

# YAŞAR HUKUK DERGİSİ YAŞAR LAW REVIEW

CİLT 7

SAYI 1

OCAK 2025

VOLUME 7

ISSUE 1

JANUARY 2025



**YAŞAR**  
ÜNİVERSİTESİ

e- ISSN 2667-6621



# YAŞAR HUKUK DERGİSİ YAŞAR LAW REVIEW

CİLT 7

SAYI 1

OCAK 2025

VOLUME 7

ISSUE 1

JANUARY 2025



**YAŞAR**  
ÜNİVERSİTESİ

e- ISSN 2667-6621

## SAHİBİ

(Yaşar Üniversitesi Rektörlüğü adına)

Prof. Dr. Burcu DÖNMEZ

(Yaşar Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı)

## YAYIN KURULU BAŞKANI (EDİTÖR)

Doç. Dr. Ali Murat SEVİ

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## İNGİLİZCE EDİTÖRÜ

Öğr. Gör. David BRODY

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## ALMANCA EDİTÖRÜ

Dr. Öğr. Üyesi Ferit Çağdaş ŞAHAN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## FRANSIZCA EDİTÖRÜ

Doç. Dr. Onur KAPLAN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## EDİTÖR YARDIMCILARI

Araş. Gör. İlayda KOÇAK

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Araş. Gör. Gökberk ÖNGEL

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## YAYIN KURULU

Prof. Dr. Taner AYANOĞLU

(İstanbul Bilgi Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Deniz KIZILSÜMER ÖZER

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Meral SUNGURTEKİN ÖZKAN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Halide Gökçe TÜRKOĞLU

(İzmir Bakırçay Üniversitesi, Huk. Fak.)

## DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Haluk BURCUOĞLU

(İstanbul Aydın Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Timur DEMİRBAŞ

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Mustafa Ruhan ERDEM

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Şeref ERTAŞ

(Girne Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. İsmail KIRCA

(TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üni., Huk. Fak.)

Prof. Dr. Serkan ODAMAN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Prof. Dr. Veliye YANLI

(İstanbul Bilgi Üniversitesi, Huk. Fak.)

Doç. Dr. Sami AKSOY

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Doç. Dr. Emre CUMALIOĞLU

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Doç. Dr. Zekiye Özen İNCİ TUNA

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Doç. Dr. Bilgehan YEŞİLOVA

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Doç. Dr. Ali Haydar YILDIRIM

(Dokuz Eylül Üniversitesi, Huk. Fak.)

Dr. Öğr. Üyesi Emine Sevcan ARTUN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer KARAASLAN

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

Dr. Öğr. Üyesi Aslı TOPUKCU İDUĞ

(Yaşar Üniversitesi, Huk. Fak.)

## AMACI

Yaşar Hukuk Dergisi (*Yasar Law Review*) (Online ISSN 2667-6621), Yaşar Üniversitesi Hukuk Fakültesi tarafından 2019 yılında çıkarılmaya başlanan, hukuk alanında ulusal ve uluslararası düzeydeki özgün bilimsel çalışmaları bilim insanlarına ve hukuk uygulamacılarına duyurmayı amaçlayan hakemli ve bilimsel bir dergidir.

Yaşar Hukuk Dergisi, hukuk alanında yüksek adalet bilincine sahip ve toplumsal sorunlara duyarlı, akademik nitelikleri yüksek bilimsel yazıların yayınlanmasını, böylece hukuk kuramının gelişmesini ve uygulamanın teorik olarak desteklenmesini hedeflemektedir.

Dergide “açık erişim politikası” benimsenmiştir. Bunun temelinde, bilimsel yayınlara araştırmacılar tarafından ulaşılabilmesini kolaylaştırma, böylelikle bilimin ilerlemesine katkı sağlama amacı yer almaktadır.

## KAPSAMI

Yaşar Hukuk Dergisi’nde, hukuk alanında konularına ilişkin yenilikçi yaklaşımlar içeren, bilimsel çözüm önerileri ve yeni teorilere yer veren, hukukî kavram ve kurumları bilimsel olarak inceleyen özgün bilimsel makaleler yayınlanmaktadır. Bunun dışında dergide, çeviri, kitap incelemesi, mevzuat değerlendirmesi, bilgilendirici notlar ve yargı kararı incelemesine de yer verilmektedir.

Dergiye yapılan makale başvuruları, yazarlarından bağımsız olarak kör hakemlik sistemiyle en az iki hakem tarafından değerlendirilmektedir. Hakem değerlendirme süreçlerinin hiçbir aşamasında, hakemler yazarların isimlerini bilmemekte, yazarlar da hakemlerin kimliğini öğrenememektedirler. Böylelikle tüm süreç objektif biçimde yürütülmektedir.

Dergide Türkçe başta olmak üzere İngilizce, Almanca ve Fransızca dillerinde hazırlanmış özgün çalışmalar yayımlanabilmektedir.

## ETİK İLKELER VE YAYIN POLİTİKASI

Yaşar Hukuk Dergisi Etik İlkeler ve Yayın Politikası kapsamında yazarların, dergi editörünün, hakemlerin ve yayıncının etik sorumlulukları, rolleri ve görevlerine, değerlendirme ilkelerine ve ücret politikasına aşağıdaki bağlantılardan erişilebilir:

- [https://hukukdergi.yasar.edu.tr/etik\\_ilkeler\\_ve\\_yayin\\_politikasi](https://hukukdergi.yasar.edu.tr/etik_ilkeler_ve_yayin_politikasi)
- <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yhd/policy>

## DÜZENİ

Yaşar Hukuk Dergisi, hakemli ulusal bir dergi olarak Ocak ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki kez yayımlanmaktadır. Dergimiz Tübitak-Ulakbim TR Dizin Hukuk veri tabanı için başvuru yapılmış olup süreç devam etmektedir.

Yaşar Hukuk Dergisi elektronik olarak yayımlanmakta olup, Dergi Park ve Jurix veri tabanında taranmaktadır.

Yaşar Hukuk Dergisi İnternet sitesine <https://hukukdergi.yasar.edu.tr/> adresinden ulaşılabilir.

Kurumsal e-posta adresi: [hukukdergi@yasar.edu.tr](mailto:hukukdergi@yasar.edu.tr)

Yazışma adresi: Yaşar Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Selçuk Yaşar Kampusu, Üniversite Caddesi, No:37-39, Ağaçalı Yol, Bornova, İzmir.

Tel: 0 (232) 570 8500 Faks: 0 (232) 570 7000

## YAZIM KURALLARI

1. Dergiye gönderilen yazılar başka yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
2. Dergiye gönderilen yazıların araştırma ve yayın etiği ile Yaşar Hukuk Dergisi Etik İlkeler ve Yayın Politikasına uygun olması gerekir. Yazarlar yazılarının Dergimize ait bilimsel etik ilkelerine uygun olduğunu taahhüt etmelidirler. Yazarların yazılarının denetimini yapmış oldukları ve bu haliyle basılabileceğini kabul ettikleri varsayılır. Dergimize gönderilen tüm yazılar yayınlanmadan önce intihal programında taranır.
3. Makale veya karar çevirilerinin orijinal dildeki nüshasının da gönderilmesi şarttır. Makale çevirilerinde, çeviri yapan, orijinal eserin hak sahibi/sahiplerinden Fikir ve Sanat Eserleri Kanununa uygun olarak yazılı izin almış olmalıdır.
4. Yazılar, DergiPark sistemi üzerinden (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/yhd>) MS Word formatında gönderilmelidir. Gönderilen metinde yazarın kimliğini belirleyecek herhangi bir ifade yer almamalıdır. Yazar adını-soyadını, (varsa) akademik unvanını, çalıştığı kurumu, telefon numarasını ve e-posta adresini, DergiPark sistemi üzerinden temin edeceği “*Yaşar Hukuk Dergisi Telif Hakları Devir Formu, Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı ve Çatışma Beyanı*” formu üzerine yazarak DergiPark sistemi üzerinden Yayın Kurulu’na iletmelidir. İlgili formda ayrıca yazarların katkı oranları, (varsa) çıkar çatışması bilgileri ve (varsa) finansal destek bilgileri de sorumlu yazar tarafından yazılır.
5. Dergiye gönderilen makalelerde, hem İngilizce hem de Türkçe olmak üzere makale başlığı (*title*), en az 100 ve en fazla 200 sözcükten oluşan öz (*abstract*) ve yine her iki dilde beşer anahtar kelime yer almalıdır.
6. Gönderilen yazıların Times New Roman karakterinde dik ve normal harflerle, ana metnin 1,5 satır aralığında ve 12 punto, dipnotların 10 punto olarak hazırlanması gerekmektedir. Dipnotlar sayfa altında gösterilmelidir.
7. Dergiye gönderilen yazıların içerisindeki başlıklar şu şekilde düzenlenmelidir:
  - I. KALIN VE TÜMÜ BÜYÜK HARF**
  - A. KALIN VE TÜMÜ BÜYÜK HARF**
  - 1. Kalın ve Sadece İlk Harfler Büyük**
  - 2. Kalın ve Sadece İlk Harfler Büyük**
  - 3. Kalın ve Sadece İlk Harfler Büyük**
8. Gönderilen yazıların ilk değerlendirmesi Yayın Kurulu tarafından yapılır. Bilimsel kriterlere uymayan ve normalin üzerinde yazım yanlışı içeren, bilimsel ölçütlere uymayan yazılar, hakeme gönderilmeden Yayın Kurulu tarafından geri çevrilir.

9. Yayın kurulu tarafından uygun bulunan yazılar, kör hakemlik sistemi uyarınca yazar adı/adlarını içermeyecek şekilde en az iki hakeme denetim için gönderilir. Yazarlara makalenin hangi hakeme gönderildiği ile ilgili bilgi verilmez. Hakem raporlarında düzeltme istenmesi halinde yazarlar sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklik yapabilir. Hakemler tarafından önerilen düzeltmelerin hakemler tarafından tekrar görülmesi, hakemlerin isteğine bağlıdır. Hakemlerden birinin olumlu, diğerinin olumsuz görüş bildirmesi halinde, üçüncü hakemin görüşü alınır. Üçüncü hakemin görüşüne göre yazı yayınlanır veya reddedilir. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılara ait hakem değerlendirme formu/formları yazarına/yazarlarına e-posta yoluyla bildirilir.
10. Hakem denetiminden geçen yazılar, Yayın Kurulunca incelenir ve yayınlanıp yayınlanmayacağına ilişkin inceleme sonucu yazarına e-posta yoluyla bildirilir.
11. Dergide, karar incelemesi, kitap incelemesi, mevzuat değerlendirmesi, bilgilendirici not vb. yazılara da yer verilebilir. Bu nitelikteki yazıların kabul edilmesi Yayın Kurulu kararına bağlıdır. Hakem incelemesinden geçmeyen yazılar dergi içinde açıkça belirtilir.
12. Dergide yayımlanan yazılarda ileri sürülen görüşler ve bu yazılardan kaynaklanabilecek bütün sorumluluk yazarlara aittir. Editörlerin bu kapsamda aslen veya müteselsilen hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.
13. Yayın Kurulunca yayınlanmasına karar verilen yazıların, elektronik ortamda tam metin olarak yayımlanması da dahil olmak üzere tüm yayın hakları Yaşar Üniversitesi'ne aittir. Yazarlar, Yayın Kurulunca yayınlanmasına karar verilen yazılarına ilişkin işleme, çoğaltma, yayma ve umuma iletim haklarını Üniversite'ye devretmiş sayılırlar.
14. Yazara/yazarlara, yayınlanmak üzere Üniversite tarafından kullanılmasına izin verdiği haklara karşılık bir telif ücreti ödenmez. Dergiye yayımlanmak üzere yazı gönderen yazar/yazarlar, bu hususu kabul etmiş sayılır.
15. Süresi içerisinde hakem incelemesinden dönmeyen yazılar, Yazarı/Yazarları tarafından aksi yönde bir talepte bulunulmadıkça derginin bir sonraki sayısında yayımlanır.
16. Yazıların sonunda, yararlanılan kaynaklar yazar soyadına göre alfabetik sırada dizilerek kaynakçaya yer verilmelidir. Yararlanılan çalışmalar kaynakçada şu şekilde yer almalıdır:

#### **KİTAPLAR:**

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Eserin Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl.

Çoklu yazar durumunda

1. Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**/ 2. Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Eserin Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl.

Editörlü Kitap

Editörün **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)** (Editör): Kitap Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl.

Kitap Bölümü

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Bölümün Adı, Editörün Soyadı, Adı (Editör), Kitap Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl.

Çeviri Kitap

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Kitap Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl (Çevirenin Adı, Soyadı, Çeviri Kitap Adı, Baskı, Yayınevi, Basıldığı Yer, Yıl).

Elektronik Kitap

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Kitap Adı, Yıl, Parantez İçerisinde URL, Erişim Tarihi.

Elektronik Kitap Bölümü

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Bölümün Adı, Editörün Soyadı, Adı (Editör), Kitap Adı, Yıl, Parantez İçerisinde URL, Erişim Tarihi.

## MAKALELER

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Makalenin Adı, Makalenin Yer Aldığı Derginin Adı, Cilt, Sayı, Makalenin Yer Aldığı İlk ve Son Sayfa Aralığı.

Çeviri Makale

Yazarın **Soyadı (Bold)**, **Adı (Bold)**: Makalenin Adı, Makalenin Yer Aldığı Derginin Adı, Cilt, Sayı, Makalenin Yer Aldığı Sayfa Aralığı (Çevirenin Adı, Soyadı, Çeviri Makalenin Adı, Cilt, Sayı, Makalenin Yer Aldığı Sayfa Aralığı).

İnternet ortamından ulaşılan makaleler için parantez içerisinde URL ve içeriğe erişim tarihi belirtilmelidir.

Birden fazla yazar tarafından yazılmış makalelerde, tüm yazarların ad ve soyadları tam olarak yazılmalıdır.

- 17.** Yararlanılan kaynaklara ilişkin atıflar, her ilgili sayfanın sonunda dipnot olarak gösterilmelidir. İlk atıfta kaynakçada yer alan tüm bilgiler (makalelerde ilk ve son sayfa aralığı hariç) yer almalıdır. Ayrıca atıf yapılan eserin ilgili sayfa veya sayfa aralığı künyenin en sonunda belirtilmelidir.

Aynı çalışmaya daha sonra yapılacak atıflarda, **Soyad (Bold)**, sayfa numarası

Aynı yazarın birden çok eserinden yararlanılmışsa, yayın tarihleri farklıysa, parantez içerisinde yıl belirtilmelidir. Yılların aynı olması halinde, eserin adı, yazarın yararlanılan diğer eserlerinden ayırt edilecek şekilde kısaltılarak kullanılmalıdır.



**YAŞAR HUKUK DERGİSİ**

**CİLT: 7 - SAYI: 1 / OCAK 2025**

**İÇİNDEKİLER\***

**ARAŞTIRMA MAKALELERİ**

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN TTK M. 367 UYARINCA YETKİ  
DEVİRİ HALİNDE HUKUKİ SORUMLULUKLARI

*Av. Fadime Yağmur ARIKAN* ..... 1 – 39

AVRUPA KONSEYİ’NİN (77) 31 SAYILI TAVSİYE KARARI  
BAĞLAMINDA İYİ YÖNETİŞİM VE İDARE HUKUKU  
PERSPEKTİFİNDEN YORUMU

*Fatma Betül SEHRAVALA* ..... 41 – 74

---

\* Makaleler, yazarların akademik unvanı ve soyadlarına göre sıralanmıştır.

**YAŞAR LAW REVIEW**

**VOLUME 7 - ISSUE 1 / JANUARY 2025**

**TABLE OF CONTENTS\***

**RESEARCH ARTICLES**

LEGAL LIABILITY OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS  
IN CASE OF DELEGATION OF AUTHORITY PURSUANT TO TCC ART.  
367

*Av. Fadime Yağmur ARIKAN* ..... 1 – 39

GOOD GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF RECOMMENDATION 77  
(31) OF THE COUNCIL OF EUROPE AND A COMMENT FROM  
ADMINISTRATIVE LAW PERSPECTIVE

*Fatma Betül SEHRAVALA* ..... 41 – 74

---

\* Articles are ordered according to the academic titles and surnames of the authors.

## <sup>H</sup> YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN TTK M. 367 UYARINCA YETKİ DEVRİ HALİNDE HUKUKİ SORUMLULUKLARI

(Araştırma Makalesi)

Av. *Fadime Yağmur ARIKAN*\*\*

### ÖZET

Anonim şirketin genel kurul ve yönetim kurulu olmak üzere iki zorunlu organı bulunmaktadır. Türk Ticaret Kanunu (TTK) uyarınca anonim şirket yönetim kurulu tarafından yönetilmekte ve temsil edilmektedir. Yönetim kurulu, yönetim ve temsil yetkisinin devri hususunda takdir yetkisine sahip olup bu yetkilerini devretmediği sürece anonim şirketin yönetimi ve temsili yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır. Bu kapsamda yönetim kurulu üyelerinin birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bununla birlikte TTK m. 367 uyarınca yönetim yetkisinin devredildiği durumda yönetim yetkisini devreden yönetim kurulu üyeleri ile yönetim yetkisini devralan kişilerin sorumluluklarının ayrıca incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmamızda TTK m. 367 uyarınca yönetim yetkisinin devredilme şartları ve yönetim yetkisinin devredildiği durumlarda yönetim kurulu üyeleri ile yönetim yetkisini devralan kişilerin sorumluluğunun kapsamı irdelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Anonim Şirket, Yönetim, Yönetim Kurulu, Yönetimin Devri, Hukuki Sorumluluk.

---

<sup>H</sup> Hakem denetiminden geçmiştir.

\* Bu makale 22.03.2024 tarihinde Editörlüğümüze ulaşıp olup, 23.12.2024 tarihinde birinci hakem ve ikinci hakem onaylarından geçmiştir. Bu makale intihal programında taranmıştır.

Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Yazar, eserinin Dergimize ait bilimsel etik ilkelere uygun olduğunu taahhüt eder.

\*\* İzmir Barosu Avukatı (E-posta: avfyagmurarikan@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9528-7320>.

## LEGAL LIABILITY OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CASE OF DELEGATION OF AUTHORITY PURSUANT TO TCC ART. 367

*(Research Article)*

### ABSTRACT

A joint stock company has two mandatory organs: the general assembly and the board of directors. Pursuant to the Turkish Commercial Code (TCC), the joint stock company is managed and represented by the board of directors. The board of directors has the discretionary authority to delegate the management and representation authority, and unless the board of directors delegates these powers, the management and representation of the joint stock company will belong to the members of the board of directors. In this context, the members of the board of directors have certain responsibilities. However, in cases where the management authority is delegated pursuant to Article 367 of the TCC, the responsibilities of the members of the board of directors who delegate the management authority and the transferees of the management authority should be examined separately. In this study, the conditions for the delegation of management authority pursuant to Article 367 of the TCC and the scope of the liability of the members of the board of directors and the persons delegating the management authority in cases where the management authority is delegated will be analyzed.

**Keywords:** Joint Stock Company, Management Authority, Board of Directors, Delegation of Authority, Legal Responsibility.

### GİRİŞ

Anonim şirketin zorunlu organlarından bir tanesi yönetim kuruludur. TTK m. 365'e göre; anonim şirket yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil edilir. Yönetim, TTK m. 367 hükmü uyarınca devredilmediği takdirde yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir. Yönetim kurulu, TTK m. 367 uyarınca esas sözleşmede hüküm bulunması koşuluyla ve düzenlenecek bir iç yönerge ile yönetim yetkisini kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine yahut üçüncü kişilere devredebilecektir.

Yönetim kurulu üyelerinin anonim şirketi yönetirken bazı durumlarda hukuki olarak sorumluluğu doğabilecektir. Yönetimin devri durumunda yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluklarına ilişkin doktrinde farklı görüşler bulunmaktadır.

Bu kapsamda çalışmamızda öncelikle yönetim kurulu üyelerinin yönetim ve temsil yetkilerinden bahsedilip ardından yönetim yetkisinin devri konusu incelenmiştir.

Bunun ardından yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 553 uyarınca genel sorumluluğundan bahsedilmiş olup yönetimin devri hususunun yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğuna etkileri inceleme alanı bulmuştur.

## I. YÖNETİM ORGANI OLARAK YÖNETİM KURULU

### A. GENEL OLARAK

Yönetim kurulu, anonim şirketin zorunlu organlarından bir tanesidir. TTK m. 359'a göre; esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş bir veya daha fazla gerçek veya tüzel kişiden oluşmaktadır. Yönetim kurulu nitelik yönünden bir kurul organ olup yönetim kuruluna yönetim kurulu üyeleri can verirler<sup>1</sup>. Bu durumda Kanunun aradığı yeter sayıda üyenin bir araya gelmesiyle birlikte, yönetim kurulu belirli konularda işlem yapabilme yeteneğini kazanacaktır<sup>2</sup>. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki TTK ile yönetim kurulunun tek kişiden oluşabileceği kabul edilmiş olup yönetim kurulunun tek kişiden oluştuğu durumlarda da yönetim kurulunun kurul organ sıfatına zarar gelmeyecektir<sup>3</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları iş ve işlemler anonim şirket şahsında hüküm ve sonuç doğuracaktır<sup>4</sup>. Yönetim kurulunun uzun süreden beri oluşmaması şirketin fesih sebebidir (TTK m.530)<sup>5</sup>. Yönetim kurulu daimî bir organ olup bu durum zorunlu kanuni organlardan biri olmasının sonucudur.

TTK m. 365'e göre; anonim şirket yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil edilir. Yönetim iç ilişkide, temsil ise dış ilişki bakımından gündeme gelecek olan konulardandır. Yönetim, şirket iş ve ilişkilerinin yürütülmesi ile birlikte şirket ile pay sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen görev ve yetkileri kapsamaktadır<sup>6</sup>. TTK m. 374'e göre; yönetim kurulu, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. Yapılan tüm bu açıklamalardan sonra yönetim kurulunu, kendisini oluşturan unsurları da göz önünde bulundurarak, bir ya da daha fazla üyeden oluşan, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel

---

<sup>1</sup> **Çamoğlu Ersin (Poroy Reha /Tekinalp Ünal):** Ortaklıklar Hukuku I, 14. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2019, s. 329.

<sup>2</sup> **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp)**, s 329.

<sup>3</sup> **Doğan, Beşir Fatih:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisin Devri, 1. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011, s. 51.

<sup>4</sup> **Ayan, Özge:** 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, 1. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013, s. 3.

<sup>5</sup> **Bilgili, Fatih / Demirkapı, Ertan:** Şirketler Hukuku Dersleri, 4. Baskı, Dora Yayınları, Bursa, 2015, s. 223.

<sup>6</sup> **Bilgili/Demirkapı**, s. 223.

kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında şirketi yönetme ve temsil yetkisine sahip, kurul olarak karar alan, anonim şirketlerde kurulması zorunlu icra organı olarak tanımlamak mümkün olacaktır<sup>7</sup>.

