT Çağlar, "Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimde Kamunun İşlevi", *BATİDER*, Aralık 2007, C. 24, S. 2, 473-498.
- MANAVGAT Çağlar, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin İşlevleri ve Sahip Olmaları Gereken Nitelikler", *BATİDER*, Mart 2014, C. 30, S. 1, 35-74.
- MANİSALI DARMAN Güler, "Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulunun Sorumluluk ve Şirket Değeri", *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi için Kurallar ve Kurumlar* (Ed. Coşkun Can Aktan), Kurumsal Araştırmalar Serisi No. 4, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara, 2005, 61-69.
- MANİSALI DARMAN Güler, *Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.
- MUELLER Dennis C., "The Economics and Politics of Corporate Governance in the European Union", *ECGI, Working Paper Series in Law*, May 2005, N. 37.
- MÜLLER Roland/LIPP Lorenz/PLÜSS Adrian, *Der Verwaltungsrat: Ein Handbuch für Theorie und Praxis*, Bd. 1, Schulthess Verlag, Zürich, 2021.
- NESTOR Stilpon/THOMPSON John K., Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Under Way?", *OECD, Working Paper*, January 2001, 1-19.
- O'SULLIVAN Mary, "Corporate Governance and Globalization", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, July 2000, V. 570, 153-172.
- ODMAN BOZTOSUN N. Ayşe, *Hukuksal Açıdan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2013.
- ÖZER Işık, *Anonim Şirket Yöneticilerinin Mali Hakları*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013.
- ÖZKAN Abdullah, *Küreselleşme ve Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye*, Tasarım Yayınları, İstanbul, 2004.

- ÖZKORKUT Korkut, *Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2007.
- PASLI Ali, *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul, 2005.
- PINTO Arthur R./BRANSON Douglas M., *Understanding Corporate Law*, 5th ed., Carolina Academic Press, Durham, 2018.
- POROY Reha/TEKİNALP Ünal/ÇAMOĞLU Ersin, *Ortaklıklar Hukuku*, C. I, 15. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2021.
- PULAŞLI Hasan, "Anonim Şirketler Hukukunda CEO'nun Hukuki Durumu", *BATİDER*, Haziran 2007, C. 24, S. 1, 17-62.
- PULAŞLI Hasan, Anonim Şirketlerde Temsil Şekli, Özel Temsil Halleri ve Temsil Yetkisinin Murahhaslara Devredilmesi", *BATİDER*, Haziran 2020, C. 36, S. 2, 5-39.
- PULAŞLI Hasan, *Corporate Governance - Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2003.
- PULAŞLI Hasan, Halka Açık Anonim Şirketler Hukukunda Son Yıllardaki Önemli Gelişmeler", *MÜHF-HAD*, Haziran 2021, C. 27, S. 1, 414-439.
- PULAŞLI Hasan, İsviçre Anonim Şirketler Hukuku 2020 Tarihli "Büyük Revizyonu"nun Değerlendirilmesi ve Türk Anonim Şirketler Hukuku Açısından İncelenmesi", *MÜHF-HAD*, Temmuz 2025, C. 31, S. 1, 348-390.
- PULAŞLI Hasan, *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2024.
- PULAŞLI Hasan, *Şirketler Hukuku Şerhi*, C. II, 5. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2024.
- REID Alan S., "The Internationalisation of Corporate Governance Codes of Conduct", *Business Law Review*, October 2003, V. 24, N. 10, 233-238.
- SCHMIDT Karsten, *Gesellschaftsrecht*, 3. Aufl., Carl Heymanns Verlag, Köln, 1997.

- SCHMIDT Reinhard H./SPINDLER Gerald, "Path Dependence and Complementarity in Corporate Governance", *Convergence and Persistence in Corporate Governance* (Ed. Jeffrey N. Gordon/Mark J. Roe), Cambridge University Press, Cambridge, 2004.
- SEYİS Zehra, *Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2024.
- SHIRWA Hassan A./ONUİK Murat, "Convergence of Corporate Models: The Arguments in Favor and Against its Possibility", *International Journal of Management and Social Researches*, 2020, V. 7, S. 14, 249-255.
- SHLEIFER Andrei/VISHNY Robert W., "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, June 1997, V. 52, N. 2, 737-783.
- SOLAK Ekrem, *Shareholder Activism and the Law: The Future of US Corporate Governance*, Routledge, Abingdon Oxon, 2020.
- SPINDLER Gerald, *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz* (Hrsg. Wulf Goette/Mathias Habersack/Susanne Kalss), Bd. 2, 6. Aufl., Verlag C.H. Beck, München, 2023.
- ŞEHİRLİ Kübra, *Kurumsal Yönetim, Yeterlik Etüdü*, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, Ankara, 1999.
- ŞENER Oruç Hami, *Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2022.
- TEKİNALP Ünal, "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki", *Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan* (Ed. Tuğrul Ansay), Turhan Kitabevi, Ankara, 2003, 227-252.
- TEKİNALP Ünal, *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*, 5. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2020.
- TURANBOY Asuman, "Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisini Murahhaslara Bırakması", *BATİDER*, Aralık 2023, C. 39, S. 4, 761-783.

- 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*, Haziran 1982, C. 11, S. 3, 49-85.
- VEIL Rüdiger, *beck-online: GROSSKOMMENTAR zum Aktienrecht (GesamtHrsg. Martin Henssler)*, Verlag C.H. Beck, München, 2025.
- VOGT Hans-Ueli, "Convergence in Corporate Governance in Light of Globalization", *International Conference on Law and Society in the 21st Century in Berlin*, July 2007, Berlin, 2007.
- WATTER Rolf/ROTH PELLANDA Katja, *Basler Kommentar: Obligationenrecht II* (Hrsg. Hans-Ueli Vogt/Rolf Watter), 6. Aufl., Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel, 2024.
- YAĞMUR Setenay, "TTK m. 369-373", *Şirketler Hukuku Şerhi* (Ed. Kemal Şenocak), C. II, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2023.
- YANLI Veliye, "Anonim Şirketlerde İmza Yetkilileri Sadece Yönetim Kurulu Tarafından mı Atanabilir?", *İÜHFİM*, Ocak 2014, C. 71, S. 2, 439-448.
- YANLI Veliye, "Anonim Şirketlerin Vergi Borçlarından Kanuni Temsilcilerinin Sorumluluğuna İlişkin Bazı Hususlar", *BATİDER*, Aralık 2013, C. 29, S. 4, 59-79.
- YANLI Veliye, "İsviçre Anonim Ortaklıklar Hukuku'nda "İşbölümü İlkesi" ve Yönetim Kurulunun Münhasır Yetkileri", *İÜHFİM*, 1997, S. 3, 261-277.
- YILDIRIM SOYSAL Hanım, "Ulusötesi Şirketlerin Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları Sorumluluğu ve Alman Hukukundaki Gelişmeler", *BATİDER*, eylül 2023, C. 39, S. 3, 633-666.
- YOSHIKAWA Toru/RASHEED Abdul A., "Convergence of Corporate Governance: Critical Review and Future Directions", *Corporate Governance: An International Review*, June 2009, V. 17, N. 3, 388-404.