## B. YÖNETİM KURULUNUN YETKİLERİ

### 1. Yönetim Yetkisi

Yukarıda da ifade edildiği üzere TTK m. 365'e göre şirketin yönetimi, yönetim kurulunun görev ve sorumluluğu içerisindedir. Şirketin yönetimi denildiğinde geniş anlamda yönetim ve dar anlamda yönetim olmak üzere doktrinde ikili bir ayrım yapılmaktadır. Yapılan bu ayırımdaki temel unsuru, temsil yetkisinin yönetim kavramının kapsamına dahil edilip edilmemesi oluşturmaktadır<sup>8</sup>. Şirketin geniş anlamda yönetimi, dış ilişkide ortaya çıkan temsil yetkisini de içinde barındıran şekilde, şirketin işlerinin ve işlemlerinin yürütülmesi ve şirketle pay sahipleri arasında olan ilişkileri düzenleyen tüm yetkileri kapsamaktadır<sup>9</sup>. Dar anlamda yönetim ise temsil yetkisini içermeksizin şirketin iç ilişkide yönetim kurulu tarafından yönetilmesini, gerekli kararların alınmasını yani şirket içi işlevlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir<sup>10</sup>.

Doktrinde Cenkci, TTK'de yer alan hükümlerde yönetim kavramının geniş anlamda yönetimi ifade ettiğini ve temsil yetkisini de kapsadığı görüşünde olup özellikle çalışmamızın ana konusunu oluşturan yönetimin devri başlıklı TTK m. 367 hükmünün temsil yetkisinin devrini de kapsadığı görüşünü taşımaktadır<sup>11</sup>. Pulaşlı ise bu görüşe karşı çıkmış olup özellikle TTK m. 367'de yer alan yönetimin devri maddesini sadece şirketin iç ilişkileri ile ilgili olarak şirketin yönetimini kısmen veya tamamen, iç yönergede öngörülen şekilde yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere devredilmesi olarak değerlendirmiş ve TTK'de yönetim ile temsil yetkilerinin ayrıldığı görüşünü ileri sürmüştür<sup>12</sup>. Pulaşlı'ya göre yönetimin devri, sadece şirketin iç işlerini ve idaresini değil aynı zamanda dış ilişkilerinde üçüncü kişilere karşı temsil edilmesini kapsayacak şekilde yönetim ve temsil yetkisinin devri şeklinde yapılabilmekle birlikte bu durum şart değildir<sup>13</sup>.

<sup>7</sup> **Küçüktuncay, Fatma:** Anonim Şirketlerde Yetki Devri ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programları Enstitüsü, İstanbul, 2023, s. 14.

<sup>8</sup> **Küçüktuncay,** s. 14.

<sup>9</sup> **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi Cilt II, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2022, s. 1405.

<sup>10</sup> **Poroy / Tekinalp (Tekinalp / Çamoğlu),** s. 63.

<sup>11</sup> **Küçüktuncay,** s. 15.

<sup>12</sup> **Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi Cilt II, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2022, s. 1408.

<sup>13</sup> **Pulaşlı,** Şerh II, s. 1408.

TTK m. 367'nin gerekçesine bakıldığında yönetim yetkisinin devrinin prensip olarak temsil yetkisinin devrini içermediği, bu nedenle temsil yetkisinin TTK m. 370 uyarınca ayrıca veya aynı işlemde açıkça belirtilerek devrinin gerekli olduğu açıklanmıştır<sup>14</sup>. Kaldı ki TTK m.365'de “anonim şirket yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur” şeklinde cümle kurularak yönetim ve temsilin iki ayrı kelime olarak ifade edilmesinden de yönetim kavramdan dar anlamda yönetimin kastedildiği çıkarımı yapılabilecektir<sup>15</sup>.

Yönetim, şirketin iç işleyişiyle ilgili olup şirket işlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan kararların alınmasını ifade etmektedir<sup>16</sup>. Yönetim kurulunun, yönetim yetkisine ilişkin görev ve yetkileri kanunun farklı maddelerinde hüküm altına alınmıştır<sup>17</sup>. Her ne kadar TTK m. 375'de yönetimin kurulunun devredilemez görev ve yetkileri hüküm altına alınmış olsa da sayılan bu görev ve yetkiler numerus clausus niteliğinde olmayıp kanunun diğer maddelerinde zikredilen yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri de bulunmaktadır<sup>18</sup>. TTK m. 375'e göre yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri şunlardır: Şirketin üst düzeyde yönetilmesi, şirket yönetim teşkilatının oluşturulması, muhasebe, finansal denetim ve planlama için gerekli düzenin kurulması, şube müdürleri hariç olmak üzere müdürlerin ve aynı mahiyetteki kişiler ile imza yetkisi bulunanların atanması ve görevden alınmaları, yönetimde görevli kişilerin üst gözetimi, pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamalarının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının icrası, borca batıklık olması halinde bu durumun mahkemeye bildirilmesi.

## 2. Temsil Yetkisi

TTK m. 365'e göre; anonim şirket yönetim kurulu tarafından temsil edilir. Temsil, adına yapılan işlemlerle şirketin hak ve borç sahibi yapılması olup şirketi üçüncü kişilere ve pay sahiplerine karşı temsil etme görev ve yetkisi kural olarak yönetim kurulundadır<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Bkz. TTK m. 367 gerekçesi.

<sup>15</sup> **Büyükkatak, Aytuğ:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri ve Sınırlandırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 70.

<sup>16</sup> **Doğan Yenisey, Kübra:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi, İstanbul Hukuk Mecmuası, C. 74, Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı, s. 324.

<sup>17</sup> **Kalender, Süleyman:** Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devrinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu Anonim Şirketlerde Yönetimin Devri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2023, s. 32.

<sup>18</sup> **Kalender,** s.33.

<sup>19</sup> **Bahtiyar, Mehmet:** Ortaklıklar Hukuku, 14. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2020, s. 234.

Bununla birlikte yönetim kurulunun temsil yetkisi, borçlar hukuku bağlamındaki temsilden farklı olup yönetim kurulunun açıkladığı irade, şirketin iradesidir<sup>20</sup>.

TTK m. 370/1'e göre esas sözleşmede aksi öngörülmemiş veya yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa, şirketi temsil yetkisi çift imza kullanılmak şartıyla yönetim kuruluna aittir. Çift imza kuralı, yönetim kurulunun birden fazla üyeden oluşması halinde, şirketin temsili ile ilgili bir belgeye yönetim kurulu üyelerinden herhangi ikisinin imza atmasıyla bahse konu işlemin şirketi bağlamasını ifade etmektedir<sup>21</sup>.

TTK m. 374'te yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetimin, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili olduğu hüküm altına alınmıştır.

## II. YÖNETİM YETKİSİNİN DEVRİ

### A. GENEL OLARAK

Anonim şirket yönetim kurulu, kurul organ olarak faaliyet göstermektedir<sup>22</sup>. TTK m. 365'te kanunda aksine bir hüküm olmadıkça anonim şirketin yönetim kurulu tarafından yönetilip temsil edileceği hükme bağlanmıştır. Kaldı ki yönetimin devrini düzenleyen TTK m. 367'de yönetimin devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine ait olduğu hükme bağlanmıştır.

Yönetim yetkisinin bütün yönetim kurulu üyelerince kurul olarak kullanılması genellikle küçük anonim şirketlerde ve aile şirketlerinde görülmekte olup şirketin iş hacminin artması ile birlikte o şirketin yönetim kurulunun kurul organ olarak şirketin bütün işleri yönetmesi zorlaşmaktadır<sup>23</sup>. Örneğin anonim şirkette işçi alınması durumunda her seferinde yönetim kurulunun kurul organ olarak kararının gerekmesi ve yönetim kurulunun böyle ufak çaptaki işler için toplanıp oylama yaparak karar alması olanağı özellikle bazı büyük şirketlerde yok denecek kadar azdır<sup>24</sup>. Bu tür durumlarda bütün yetkilerin kurul olarak yönetim kurulunca kullanılması verimsizliği doğurmakta ve şirketin amacına uygunluk taşımamakta olup bu durumda yönetim kurulunun yönetim ve

<sup>20</sup> **Büyükatak**, s. 187.

<sup>21</sup> **Kalender**, s. 33; bkz. Y. 11.HD T. 14.04.2021, E.2020/6088, K. 2021/3631.

<sup>22</sup> **Doğan**, s. 113.

<sup>23</sup> **Doğan**, s.113.

<sup>24</sup> **Koç, Himmet**: Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, 1. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2018, s. 64.



temsil yetkisini yöneticiler ile paylaşması özen ve sadakat yükümlülüğünün bir gereği olarak da görülebilecektir<sup>25</sup>.

Yönetim yetkisinin devri anonim şirketinin yönetiminin verimli bir şekilde sağlanabilmesi bakımından örgütsel bir gerekliliktir<sup>26</sup>. Bu sayede anonim şirket yönetim kurulları; yönetim yetkilerini uzman kişilere devredip işlemleri hızlandırarak zamandan ve emekten tasarruf edeceklerdir<sup>27</sup>. TTK m. 366'da yönetim kuruluna kendi içerisinde komite ve komisyonlar kurarak bazı yetkilerini paylaşabilme imkânı tanınmıştır. Ayrıca TTK m. 367 uyarınca yönetim kurulunun esas sözleşmede hüküm bulunması koşuluyla ve düzenlenecek bir iç yönerge ile yönetim yetkisini kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine yahut üçüncü kişilere devredebilecektir.

Yönetimin devri, şirketin iç işleriyle ilgili olarak yönetim yetkisinin iç yönergede belirtildiği şekilde kısmen veya tamamen mevcut yönetim kurulu üyelerine veya üçüncü kişilere bırakılmasını ifade etmekte olup yönetimin devrinde kural, sadece "şirketin iç idaresinin" devredilmesidir<sup>28</sup>. Ancak uygulamada yukarıda da bahsedildiği üzere yönetim ve temsil yetkisinin genellikle birlikte devredildiği görülmektedir. Yönetimin devri TTK'de m. 367'de düzenlenmişken temsil yetkisinin devri ise TTK m. 370/2'de düzenlenmiştir. Bunun anlamı, yönetim kurulunun yönetim ve temsil yetkisini ayrı ayrı devredebilecek olmasıdır<sup>29</sup>.

Kanun koyucunun yönetim yetkisinin devriyle kastetmiş olduğu şirket iradesinin ortaya çıkmasını belirleyici bir yetki olan organa özgü yetkilerinin devri olup kural olarak bu yetki, yönetim kurulu üyeleri tarafından kullanılırken, yönetim yetkisinin devri ile birlikte yetkileri devralanlar yani murahhaslar tarafından da kullanılacaktır<sup>30</sup>. Murahhaslar, yönetim kurulu üyelerinden seçilebileceği gibi pay sahipleri veya üçüncü kişiler arasından atanabileceklerdir<sup>31</sup>. Yönetimin devri, yönetim kurulunun aldığı kararların uygulanmasının bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine ya da üçüncü kişilere bırakılması değil, doğrudan karar alma yetkisinin devredilmesidir<sup>32</sup>. Bu nedenle TTK m. 366 hükmü kapsamında işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor

---

<sup>25</sup> **Doğan**, s. 113.

<sup>26</sup> **Kalender**, s. 67.

<sup>27</sup> **Koç**, s. 64.

<sup>28</sup> **Kalender**, s. 65.

<sup>29</sup> **Şener, Oruç Hami**: Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019, s. 370.

<sup>30</sup> **Kalender**, s. 65.

<sup>31</sup> **Karahan, Sami (Editör)**: Şirketler Hukuku, 2. Baskı, Mimoza Yayınları, Konya, 2015, s. 412.

<sup>32</sup> **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp)**, s. 346.

hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla komite ve komisyonların oluşturulması, yönetim yetkisinin devri anlamına gelmemektedir<sup>33</sup>.

Yönetim yetkisini devretme veya devretmeme yönündeki tasarruf yönetim kuruluna aittir<sup>34</sup>. Yönetim kurulunun yönetimin devri yetkisini kurul olarak kullanması zorunludur; zira yönetimin devri, yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında yer alan “şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi” kapsamına girmektedir<sup>35</sup>. Yönetim kurulu, yönetim yetkisini kısmen devredebileceği gibi tamamen de devredebilecektir. Yönetim yetkisinin kısmen devrinden kasıt, devredilebilir yetkilerinin bir kısmının devriyken, yönetim yetkisinin tamamen devri ise yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri dışında kalan yetkilerinin tamamının devridir<sup>36</sup>.

## B. ŞARTLARI

TTK m. 367’de; yönetim kurulunun esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabileceği hüküm altına alınmıştır. Yönetim kurulunun yönetim yetkisini devredebilmesi için birtakım şartların varlığı aranmaktadır. Söz konusu şartların, yönetimin devri işleminin kurucu şartlarından olması nedeniyle bu şartlardan herhangi birinin eksikliği halinde yönetimin devri işlemi yokluk yaptırımına tabi tutulacaktır<sup>37</sup>.

TTK m. 367 hükmü incelendiğinde, yönetim yetkisinin devrine ilişkin bir maddi ve üç şekli olmak üzere dört şartın olduğu anlaşılmaktadır: Şekli şartlar; esas sözleşme ile yetki devrine izin verilmiş olması, yetki devri için bir iç yönergenin hazırlanması ve yetki devrine yönetim kurulu tarafından karar verilmiş olması olup maddi şart ise, devredilmek istenen yetkilerin yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez nitelikteki yetkilerinin dışında kalan yetkilerinden olmasıdır<sup>38</sup>.

### 1. Esas Sözleşmede Yetki Devrine İzin Verilmiş Olması

TTK m. 367 uyarınca yönetim yetkisinin devredilebilmesi için ilk şart olarak esas sözleşmede buna izin veren bir hükmün bulunması gerekmektedir. Esas sözleşmede yetki devrine izin veren bu hükmün açık olarak öngörülmüş olmalı ve esas sözleşmede yönetim yetkisinin devredilip devredilmeyeceği yönünde bir belirsizlik bulunmaması

<sup>33</sup> **Kalender**, s. 65.

<sup>34</sup> **Kalender**, s. 69.

<sup>35</sup> **Kalender**, s. 70.

<sup>36</sup> **Bahtiyar**, s. 233.

<sup>37</sup> **Koç**, s. 90.

<sup>38</sup> **Kalender**, s. 72.

gerekmektedir<sup>39</sup>. Ayrıca, esas sözleşmede yetki devrini yasaklayan bir hüküm bulunmaması, yetki devrine izin verildiği şeklinde yorumlanamayacaktır<sup>40</sup>. Esas sözleşmede hüküm bulunması TTK. m. 367'nin gerekçesinde de belirtildiği üzere, "conditio sine qua non" teşkil eder, yani sadece genel kurulda veya yönetim kurulda alınan bir karar ile yetki devri yapılamayacak olup mutlaka esas sözleşmede yetki devrine ilişkin hüküm bulunması gerekmektedir<sup>41</sup>.

Yönetimin devrine izin veren bu hüküm esas sözleşmede şirketin kuruluş aşamasında kurucular tarafından öngörülebileceği gibi, sonradan esas sözleşmenin değiştirilmesi ile de eklenebilecektir<sup>42</sup>. Yönetim yetkisinin devrine ilişkin esas sözleşme değişikliği, TTK m. 421/2'de yer alan ağırlaştırılmış nisaplar arasında yer almadığından, şirket sermayesinin en az yarısının temsil edildiği genel kurul toplantılarında oyların çoğunluğu ile karar alınabilecektir<sup>43</sup>.

Yönetim yetkisinin devri için esas sözleşmede yetki devrine izin verilmesinin zorunlu olmasının anlamı, esas sözleşmede bu devre izin verilip verilmediğinin belirtilmesi olup devir konusunda ayrıntılı düzenlemeler iç yönergede yer alacaktır<sup>44</sup>. Yetki devrine ilişkin ayrıntılı düzenleme yapma yetkisi yönetim kurulundadır<sup>45</sup>. Ancak yönetim kuruluna yetki devri yapabilmesi konusunda getirilen imkân, yönetim kurulunu yönetim yetkilerini devretmesinin zorunlu olduğu şeklinde anlaşılmalıdır, zira yönetim yetkilerini devredip devretmemeye yönelik karar vermek yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasındadır (TTK m. 375/1-b)<sup>46</sup>.

Esas sözleşmede yer alacak yönetim yetkisinin devri ile ilgili hükmün kapsamı bakımından yetki devrine izin verilen konuların sınırlarının esas sözleşmede çizilip çizilemeyeceği konusunda doktrinde farklı görüşler ileri sürülmüştür. Doğan, şirket esas sözleşmesinde yönetim yetkisinin devredilmesine imkân veren hükmün bulunması halinde, hangi yetkilerinin devredilebileceği ve hangi yetkilerin devredilemeyeceğine ilişkin düzenlemelerin esas sözleşmede yer alamayacağı, bu konunun iç yönergede düzenlenmesi gerektiği, bu tür sınırlamaların yönetim kurulunun yetki devri konusundaki münhasır yetkisi kapsamında yer aldığı görüşündedir<sup>47</sup>. Pulaşlı ise yönetim yetkisinin

---

<sup>39</sup> Pulaşlı, Şerh II, s. 1420.

<sup>40</sup> Ceylan, Nurgün: Anonim Şirketlerde Yönetim ve Temsil Yetkisinin Anlamı, Sonuçları ve TTK m. 371/7 ile Karşılaştırılması, Türkiye Noterler Birliği Hukuk Dergisi, C.2, S.1, s.26.

<sup>41</sup> Gürgen, Nurdan: Anonim Şirketlerde Yönetimin Devri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Özyeğin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s. 23.

<sup>42</sup> Pulaşlı, Hasan: Anonim Şirketlerde İç Yönerge, Legal Hukuk Dergisi, C.11, S.125, s. 38.

<sup>43</sup> Kalender, s. 74.

<sup>44</sup> Gürgen, s. 24.

<sup>45</sup> Doğan, s. 121.

<sup>46</sup> Kalender, s. 74.

<sup>47</sup> Doğan, s. 121.

devredilmemesi mümkün olduğu için çoğun içinde az da vardır kuralı sebebiyle esas sözleşmede yetkinin devredilebileceği konulara ilişkin sınırlama getirilmesinin mümkün olduğu kanaatindedir<sup>48</sup>.

Esas sözleşmede yetki devrine izin vermemek sureti ile bir yasaklama getirilebilmesine imkân tanınması, yönetim yetkilerinin devrine ilişkin bazı sınırlama ve koşul getirilebilmesini de olanaklı kılacaktır<sup>49</sup>. Bu kapsamda yönetim kurulunun belli konularda yönetimi devredemeyeceği veya sınırlı olarak devredebileceğine ilişkin bir düzenlemenin de esas sözleşmede yer almasının mümkün olduğu kabul edilmektedir<sup>50</sup>. Esas sözleşmede yönetim yetkisinin devrine yönelik getirilebilen sınırlamalar, TTK. m. 375/1-b hükmünde yer alan yönetim kurulunun yönetim teşkilatını belirleme yönündeki devredilemez yetkisi ile birlikte değerlendirilmesi gerekmekte olup bu kapsamda yetki devrine yönelik getirilecek sınırlamalar, yönetim kurulunun yönetim teşkilatını belirleme yönündeki devredilemez nitelikteki yetkisini ihlal edici nitelikte olmamalıdır<sup>51</sup>. Bu kapsamda esas sözleşmede, hangi yönetim yetkilerinin devredilebileceği, özellikle bazı yetkilerin sadece yönetim kurulu tarafından kullanılması gerektiği yönünde sınırlamalar getirilebilecektir<sup>52</sup>. Ancak bu şekilde yapılacak sınırlandırmaların yalnızca genel çerçeveyi belirleyen bir düzenleme olmasına ve yönetim kurulunun devredilemez yetkisi olan yönetim teşkilatının belirlenmesi yetkisini ihlal etmemesine dikkat edilmesi gerekmektedir<sup>53</sup>.

## 2. İç Yönerge Hazırlanması

TTK'de iki çeşit iç yönerge tipi düzenlenmiş olup bunlardan ilki, TTK m. 419/1 hükmü uyarınca, çalışma usul ve esaslarının belirlendiği iç yönerge, diğeri ise TTK m. 367/1'de düzenlenen yönetim yetkisinin devrini konu alan iç yönergedir<sup>54</sup>. İç yönerge, anonim şirketin iç organizasyonunda ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümünde önemli bir fonksiyona sahiptir<sup>55</sup>. İç yönergenin öncelikle kanunun emredici hükümlerine, mevzuat ve şirket esas sözleşmesine aykırı olmaması gerekmekte olup ayrıca esas sözleşme ile düzenlenmesi öngörülen durumlar iç yönerge ile düzenlenemeyecektir<sup>56</sup>.

<sup>48</sup> Pulaşlı, İç Yönerge, s. 37.

<sup>49</sup> Gürgen, s. 25.

<sup>50</sup> Pulaşlı, İç Yönerge, s. 39.

<sup>51</sup> Gürgen, s. 25.

<sup>52</sup> Küçüktuncay, s. 30.

<sup>53</sup> Kırca, İsmail (Şehirli Çelik, Feyzan Hayal / Manavgat, Çağlar): Anonim Şirketler Hukuku Cilt I, 8. Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 601; Küçüktuncay, s. 30.

<sup>54</sup> Doğan, s. 49.

<sup>55</sup> Kalender, s. 77.

<sup>56</sup> Doğan, s. 46.

Anonim şirketler hukuku açısından bir iç yönergeden bahsedilebilmek için iç yönerge yazılı olarak hazırlanmalı ve yetkili organın geçerli bir kararına dayanmalıdır<sup>57</sup>. İç yönergenin hazırlanma yetkisi yönetim kuruluna ait olmakla birlikte bizzat yönetim kurulu üyeleri tarafından hazırlanması gerekmekte olup yönetim kurulu iç yönergenin hazırlanmasında komitelerden yararlanabilecek veya uzman kişiler tarafından iç yönergenin hazırlanmasını sağlayabilecek olup bu noktada önemli olan husus, iç yönergenin yönetim kurulu tarafından bizzat hazırlanması değil geçerli bir yönetim kurulu kararıyla kabul edilmesidir<sup>58</sup>.

Anonim şirketlerde yönetim yetkisinin devredilebilmesi için aranan şekli şartlardan bir diğeri yönetim kurulu tarafından yönetimin devrine ilişkin esasları içeren bir iç yönergenin hazırlanmasıdır. Bu iç yönergede sadece yönetim şemasının belirlenmesi yeterli olmayıp yetkiyi devralan murahhasların yetki alanlarının açıkça tespit edilmesi bakımından iç yönergede karar ve atama yetkileri ile işletmenin teknik, ticari ve hukuki açıdan yönetimine ilişkin esaslar da yer almalıdır<sup>59</sup>. Yönetim yetkisinin devrine ilişkin iç yönergenin içeriğinde bulunması gerekli olan asgari unsurlar şunlardır: Şirket yönetiminin düzenlenmesi, yönetim kurulu ve murahhasların yetkileri, murahhasların görevlerinin yönetim örgütü içerisindeki yerleri, kimin kime bağlı olduğu ve kime karşı sorumlu olduğudur<sup>60</sup>. Bu kapsamda, sayılan asgari unsurların iç yönergede bulunmaması halinde iç yönergenin kanuna aykırı bir şekilde hazırlanmış olduğu kabul edilecek olup bu iç yönergeye göre yapılmış olan yetki devri de geçersiz olacaktır<sup>61</sup>.

TTK m. 367’de yer alan yönetim kurulunun düzenleyeceği iç yönergeye göre ifadesinden iç yönergenin yönetim kurulu tarafından kabul edileceği sonucu çıkmaktayken madde gerekçesinde iç yönergenin genel kurul veya yönetim kurulunca onaylanabileceğinin kaleme alınmış olması madde metni ile madde gerekçesinin çelişkili olduğunu göstermektedir. Her ne kadar TTK m. 367 gerekçesinde iç yönergenin genel kurulca da onaylanabileceği kaleme alınsa da TTK m. 375/1-b.1 uyarınca şirket yönetiminin organizasyonu yetkisi yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden olması nedeniyle iç yönergeyi hazırlama ve onaylama yetkisinin yönetim kurulunda olduğunun kabulü gerekmektedir<sup>62</sup>.

TTK m. 367 uyarınca hazırlanacak olan iç yönergenin tescil ve ilan edilmesine ilişkin bir zorunluluk bulunmamaktadır, zira iç yönergede yönetim teşkilatlanmasına

---

<sup>57</sup> Doğan, s. 44 – 45.

<sup>58</sup> Kalender, s. 78.

<sup>59</sup> Şener, s. 371.

<sup>60</sup> Doğan, Beşir Fatih: Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri, MÜHF-HAD, C. 18, S.2, s. 630.

<sup>61</sup> Doğan, s. 136.

<sup>62</sup> Doğan, s. 128.

ilişkin şirketin üçüncü kişilerin bilmesini istemediği bilgiler yer alabilmektedir<sup>63</sup>. Kaldı ki madde gerekçesinde de iç yönergenin tescil ve ilanının gerekli olmadığı belirtilmiştir. İç yönergenin tescil ve ilanına karar verme yetkisi; iç yönergeyi hazırlama, yürürlüğe koyma, değiştirme ya da yürürlükten kaldırma yetkilerine de sahip olan yönetim kuruluna aittir<sup>64</sup>.

### 3. Geçerli Bir Yönetim Kurulu Kararının Varlığı

Yönetim yetkisinin geçerli şekilde devredilebilmesi için, iç yönerge çerçevesinde yapılacak yetki devri hakkında bir yönetim kurulu kararının alınması gerekmektedir. Yönetimin devrine ilişkin bir iç yönerge hazırlanmış olsa dahi, hazırlanan bu iç yönerge yönetim kurulu kararı ile kabul edilmedikçe yönetim yetkisi devredilmemiş sayılacaktır<sup>65</sup>. Söz konusu yönetim kurulu kararında iç yönergeye atıfta bulunularak hangi yönetim yetkilerinin hangi yetkililere devredildiği düzenlenecektir<sup>66</sup>. Yönetim kurulunun yönetim yetkisinin devri için TTK'de özel bir nisap öngörülmediği için esas sözleşmede daha ağır bir nisap öngörülmemişse yönetim kurulu TTK m. 390/1'deki nisaba uyarak karar alacaktır<sup>67</sup>.

### 4. Devredilemez Yetkilerin Dışında Kalan Yetkilerin Devredilebilmesi

Yönetim yetkisinin devri için aranan maddi şart yönetim kurulunun devrettiği yetkinin devredilemez yetkilerinden olmamasıdır. Yetki devrinin sınırlarını temel olarak TTK m. 375 ve Kanunun diğer hükümlerinde yer alan yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri oluşturmaktadır<sup>68</sup>. Yönetim yetkisini devralanlar bu sınırlara uymak şartıyla, kendilerine bırakılan alanda şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her türlü iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkililerdir<sup>69</sup>.

TTK m. 375'te yönetimin kurulunun devredilemez görev ve yetkileri hüküm altına alınmış olsa bile sayılan bu görev ve yetkiler numerus clausus niteliğinde olmayıp Kanunun diğer maddelerinde zikredilen yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri de bulunmaktadır<sup>70</sup>. Yönetim kurulunun bu görev ve yetkilerden feragat etmesi mümkün değildir<sup>71</sup>. Örneğin, TTK m. 446/1-c'ye göre, genel kurul kararlarının iptali için yönetim kurulu dava açabilecek olup bu yetki münhasıran yönetim kuruluna verilmiştir<sup>72</sup>.

<sup>63</sup> Gürgen, s. 31.

<sup>64</sup> Koç, s. 108.

<sup>65</sup> Kalender, s. 112.

<sup>66</sup> Küçüktuncay, s. 39.

<sup>67</sup> Kırca (Şehirli Çelik / Manavgat), s. 539 – 540; Küçüktuncay, s. 39 – 40.

<sup>68</sup> Bahtiyar, s.233.

<sup>69</sup> Demirel, Duygu: Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri, HHFD, C.7, S.2, s. 221.

<sup>70</sup> Kalender, s. 33.

<sup>71</sup> Pulaşlı, Şerh II, s. 1318.

<sup>72</sup> Doğan, Yönetim, s. 623.

Başka bir örnek olarak TTK m. 454/2 uyarınca genel kurul toplantısında alınan kararın imtiyazlı pay sahiplerinin haklarını ihlal etmesi halinde yönetim kurulunun, imtiyazlı pay sahipleri özel kurulunu toplantıya çağırması da yine kurulun devredilemez ve vazgeçilemez yetkilerindedir<sup>73</sup>.

Sonuç olarak TTK m. 367 uyarınca, başta TTK m. 375 hükmü olmak üzere, TTK'nin diğer hükümlerinde veya özel kanunlarda yönetim kuruluna ait olduğu açıkça belirtilen veya işin niteliği gereği böyle olduğu anlaşılan konulara ilişkin görev ve yetkilerin devri mümkün değildir<sup>74</sup>.

### C. DEVRİN YAPILABİLECEĞİ KİŞİLER

TTK m. 367'ye göre; yönetim, “bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine” yahut “üçüncü kişiye” devredilebilecektir. Yönetim yetkisinin devredileceği kişinin şirkette pay sahibi olması ya da gerçek kişi olması şart değildir<sup>75</sup>.

Yönetim yetkisinin yönetim kurulu üyelerine devredilmesi ile üçüncü kişilere devredilmesi farklı sonuçlara bağlanmamış olup her iki halde de yönetim yetkisi devredilmiş olan kişiler, devredilen yetkiler bakımından aynı yetkilere ve organ vasfına sahip olacaklardır<sup>76</sup>. Bu iki devir arasındaki tek fark yetki devri yapılan yönetim kurulu üyesinin üyelik görevini de aynı zamanda sürdürüyor olmasıdır<sup>77</sup>.

Doktrinde, yönetim veya temsil yetkilerinin devredildiği kişilerin açıklanmasında “murahhas üye” ve “murahhas müdür” ayrımı yapılmaktadır<sup>78</sup>. TTK'de temsil yetkisi başlıklı m. 370'de murahhas üye ve murahhas müdür ifadeleri kullanılmış ancak yönetimin devri başlıklı TTK m. 367 hükmünde ise bu kavramlara yer verilmemiştir<sup>79</sup>. Her ne kadar temsil yetkisine ilişkin TTK m. 370'de “murahhas” ibaresine yer verilmişse de doktrinde, bu kavramları yönetim yetkisinin devredildiği kişileri tanımlarken de kullanıldığı görülmektedir<sup>80</sup>. Murahhas kelime anlamı olarak “bir kurul adına bir işi sonuna ulaştırmak için yetkilendirilmiş kişi” anlamına gelmekte olup bu kapsamda incelendiğinde temsil için yetkilendirilmiş kişiler murahhas olarak adlandırılabilir gibi yönetim için yetkilendirilmiş kişilerin de murahhas olarak adlandırılması

---

<sup>73</sup> Demirel, s. 222.

<sup>74</sup> Demirel, s. 223.

<sup>75</sup> Küçüktuncay, s. 19.

<sup>76</sup> Yalçın Sırakaya, Elif: Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri Bağlamında Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Yükümlülüğü, AHBVÜ-HFD, C. 24, S.2, s. 206.

<sup>77</sup> Yalçın Sarıkaya, s. 206.

<sup>78</sup> Kalender, s. 113.

<sup>79</sup> Akdağ Güney, Necla: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2016, s. 82.

<sup>80</sup> Orbay Ortaç, Nurdan / Al Kılıç, Şengül: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Murahhasların Genel Kurula Katılması, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, C.4 S.2, s. 217.

mümkündür<sup>81</sup>. Bu sebeple biz çalışmamızda, yönetim veya temsil yetkilerinden en az birinin devredilmiş olmasını yeterli görerek, yönetim yetkisinin devredildiği yönetim kurulu üyeleri için murahhas üye, üçüncü kişiler için ise murahhas müdür ifadelerini kullanacağız.

Belirtmek gerekir ki yönetim kurulu, devredebileceği yetkilerini genel kurula devredemeyecektir; nitekim genel kurul, pay sahipleri veya temsilcilerinden oluşmakta olup alınan kararlarda herhangi bir hukuki sorumlulukları bulunmaması yönetim yetkilerinin genel kurula devrine engel olmaktadır<sup>82</sup>. Ancak, pay sahipleri TTK m. 367 kapsamında üçüncü kişi olarak değerlendirilmekte olup yönetim yetkilerinin bir kısmının veya tamamının pay sahiplerinden birine veya birkaçına devredilmesi mümkün olacaktır<sup>83</sup>.

### 1. Yönetim Kurulu Üyeleri

TTK m. 367 kapsamında yönetim yetkisinin devredilebileceği ilk grup yönetim kurulu üyeleridir. Yönetim yetkisi, mevcut yönetim kurulu üyelerinden birine ya da birkaçına devredilebilecektir. Bu şekilde yönetim yetkisinin bir kısmı veya tamamı kendisine devredilen üyelere murahhas üye denilmektedir<sup>84</sup>. Bununla birlikte yönetimin devredildiği bu yönetim kurulu üyelerine icrada görevli üyeler de denilmektedir<sup>85</sup>. Kendilerine yetki devri yapılan murahhas üyeler, bu devir sonucunda organ niteliğini haiz olacaklardır<sup>86</sup>.

TTK'de yönetim kurulunun, devredilemez yetkileri haricinde olan tüm yetkilerini devredip bu kapsamdaki hususlar bakımından gözetim organı olarak çalışabileceği bir sistem kabul edilmiştir<sup>87</sup>. Yönetim yetkisinin bir veya birden fazla yönetim kurulu üyesine devredilmesi halinde, yönetim yetkisini devralan yönetim kurulu üyelerinin hem devredilemeyen görev ve yetkilere hem de devredilen görev ve yetkilere sahip olacağından dolayı ilgili üye veya üyelerin hem yönetim hem gözetim görevinde olacaklardır<sup>88</sup>.

Yönetim yetkileri birden fazla üyeye devredilmişse, kural olarak bu murahhas üyeler arasında herhangi bir altlık – üstlük ilişkisi bulunmamaktadır<sup>89</sup>. Bu kapsamda

<sup>81</sup> **Özön, M. Nihat:** Osmanlıca Türkçe Sözlük, Ankara 1971, s. 525'den naklen **Doğan**, s. 67.

<sup>82</sup> **Kalender**, s. 113.

<sup>83</sup> **Kalender**, s. 113.

<sup>84</sup> **Çamoğlu (Poroy/Tekinalp)**, s. 346.

<sup>85</sup> **Pulaşlı**, Şerh II, s. 1284.

<sup>86</sup> **Küçüktuncay**, s. 24.

<sup>87</sup> **Çam, Gülçin:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisi ve Yetki Devri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, S. 2, s. 524.

<sup>88</sup> **Doğan**, s. 224.

<sup>89</sup> **Doğan**, s. 227.



kendisine devredilen yetkileri kullanmakta her bir murahhasın münhasır bir yetkisi vardır<sup>90</sup>.

## 2. Yönetim Kurulu Üyesi Olmayan Üçüncü Kişiler

Yönetim kurulu yönetim yetkisini yönetim kurulu üyelerine devredebileceği gibi yönetim kurulu üyesi olmayan üçüncü kişilere de devredebilecektir. Bu şekilde yönetim yetkisinin bir kısmı veya tamamı kendisine devredilen üçüncü kişilere murahhas müdür denilmektedir<sup>91</sup>. Yönetimin üçüncü kişilere devredilmesi, yönetim kurulu üyesi olmayan ancak şirkette müdür olarak görev yapan kişi ya da kişilere devredilmesi veya şirket ile hiçbir bağlantısı olmayan üçüncü kişilere devredilmesi olmak üzere iki farklı şekilde kendini gösterebilecektir.<sup>92</sup>

Anonim şirketlerde yönetim yetkisinin aynı zamanda hem murahhas üyelere hem de murahhas müdürlere devredilebilecektir<sup>93</sup>. Bu şekilde bir devir yapıldığında, murahhas müdürlerin murahhas üyelere bir bağlılığı veya murahhas üyelerin murahhas müdürlere nazaran üstünlüğü bulunmamaktadır<sup>94</sup>.

## 3. Komite ve Komisyonlar

TTK. m. 366/2 hükmü uyarınca yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilecektir. Yönetim kurulu, TTK m. 366 hükmü kapsamında oluşturduğu komite ve komisyonlara yönetim yetkisini devredebilecektir.<sup>95</sup> Ancak yönetim yetkilerinin komite ve komisyonlara devrinin, mutlaka TTK m. 367'ye uygun olarak yapılması gerekmektedir<sup>96</sup>.

Yönetim yetkisinin bir komiteye devredilmesi durumunda, ilgili komite kendisine devredilen yetkileri kurul olarak kullanması gerekmekte olup bu yetkilerin kullanılmasından dolayı müteselsilen sorumlulardır<sup>97</sup>. Bu sebeple, komite veya komisyon üyelerinden biri veya bazıları devredilen yetkileri bireysel olarak kullanamazlar<sup>98</sup>.

---

<sup>90</sup> Koç, s. 74.

<sup>91</sup> Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 346.

<sup>92</sup> Kalender, s. 116 – 117.

<sup>93</sup> Küçüktuncay, s. 25.

<sup>94</sup> Doğan, s. 232 – 233.

<sup>95</sup> Pulaşlı, Şerh II, s. 1353.

<sup>96</sup> Kalender, s. 117.

<sup>97</sup> Doğan, s. 235.

<sup>98</sup> Doğan, s. 235.

Yönetim kurulu, komite ve komisyonlara devredilen yetkilerin ne şekilde kullanılacağına ilişkin çalışma esaslarını iç yönergede düzenleyebilecektir<sup>99</sup>.

### III. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞUNA İLİŞKİN ESASLAR

#### A. GENEL OLARAK

Hukuki sorumluluk, hukuka aykırı bir fiil sonucu meydana gelen zarardan kimin sorumlu olacağını gösteren ve zarar görenin, zarar verene karşı zararın giderilmesini talep etme hakkını düzenleyen normların bütünüdür<sup>100</sup>. Anonim şirkette yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin genel esaslar TTK m. 553'te düzenlenmiştir. TTK m. 553'e göre; yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumlulardır. Açıkça ifade edilmemiş olsa da ilgili madde kapsamında anonim şirketlerdeki fiili organların da sorumlu tutulabileceği kabul edilmektedir<sup>101</sup>. Bu madde kapsamında yönetim kurulu üyesinin sorumluluğunun doğması için öncelikle kanundan veya esas sözleşmeden doğan yükümlülüğünü ihlal etmesi gerekmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri ile şirket arasındaki hukuki ilişki sözleşmesel nitelikte olması sebebiyle ortaya çıkan sorumluluğun kaynağı sözleşmeden doğan sorumluluk olarak nitelendirilebilecektir<sup>102</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu kusura dayanan bir sorumluluk olup burada kusurun derecesi sorumluluğun doğması bakımından önem taşımamaktadır<sup>103</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini tedbirli bir yönetici özeniyle yerine getirme yükümlülüğü bulunduğundan bu kimselerin hafif ihmalleri de sorumluğa neden olacaktır<sup>104</sup>. Bununla birlikte yönetim kurulu üyeleri sorumlu buldukları takdirde meydana gelen zararı bütün malvarlıkları ile tazmin etme yükümlülüğü altına girecek olup bu sebeple sorumlulukları şahsi ve sınırsız bir sorumluluktur<sup>105</sup>.

Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundan söz edilebilmesi için sorumluluğun ilgili yönetim kurulu üyesine isnat edilebilmesi de gerekmektedir. Örneğin, yönetim kurulu toplantısına katılmaması için haklı bir mazereti olan bir yönetim

<sup>99</sup> Doğan, s. 235; Kalender, s. 118.

<sup>100</sup> Akdağ Güney, s. 269 - 270.

<sup>101</sup> Şener, s. 419.

<sup>102</sup> Kalender, s. 164.

<sup>103</sup> Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 389.

<sup>104</sup> Pulaşlı, Hasan: Şirketler Hukuku Şerhi Cilt IV, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2022, s. 2931 – 2932..

<sup>105</sup> Akdağ Güney, s. 271.

kurulu üyesine veya toplantıya katılan ancak alınan karara karşı muhalif olup bu hususları zapta geçirten yönetim kurulu üyesine, bu hususta alınan karardan dolayı sorumluluk yüklenemeyecektir<sup>106</sup>.

## **B. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞUNA İLİŞKİN GENEL PRENSİPLER**

### **1. Kusurlu Sorumluluk İlkesi**

Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu kusur esasına dayanmaktadır<sup>107</sup>. TTK m. 553'te açıkça yönetim kurulu üyelerinin kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde sorumlu olacakları hüküm altına alınmıştır. Kusur, zararın meydana gelmesine sebep olacak sonucu isteyerek ve planlayarak veya bu sonucu göze alarak yahut zararın ortaya çıkmasını engelleyecek nitelikte bir özen gösterilmeme hali olarak tanımlanabilecektir<sup>108</sup>. Hukuka aykırı fiilin sonucu istenmişse kast, hukuka aykırı sonucu istemiş olmayıp bu hukuka aykırı sonuçtan kaçınma iradesi yeterince kullanılmamışsa ihmâl söz konusu olacaktır<sup>109</sup>.

Kanun koyucu, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin objektif bir ölçü getirmek suretiyle görevlerin ifasında, tedbirli bir yöneticiden beklenebilecek özenin gösterilmesi gerektiğini kabul etmiş (TTK m. 369) ve yönetim kurulu üyelerini şirketin çıkarlarını dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altına sokmuş olduğundan dolayı yönetim kurulu üyeleri hafif ihmallerinden dahi sorumlu olacaklardır<sup>110</sup>. Yönetim kurulu üyesinin, kusuru dolayısıyla sorumlu tutulması için görevini ifa ederken göstermiş olduğu özen incelenerek buna göre değerlendirme yapılacaktır<sup>111</sup>.

Her ne kadar yönetim kurulu üyelerinin hukuki olarak sorumlu olabilmeleri için kusur üzerinde durulsa da sorumluluğun ortaya çıkabilmesi için kusurun yanı sıra bir zararın da meydana gelmesi gerekmektedir<sup>112</sup>. Ayrıca kusurlu davranış ile zarar arasında uygun bir illiyet bağının varlığı, sorumluluk hukukunun temel ilkelerindedir<sup>113</sup>.

---

<sup>106</sup> Pulaşlı, Şerh IV, s. 2939; Kalender, s. 167.

<sup>107</sup> Pulaşlı, Şerh IV, s. 2931.

<sup>108</sup> Kalender, s. 167.

<sup>109</sup> Oğuzman, Kemal / Öz, Turgut: Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt II, 14. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2018, s. 56.

<sup>110</sup> Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 389.

<sup>111</sup> Küçüküntuncay, s. 100.

<sup>112</sup> Uysal, Levent: 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu – II, TBBB, C.22, S.81, s. 283.

<sup>113</sup> Oğuzman, s. 45.

## 2. Sorumluluğun Kişiselliği

TTK m. 553'te yönetim kurulu üyelerinin, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri halinde sorumlu olacakları kaleme alınmıştır. Bu kanun maddesinden sorumluluğun kişisel bir sorumluluk olduğu anlaşılmakta olup bu durumda sorumluluğun organ olarak yönetim kurulunda olduğundan bahsedilemeyecek ve sorumluluk yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır<sup>114</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu kişisel olduğu için, kusuru olmayan yönetim kurulu üyelerinin sırf yönetim kurulu üyesi sıfatını haiz olması nedeniyle meydana gelen zarardan sorumlu tutulması mümkün değildir<sup>115</sup>. Nitekim Yargıtay'ın 2006 yılında vermiş olduğu bir kararında, yönetim kurulunun heyet olarak sorumlu olamayacağı, sorumluluğun kişisel olarak yönetim kurulu üyelerine ait olduğu karara bağlanmıştır<sup>116</sup>.

## 3. Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi

TTK m. 557'de yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları bakımından farklılaştırılmış teselsül ilkesi benimsenmiştir. Farklılaştırılmış teselsül ilkesi uyarınca bir zarar meydana geldiğinde, bu zararı tazmin etmekle yükümlü olan kişilerin her biri kusuruna ve durumun gereğine göre zararın kendilerine yüklenebildiği ölçüde, diğerleri ile birlikte müteselsilen sorumlu olacaklardır<sup>117</sup>. Bununla birlikte tek kişilik yönetim kuruluna sahip anonim şirketlerde bu ilkenin uygulanması söz konusu olamayacaktır<sup>118</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu nedeniyle açılacak olan sorumluluk davalarında sorumlu; kusurunun derecesi, zarar görenin kusuru, zarar görenin rızası, üçüncü kişinin kusuru, beklenmedik hal gibi durumları bireysel indirim nedeni olarak ileri sürebilecek ve bu durumda bu sebepler bireysel sorumluluk tavanının belirlenmesinde dikkate alınacaktır<sup>119</sup>. Yönetim kurulunun, yönetim yetkilerini devretmiş olması halinde de bu devir sorumluluk bakımından farklılaştırmaya yol açabilecek ve bireysel sorumluluk tavanında değişiklik meydana getirebilecektir<sup>120</sup>.

<sup>114</sup> **Ceyhan Camuzcu, Nesibe:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020, s. 48.

<sup>115</sup> **Doğan,** s. 250.

<sup>116</sup> Y. 11. HD. 2005/370 E., 2006/2749 K., 16.03.2006 T. (<https://legalbank.net/belge/y-11-hd-e-2005-370-k-2006-2749-t-16-03-2006-anonim-sirket-genel-kurul-kararlari/328777/>)

<sup>117</sup> **Bahtiyar,** s. 401.

<sup>118</sup> **Balaban, Mahmut Furkan:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu ve Sorumluluk Davası, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 68.

<sup>119</sup> **Arslan, Firdevs:** Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Uyarınca Bireysel Sorumluluğun Belirlenmesi, SHD, C.9, S.2, Aralık 2021, s. 175.

<sup>120</sup> **Göktürk, Kürşat / Can, Mehmet Çelebi:** Farklılaştırılmış Teselsülün-Özellikle-Dış İlişki Bakımından Anlamı ve Bankacılık Kanununun Şahsi İflas Sorumluluğu ile Karşılaştırılması, İnÜHFD, C. 2, S. 2, s. 267.

Farklılaştırılmış teselsül ilkesi yönetim kurulu üyeleri tarafından birlikte bir zararın verildiği ve bu zarar ile sorumlu tutulacak kişilerin eylemleri arasında illiyet bağının bulunduğu durumlarda uygulama alanı bulacaktır. Mahkeme, sorumluların tek başına ve birlikte verdikleri zararlar arasında bir ayırım yapıp meydana gelen zarar ile sorumlunun fiili arasında illiyet bağı olup olmadığını da dikkate alarak birlikte verilen zararlar bakımından farklılaştırılmış teselsül ilkesini uygulayıp sorumluların bireysel indirim sebeplerini değerlendirerek kusurları oranında zararın tazmini konusunda karar verecektir<sup>121</sup>. Örneğin birden fazla üyeden oluşan yönetim kurulunun olduğu bir şirkette yönetim kurulu üyelerinden herhangi birisinin tek başına almış olduğu karar neticesinde bir zarar meydana gelmiş ve diğer yönetim kurulu üyelerinin eylemleri ile bu zararın oluşmasında herhangi bir illiyet bağı yoksa bu zarardan sadece kararı alan yönetim kurulu üyesi şahsen sorumlu tutulacak ve teselsül sorumluluğundan bahsedilemeyecektir<sup>122</sup>.

TTK m. 557/2'ye göre; davacı birden çok sorumlu kişiyi zararın tamamı için birlikte dava edebilecek ve hakimin aynı davada her bir davalının tazminat borcunu belirlemesini isteyebilecektir. Zarar görenin sorumluluk davası kapsamında birden fazla sorumlu olmasına rağmen tek bir kişiye karşı dava açtığı durumlarda dahi mahkeme diğer sorumluların fiillerini göz önünde bulundurarak, davalının şirket içinde sahip olduğu yetkiler ile zarara sebep olan fiilde kusurunu inceleyerek bireysel sorumluluk tavanını belirleyecektir<sup>123</sup>. Bu değerlendirmeler sonucunda mahkeme, yönetim kurulu üyelerinden her biri tek başına sorumlu olsaydı oluşan zarardan sorumlu olacağı miktarı hesaplayacaktır<sup>124</sup>. Hesaplanan bu miktar sonucu meydana gelen zarar açısından, yönetim kurulu üyelerinden hiçbiri bireysel sorumluluk tavanını aşan tutarda sorumlu tutulamayacaktır<sup>125</sup>. Bireysel sorumluluk tavanı, sorumluya karşı davacının başvurabileceği en üst miktarı ifade etmektedir<sup>126</sup>.

TTK m. 557/1 kapsamında farklılaştırılmış teselsül ilkesi, yönetim kurulu üyelerinin dış ilişkideki sorumlulukları bakımından geçerli bir ilke olup sorumlu olan yönetim kurulu üyelerinin iç ilişkide birbirlerine yapacakları rücu ilişkisinde uygulanmayacaktır<sup>127</sup>. TTK m. 557/3'te birden çok sorumlu arasındaki başvuru, durumun

---

<sup>121</sup> **Küçükuncay**, s. 102.

<sup>122</sup> **Taş, Dilan**: Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2019, s. 12.

<sup>123</sup> **Çamurcu, Emin**: Anonim Ortaklıklarda Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Uyarınca Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Belirlenmesi, 1. Baskı, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2015, s. 121.

<sup>124</sup> **Doğan**, s. 258.

<sup>125</sup> **Helvacı, Mehmet**: Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül, Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.12, S.2, s. 88.

<sup>126</sup> **Altay, Sıtkı Anlam**: Anonim Ortaklık Hukukunda Farklılaştırılmış Teselsül, Terazi Hukuk Dergisi, C.14, S.151, s. 72.

<sup>127</sup> **Bahtiyar**, s. 401.

bütün gerekleri dikkate alınarak hakim tarafından belirleneceği düzenlenmiştir. TTK m. 557/3 çerçevesinde rücu, meydana gelen zarardan sorumlu olan yönetim kurulu üyelerinin, bu zarar ile ilgili kendi payına düşen miktardan daha fazla miktarda tazminat ödemeleri halinde, ödemiş oldukları fazla tazminat miktarı için iç ilişkide sorumlu diğer yönetim kurulu üyelerine başvurabilmeleri anlamına gelmektedir<sup>128</sup>.

Anonim şirketler hukukunda, yönetim yetkisinin kanunda öngörülen maddi ve şekli şartlara uygun olarak murahhas üye ya da murahhas müdüre devredilmesi halinde, yönetim kurulu üyelerinin devredilen yetkilerle ilgili olarak hukuki sorumlulukları; murahhasların seçiminde, onlara verilen talimatlarda ve murahhasların üst gözetiminde makul derecede özen gösterilmesi halleriyle sınırlı olarak devam etmekte olup bu üç yükümlülükten herhangi birinin yerine getirilmemesi halinde, bir yanda yetki devrini yapan yönetim kurulu üyelerinin, diğer yanda ise, kendilerine devredilen yetkileri kullanan murahhas üye ya da müdürlerin hukuki sorumlulukları gündeme gelmektedir<sup>129</sup>. Bu kapsamda yetki devri halinde devredilen yetkilerle ilgili olarak hukuki bir sorumluluğun ortaya çıktığı hallerde, kendisine yetki devri yapılan murahhasların TTK m. 553/1 hükmü kapsamında, yetki devrini yapan yönetim kurulu üyelerinin ise TTK m. 553/2, TTK m. 375 hükümleri çerçevesinde sorumlulukları bulunmakta olup bu durumda, birden çok kişinin aynı zararı tazminle yükümlülükleri söz konusu olacağından, bunlardan her birinin kusuruna ve durumun gereklerine göre, zararın kendilerine yükletilebildiği ölçüde sorumlu tutulacağını öngören TTK m. 557 hükmü uygulama alanı bulacaktır<sup>130</sup>.

### C. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞUNUN ŞARTLARI

Yönetim kurulu üyelerinin genel sorumluluğu TTK m. 553'te düzenlenmiştir. Çalışmamızda yönetim kurulu üyelerinin genel hukuki sorumluluğu incelenecek olup özel sorumluluk halleri incelenmeyecektir.

#### 1. Zarar

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidilebilmesi için öncelikle bir zararın meydana gelmiş olması gerekmektedir. Ortada doğmuş olan bir zarar yoksa veya zarar doğmakla birlikte yönetim kurulu üyesi tarafından giderilmişse bu durumda yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna gidilemeyecektir<sup>131</sup>. Zarar, kişinin malvarlığında pasiflerin artması veya aktiflerinin azalması şeklinde meydana gelebilecektir. Ayrıca

<sup>128</sup> Pulaşlı, Şerh IV, s. 2970 – 2971.

<sup>129</sup> Kalender, s. 333.

<sup>130</sup> Kalender, s. 334.

<sup>131</sup> Küçüktuncay, s. 109.

hayatın olağan akışına göre elde edilebilecek olan ancak fiilin gerçekleşmesi nedeniyle elde edilemeyen kâr da zarar olarak nitelendirilebilecektir<sup>132</sup>. TTK m. 553/1 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini ihlal etmeleri ile zarar ortaya çıkabilecektir<sup>133</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu sebebiyle açılacak olan sorumluluk davasında önemli hususlardan bir tanesi doğrudan zarar – dolaylı zarar ayrımıdır. Bu ayrım şirketin uğradığı zararlar açısından değil, pay sahibi ve alacaklının uğradığı zarar açısından önem taşımaktadır.

Dolaylı zarar; yönetim kurulu üyelerinin davranışları neticesinde şirketin malvarlığında meydana gelen zararın, şirketin pay sahiplerinin veya alacaklılarının malvarlıklarına yansımalarıyla doğan zararın doğrudan zarar ise yönetim kurulunun hukuka aykırı davranışı neticesinde şirketin, pay sahiplerinin veya alacaklıların malvarlıklarında doğrudan meydana gelen zarardır<sup>134</sup>. Yönetim kurulu üyesinin hukuka aykırı davranışı nedeniyle şirketin zarara uğraması neticesinde pay sahibinin sahip olduğu payın değerinin azalması ve şirketten elde edebileceği kâr payının azalması dolaylı zarardır<sup>135</sup>.

Anonim şirket kendi zararının tazminini her zaman talep edebilecektir<sup>136</sup>. Alacaklıların ve pay sahiplerinin doğrudan zarar görmeleri nedeniyle uğradıkları zararın tazmin talepleri genel hukuk prensibinin bir sonucu olup bu zarar nedeniyle açılacak olan davalarda pay sahipleri ve alacaklılar tazminatın kendilerine verilmesini talep edebileceklerdir<sup>137</sup>. Dolaylı zararın tazmini için alacaklılar ve pay sahipleri tarafından açılacak tazminat davalarında ise, hükmedilen tazminat şirkete verilecektir<sup>138</sup>. Dolaylı zararın tazmini nedeniyle açılacak tazminat davalarında pay sahipleri için şirketin iflas etmesi şart koşulmamış olsa da TTK m. 556/2 uyarınca alacaklıların dolaylı zararlarını tazmini için açacakları tazminat davalarında şirketin iflas etmiş olması şarttır. Ancak belirtmek gerekir ki şirketin iflas ettiği hallerde, TTK m. 556/2 uyarınca dolaylı zararın tazmini için alacaklılar ve pay sahipleri, iflas idaresi davayı açmayı açmadığı takdirde tazminat şirkete verilmek üzere sorumluluk davası açabileceklerdir<sup>139</sup>.

---

<sup>132</sup> Çamurcu, s. 50.

<sup>133</sup> Küçüktuncay, s. 109.

<sup>134</sup> Akdağ Güney, s. 295 - 297.

<sup>135</sup> Küçüktuncay, s. 111.

<sup>136</sup> Çamurcu, s. 52.

<sup>137</sup> Akdağ Güney, Necla: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2010, s. 52.

<sup>138</sup> Akdağ Güney, s. 299.

<sup>139</sup> Akdağ Güney, s. 347.

## 2. Hukuka Aykırılık

Yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 553 çerçevesinde meydana gelen zarardan sorumlu olabilmesi için bu zarara hukuka aykırı eylem veya işlemleriyle yol açmış olmaları ve esas sözleşme veya kanunda yer alan yükümlülüklerini ihlal etmeleri gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin ve yönetim yetkisi devredilen murahhasların organa özgü sorumluluğa tabi olduğu kabul edilmektedir<sup>140</sup>. Organa özgü görevin ihlali; kanun, esas sözleşme, iç yönerge ya da organ ile şirket arasındaki sözleşme ile organa verilen görev ya da yükümlülüklerin organ tarafından, yerine getirilmesi gerektiği şekilde yapılmaması olarak tanımlanabilecektir<sup>141</sup>. İhlal, yönetim kurulu üyelerinin yapması gereken bir işlemi yapmamaları veya yapmamaları gereken bir işlemi yapmaları sonucu meydana gelebilecektir.

## 3. Kusur

TTK m. 553 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundan bahsedilmek için yönetim kurulu üyelerinin kusurlarının bulunması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin kusurları bakımından herhangi bir ayırım yapılmamıştır. Bu kapsamda yönetim kurulu üyelerinin sorumlu tutulabilmesi için kasti bir davranış içerisinde bulunmaları aranmamakta olup hafif ihmallerin bulunması hukuki sorumluluklarının doğması için yeterli olacaktır<sup>142</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin isteyerek zarara yol açmaları halinde kastın varlığından söz edilecektir<sup>143</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin ortaya çıkan zararın meydana gelmesini istememiş olmalarına rağmen tedbirli bir yöneticinin göstermesi gereken özen yükümlülüğünü ihlal ederek ve alması gereken tedbirleri almayarak zararın meydana gelmesine yol açmaları halinde ise ihmalleri olduğu kabul edilecektir<sup>144</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğünü ihlal edip etmediği ve kusuru olup olmadığı belirlenirken objektif bir ölçü esas alınacak olup objektif özen ölçütü sarf edilecek özenin kişinin kendi nitelikleri uyarınca kendisinden beklenecek özenden bağımsız olarak, aynı koşullar altında bulundan bir kişinin gösterecek olduğu varsayılan soyut özen seviyesine göre tespit edilmesine dayanmaktadır<sup>145</sup>. Yapılacak değerlendirmeye göre kişinin davranışlarında gösterdiği özen objektif ölçütü teşkil eden söz konusu farazi kişiden

<sup>140</sup> Çamurcu, s. 59.

<sup>141</sup> Çamurcu, s. 59.

<sup>142</sup> Şener, s. 420.

<sup>143</sup> Küçüktuncay, s. 116.

<sup>144</sup> Çamurcu, s. 71.

<sup>145</sup> Sevi, Ali Murat: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2021, s. 202.



beklenecek özenin altında kalıyorsa özen yükümlülüğünün ihlalden bahsedilebilecek ve bu durumda yönetim kurulu üyesinin kusuru mevcut olacaktır<sup>146</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluk doğuran karara olumsuz oy verip vermediklerinin göz önünde bulundurularak kusurlarının değerlendirilmesi gerekmekte olup bu yönetim kurulu kararına olumsuz oy vermiş olan yönetim kurulu üyesine kusur yüklenemeyecektir<sup>147</sup>. Bununla birlikte yönetim kurulu üyesinin çekimser oy kullanması ise, ilgili üyenin bu karara karşı çıkma yönünde bir irade gösterdiği kabul edilemeyeceğinden dolayı bu karara karşı çekimser oy kullanan yönetim kurulu üyeleri kendilerine kusur isnat edilmesi mümkün olacaktır<sup>148</sup>.

#### 4. İlliyet Bağı

Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğunun ortaya çıkabilmesi için yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerinin ihlaline neden olan davranışla, meydana gelen zarar arasında uygun illiyet bağının bulunması gerekmektedir<sup>149</sup>. Hayat tecrübelerine göre bir eylemin, hayatın olağan akışı kapsamında ortaya çıkan zararı meydana getirebileceği sonucuna varılıyorsa uygun nedensellik bağının bulunduğu kabul edilecektir<sup>150</sup>. Uygun nedensellik bağının var olup olmadığının tespitinde önemli olan nokta zarara yol açan kişinin eyleminin sonucunu öngörebilmesi değil, objektif olarak ilgili fiilin olayların normal akışına göre o zararı meydana getirebileceğinin kabul edilmesidir<sup>151</sup>.

### IV. YÖNETİM YETKİSİNİN DEVRİNİN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞUNA ETKİLERİ

#### A. GENEL OLARAK

Yönetim kurulu üyeleri, TTK m. 367' de yer alan şekli ve maddi şartları yerine getirerek, yönetimi kısmen veya tamamen yönetim kurulu üyelerinden bir veya birkaçına yahut üçüncü kişilere devredebilecektir. Yönetim kurulu, devredilebilir nitelikteki tüm görev ve yetkilerini murahhaslara devrederek, yönetimden dolayı ortaya çıkabilecek sorumluluklarını minimum dereceye indirebilecek olmakla birlikte bu durum, devredilen yetkiler açısından yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğun tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmeyecektir<sup>152</sup>. Devredilen yetkiler açısından yönetim kurulu üyelerinin;

---

<sup>146</sup> Sevi, s. 202.

<sup>147</sup> Küçüktuncay, s. 119.

<sup>148</sup> Küçüktuncay, s. 119.

<sup>149</sup> Şener, s. 421.

<sup>150</sup> Oğuzman, s. 46.

<sup>151</sup> Çamurcu, s. 65.

<sup>152</sup> Doğan, s. 276 - 277.

yöneticilerin seçimi, onlara verilen talimatlar ve murahhasların üst gözetiminden doğan sorumluluk gündeme gelebilmektedir<sup>153</sup>.

## B. YÖNETİM YETKİLERİNİN DEVREDİLMESİ DURUMUNDA YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SORUMLULUĞUN KAPSAMI BAKIMINDAN DOKTRİNDEKİ GÖRÜŞLER

Yönetim yetkisinin TTK'deki şartlara uyularak kısmen veya tamamen murahhaslara devredilmesi halinde, murahhaslar kendilerine yetki devredilmiş alanlarda gerçekleştirecekleri işlemlerden sorumlu olacak olup yönetim yetkilerinin devredilmesi neticesinde yönetim kurulu, yetki devri yapılan konular bakımından yetkisizleşmekte ve bu konular bakımından yönetim yetkisini bizzat kullanamamaktadır<sup>154</sup>.

Yönetim yetkisinin devredildiği durumlarda sorumluluk bakımından doktrinde farklı görüşler bulunmaktadır. Esasında bu görüş farklılıklarının temel nedenini TTK m. 553/2'nin metni oluşturmaktadır. TTK m. 553/2'de kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişilerin, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmayacakları düzenlenmiştir. Söz konusu maddede yönetim kurulu üyelerinin yalnızca murahhasların seçiminde makul derecede özen göstermedikleri durumunda murahhasların işlemlerinden sorumlu olacağı düzenlendiği ve gözetim veya talimat verme ile ilgili bir sorumluluk belirtilmediği için doktrinde farklı görüşler oluşmuştur<sup>155</sup>.

Doktrindeki bir görüşe göre, yönetim kurulu üyeleri yönetimi devrettiği takdirde söz konusu bu yetkiler bakımından sorumsuzlaşacak olup bu durumda gözetim yükümlülüğünü de devretmiş olacaklardır. Bu görüşü benimseyen yazarlara göre, yönetim kurulunun yönetim yetkisini TTK m. 367'ye uygun şekilde devretmesi halinde, yetkiyi devreden yönetim kurulu üyeleri, yetkilerin devredildiği kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermeme durumu dışında, yetkiyi devralanların karar ve işlemlerinden sorumlu olmayacaklardır<sup>156</sup>. Bu görüşü savunan yazarlar görüşlerini TTK m. 553/2'de sadece murahhasların seçiminde özen gösterilmesinin belirtilmiş olmasına ve TTK m. 553/3'te yer alan hiç kimsenin kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamayacağı hükmüne dayandırmaktadırlar<sup>157</sup>. Ayrıca bu yazarlar, TTK m. 553/3 gerekçesinde, bu hükmün

<sup>153</sup> Bahtiyar, s. 234.

<sup>154</sup> Küçüktuncay, s. 123 - 124.

<sup>155</sup> Küçüktuncay, s. 124.

<sup>156</sup> Göktürk, Kürşat: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu, TBBD, C.27, S.114, s. 198.

<sup>157</sup> Göktürk, s. 198.

yönetim kurulu üyelerinin soyut bir gözetim görevi anlayışına dayanarak sorumlu tutulmalarına engel olma amacıyla kanunda yer aldığı kaleme alındığını ve ilgililerden sadece kanunu değil gerekçesini de bilmelerinin beklendiğini vurgulamışlardır<sup>158</sup>.

Doktrindeki ikinci bir görüşe göre ise, yönetim yetkilerinin devredilmesi durumunda; yönetim kurulu üyeleri ancak murahhasların seçiminde, murahhasların gözetiminde ve murahhaslara talimat verilmesinde özen göstermeleri halinde sorumlu tutulamayacaklardır<sup>159</sup>. Bu görüşü savunan yazarlar görüşlerini TTK m. 553/2 ile TTK m. TTK m. 375/1-a ve e bentlerinin birlikte yorumlanmasının gerektiğine dayandırmakta olup yönetim kurulu üyelerinin bu yükümlülüklerinden birini ihlal etmesi halinde, murahhasların yol açtığı zararlar bakımından murahhasla birlikte müteselsilen sorumlulukları meydana gelecektir<sup>160</sup>.

Öğretideki üçüncü bir görüşe göre ise yönetim yetkisinin devredilmesiyle birlikte yönetim kurulunun devredilen yetkilerin kullanılması bakımından kural olarak sorumluluğu sona erecek, buna karşılık yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri bakımından yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları devam edecektir<sup>161</sup>. Bu kapsamda yönetimin devri halinde yönetim kurulu üyelerinin, murahhasların fiil ve kararlarından sorumluluğunun devam etmemesi için murahhasların seçiminde ve gözetiminde gerekli özeni göstermelerinin ve murahhaslara bilgi vermelerinin yeterli olacağı görüşü savunulmaktadır<sup>162</sup>. Bu görüşü savunan Doğan, yönetim kurulunun belli konular için yönetim yetkisini murahhaslara devretmiş olması durumunda, devredilen bu konular bakımından yönetim kurulu üyelerinin murahhaslara talimat vermesinin mümkün olmadığı, bu kapsamda yönetim kurulunun murahhaslara ancak bilgi verebileceği kanaatindedir<sup>163</sup>.

TTK m. 375/1-a ve e bendinde yönetim kurulunun üst gözetim yükümlülüğü ve üst düzeyde yönetimle ilgili talimatların verilmesi devredilemez nitelikteki görev ve yetkiler olarak düzenlenmiştir. Bu kapsamda TTK m. 375/1-a,e ve TTK m. 553/2 birlikte yorumlandığında m. 553/2'de yönetim kurulu üyelerinin üst gözetim ve talimat verme yükümlülüklerinden bahsedilmemiş olması, bu yükümlülüklerin yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinden olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Bu sebeple yönetim kurulu üyelerinin yönetim yetkilerinin devredilmesinden sonra murahhasların faaliyetlerinin üst gözetimini yürütmesi ve bu gözetimin bir sonucu olarak da gerekli

---

<sup>158</sup> Göktürk, s. 197; Dedeğaç, Ender/ Sapan, Oğuzhan: Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu, Ankara Barosu Yayını, s. 69.

<sup>159</sup> Akdağ Güney, s. 95.

<sup>160</sup> Bahtiyar, s. 234; Karahan, s. 796; Çamurcu, s. 193.

<sup>161</sup> Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 347; Doğan, s. 278.

<sup>162</sup> Doğan, s. 281

<sup>163</sup> Doğan, s. 281.

gördüğü noktalarda talimat vermesi gerekmektedir<sup>164</sup>. Bu sebeple doktrindeki ikinci görüşü savunan yazarlar gibi, yönetim yetkilerinin TTK'ya uygun şekilde devredilmesi durumunda; yönetim kurulu üyelerinin murahhasların seçiminde, murahhasların gözetiminde ve murahhaslara talimat verilmesinde özen göstermeleri halinde murahhasların işlem ve kararlarından sorumlu olmayacakları kanaatini taşımaktayız.

### **C. GEÇERLİ YETKİ DEVRİ HALİNDE ORTAYA ÇIKAN HUKUKİ SORUMLULUK**

Yönetim yetkisinin devri ile meydana gelmesi istenen amaçlardan bir tanesi yönetim kurulu üyelerinin üzerlerindeki hukuki sorumluluğun azaltılmasıdır<sup>165</sup>. Yönetim yetkilerinin devredilmesi halinde, yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumlulukları kural olarak devredilen yetkiler nispetinde ortadan kalkmakla birlikte yetkileri devralan murahhasların yönetim faaliyetleri sahasına dahil olmaları nedeniyle, hukuki sorumluluk altına giren kişi sayısında bir artış meydana gelmiş olmaktadır<sup>166</sup>.

#### **1. Yönetim Yetkisi Bulunmayan Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu**

##### **a. Devredilemez Nitelikteki Yetkilerden Doğan Hukuki Sorumluluk**

TTK m. 375'te yönetimin kurulunun devredilemez görev ve yetkileri hüküm altına alınmıştır. Kullanılması münhasıran yönetim kuruluna özgülenmiş yetkilerin muhakkak yönetim kurulu tarafından kullanılması gerektiğinden, bu yetkilerin devri mümkün değildir. Devredilemez yetkiler bilinçli ya da gözden kaçırılmak suretiyle murahhaslara devredilmişse, devir işlemi devredilemez görev ve yetkiler açısından geçersiz olacak ve yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları devam edecektir<sup>167</sup>. Devredilmesi kanunla yasaklanan bu tür devredilemez yetkilerden dolayı yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumlulukları herhangi bir sınırlamaya tabi değildir<sup>168</sup>.

##### **b. İhtiyari Olarak Devredilmeyen Yetkilerden Doğan Hukuki Sorumluluk**

TTK m. 367/1 uyarınca yönetim yetkisi kısmen devredilebileceği gibi tamamen de devredilebilecektir. Yönetim yetkisinin kısmen devri, devri mümkün olan yönetim yetkilerinin bir bölümünün devri iken yönetim yetkilerinin tamamen devri ise

<sup>164</sup> Küçüktuncay, s. 127.

<sup>165</sup> Kalender, s. 223.

<sup>166</sup> Kalender, s. 224.

<sup>167</sup> Doğan, s. 272.

<sup>168</sup> Kalender, s. 240.

devredilmez nitelikteki görev yetkilerin dışında kalan tüm yetkilerin devri anlamına gelmektedir<sup>169</sup>.

Yönetim kurulu, yönetim organizasyonunu belirlerken yönetimin devrinin maddi ve şekli koşullarını yerine getirmek kaydıyla yönetimin kısmen veya tamamen devri yahut hiç devretmeme yönünde tasarrufta bulunabileceklerdir. Yönetim yetkisinin kısmen devri halinde yönetim kurulu, devredilen yetkiler açısından yetkisizleşmekte ve kural olarak sorumsuzlaşmaktadır<sup>170</sup>. Nitekim, yönetim yetkilerinin kısmen devredilmesi halinde, yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumlulukları devredilen yetkiler nispetinde ortadan kalkacaktır<sup>171</sup>.

### c. Murahhasların Seçiminden Doğan Hukuki Sorumlulukları

Yönetim yetkisini devretmek isteyen yönetim kurulunun genel gözetim yükümlülüğü kapsamında murahhasların seçiminde gerekli özeni göstermesi gerekmektedir<sup>172</sup>. Yönetim kurulu üyeleri yetki devri yaparken murahhas adaylarının bu kriterlere uygun olup olmadığını araştırması ve yönetim yetkisini devrettiği murahhasın devredilen yetkilerin gerektirdiği yeterli bilgi birikimine, uzmanlığa ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir<sup>173</sup>.

TTK m. 369'da düzenlenen yönetim kurulu üyelerinin özen ve sadakat yükümlülüğü, yönetim kurulu üyelerinin murahhasların seçiminde özen gösterme sorumluluğunun ilk dayanağını oluşturmaktayken ikinci dayanağını ise TTK m. 553/2 hükmü oluşturmaktadır<sup>174</sup>. TTK m. 553/2'de kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmayacakları hükme bağlanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin murahhasların seçiminde özen gösterme sorumluluğunun dayanağı olarak bahsedilen bu iki kanun maddesi arasındaki bağlantıdan dolayı yönetim kurulu üyeleri yönetim yetkisini devralacak kişileri seçerken, tedbirli bir yöneticiden beklenen özeni göstermeleri gerekmektedir<sup>175</sup>.

Yönetim kurulu üyelerinden birinin, yetki devri yapılmak istenen kişi için, bu göreve uygun olmadığı nedeniyle yetki devrini konu alan yönetim kurulu toplantısında olumsuz oy kullanmasına rağmen, diğer üyelerin oyuyla murahhaslığa seçilmesi halinde,

---

<sup>169</sup> Bahtiyar, s. 233.

<sup>170</sup> Şener, s. 372.

<sup>171</sup> Kalender, s. 224.

<sup>172</sup> Doğan, s. 279.

<sup>173</sup> Doğan, s. 279.

<sup>174</sup> Doğan, s. 279.

<sup>175</sup> Kalender, s. 264.

ilgili aday için olumsuz oy kullanan yönetim kurulu üyesinin seçimde özen göstermediği düşünülemeyecek olup murahhasın seçilmesinde olumsuz oy kullanan yönetim kurulu üyelerinin, devredilen yetkilerle ilgili hukuki sorumluluğunun murahhaslara talimat verme ve onların üst gözetimi ile sınırlı hale geldiği sonucuna ulaşılabilecektir<sup>176</sup>. Bununla birlikte yönetim kurulu üyesinin haklı bir mazereti olmaksızın yapılan yönetim kurulu toplantısına katılmaması halinde sorumluluktan kurtulması mümkün değildir<sup>177</sup>.

Yönetim kurulu üyeleri murahhasların seçiminde gerekli özeni göstermemiş ve uygun olmayan bir kişiye yönetim yetkisini devretmişse, bu durumda murahhaslarla birlikte devredilen yetkilerden kaynaklanan zararlardan sorumlu olacaklardır. Yönetim kurulu, murahhasların seçiminde gereken özeni göstermemiş veya murahhasların devrildikleri yetkileri gerektiği gibi yerine getirebilecek yeterliğe sahip olmadığı sonradan anlaşılmışsa, bu durumda yönetim kurulunun vakit geçirmeksizin murahhasları görevden alması gerekmekte olup yönetim kurulunun bu yükümlülüğü zamanında yerine getirmedikleri takdirde murahhasların neden olduğu zarardan onlarla birlikte sorumlu olacaklardır<sup>178</sup>.

#### **d. Yönetim Kurulu Üyelerinin Üst Gözetimden Doğan Hukuki Sorumlulukları**

TTK m. 375/1-e'ye göre; yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergeler ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerindedir. Söz konusu hükümde, yönetim yetkisinin devri halinde yönetim kurulunun üst gözetim yetkisine sahip olduğu açıkça öngörülmüştür<sup>179</sup>.

Gözetim yükümlülüğü kapsamında yönetim kurulunun; yetki devri yaptığı kişilerin faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözetlemesi, bu kişilerin görevlerini kanuna, esas sözleşmeye ve iç yönergeye uygun şekilde ifa edip etmediğini takip etmesi, yetkilerini kullanırken şirketin menfaatlerini ön planda tutup tutmadıklarını gözetmesi, yapılan işlerle ilgili kritik soruları sorması ve bilgi alması gerekmektedir<sup>180</sup>. Gözetim yetkisinin makul sınırlar içerisinde kullanılması gerekmekte olup makul sınır ise ancak özen yükümlülüğü ile belirlenebilecektir<sup>181</sup>.

<sup>176</sup> Kalender, s. 329.

<sup>177</sup> Kalender, s. 329.

<sup>178</sup> Doğan, s. 280.

<sup>179</sup> Kaya, Mustafa İsmail: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, DEÜHFD, C. 16, Özel Sayı, s. 3274.

<sup>180</sup> Doğan, s. 282.

<sup>181</sup> Doğan, s. 282.

Gözetim yükümlülüğü kapsamında Murahhasların her bir işleminin tek tek denetlenmesi gerekli olmayıp Murahhasların faaliyetleri hakkında genel bilgilerin edinilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması yeterlidir<sup>182</sup>. Gözetim yükümlülüğünün özenli şekilde yerine getirilebilmesi için yönetim kurulunun şirkette etkin organizasyon yapısı kurması şarttır<sup>183</sup>. Nitekim, yönetim kurulunun gözetim görevini yerine getirebilmesi için bu işlemlerle ilgili gerekli bilgileri zamanında temin edebilmesi mümkün olmalıdır<sup>184</sup>. Yönetim kurulunun, Murahhasların işlemleriyle ilgili gerekli bilgi akışının ve raporlamaların takip edilmesi için iç kontrol ve denetim mekanizmasını kurması gerekmektedir<sup>185</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüğünü yerine getirmek için kullanabileceği imkanlardan bir tanesi de bilgi alma ve inceleme hakkıdır<sup>186</sup>. TTK m. 392/1'e göre; her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilecek, soru sorabilecek ve inceleme yapabilecektir.

Yukarıda detaylıca açıklandığı üzere, TTK m. 553/2 hükmünün TTK m. 375/1-e bendi ile birlikte ne şekilde uygulanabileceği doktrinde tartışmalara yol açmıştır. TTK m. 553/3'te hiç kimsenin kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamayacağı, bu sorumlu olmama halinin gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamayacağı düzenlenmiştir. Kanun koyucu aslında bu kanun maddesi ile yönetim kurulunu bir gözetim yükümlülüğünün bulunduğu dolaylı olarak ifade etmekle birlikte, yönetim kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüklerini yerine getirdikleri esnada kontrolleri dışında bulunan durumların meydana gelmesi halinde, bu yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğuna gidilemeyeceğini hüküm altına almaktadır<sup>187</sup>. Bu kapsamda söz konusu üç kanun maddesi birlikte yorumlandığında yönetim yetkilerinin TTK'ye uygun şekilde devredilmesi durumunda; yönetim kurulu üyelerinin Murahhasların gözetiminde gerekli özeni göstermedikleri takdirde Murahhasların işlem ve kararlarından sorumlu olacaklardır<sup>188</sup>. Yönetim kurulu üyelerinin gözetim yükümlülüğünü ihlal ettikleri gerekçesiyle sorumlu tutulabilmeleri için ayrıca ortaya çıkan zararlar yönetim kurulu üyelerinin davranışları arasında uygun nedensellik bağının bulunması gerekmektedir<sup>189</sup>.

---

<sup>182</sup> Doğan, s. 283.

<sup>183</sup> Ay Kaplan, Ülkü: Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017, s. 74.

<sup>184</sup> Doğan, s. 283.

<sup>185</sup> Doğan, s. 285.

<sup>186</sup> Ay Kaplan, s. 109.

<sup>187</sup> Kalender, s. 309.

<sup>188</sup> Kalender, s. 309.

<sup>189</sup> Doğan, s. 284.

### e. Yönetim Kurulu Üyelerinin Murahhaslara Verilen Talimatlardan Hukuki Sorumluluğu

TTK m. 375/1-a'da şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesinin yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerinden olduğu kaleme alınmıştır. Yönetim kurulunun üst düzeyde yönetim yetkilerini kullanırken sahip olduğu en önemli araç talimat vermektir<sup>190</sup>. Talimatlar ile iç yönergede kararlaştırılan hususlarda açıklık olmadığı hallerde, murahhasların yetkilerinin kapsamı gibi soyut olan hususların somutlaştırılması sağlanabilecektir<sup>191</sup>.

Doktrinde yetki devri durumunda yönetim kurulu üyelerinin murahhaslara talimat verip veremeyeceği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Doğan'a göre; yönetim kurulunun geçerli bir yetki devri ile yönetim yetkilerini murahhaslara devretmesi halinde, yönetim kurulu artık murahhaslara talimat veremeyecektir<sup>192</sup>. Yazar, murahhasların kendilerine bırakılan görevleri bağımsız bir şekilde kullanma yetkisine sahip olduğunu ve bu sebeple yönetim kurulunun murahhaslara talimat veremeyeceğini savunmaktadır.<sup>193</sup> Doktrindeki diğer yazarlar ise yetki devri halinde yönetim kurulu üyelerinin murahhaslara talimat verebileceği görüşündelerdir<sup>194</sup>. Her ne kadar devredilen yetkilerin kullanım hakkı münhasıran murahhaslara ait olsa da yukarıda detaylıca bahsedildiği üzere yönetim kurulunun anonim ortaklığın üst düzeyde yönetilmesinden ve bunlarla ilgili talimat verilmesinden dolayı sorumlulukları bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin yönetim yetkisini devrettiği murahhasların karar ve işlemlerinden yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun doğmaması için murahhaslara talimat verilmesinde gerekli özeni göstermiş olmaları gerekmektedir.<sup>195</sup> Talimatların aynen uygulanmasından dolayı bir zarar meydana geldiğinde sorumluluk yönetim kuruluna ait olacaktır. Bununla birlikte murahhaslar, yönetim kurulunun talimatına rağmen, bu talimatın aksi yönünde işlem yapmışlar ve bu işlemler sebebiyle bir zarar meydana gelmişse ve yönetim kurulu üyeleri, murahhasların seçiminde de özen göstermişlerse sorumlu olmaktan kurtulabileceklerdir<sup>196</sup>. Ancak yönetim kurulu üyeleri tarafından hukuka uygun olarak verilen talimatların murahhaslar tarafından yerine getirilmemesi halinde, yönetim kurulunun murahhasları görevden almasının TTK m. 369

<sup>190</sup> Pulaşlı, Şerh II, s. 1322.

<sup>191</sup> Yavuz, Cevdet: Borçlar Hukuku Dersleri Özel Hükümler, 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2019, s. 667; Kalender, s. 313.

<sup>192</sup> Doğan, s. 239.

<sup>193</sup> Doğan, s. 239.

<sup>194</sup> Pulaşlı, Şerh II, s. 1322; Bahtiyar, s. 234; Büyükkatak, s. 182.

<sup>195</sup> Küçüktuncay, s. 139.

<sup>196</sup> Ay Kaplan, s. 73.



hükmü kapsamında özen yükümlülüğünün bir gereği olduğunun unutulmaması gerekmektedir<sup>197</sup>.

## 2. Murahhasların Sorumluluğu

TTK m. 553/1’de kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticilerin ve tasfiye memurlarının sorumlulukları düzenlenmiştir. Murahhaslar kendilerine yönetim yetkisi devredilen kişiler olduğundan, şirketler hukuku kapsamında yönetici olarak nitelendirilecek olup murahhasların yönetici sıfatı kazanabilmeleri için yönetim yetkilerinden en az bir tanesini devralmış olmaları yeterli olacaktır<sup>198</sup>.

Kanun koyucu, devredilen yetkilerde murahhaslar için yönetim kurulu üyelerinden beklenen özen ve bağlılık yükümlülüğü ile sorumluluk rejimini aynı tutmuştur<sup>199</sup>. TTK m. 369’da yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişilerin, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altında olduğu kaleme alınmıştır. Bu kapsamda murahhaslar görevlerini yerine getirirken yönetim kurulu üyeleri ile aynı derecede özen ve bağlılık yükümlülüğüne sahiptirler<sup>200</sup>.

Murahhaslara yönetim yetkisi devredilirken devredilmek istenen yetkiler, bölümlere ayrılarak farklı farklı murahhaslara devredilebileceği gibi, murahhasların tamamına yetkilerin hepsi ya da bir kısmı birlikte kullanmaları şartıyla devredilebilecektir. Yönetim yetkisi bölümlere ayrılarak farklı murahhaslara devredildiği durumda, murahhaslara devredilen yetki alanları bağımsız nitelikte olduğundan, bu kapsamda ortaya çıkan sorumluluk da kural olarak kendisine yetki bırakılan murahhasa ait olacaktır<sup>201</sup>. Diğer halde ise, murahhaslardan oluşan bir kurul söz konusu olup bu halde murahhaslar, kendilerine devredilen yetkileri kurul olarak kullanmak durumunda olduklarından farklılaştırılmış teselsül esasına göre birlikte sorumlulukları söz konusu olacaktır<sup>202</sup>.

Yukarıda da bahsedildiği üzere murahhaslara devredilen yetkiler bağımsız nitelikte olup bu sebeple murahhasların, iç yönerge çerçevesinde yetki alanları birbirinden ayrılmış olan diğer murahhasların işlemleri bakımından birbirlerinin işlemlerine nezaret etme ya da denetleme gibi bir zorunlulukları da bulunmamaktadır<sup>203</sup>.

---

<sup>197</sup> Kalender, s. 330.

<sup>198</sup> Kalender, s. 225.

<sup>199</sup> Kalender, s. 226.

<sup>200</sup> Kalender, s. 226.

<sup>201</sup> Doğan, s. 275.

<sup>202</sup> Gürbüz Usluel, Aslı E.: İcra Kurulu, TBBD, C.32, S. 142, s. 379.

<sup>203</sup> Kalender, s. 228.

Murahhas üye ile murahhas müdürün hukuki sorumluluğu bakımından kural olarak bir fark bulunmamaktadır. Ancak yönetim yetkisinin murahhas üyeye devredilmesi halinde, yönetim yetkisi devredilen bu kişiler çift işleve sahip olacak olup bu yönetim kurulu üyeleri, bir taraftan yönetim kurulu üyeliğini haiz olduğundan, devredilemez nitelikteki görev ve yetkilere sahipken, diğer tarafta kendilerine devredilen yetkileri kullanacaktır<sup>204</sup>.

#### **D. GEÇERSİZ YETKİ DEVRİ HALİNDE ORTAYA ÇIKAN HUKUKİ SORUMLULUK**

Yönetim yetkisinin devredilebilmesi için TTK m. 367' de bazı şartlar öngörülmekte olup söz konusu şartlar yukarıda detaylıca incelenmiştir. Bu kapsamda bu şartlardan birinin eksik olması durumunda yapılan devir işlemi geçersiz sayılacağından geçersiz bir şekilde devredilen yetkilerin kullanılmasından bütün yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu gündeme gelecektir<sup>205</sup>.

Yönetimin devri için öngörülen şartlar yerine getirilmeden, yönetim yetkisi yönetim kurulu üyelerinden birkaçına devredilmişse, bu halde TTK m. 366/2 anlamında yönetim organizasyonu içerisinde iç ilişkiye özgü bir iş bölümüne gidildiği kabul edilmesi gerekmekte olup böyle bir durumda, her bir yönetim kurulu üyesi yönetim kurulunun tüm faaliyet alanından TTK m. 553 ve TTK m. 557 hükümleri çerçevesinde sorumlu olacaktır<sup>206</sup>.

#### **1. Esas Sözleşmede Yetki Devrine İzin Verilmemiş Olmasına Rağmen Yapılan Yetki Devri İşlemi Halinde Ortaya Çıkan Hukuki Sorumluluk**

Yönetim yetkilerinin devredilmesinin ilk şartı şirket esas sözleşmesinde yetki devrine izin veren bir hükmün bulunmasıdır. Esas sözleşmesinde yönetim yetkisinin devrine izin veren bir hüküm bulunmadığı halde yetki devri yapılması halinde, yapılan bu devir geçersiz olacaktır. Bu kapsamda yetki devrinin geçersiz olduğu durumda, murahhasların yapmış oldukları tüm işlemlerin yönetim kurulu tarafından yapıldığı kabul edilecek olup bu süreçte murahhaslar tarafından yapılan işlerden dolayı bir zararın ortaya çıkması halinde, bu zarardan yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulacaktır<sup>207</sup>. Zira, TTK m. 367/2'ye göre; yönetim, devredilmediği takdirde yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir<sup>208</sup>.

<sup>204</sup> Kalender, s. 230.

<sup>205</sup> Doğan, s. 268.

<sup>206</sup> Doğan, s.269.

<sup>207</sup> Büyükkatak, s. 282.

<sup>208</sup> Doğan, s. 269.

## **2. İç Yönerge Çıkarılmadan ya da İç Yönergeye Aykırı Olarak Yapılan Yetki Devri Halinde Ortaya Çıkan Hukuki Sorumluluk**

### **a. İç Yönerge Çıkarılmadan Yapılan Yetki Devrinin Hukuki Sorumluluğa Etkisi**

Yönetim kurulunun, yönetim yetkilerinin bir kısmını veya tamamını murahhaslara devredebilmesi için gereken şartlardan biri yetki devri için iç yönergenin hazırlanmasıdır. Yönetim kurulu, alacağı bir yönetim kurulu kararıyla yönetim yetkisini devredemeyecek olup bunun için mutlaka iç yönerge çıkarılması gerekmektedir<sup>209</sup>. Aksi halde yapılan devir işlemi geçersiz sayılacak ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu devam edecektir<sup>210</sup>.

Geçerli bir yetki devri için tek başına örgüt yönergesinin hazırlanmış olması da yeterli olmamakta olup örgüt yönergesinin aynı zamanda Kanunda belirtilen asgari unsurları taşıması gerekmektedir<sup>211</sup>. TTK m. 367/2'de yönetim yetkisinin devrine ilişkin iç yönergenin içeriğinde bulunması gerekli olan asgari unsurlar sayılmıştır. Kanunda belirtilen bu asgari içeriğe sahip olmayan iç yönergeye dayanılarak yapılan devirler geçersiz olacak ve bu geçersizlik sebebiyle sorumluluk tüm yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır<sup>212</sup>.

### **b. İç Yönergeye Aykırı Olarak Yapılan Yetki Devrinin Hukuki Sorumluluğa Etkisi**

Yönetim kurulu, yönetimi tamamen veya kısmen murahhaslara devredebilecektir. Yönetim yetkisinin kısmen devrinde iç yönergede hangi yetkilerin devredilebileceği tek tek sayılmışsa yönetim kurulu belirtilen yetkiler dışında kalan diğer yetkileri üçüncü kişilere devredemeyecektir<sup>213</sup>. Bu duruma aykırı bir devir gerçekleşmesi halinde örgüt yönergesine aykırılık söz konusu olacak olup yapılan bu devir geçersiz sayılacak ve yönetim kurulunun bu yetkilerden dolayı sorumluluğu devam edecektir.

Ayrıca örgüt yönergesinde yetki devredilecek kişilerin nitelikleri, yetki devrinin süresi ve devredilecek yetkinin kapsamı gibi sınırlamalar da yer alabilecek olup bu tür sınırlamalar yer aldığı zaman buna uygun olarak gerçekleştirilmeyen yetki devri de geçersiz olacak ve yine yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu söz konusu olacaktır<sup>214</sup>.

---

<sup>209</sup> Doğan, s. 270.

<sup>210</sup> Kalender, s. 217.

<sup>211</sup> Doğan, s. 272.

<sup>212</sup> Doğan, s. 272.

<sup>213</sup> Doğan, s. 273.

<sup>214</sup> Doğan, s. 274.

### 3. Devredilmesi Mümkün Olmayan Yetkilerin Devrinden Doğan Hukuki Sorumluluk

Yönetim yetkisinin devri için aranan şartlardan bir tanesi de yönetim kurulunun devrettiği yetkinin yönetim kurulunun devredilemez yetkilerinden olmamasıdır. Devredilemez yetkilerin murahasalara devri durumunda devir işlemi geçersiz olacak olup yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları devam edecektir<sup>215</sup>. Bununla birlikte devredilen yetkilerin içinde hem devredilebilir hem de devredilemez nitelikte yetkilerin bulunması halinde, devir işlemi tamamen değil, kısmen geçersiz sayılacak olup devri geçersiz olan yönetim yetkilerin kullanımından dolayı ortaya çıkabilecek hukuki sorumluluk yine yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır<sup>216</sup>.

### 4. Geçersiz Yetki Devri Halinde Yetkiyi Devralanların Sorumlulukları

Kendilerine kanunun aradığı şartlara uygun şekilde yönetim yetkisi devredilmemiş olmasına rağmen şirket adına faaliyette bulunan kişiler, fiili organ olarak kabul edilmektelerdir<sup>217</sup>. Uygulamada, resmi olarak yönetim yetkisinin devredildiği kişi olarak gözükmemesine rağmen, fiiliyatta şirket organlarının aldıkları kararı doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyen ve bu şekilde şirketi fiilen yönettiği kabul edilen kişiler fiili organ olarak adlandırılmaktadırlar<sup>218</sup>. TTK m. 553/1 hükmü kapsamında her ne kadar açıkça ifade edilmemiş olsa da anonim şirketlerdeki fiili organların bu madde kapsamında sorumlu tutulabilecekleri kabul edilmektedir<sup>219</sup>. Bu kapsamda zararın tazmininde yönetim kurulu üyeleri ile birlikte fiili organın da hukuki sorumluluklarına başvurulabilecek olup bu sorumluluk farklılaştırılmış teselsül ilkesi kapsamında uygulama alanı bulacaktır<sup>220</sup>.

## SONUÇ

Çalışmamızda, anonim şirketlerde yönetim yetkisinin devri kavramı üzerinde durulduktan sonra yönetim yetkisinin devrinin yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

TTK m. 367 uyarınca yönetim yetkisi; esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, yönetim kurulunun düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devredilebilecektir. Yetkiyi devralan kişilere murahas denilmekle birlikte yetkiyi devralan kişi yönetim kurulu üyesiye

<sup>215</sup> Doğan, s. 273.

<sup>216</sup> Kalender, s. 221.

<sup>217</sup> Kalender, s. 221.

<sup>218</sup> Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 439.

<sup>219</sup> Şener, s. 419.

<sup>220</sup> Kalender, s. 216.

murahas üye, üçüncü kişiyse murahas müdür olarak adlandırılacaktır. Yönetim yetkisinin devrine ilişkin maddi şart, devredilmek istenen yetkilerin yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez nitelikteki yetkilerinin dışında kalan yetkilerinden olmasıyken şekli şartlar ise esas sözleşme ile yetki devrine izin verilmiş olması, yetki devri için bir iç yönergenin hazırlanması ve yetki devrine yönetim kurulu tarafından karar verilmiş olmasıdır.

TTK m. 553'te yönetim kurulu üyelerinin genel sorumluluk halleri düzenlenmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu bakımından sorumluluğun kişiselliği, kusurlu sorumluluk ve farklılaştırılmış teselsül ilkeleri geçerlidir. Bu kapsamda zarara sebep olan yönetim kurulu üyelerinin her biri, kusuruna ve durumun gereğine göre zararın kendisine isnat edilebildiği ölçüde diğer üyelerle birlikte sorumlu olacaklardır. Yönetim kurulu üyelerinin genel sorumlulukları bakımından hukuki sorumluluklarının şartları ise kusur, zarar, illiyet bağı ve hukuka aykırılıktır.

Yönetim kurulu üyelerinin yönetim yetkisini devretmesinin hukuki sorumluluklarına etkisi konusunda doktrinde farklı görüşler ileri sürülmüş olup çalışmamızda bu görüşler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Esasında bu görüş farklılıklarının temel nedenini TTK m. 553/2 lafzı oluşturmaktadır. Söz konusu maddede yalnızca yetkinin devredilmiş olması halinde yönetim kurulu üyelerinin yalnızca murahasların seçiminde makul derecede özen göstermedikleri durumunda murahasların işlemlerinden sorumlu olacağı düzenlendiği için doktrinde farklı görüşler oluşmuştur. Ancak TTK m. 553/2 hükmü TTK m. 375/1-a,e ile birlikte yorumlandığında bu madde hükmünde yönetim kurulu üyelerinin üst gözetim ve talimat verme yükümlülüklerinden bahsedilmemiş olması, bu yükümlülüklerin yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında yer aldığını ve yönetim kuruluna ait olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Bu sebeple çalışmamızda, yönetim yetkilerinin TTK'ye uygun şekilde devredilmesi durumunda; yönetim kurulu üyelerinin murahasların seçiminde, murahasların gözetiminde ve murahaslara talimat verilmesinde özen göstermelerinin gerektiğine ve bunları yerine getirmediği hallerde sorumluluklarının doğacağı sonucuna ulaştık. Yönetim kurulu üyelerinin murahaslara verilen talimatlardan hukuki sorumluluğu bakımından ayrıca belirtmek gerekir ki, talimatların aynen uygulanmasından dolayı bir zarar meydana geldiğinde sorumluluk yönetim kuruluna ait olacaktır. Bunun yanında yönetim kurulu tarafından seçimlerinde özen gösterilen murahaslar, yönetim kurulunun talimatına rağmen, bu talimata uygun olmayan işlem gerçekleştirmişler ve bu işlem nedeniyle bir zarar meydana gelmişse yönetim kurulu üyeleri sorumluluktan kurtulabileceklerdir.

Çalışmamızda ayrıca kendisine yetki devri yapılan murahhasların sorumlulukları da incelenmiştir. Yönetimin devri halinde yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumlulukları kural olarak devredilen yetkiler nispetinde ortadan kalmakta ve yetkileri devralan murahhasların yönetim faaliyetleri sahasına dahil olmaları nedeniyle yetki devrinin sorumlular çevresini genişletici bir etkisini bulunmaktadır. TTK m. 553/1'de yöneticilerin de sorumlulukları düzenlenmiştir. Murahhaslar kendilerine yetki devri yapılması ile birlikte şirketler hukuku bakımından yönetici olarak nitelendirilecek olup sorumlulukları gündeme gelecektir. Kanun koyucu, devredilen yetkilerde murahhaslar için yönetim kurulu üyelerinden beklenen özen ve bağlılık yükümlülüğü ile sorumluluk rejimini aynı tutmuştur. Bu kapsamda yetki devri halinde devredilen yetkilerle ilgili olarak hukuki bir sorumluluğun ortaya çıktığı hallerde, kendisine yetki devri yapılan murahhasların TTK m. 553/1 hükmü kapsamında, yetki devrini yapan yönetim kurulu üyelerinin ise TTK m. 553/2, TTK m. 375 hükümleri çerçevesinde sorumlulukları bulunacaktır. Bu durumda farklılaştırılmış teselsül ilkesi uygulama alanı bulacaktır.

Çalışmamızda geçersiz yetki devri halinde ortaya çıkan hukuki sorumluluk da inceleme alanı bulmuştur. Bu kapsamda TTK m. 367 hükmüne aykırı olarak yapılan devirlerde her bir yönetim kurulu üyesi yönetim kurulunun tüm faaliyet alanından TTK m. 553 ve TTK m. 557 hükümleri çerçevesinde sorumlu olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yetkisiz olarak şirket adına faaliyette bulunan kişiler, fiili organ olarak adlandırılacak olup TTK m. 553/1 hükmü kapsamında her ne kadar açıkça ifade edilmemiş olsa da anonim şirketlerdeki fiili organlar da bu madde kapsamında sorumlu tutulabileceklerdir. Bu durumda zararın tazmininde yönetim kurulu üyeleri ile birlikte fiili organın da hukuki sorumluluklarına başvurulacak ve farklılaştırılmış teselsül ilkesi uygulama alanı bulacaktır.

## KAYNAKÇA

**Altay, Sıtkı Anlam:** Anonim Ortaklık Hukukunda Farklılaştırılmış Teselsül, Terazi Hukuk Dergisi, C.14, S.151, ss. 68 – 75.

**Akdağ Güney, Necla:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2016.

**Akdağ Güney, Necla:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2010.

**Arslan, Firdevs:** Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Uyarınca Bireysel Sorumluluğun Belirlenmesi, SHD, C.9, S.2, ss. 165-195.

**Ayan, Özge:** 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Çerçevesinde Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, 1. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2013.

**Ay Kaplan, Ülkü:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Gözetim Görevi, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017.

**Bahtiyar, Mehmet:** Ortaklıklar Hukuku, 14. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2020.

**Balaban, Mahmut Furkan:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu ve Sorumluluk Davası, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017.

**Bilgili, Fatih / Demirkapı, Ertan:** Şirketler Hukuku Dersleri, 4. Baskı, Dora Yayınları, Bursa, 2015.

**Büyükatak, Aytuğ:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulunun Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri ve Sınırlandırılması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2019.

**Ceyhun Camuzcu, Nesibe:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.

**Ceylan, Nurgün:** Anonim Şirketlerde Yönetim ve Temsil Yetkisinin Anlamı, Sonuçları ve TTK m. 371/7 ile Karşılaştırılması, Türkiye Noterler Birliği Hukuk Dergisi, C.2, S.1, ss. 21 – 38.

**Çamoğlu, Ersin / Poroy, Reha / Tekinalp, Ünal:** Ortaklıklar Hukuku I, 14. Baskı. Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2019.

**Çam, Gülçin:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulunun Yönetim Yetkisi ve Yetki Devri, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 16, S. 2, ss. 513-544.

**Çamurcu, Emin:** Anonim Ortaklıklarda Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Uyarınca Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Belirlenmesi, 1. Baskı, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2015.

**Dedeğaç, Ender / Sapan, Oğuzhan:** Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Sorumluluğu, Ankara Barosu Yayını, Ankara, 2013.

**Demirel, Duygu:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri, HHFD, C.7, S.2, ss. 211 – 250.

**Doğan, Beşir Fatih:** 6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanununa Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 1. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2011.

**Doğan, Beşir Fatih:** Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri, MÜHF – HAD, C. 18, S.2, ss. 609 – 639. (Yönetim).

**Doğan Yenisey, Kübra:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi, İstanbul Hukuk Mecmuası, C. 74, Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan Sayısı, ss. 313 – 336.

**Göktürk, Kürşat:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Özellikle Yetki Devri Halinde Gözetim Sorumluluğu ve Hukuku Belirlilik Sorunu, TBBD, C.27, S.114, ss. 179 – 200.

**Göktürk, Kürşat / Can, Mehmet Çelebi:** Farklılaştırılmış Teselsülün-Özellikle-Dış İlişki Bakımından Anlamı ve Bankacılık Kanununun Şahsi İflas Sorumluluğu ile Karşılaştırılması, İnÜHFD, C. 2, S. 2, ss. 247 – 283.

**Gürbüz Usluel, Aslı E.:** İcra Kurulu, TBBD, C.32, S. 142, ss. 357 – 382.

**Gürgen, Nurdan:** Anonim Şirketlerde Yönetimin Devri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Özyeğin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

**Helvacı, Mehmet:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül, Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.12, S.2, ss. 77 – 96.

**Kalender, Süleyman:** Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devrinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2023.

**Karahan, Sami (Editör):** Şirketler Hukuku, 2. Baskı, Mimoza Yayınları, Konya, 2015.

**Kaya, Mustafa İsmail:** Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Denetim ve Gözetim Görevi, DEÜHFD, C. 16, Özel Sayı, ss. 3261 – 3286.

**Kırca, İsmail / Şehirli Çelik, Feyzan Hayal / Manavgat, Çağlar:** Anonim Şirketler Hukuku Cilt I, 8. Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2013.

**Koç, Himmet:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge ile Yönetim ve Temsil Yetkisinin Devri, 1. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2018.



**Küçüktuncay, Fatma:** Anonim Şirketlerde Yetki Devri ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programları Enstitüsü, İstanbul, 2023.

**Oğuzman, Kemal / Öz, Turgut:** Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt II, 14. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2018.

**Orbay Ortaç, Nurdan / Al Kılıç, Şengül:** Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Murahhasların Genel Kurula Katılması, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, C.4 S.2, ss. 211 – 238.

**Pulaşlı, Hasan:** Anonim Şirketlerde İç Yönerge, Legal Hukuk Dergisi, C.11, S.125, ss. 35 – 45. (İç Yönerge).

**Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi Cilt II, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2022. (Şerh II).

**Pulaşlı, Hasan:** Şirketler Hukuku Şerhi Cilt IV, 4. Baskı, Adalet Yayınevi, Ankara, 2022. (Şerh IV).

**Sevi, Ali Murat:** Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2021.

**Şener, Oruç Hami:** Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2019.

**Taş, Dilan:** Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2019.

**Uysal, Levent:** 6762 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Kapsamında Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu – II, TBBD, C.22, S.81, ss. 277 – 310.

**Yalçın Sırakaya, Elif:** Anonim Şirketlerde Yönetim Yetkisinin Devri Bağlamında Yönetim Kurulunun Üst Gözetim Yükümlülüğü, AHBVÜ-HFD, C. 24, S.2, ss. 195 – 220.

**Yavuz, Cevdet:** Borçlar Hukuku Dersleri Özel Hükümler, 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2019



## **<sup>H</sup> AVRUPA KONSEYİ'NİN (77) 31 SAYILI TAVSİYE KARARI BAĞLAMINDA İYİ YÖNETİŞİM VE İDARE HUKUKU PERSPEKTİFİNDEN YORUMU\***

*(Araştırma Makalesi)*

***Fatma Betül SEHRAVALA\*\****

### **ÖZET**

Modernleşme, sadece teknoloji, sanat gibi alanlarda değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarında da boy veren bir akım oluşturmuştur. Bireyi, pasif konuma indirgeyen geleneksel yönetim anlayışı terk edilerek yönetim, çok aktörlü bir yapı arz etmeye başlamıştır. Geçmişteki uygulamaların aksine, katılımcılık esas olup toplumu oluşturan bireyler, yönetilen olma vasfından sıyrılarak yöneten kesime dahil olmuştur. Günümüzde iyi yönetimin parametreleri, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik gibi usuli ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkelere ilaveten yine birer idari usul ilkesi olan iyi yönetim ilkeleri, yönetimin iyileştirilmesi ve hukuk devletine uyum konusunda kilit rol üstlenmiş, devletleri harekete geçirmiştir.

Hem zaman hem de coğrafya bazında farklı görünüm sergileyen iyi yönetim ilkeleri, çok sayıda ulusal ve uluslararası belgenin konusunu oluşturmuştur. Bu ilkeleri konu alan düzenlemelerden biri de Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin 1977 tarih ve (77) 31 sayılı İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında Tavsiye Kararı'dır. Bu kararda, dinlenilme/savunma hakkı, bilgiye erişim hakkı, hukuki yardım ve temsil hakkı, gerekçelerin açıklanması ve hukuk yollarının belirtilmesi şeklinde beş iyi yönetim ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler, akabinde başta Avrupa ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede idari yönetim usulünün gün ışığına çıkmasına ve dolayısıyla daha demokratik ve hukuki idari rejimlerin oluşumuna vesile olmuştur. Bu dönüşümün somutlaşması amacıyla hem iyi yönetimi konu alan genel idari usul kanunları hazırlanmalı hem de idari makamların zihniyetleri modernleştirilmelidir. Bu sayede, hukuk devleti idealine bir adım daha yaklaşmış olunacaktır.

---

<sup>H</sup> Hakem denetiminden geçmiştir.

\* Bu makale 17.12.2024 tarihinde Editörlüğümüze ulaşmış olup, 27.12.2024 tarihinde birinci hakem, 03.01.2025 tarihinde ise ikinci hakem onayından geçmiştir. Bu makale intihal programında taranmıştır.

Yazar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Yazar, eserinin Dergimize ait bilimsel etik ilkelere uygun olduğunu taahhüt eder.

\*\* L.L.M. Av., İzmir Barosu, betulsafak5161@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0354-3356>.

**Anahtar Kelimeler:** İyi Yönetişim, Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin (77) 31 Sayılı Tavsiye Kararı, İdari Usul, Hukuk Devleti, Yönetim Anlayışının Modernizasyonu.

**GOOD GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF RECOMMENDATION 77 (31) OF  
THE COUNCIL OF EUROPE AND A COMMENT FROM ADMINISTRATIVE LAW  
PERSPECTIVE**

*(Research Article)*

**ABSTRACT**

Modernization has created a growing trend not only in fields such as technology and art, but also in administrative approaches. The traditional administrative approach, which places the individual to a passive position, has been abandoned and administration system has begun to have a multi-actor structure. Contrary to past practices, participation is essential and the individuals who make up the society have become part of the governing group, losing the place of being governed. Today, the parameters of good governance consist of procedural principles such as openness, participation and accountability. In addition to these principles, the principles of good governance, which are also administrative procedural principles, have played a key role in improving administration and compliance with the rule of law and have mobilized states.

Good governance principles, which have different appearances both over time and geography, have been the subject of many national and international documents. One of the regulations addressing these principles is the Recommendation of the Committee of Ministers of the Council of Europe dated 1977 and numbered (77) 31 on the Protection of the Individual against the Actions of the Administration. In this decision, there are five principles of good governance: the right to be heard/defence, the right to access information, the right to legal assistance and representation, the statement of the reasons and the indication of legal remedies. These principles subsequently led to the emergence of administrative procedures in many countries, especially European countries, and thus the formation of more democratic and legal administrative regimes. In order to materialize this transformation, general administrative procedural laws regarding good governance should be come into force and the mentality of administrative authorities should be modernized. In this way, we will be one step closer to the ideal of the rule of law.

**Keywords:** Good Governance, Resolution (77) 31, Administrative Procedure, Rule of Law, Modernization of Administrative Approach.

## GİRİŞ

Yüzyıllar boyunca yönetilenler, “devletin tebaası” bir diğer deyişle tabii olan, bağımlı olan halk olarak kabul görmüştür. Geleneksel nitelik arz eden bu yönetim anlayışı, yöneticilerin işlem ve eylemlerini sorgusuz bir şekilde kabul edildiği, kendilerini ilgilendiren yaptırımlar, vergiler ve sair yükümlendirici işlemler karşısında hak arama yollarının olmadığı, yönetimin kapalı kapılar ardında gerçekleştiği bir tablo olarak yıllarca hüküm sürmüştür. Ancak bilhassa Amerika ve Avrupa kıtasında gelişen modern demokrasi fikri, yönetilenlerin bir subje olmaktan çıkıp bir suje olmalarına kapı aralayan yeni bir süreci, “iyi yönetim”i başlatmıştır. İyi yönetim anlayışı, bireylerin kendilerini ilgilendiren yönetsel meselelerde söz sahibi olmasını ve bu doğrultuda gerekli her bilgi ve belgeye ulaşabilir olmasını gerekli kılmıştır. Bu anlayış, demokrasinin oy kullanmaktan ibaret olmadığını, bilakis bilgi edinme, itiraz, şikâyet, dava gibi usullerle de aktif statüye erişen bir halk gerçeğinin var olması gerektiğini ortaya koymuştur. Neticede, iyi yönetim kavramı ve barındırdığı ilkeler çerçevesinde, daha özgürlükçü, katılımcı, açık yönetim anlayışı modelleri hayata geçirilmiş, idari makamların tesis ettiği her tür muamele hukuk devletine uygun şekilde denetimli, hesap verebilir, gerekçeli ve bireyi koruyucu bir mahiyete bürünmüştür. Yeni yönetim anlayışı, birey devlet içindir düsturunu yıkarak bireyi devletin efendisi konumuna yükseltmiştir. İdari makamların keyfileşmesinin önüne geçebilecek bir yönetim anlayışı olarak iyi yönetim, barındırdığı çok çeşitli ilkelerle hukuka uygun ve yeknesak idari pratiklerin geliştirilmesine katkı sunmuştur.

Hem uluslararası hem de ulusal belgelerde, konferans ve toplantılarda dillendirilen iyi yönetim kavramı, 20. yüzyılın son çeyreğinde kodifikasyon çalışmalarına konu olmuş, özellikle gelişmiş ekonomisi ve demokrasi kültürü olan ülkelerde bu hususta düzenlemeler içeren genel idari usul kanunları oluşturulmuştur. Bu kanunlarda iyi yönetim ilkeleri ve kapsayıcısı olan çok sayıda idari usul kuralı da pozitif bir düzleme kavuşturulmuştur. İdarenin iyi işleyişine ilişkin ortak usul kurallarının toplandığı bir genel idari usul kanunu, pek çok ülkenin aksine, ülkemizde pozitif düzleme oturtulamamış, 2003 ve 2008 tarihli İdari Usul Kanunu Tasarıları, henüz yürürlük kazanamamıştır.

Bu çalışmada, idari usul ilkeleri yer yer cümlelere serpiştirilmekle birlikte, odak noktasını Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin “1977 tarih ve (77) 31 sayılı İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında Tavsiye Kararı (77(31) Sayılı Tavsiye Kararı)<sup>1</sup>” nda yer alan iyi yönetim ilkeleri oluşturmaktadır.

---

<sup>1</sup> **Council of Europe Committee of Ministers:** Resolution (77) 31 on the Protection of the Individual in Relation to the Acts of Administrative Authorities ((77) 31), 1977. Tavsiye Kararı'na ilişkin doğrudan alıntılar, resmi olmayan Türkçe çeviri metninden yapılmıştır. **Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi;** İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

Konumuzun kapsamını ilgili Tavsiye Kararı ile sınırlamamızın temel sebebi, iyi yönetim kavramını ele alan diğer uluslararası düzenlemelere model teşkil etmesidir. Nitekim daha sonradan imzalanan “2000 tarih ve 364/1 sayılı AB Temel Haklar Şartı (*Charter of Fundamental Rights of the European Union*)<sup>2</sup>” nda yer alan “İyi yönetim hakkı” başlıklı 41. maddede, 77 (31) sayılı Tavsiye Kararı’nda geçen ilkelerin tekrarlanmış olması ve konuya ilişkin diğer uluslararası düzenlemelerin 2000’li yıllarda yoğunlaşmış olması, 77 (31) sayılı Tavsiye Kararı’nın öncü niteliğini gözler önüne sermektedir.<sup>3</sup>

Çalışmamızda, 77 (31) sayılı Tavsiye Kararı’nda yer alan iyi yönetim ilkeleri, İdare Hukuku perspektifinden ele alınmış olup konu bakımından kapsamı aşmamak adına bu alanla sınırlı bir şekilde literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Tümden gelim yöntemi ile genelden özele doğru olacak şekilde önce iyi yönetim kavramının genel çerçevesi çizilmiş, ardından kavramın tarihçesi ile anlamsal boyutu, 77 (31) sayılı Tavsiye Kararı’nda belirtilen iyi yönetim ilkeleri ve son olarak ülkemiz mevzuatındaki durum ele alınmıştır.

## I. İYİ YÖNETİŞİM KAVRAMININ GENEL ÇERÇEVESİ

20. yüzyılın ikinci yarısında, bireyi pasif kılan ve devletin buyrukları karşısında zayıf bırakan “geleneksel yönetim anlayışı”<sup>4</sup> terk edilerek açık<sup>5</sup>, şeffaf<sup>6</sup>, hesap verebilir<sup>7</sup>, idari

<sup>2</sup> **European Communities:** Charter of Fundamental Rights of the European Union (364/1), 2000.

<sup>3</sup> İyi yönetim kavramına yer veren diğer uluslararası düzenlemelere örnek olarak “BM Kalkınma Programı (United Nations Development Programme, UNDP)” nın “1994 tarihli İnsani Gelişme Raporu (Human Development Report)”, “Avrupa Topluluğu” tarafından hazırlanan “2000 tarihli Üyelik Anlaşması” ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “2001 tarihli Beyaz Kitap (White Paper)” gösterilebilir. **Commission of the European Communities:** European Governance: A White Paper (428), 2001, s.8; **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission):** Draft Report on the Notions of “Good Governance” and Good Administration (470/2008), 2009, para 18, 19, 20, 29.

<sup>4</sup> **Ateş, Hamza/ Buyruk, Gökçe Ceren:** Bir İyi Yönetişim İlkesi Olarak Katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu, Ombudsman Akademik Dergisi, Sayı: 1, 2018, s.81.

<sup>5</sup> Açıklık ilkesi, yönetimin herkesçe görülebilmesi anlamına gelir. Yönetimsel etkinliklerin, işlem dosyalarının görülmesi, yönetimin her türlü bilgi ve belgenin alınması, yönetimsel yerlerin gezilmesi, bu ilke kapsamında değerlendirilebilir. **Akılhoğlu, Tekin:** Yönetimde Açıklık, Gizlilik ve Bilgi Edinme Hakkı, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 46, Sayı: 3, 1991, s.2, 9, (Yönetimde Açıklık). Açıklık ilkesi gereği, idari makamlar karar ve işlemlerinden ötürü hak ve menfaatleri ihlal edilebilecek olan kişileri uygun yollarla haberdar etmek zorundadır. Bu ilke, resmi belgelere erişimin sağlanmasını da gerektirmektedir. Açıklık ilkesi, idari eylem ve işlemlerin duyurulmasını gerektirmektedir. Duyurular, genel yahut kişisel olabilir. **Odyakmaz, Zehra/Güzel, Oğuzhan:** İyi İdare Hakkı, Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2017, s.25. Hem iyi yönetim hem de iyi yönetim ilkesi olarak nitelendirdiğimiz açıklık/şeffaflık ilkesi, “devletin ekonomik, siyasi, idari ve sosyal konularda aldığı kararlara ve yaptığı uygulamalara, bireyler tarafından zamanında ve güvenilir bir biçimde erişilebilmesi” olarak da tanımlanabilir. **Danıştay 8. Dairesi:** T. 30.04.2015, E. 2014/8893, K. 2015/3715. Şeffaflık ilkesi, idari makamların eylem ve işlemleri ile bu eylem ve işlemlerin sonuçlarına erişimin ilgili herkese açık olmasını gerektirmektedir. **T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık):** İyi Yönetim İlkeleri Rehberi, Ankara, 2019, s.77-80, (İyi Yönetim).

<sup>6</sup> Yönetimde şeffaflık, idari makamların gerçekleştirdiği her türlü işlem ve eylemlerin halkın gözetim ve denetimine açık bir şekilde, halkın gözü önünde olmasıdır. **Güran, Sait:** Hak Arama Özgürlüğünün İki Boyutu, Anayasa Yargısı Dergisi, Sayı: 9, 1993, s.38. Yönetimde şeffaflığın temel gerekleri, idari makamların faaliyetlerini idari usul ilkeleri çerçevesinde icra etmesi, bilgi edinme hakkının tanınması, idari karar alma süreçlerinin halka açık olmasıdır. **Küçük, Adnan:** Hukukun Hâkim Kılınmasının Bir Gereği Olarak İdari Şeffaflık ve Bilgi Edinme Hürriyeti, Liberal Düşünce Dergisi, Sayı: 86, 2017, s.76-78. Danıştay 8. Dairesi, ÖSYM Yönetim Kurulu’nun bir sınavda sorulan soruların %20’sini yayımlanma işlemini, idarenin açıklığı ve şeffaflığı ilkelerine ve hukuk devleti

makamların sahip olduğu bilgi ve belgelere erişimin sağlanabildiği, etkin, çok aktörlü, katılımcı<sup>8</sup>, idari makamların daha etkin denetlenebildiği yeni bir yönetim anlayışı filizlenmiştir.<sup>9</sup> Yeni yönetim anlayışının benimsenmesi yolunda bilhassa 1960'lı yıllarda yürürlük kazanan Amerika İdari Usul Kanunları bir diğer adıyla “Gün Işığında Yönetim Kanunları (The Sunshine Acts)”<sup>10</sup>, domino taşı işlevi görmüş, hukuk devleti ilkeleriyle yoğrulmuş bir idari yönetim anlayışı vücut bulmuştur.<sup>11</sup> Yeni idari anlayışların benimsenmesi neticesinde, “devlet baba deyişi” ni temeline alan “hikmet-i hükûmet anlayışı” terk edilmiştir. Devlet, “bireyin efendisi” değil, yönetimde bireylerin ortağıdır.<sup>12</sup> Akıncı'nın da belirttiği gibi idare (dar anlamda devlet), bireyler karşısında emredenden çok “hizmet eden” konumundadır.<sup>13</sup> Modern öncesi toplumun bürokratik temeller üzerine kurulu geleneksel yönetim anlayışının terkiyle birlikte, bireyler yönetsel karar alım süreçlerinde ve kamu politikalarının şekillendirilmesinde, “devletin paydaşı” hâline gelmiştir.<sup>14</sup> “İnsanı yaşat ki devlet yaşasın” deyişi insan odaklı yönetim anlayışlarının temelini oluşturmuş, neticede bireyler yönetimde daha etkin bir konuma kavuşmuştur.<sup>15</sup> Bu anlayış, daha katılımcı bir demokrasi modeli öngörmekte olup bireylerin oy kullanmasını katılımcılık bakımından yeterli görmeyerek vatandaşların yönetimin her safhasında aktif olarak yer almasını hedeflemektedir. Böylelikle vatandaş-devlet ilişkisi daha da güçlenmekte ve birey, yönetim faaliyetlerinde pasifken aktif bir

---

ilkesi ile hak arama özgürlüğüne aykırı bularak iptal etmiştir. Mahkeme, idarenin açıklığı ve şeffaflığının, bilgi edinme hakkı ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. **Danıştay 8. Dairesi:** T. 30.04.2015, E. 2014/8893, K. 2015/3715. Karardan da anlaşılacağı üzere, açıklık/şeffaflık ilkeleri ve bilgi edinme hakkı yakından ilişkilidir.

<sup>7</sup> İdarenin hesap verebilir olması/hesap verilebilirlik ilkesi, idari makamların eylem ve işlemlerini kamuya açıklayabilmesi anlamına gelmektedir. **T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık):** 2019 Yıllık Raporu, Ankara, 2020, s.71, (Rapor).

<sup>8</sup> “İdari usulde katılım, idari makamlar tarafından tesis edilen işlemlerin ortaya çıkış sürecine işlemin muhataplarının ya da diğer ilgililerin de dahil olması anlamına gelmektedir.” **Göçgün, Faruk:** Çok Sayıda Kişiyi Etkileyen İdari İşlemlerde İdari Usule Katılım, İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, 2023, s.298. Katılımcılık ilkesi, mevzuatımızın yanı sıra içtihatlarla da yansımış bulunmaktadır. Bu hususta, Danıştay içtihatlarından örnek vermek mümkündür. **Danıştay 10. Dairesi,** “Kılavuz Kaptanların Yeterlikleri, Eğitimleri, Belgelendirilmeleri ve Çalışma Usulleri Hakkında Yönetmeliğin 21. maddesinin 1. fıkrasının (c) ve (ç) bentlerinin” iptaline ilişkin davada, katılımcılık ilkesi ve dolayısıyla yönetime ilişkin olarak “Yönetmeliğin 21/1 (c) bendinde, teknik ve idari tahkikatı yapması öngörülen komisyonun yapısına idarenin yanı sıra, yetkili kılavuzluk teşkilatı, kılavuzluk mesleği ile ilgili dernek, oda ve benzer bağımsız meslek kuruluşunun da katılımı sağlanarak, kaza veya araştırılıp incelenmesi gereken olayın araştırılmasında, kılavuz kaptanların üyesi oldukları ve haklarını savunan derneklere yer verilerek, ‘yönetişim’ gerçekleştirilerek, kılavuz kaptan hakkında verilecek kararda objektifliği sağlamaya yönelik bir düzenleme getirildiği” ibaresini kullanarak bir hüküm tesis etmiştir. **Danıştay 10. Dairesi:** T. 20.1.2012, E. 2007/3725, K. 2012/75.

<sup>9</sup> **Gündüz, Ebru/Yazıcıoğlu, İsmail:** Bilgi Edinme Hakkı Çerçevesinde Kişisel Verilerin Korunması, Anayasa Yargısı Dergisi, Cilt: 38, Sayı: 1, 2021, s.174.

<sup>10</sup> **Özay, İl Han:** Günışığında Yönetim, 2'nci Baskı'dan 3'üncü Tıpkı Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2017, s.14, (Günışığı).

<sup>11</sup> **Altan, Yakup/ Tülüceoğlu, Süleyman:** Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 26, 2016, s.305.

<sup>12</sup> **Akyılmaz, Bahtiyar:** İyi Yönetim ve Avrupa İyi Yönetim Yasası, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, s.2, (İyi Yönetim).

<sup>13</sup> **Akıncı, Müslüm:** Günışığında Yönetimin İsveç Anlayışı ve Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2008, s.224.

<sup>14</sup> **İzci, Ferit/ Sarıtürk, Mehmet:** Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı: İyi Yönetişim ve Temel Bileşeni Olarak Hesap Verebilirlik, International Journal of Academic Value Studies, Sayı: 13, 2017, s.178.

<sup>15</sup> **Ateş/Buyruk,** s.82.

suje konumuna erişmektedir.<sup>16</sup> Modern dünyada artık salt demokrasi araçlarının yeterli olmayışı, katılımcı usullerin benimsenmesine yol açarak idareyi de dönüştürmüştür. “*Böylece yönetim ‘buyurgan’ idare değil, ‘program’ idare haline*” gelmiştir.<sup>17</sup>

Globalleşme ve demokrasi teriminin modernizasyonun bir çıktısı olan “iyi yönetim (*good governance*)”<sup>18</sup> hem doktrinal bazda hem de çeşitli kuruluşlar ve mahkemeler tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Ancak çok sayıda tanımın varlığına rağmen bu kavramın tanımı konusunda bir konsensus bulunmamaktadır.<sup>19</sup> Nitekim çoğu zaman demokrasi ve hukuk devleti ilkeleri ile bir arada kullanılan bu anlayış, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasındaki farklılıklardan ötürü hem tanım hem de kapsam bazında farklılık arz etmektedir. Bu durum, kavramın ortak tanımına ulaşmayı zorlaştırmaktadır. İyi yönetim, demokratiklik ve hukuk devleti kimliğine bürünme noktasında bir araç olarak kabul edilmelidir.<sup>20</sup>

İyi yönetim tamlamasında adı geçen yönetim kelimesinin İngilizce karşılığı “*governance*”, Yunanca “kılavuzluk etmek”, “dümen tutmak” anlamına gelen “*gubernare*” kelimesinden türetilmiştir.<sup>21</sup> Dolayısıyla yönetim kavramının kökenlerinin Antik Yunan Dönemi’ne uzandığını iddia etmek pekâlâ yerindedir. Nitekim tarihi verilere göre yönetimi ilk dile getiren kişi Aristo’dur.<sup>22</sup> Yönetim, “etkileşim ve birlik içerisinde yönetim” anlamına gelmekte olup yöneten ile yönetilen arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır. Değişimin bir ürünü olan yönetim kavramı, bir tür yönetim şekli iken iyi yönetim, yönetimin nasıl daha iyi bir hâle ulaşacağına ilişkin ilkeler bütünüdür.<sup>23</sup> Günümüz modern demokrasilerinin sahip olması gereken iyi yönetim kavramını tanımlama girişiminde bulunan ilk kişi Rudolf Weitholter’dir.

<sup>16</sup> Ateş/Buyruk, s.81.

<sup>17</sup> Özay, İl Han: İdari Usul ve Bilgilenme Hakkı Üzerine Düşünceler, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 2008, s.135, 136, (Bilgilenme Hakkı).

<sup>18</sup> Bu çalışmamızda, gerekçeleri de yukarıda açıklandığı üzere iyi yönetim kavramını kullanmayı tercih etmiş bulunmaktayız.

<sup>19</sup> European Commission for Democracy through Law (Venice Commission), para 81.

<sup>20</sup> Cuculoska, Irena: The Right to Good Administration of the EU: Definition, Scope and Content, Iustinianus Primus Law Review, Cilt: 5, Sayı: 2, 2014, s.2.

<sup>21</sup> Gündoğan, Ertuğrul: Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları, Çukurçayır, M. Akif/Eroğlu, H. Tuğba/Ekşi Uğuz, Hülya (Editör), Yönetişim: Kuram, Boyutlar ve Uygulama, Çizgi Kitabevi, İzmir, 2010, s.15.

<sup>22</sup> European Commission for Democracy through Law (Venice Commission), para 82.

<sup>23</sup> Aydın, Halil İbrahim/Memiş, Levent: 1990’lardan Günümüze Türkiye’de Yönetişim (Governance): Literatüre Dayalı Bir İnceleme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 29, 2015, s.122.



Yazar, iyi yönetişimi özel hukuk bağlamında ele almış olup günümüzde bu kavram, daha ziyade idare hukuku alanında tartışılmaktadır.<sup>24</sup>

## A. İYİ YÖNETİŞİM VE İYİ YÖNETİM KAVRAMLARI

Çoğu zaman “iyi yönetim (*good administration*)” ile aynı anlamda sayılsa da iyi yönetişim daha geniş boyutları olan farklı bir kavram olarak addedilmelidir.<sup>25</sup> İyi yönetişim, iyi yönetimin kapsayıcısıdır.<sup>26</sup> İyi yönetişim olması gereken, ideal yönetim anlayışı olarak yönetimin de üstünde boyutlara sahiptir. Bizim de katıldığımız bir görüşe göre hak bazında bir değerlendirme yapıldığında “iyi yönetişim hakkı”, “iyi yönetim hakkı” na nazaran daha geniş kapsamlı olup aktör sayısı bazında da daha geniş bir kitleyi hak sahibi kılmaktadır.<sup>27</sup> Nitekim iyi yönetişimde merkezîyetçi anlayış zayıflamakta, yönetim faaliyeti devletin de aralarında bulunduğu farklı özneler arasında dağıtılmaktadır.<sup>28</sup> Hakeza Özer'in de belirttiği gibi iyi yönetişim, iyi yönetimin aksine sadece devleti değil, devlet dışı subjeleri de aktif kılan, geniş kapsamlı bir kavramdır. Yönetişimin kapsamında tek egemen bir otorite yerine yönetilenlerin de yönetim sürecine katılımı söz konusudur.<sup>29</sup> Yönetim kavramının anlamında zamanla baş gösteren farklılaşmalar, yönetişim kavramına vücut vermiştir. Ancak iyi yönetimle iyi yönetişim arasındaki esaslı farklar usul ve yöntem bakımından söz konusu olup sonuç her ikisinde de benzer şekilde tezahür etmektedir.<sup>30</sup> Kanımızca iyi yönetişim, bireyin idari makamların sahip olduğu otorite karşısında korunmasına hizmet eden usuli kurallar bütünü olarak nitelendirilmeli ve bireylerin hak ve özgürlüklerinin korunması hususunda bir geniş yorum aracı olarak idari makamların yetkilerini frenleyebilmelidir. Nitekim hak ve özgürlüklerin bireyler arası ilişkilerde korunması artık yeterli olmamaktadır. Birey, yönetimin hukuka aykırı muamelelerine karşı da korunabilmelidir.<sup>31</sup> Bu amacı gerçekleştirmek ve yönetimi iyileştirmek, iyi yönetişim anlayışı aracılığıyla pekâlâ mümkündür.

---

<sup>24</sup> Livioara, Gina: Good governance in the EU, Acta Universitatis Danubius, Cilt: 5, Sayı: 1, 2009, s.176.

<sup>25</sup> Aksi görüşte olan Bahçavan'a göre iyi yönetim, iyi yönetişimin uygulamadaki görünüm şekli olup iyi yönetim ilkeleri de idari usul ilkeleri ile özdeştir. Bahçavan, Gülay: Yönetişim ve Türkiye Uygulaması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s.96.

<sup>26</sup> European Commission for Democracy through Law (Venice Commission), para 7.

<sup>27</sup> Cuculoska, s.4.

<sup>28</sup> De Búrca, Gráinne: New Modes of Governances and the Protection of Human Rights, Alston, Philip/de Schutter, Olivier/Fundamental Rights Agency (European Union) (Editör), Monitoring Fundamental Rights in the EU: The Contribution of the Fundamental Rights Agency, Hart Publishing, 2005, Oxford, s.26'dan aktaran Livioara, s.177.

<sup>29</sup> Cope, Olivier/Leishman, Frank/Starie, Peter: Globalization, new public management and the enabling State: Futures of police management, International Journal of Public Sector Management, Cilt: 10, Sayı 6, 1997, s.447.

<sup>30</sup> Boz, Selman Sacit/Yurdaer, Cihat/Eraslan, Yunus: İdare Hukuku Boyutuyla İyi Yönetişim İlkesi: İyi İdare, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 3, 2019, s.503.

<sup>31</sup> Gözübüyük, A. Şeref: Yönetişim Yargı, 35. bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 2016, s.2.

Akyılmaz'a göre iyi yönetim anlayışının<sup>32</sup> tanımı, “*iyi yönetim, bireyin, insan onuruna yakışır bir muameleye tabi tutulduğu, makul ve haklı her türlü beklentisinin gerçekleştiği, her zaman yanında hissettiği, kendisine güven duyduğu şeffaf bir yönetim*” şeklindedir.<sup>33</sup> Bu tanım, iyi yönetişimin ilke ve özelliklerini de bünyesinde barındırmakta olup iyi yönetimin daha dar bir çerçeveye sahip olduğunun bir göstergesidir.

## B. İYİ YÖNETİŞİM KAVRAMININ ANLAMSAL BOYUTU

İyi yönetişim, bireyin idari makamlar karşısında korunması ve yönetim faaliyetlerinde edilgen bir aktörken etken bir hâle gelmesi hususunda önemli işlevlere sahiptir. Daha katılımcı, demokrasi kültürünü geliştiren bir yönetim anlayışı olarak da nitelendirdiğimiz bu kavram hakkında Can'ın ifadeleri yol gösterici niteliktedir. Yazar, iyi yönetişimin “*özellikle devletin kendi iç işleyişi ve organizasyonundaki sorunlardan kaynaklanan mağduriyetlerin bir temel hak sorunu olarak görülmesi ve diğer yandan devleti etkin ve işlevsel olmaya zorlaması bakımından oldukça önemli*” bir role sahip olduğunu vurgulayarak kavramın işlevsel yönlerine değinmiştir.<sup>34</sup>

İyi yönetişim, ulusal, bölgesel ve uluslararası boyutlara sahiptir.<sup>35</sup> Nitekim ilerleyen sayfalarda da belirtileceği üzere çok sayıda uluslararası kuruluş, rapor ve tavsiyelerinde iyi yönetişim anlayışı ve bu anlayıştan türetilebilecek ilke ile idari usul kurallarına yer vermiştir.

İyi yönetişim dar anlamda ve geniş anlamda iyi yönetişim olmak üzere ikili bir tasnife tabii tutulabilir. “Geniş anlamda iyi yönetişim”, devletin yasama, yürütme ve yargı erklerinin tüm faaliyetlerine sirayet eden usul kuralları olarak tanımlanabilir. “Dar anlamda iyi yönetişim” ise sadece idari makamların işlem, eylem ve faaliyetleri bakımından uyulması umulan usuli kural ve ilkeler bütünüdür.<sup>36</sup>

Yönetişim kelimesi, işteşlik ekini içermekte olup lafzi yorumdan yola çıkıldığında, sadece devlet değil, liberal özellikler taşıyan modern yönetim anlayışının bir gereği olarak

<sup>32</sup> İyi yönetim anlayışının kavranması noktasında kötü yönetimin özelliklerinden bahsetmek zaruri olacaktır. İlk Avrupa Ombudsmanı Jacob Sodermen, Avrupa Ombudsmanlığı'nın 1995 tarihli raporunda iyi yönetimin zıttı olarak “kötü yönetim (*maladministration*)” kavramından bahsetmiştir. Rapor'da yer alan ifadelerle göre idari düzensizlikler idari ihmaller, yetkinin kötüye kullanımı, idari faaliyetlerin sürüncemede bırakılması, kanundışı prosedürler, ayrımcılık, kötü muameleler ve bilgi edinme taleplerinin reddi gibi uygulamalar, kötü yönetim tablosu oluşturmaktadır. **European Union-The European Ombudsman: Annual Report (1995), 1996,** <https://www.ombudsman.europa.eu/pdf/en/3468>, (25.12.2024), s.8-9; **Cuculoska**, s.4. Bazı yazarlara göre geleneksel yönetim anlayışı kapalılık, gizlilik, bürokrasi gibi çeşitli kötü yönetim usullerini içermekte olup iyi yönetişim bahsi geçen unsurları yok etme amacı taşımaktadır. **Yıldırım, Arzu:** İyi Yönetişim ve Türkiye Performansı, *Journal of Academic Value Studies*, Cilt: 5, Sayı: 5, 2019, s.820, (Türkiye Performansı).

<sup>33</sup> **Akyılmaz**, İyi Yönetim, s.2.

<sup>34</sup> **Can, Osman:** “Dolaylı Etki” ve “İyi Yönetişim” Kuramları Üzerinden Anayasa Mahkemesi İçtihatlarına İlişkin Bazı Gözlemler, *Anayasa Yargısı Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 1, 2018, s.32.

<sup>35</sup> **Cuculoska**, s.3; **Andelković, Jovana:** Good governance in public administration, *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2023, s.121.

<sup>36</sup> **Cuculoska**, s.2, 3.

bireyler, sivil toplum örgütleri, özel hukuk tüzel kişiliğini haiz kamu yararı amacı güden kurum ve kuruluşlar da yönetime katılabilmektedir.<sup>37</sup> Bu durum, daha heterojen, çoğulcu ve demokratik bir hava yaratmaktadır. İyi yönetim, bu şekilde iktidarın sınırlandırılmasında bir işlev görmektedir. İyi yönetim anlayışının bir unsuru olan şeffaf yönetim anlayışı vasıtasıyla bireylerin hak ve menfaatlerini etkileyen idari işlem ve eylemlerin önleyici denetim eleğinden geçirilmesi sağlanmaktadır.

İyi yönetim, hukuk devleti ilkesiyle de ilişkilidir.<sup>38</sup> Nitekim iyi yönetim ilkelerine idari makamların riayet etmesi, bireyin temel hak ve özgürlüklerinin idare karşısında korunmasını sağlamakta ve bu durum hukuk devleti ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.<sup>39</sup> Dolayısıyla, iyi yönetim ve temel hak ile özgürlükler arasında, hukuk devleti ilkesiyle olan ilişkiye benzer bir ilişki söz edilebilir.<sup>40</sup> İyi yönetim ilkelerine aykırılıklar, temel hak ve özgürlükleri ihlal etme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla daha özgürlükçü bir yönetim anlayışı için bu ilkelere riayet edilmelidir.<sup>41</sup> Bu kavram, sadece yürütme erkini değil, aynı zamanda yasama ve yargı erkleri de dahil devleti bir bütün olarak bağlayan, devlet makamlarının denetimini sağlayan bir kriter, bir ilkeler bütünü ve modern bir yönetim anlayışıdır.<sup>42</sup>

İyi yönetişimin yöneticiler ve yönetilenler bakımından yararları şu şekilde listelenebilir:<sup>43</sup>

- *Kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır.*
- *Kamu yönetimini etkinleştirir.*
- *Yolsuzlukla mücadeleyi sağlar.*
- *Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır.*
- *Demokrasiyi güçlendirir.*

---

<sup>37</sup> **Yıldırım**, Türkiye Performansı, s.822.

<sup>38</sup> Hukuk devleti, “faaliyetlerinde hukuk kurallarına bağlı olan, yönetilenlere hukuki güvenceler sağlayan devlettir. Bir başka deyişle, Hukuk Devleti sadece yönetilenlerce uyulacak kurallar koyan devlet olmayıp, aynı zamanda koyduğu hukuk kurallarıyla kendini de bağlı gören devlettir.” Hukuk devleti, bireylerin hak ve özgürlüklerini güvence altına almayı ilke edinerek devlet iktidarını sınırlandıma işlevi görmektedir. **Günday, Metin**: İdare Hukuku, 11. Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara, 2017, s.39-40.

<sup>39</sup> **Kaplan, Onur**: Good Governance, Rights and State: Quo Vadis Administrative Law?, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 2022, s.622.

<sup>40</sup> **Kaplan**, s.631.

<sup>41</sup> **Can**, s.35.

<sup>42</sup> **Can**, s.34.

<sup>43</sup> **Izgar, Hüseyin**: Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İnceleme, Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2015, s.27.

- Kurumların meşruluğunu artırır.

- Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar.

Doktrinde, iyi yönetim hem vatandaşlar için bir hak, hem de idari makamlar bakımından bir yükümlülük olarak değerlendirilmiştir.<sup>44</sup> Nitekim bu değerlendirmede bir isabet bulunmaktadır. İyi yönetim, bireylerin idari ve yönetsel diğer faaliyetlere katılımını; idari makamlara güveni; şeffaf yönetim modellerinin hayata geçirilmesini ve bilgiye erişimi sağlayan demokratik yönetim anlayışıdır. Bu özellikleriyle iyi yönetim, bireylerin hak ve özgürlüklerini güvencelenmektedir. İdari makamlar ise bireylere her an hesap verebilen, faaliyetlerinde açıklık ve gerekçelilik ilkelerini göz önünde bulunduran, katılımcılık hususunda kolaylıklar öngörmesi beklenen yükümlülük sahipleri olarak nitelendirilebilir. Andelković'in de belirttiği gibi bu anlayış esnek bir yapıda olup hukuk devleti ilkesi, hak ve özgürlüklerin korunması, "adil ve etkin idari yönetim", "şeffaflık", "öngörülebilirlik", "hesap verebilirlik" ve "açıklık" gibi kavramlarla da bağlantılıdır.<sup>45</sup>

İyi yönetime ilişkin olarak edindiğimiz bilgiler ışığında, biz de kendi tanımımızı yapma ihtiyacı içerisindeyiz. İyi yönetim, idari faaliyetlerin iyi işlemesi, idari makamların sahip olduğu ve hukuka uygunluk karinesi gereği yargılama safhasına kadar denetlenmeyen otoritenin keyfi bir mahiyete bürünmemesi, bireylerin hak ve özgürlüklerinin devlet iktidarı karşısında korunması gibi gerekçelerle oluşturulmuş yönetsel usuli kurallar bütünüdür. Bu anlayış, iktidarın sınırlandırılması, hesap verme ve açıklık ilkeleri gereği daha demokratik, şeffaf ve hukuki nitelikli yönetim modelini hayata geçirmektedir.

## II. ULUSLARARASI BELGE VE TOPLANTILAR BAĞLAMINDA İYİ YÖNETİŞİM

İyi yönetim kavramının kullanımının yaygınlaşmasında ve anlamının daha anlaşılır bir hâl almasında uluslararası kuruluşların rolü büyüktür.<sup>46</sup> Hem evrensel hem de bölgesel nitelikler taşıyan uluslararası kuruluşların çıkardığı çok sayıdaki uluslararası belgede, iyi yönetim kavramına değinilmiştir.<sup>47</sup> Nitekim iyi yönetimden uluslararası anlamda ilk kez "Dünya Bankası" tarafından "1989 tarihli Sahra Altı Afrika Büyüme Raporu (Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth Report)" nda bahsedilmiştir.<sup>48</sup> Rapor'un iyi yönetime yer verme sebebinin, Dünya Bankası'ndan alınan kredilerin ödenmesi sürecinin ülkeler tarafından daha etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama isteği olduğu ifade edilmiştir.<sup>49</sup>

<sup>44</sup> Cuculoska, s.2.

<sup>45</sup> Andelković, s.122.

<sup>46</sup> Yıldırım, Türkiye Performansı, s.820.

<sup>47</sup> İyi yönetime yer veren önemli uluslararası belgelerin detaylı listesi için bkz. **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission)**, para 8-38.

<sup>48</sup> Boz/Yurdaer/Eraslan, s.501.

<sup>49</sup> **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission)**, para 5.

Dünya Bankası, bu Rapor'da iyi yönetişimi tanımlamak yerine bazı özelliklerinden bahsetmekle yetinmiştir. Dünya Bankası'na göre etkili idari hizmetler, idari makamların etkin denetimi ve hesap verebilir olması, iyi yönetişimin tesisi için gerekli özelliklerdir.<sup>50</sup> Rapor'dan çıkarılan sonuca göre iyi yönetişimin zıttı olan kötü yönetim kavramı şu şekilde tanımlanabilir: “kötü yönetim, gelişmenin önünde bir engel olup finanssal harcamalar bağlamında açıklık, hesap verebilirlik ve etkin yönetimin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan yönetim usulüdür”.<sup>51</sup>

Benzer şekilde “Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)”, 2005 tarihli “Modernising Government The Way Forward” başlıklı raporunda iyi yönetim kavramına yolsuzlukla mücadele perspektifinden değinmiştir.<sup>52</sup> Adı geçen Rapor'a göre iyi yönetim ilkeleri şu şekilde sayılabilir: şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, eşitlik, hukuk devleti ilkesine saygı, yönetimde yüksek ahlaki davranış standartlarının sağlanması, etkinlik ve etkililik.<sup>53</sup>

“Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund, IMF)”, 1997 tarihli “Guide on the IMF's Approach to Good Governance and Combating Corruption<sup>54</sup>” adlı Rapor'unda iyi yönetişimi yolsuzlukla mücadelede şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin kamusal kaynak yönetiminin teminini sağlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır.<sup>55</sup>

“Birleşmiş Milletler (BM)” bünyesinde oluşturulan çeşitli belgelerde de iyi yönetim vurgusu yer almaktadır. Örneğin UNDP'nin İnsani Gelişme Raporu<sup>56</sup>, “2000 tarihli Milenyum Deklarasyonu (Millenium Declaration)<sup>57</sup>”, “2001 tarihli Brüksel Deklarasyonu (Brussels Declaration)<sup>58</sup>” ve “2002 tarihli Monterrey Mutakabâtı (Monterrey Consensus)<sup>59</sup>” iyi yönetim konusunda düzenlemeler içermektedir.<sup>60</sup>

---

<sup>50</sup> **World Bank**: Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth Report (8209), 1989, s.xii.

<sup>51</sup> **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission)**, para 31.

<sup>52</sup> **İzci/Sarıtürk**, s.179.

<sup>53</sup> **OECD**: Modernising Government The Way Forward, 2005, [https://www.oecd.org/en/publications/modernising-government\\_9789264010505-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/modernising-government_9789264010505-en.html), (25.12.2024), s.28.

<sup>54</sup> **IMF**: Good Governance: the IMF's Role, 1997, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govern.pdf>, (25.12.2024).

<sup>55</sup> **IMF**, s.v.

<sup>56</sup> **United Nations Development Programme (UNDP)**: Human Development Report 1994, Oxford University Press, 1994, <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1994>, (25.12.2024).

<sup>57</sup> **United Nations General Assembly**: United Nations Millennium Declaration (A/55/L.2), 2000, <https://digitallibrary.un.org/record/422015?ln=en&v=pdf>, (25.12.2024).

<sup>58</sup> **United Nations General Assembly**: Brussels Declaration (191/12), 2001, <https://www.un.org/en/ecosoc/meetings/hl2004/CD2004/Brussels%20Declaration.pdf>, (25.12.2024).

<sup>59</sup> **United Nations**: Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development (2002), 2003, [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_CONF.1\\_98\\_11.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.1_98_11.pdf), (25.12.2024).

<sup>60</sup> **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission)**, para 20-29.

“Avrupa Birliği (AB)” bünyesinde oluşturulan çeşitli belgeler de iyi yönetişime yer vermiştir. “Avrupa Topluluğu” tarafından hazırlanan “2000 tarihli Üyelik Anlaşması<sup>61</sup>” ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Beyaz Kitap<sup>62</sup>, iyi yönetişime yer vermiştir.<sup>63</sup> “AB Anayasası” olarak da nitelendirilen AB Temel Haklar Şartı<sup>64</sup> da iyi yönetişime yer vermiş olup “İyi yönetim hakkı” başlıklı 41. maddesinde, çalışmamızın konusunu oluşturan Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi’nin 77(31) sayılı Tavsiye Kararı’nda belirtilen iyi yönetim ilkelerini kapsayan bir düzenleme oluşturmuştur.<sup>65</sup>

Avrupa Konseyi bünyesindeki çeşitli zirve ve düzenlemelerde de iyi yönetim kavramı benimsenmiştir. 2005 tarihli “Varşova Zirvesi (Warsaw Summit) ve Varşova Deklarasyonu (Warsaw Declaration)<sup>66</sup>”, Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi’nin 1977 tarih ve 77(31) sayılı Tavsiye Kararı’yla “2005 tarih ve (2005) 8 sayılı Tavsiye Kararı<sup>67</sup>”, Avrupa Konseyi Parlâmenterler Meclisi’nin “1995 tarih ve 1060 sayılı Kalkınma ve İşbirliği Politikaları Hakkında Tavsiye Kararı<sup>68</sup>” ile “2007 tarih ve 1547 sayılı Avrupa’da İnsan Hakları ve Demokrasinin Durumu Hakkında Tavsiye Kararı<sup>69</sup>” örnek olarak zikredilebilir.<sup>70</sup> Bu çalışmanın konusunu oluşturması hasebiyle aşağıda, Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi’nin 77(31) Sayılı Tavsiye Kararı incelenecektir.

## A. AVRUPA KONSEYİ’NİN İLGİLİ TAVSİYE KARARI BAĞLAMINDA İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından, Delegeler Komitesi’nin 275. Toplantısı’nda kabul edilen 77(31) Sayılı Tavsiye Kararı’nda belirtilen temel amaçlar, üye devletlerdeki idari işlemlere kılavuzluk etmek, birey ile idari makamlar arasındaki ilişkide adilliği sağlamak suretiyle bireyi idareye karşı korumak ve üye devletlerde ortak bir koruma standardı oluşturmak şeklinde zikredilebilir. Hukuki ve idari konularda üye devletlerin, bu

<sup>61</sup> **Commission of the European Communities:** Partnership Agreement between the members of the African, Caribbean and Pacific Group of States of the one part, and the European Community and its Member States, of the other part, signed in Cotonou on 23 June (L 317/3), 2000, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22000A1215\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:22000A1215(01)), (25.12.2024).

<sup>62</sup> **Commission of the European Communities:** European Governance: A White Paper (428), s.8.

<sup>63</sup> **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission),** para 18-19.

<sup>64</sup> **European Communities:** Charter of Fundamental Rights of the European Union (364/1).

<sup>65</sup> **Akyılmaz, İyi Yönetim,** s.2.

<sup>66</sup> **Community of Democracies:** Warsaw Declaration: A roadmap to democracy, 2005, <https://community-democracies.org/app/uploads/2019/04/WD-brochure-large.pdf>, (25.12.2024).

<sup>67</sup> **Council of Europe Committee of Ministers:** Recommendation Rec(2005)8 of the Committee of Ministers to member states on the principles of good governance in sport ((2005)8), 2005, [https://search.coe.int/cm?i=09000016805b017f#{%22CoEIdentifier%22:\[%2209000016805b017f%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]}](https://search.coe.int/cm?i=09000016805b017f#{%22CoEIdentifier%22:[%2209000016805b017f%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]}), (25.12.2024).

<sup>68</sup> **Council of Europe Parliamentary Assembly:** Development co-operation policies (1060), 1995, <https://pace.coe.int/en/files/16471>, (25.12.2024).

<sup>69</sup> **Council of Europe Parliamentary Assembly:** State of human rights and democracy in Europe (1791(2007)), 2007, <https://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17532&lang=en>, (25.12.2024).

<sup>70</sup> **European Commission for Democracy through Law (Venice Commission),** para 9-13.

rapora ekli kılavuz ilkelere uygun hareket etmeleri tavsiyesi yer almaktadır. Bahsi geçen kılavuz ilkeler, beş iyi yönetim ilkesinden oluşmaktadır.

(77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nda da belirtildiği üzere söz konusu iyi yönetim ilkeleri, gerçek veya tüzel kişilerin hak, özgürlük ve menfaatlerini doğrudan etkileyen her tür idari muameleye karşı korunmalarını sağlamaktadır.

“(77) 31 sayılı Kararın Eki” başlığı altında yer alan iyi yönetim ilkeleri, “dinlenilme hakkı (*right to be heard*), “bilgiye erişim (*access to information*)/bilgi ve belgelere erişim hakkı”, “yardım ve temsil (*assistance and representation*)/hukuki yardım ve temsil hakkı”, “gerekçelerin açıklanması (*statement of reason*)/gerekçelilik ilkesi” ve “hukuk yollarının belirtilmesi (*indication of remedies*)/hukuki başvuru yollarının gösterilmesi” dir.

(77) 31 sayılı Tavsiye Kararı, idari makamların sınırlandırılması ve bu vesileyle bireyin hak ve özgürlüklerinin korunmasına hizmet eden önemli düzenlemeler içermekle birlikte, kararda yer alan hükümler, tavsiye kararı olması hasebiyle bağlayıcı nitelikten yoksundur. Ancak Avrupa Konseyi'nin Tavsiye Kararları, bağlayıcı olmamakla birlikte, çekinceli hususlar hariç, her üye devletin bu kararları iç hukuklarında geniş ölçüde kabul etme ve uygulama yükümlülüğü bulunmaktadır.<sup>71</sup> Yol gösterici olan bu kararların uygulamada, göz önünde bulundurulması gereken ilke ve kurallar bütünü olduğu söylenebilir.<sup>72</sup>

Her ne kadar çeşitli ulusal ve uluslararası merciler tarafından farklı iyi yönetim ilkesi listelemeleri yapılmış olsa da çalışmamızın kapsamını aşmamak adına sadece (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nın ekinde yer alan ilkeleri ayrı başlıklar altında ele almayı uygun görüyoruz.

### 1. Dinlenilme Hakkı (Savunma Hakkı)

*İlgili kişi, hak, özgürlük veya menfaatlerini olumsuz etkilemesi muhtemel nitelikteki herhangi bir idari işleme dair, idare tarafından dikkate alınmak üzere olgu ve savlarını ortaya koyabileceği gibi, uygun hallerde delil de gösterebilir.*

*Uygun hallerde ilgili kişi, bir önceki paragrafta dile getirilen haklardan vaktinde ve dava açısından uygun bir şekilde haberdar edilir.*<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> **Avrupa Konseyi:** İdare ve Siz El Kitabı- Bireyler ve İdari Makamlar Arasındaki İlişkilerle İlgili İdare Hukuku İlkeleri Avrupa Konseyi Yayınları, 2020, s.10.

<sup>72</sup> **Çebi Buğdaycı, Melike Özge:** İdari Usul Hukukunda “Temsil Hakkı”, Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi, Sayı: 2, 2022, s.406, (Temsil Hakkı).

<sup>73</sup> **Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi;** İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

Düzenlemenin lafzi yorumundan şu sonuçlar çıkarılabilir: bireyleri doğrudan ilgilendiren hak, özgürlük veya menfaatlerin idari işlemler eliyle zarar görmesinin önüne geçilmesi adına, idari makamlara bilgi, görüş ve delil sunmaları mümkün kılınmalıdır. Bireyin savunma hakkını kullanabilmesi için sahip olduğu hak, hukuki imkânlar ve idari işlemlerin nitelikleri bakımından uygun bir şekilde ve geciktirilmeksizin haberdar edilmesi gerekmektedir. Burada idari işlemin türünün bir önemi olmadığı için idari yaptırımlar da dahil bireyin hukuki durumunu olumsuz etkileyen her türlü işlemin tesisinden önce bu hakkı etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Düzenleme, diğer yönetim ilkelerinde olduğu gibi hak ve özgürlükler bakımından teminat işlevi görmekte, hukuk devletinin bir yansımasını oluşturmaktadır.

(77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nda geçen bu tanım, doktrinde sıklıkla savunma hakkına tekabül etmektedir.<sup>74</sup> Savunma hakkı, dinlenilme hakkının muhakeme hukukundaki karşılığı olup muhakeme hukukundan alınmıştır.<sup>75</sup> Bu sebeple, biz çalışmamızda dinlenilme hakkı anlamına gelecek şekilde savunma hakkı deyimini kullanmayı tercih ediyoruz. Lafzi yorum yapıldığında savunma hakkı, bireyin mevcut bir hak veya özgürlüğünü doğrudan etkileyen muhtemel idari faaliyetler karşısında lehine her tür bilgi ve belgeyi sunabilmesi ve haklarından derhâl haberdar edilmesine ilişkindir. Bu hak kapsamında, tanık dinlettirme, bilirkişi talebi, herhangi bir idari yaptırım uygulanmadan önce diğer savunma imkânlarının sağlanması (bilgi ve belgelere erişim, hukuki temsil hakkı, itiraz süresine ilişkin bilgilendirilme) gibi usuli güvencelerin sağlanmış olması gerekmektedir. Odyakmaz'ın da belirttiği gibi bu hak, idari yaptırımlar uygulanmadan önce, suç isnadına maruz kalan kişinin atılı bulunan suçlu işlemediğinin yahut daha az ceza verilmesinin gerektiğinin ispatına yarayacak bilgi, belge ve olguları temin edebilmesi ve sunabilmesini kapsamaktadır.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Aksi görüşte olan kimi yazarlara göre dinlenilme hakkı ile savunma hakkı, ayrı haklardır. Bu yazarlara göre savunma hakkının kullanımından önceki aşamada, dinlenilme hakkı söz konusudur. Birey savunma hakkına katkı sunabilecek her tür bilgi, belge ve delili sunma hakkına sahiptir. **Odyakmaz, Zehra/Keskin, Bayram:** Yeni Anayasa Çalışmalarında İdare Hukuku Açısından Gözönünde Bulundurulması Gereken Hususlar, Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, Sayı: 5, 2015, s.638. Çebi Buğdaycı da benzer görüşte olup savunma hakkının dinlenilme hakkı ile iç içe ve dinlenilme hakkının uzantısı niteliğinde olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre savunma hakkı, dinlenilme hakkı sağlandıktan sonra somutlaşmaktadır. Yazar, dinlenilme hakkının ilgilinin hukuki durumunu olumsuz etkileyen işlemler bakımından söz konusu olduğunu, bu hakkın idari makamların ilgiliye, kendisini ilgilendiren işlemler hakkında görüş açıklama fırsatı verdiğini belirtmiştir. **Çebi Buğdaycı, Melike Özge:** İdari Usul ve Dinlenilme Hakkı, Yıldırım Bayazit Hukuk Dergisi, Sayı: 1, 2016, s.30, 31.

<sup>75</sup> **De Laubadère, André/Venezia, Jean Claude/Gaudemet,Yves:** Traité de Droit Administratif, LGDJ, Paris, 1996, s.738'den aktaran **Gözler, Kemal:** İdare Hukuku Cilt I, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s.741, (İdare I). Odyakmaz, Kaymak ve Güzel, aksi görüşte olup savunma hakkı ile dinlenilme hakkının benzer ancak birebir örtüşmeyen haklar olduğunu ifade etmiştir. Yazarlar, dinlenilme hakkının kullanılması bakımından bir suç isnadı veya yaptırımın bulunmasının gerekmeğini, görüşlerine dayanak olarak göstermiştir. **Odyakmaz, Zehra/Kaymak, Ümit/Güzel, Oğuzhan:** Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu Işığında T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) ve Kararları, Yetkin Yayınları, Ankara, 2023, s.353-354.

<sup>76</sup> **Odyakmaz/Kaymak/Güzel,** s.353; **Odyakmaz/Güzel,** s.24-25.



Savunma hakkı, iyi yönetim ilkesi olmasının yanı sıra aynı zamanda bir “idari usul<sup>77</sup>” ilkesidir.<sup>78</sup> Bu hak, genellikle disiplin soruşturmalarında, idari yaptırım<sup>79</sup> kararı alınmadan önce savunma alınması şeklinde gündeme gelse de bireyin hukuki durumunda olumsuz etki doğurabilecek tüm idari işlemler bakımından söz konusu edilmelidir. Savunma hakkının bu denli geniş yorumlanması, bireyin idare karşısında gerçek manada korunmasına imkân vermektedir.<sup>80</sup>

Tan'ın da belirttiği gibi ilgili her birey, hak ve özgürlüklerini olumsuz etkileyen idari muamelelere karşı görüşlerini açıklayabilir; gerektiği takdirde delil sunabilir ve savunma hakkının etkili kullanımının sağlanması için bireye idari makamlar tarafından uygun süre verilir.<sup>81</sup> Savunma hakkı, genellikle idari işlemlerin hazırlık aşamalarında ilgililere tanınan bir haktır. Hak ve menfaatleri etkilenecek olan bireyler, idari işlemin tesisinden önce yazılı veya sözlü olarak açıklama yapabilir, idareye uygun her türlü bilgi ve belgeyi sunabilir, tanık veya bilirkişilerin dinlenilmesini isteyebilir.<sup>82</sup> Savunma hakkının bilgi alma ve görüş bildirme şeklinde iki unsuru bulunmaktadır.<sup>83</sup> Dolayısıyla, savunma hakkı, bilgi edinme hakkını da kapsamaktadır. Nitekim ilgililer, idari makamlardan gerekli her tür bilgi ve belgeyi temin etmek suretiyle savunma argümanlarını güçlendirebilir. Bireyin savunma yapacağı idari işlemle ilgili olarak yeterince bilgilendirilmesi, hakkın varlığı bakımından elzemdir.<sup>84</sup> Gözler'in de belirtmiş olduğu bir örneğe göre disiplin işlemlerinin sebepleri hakkında bilgi edinildiği takdirde, savunma hakkı tam olarak gerçekleştirilecektir. Bu tespit diğer tüm idari işlemler bakımından da söz konusu edilebilir.<sup>85</sup>

---

<sup>77</sup> İdari usul kavramı, idari makamların faaliyetlerini hukuk devleti ilkesine uygun olarak şekillendirmesi gerekliliğinden doğmuştur. “İdari usul, bir idari faaliyetin hangi idari makam tarafından, hangi biçimde, hangi aşamalardan geçilerek yapılacağını gösteren ve ne şekilde ‘tespit’ edileceğini ortaya koyan kurallar bütünüdür.” “İdari usul, yargısal usulün ön safhasıdır.” **Akyılmaz, Bahtiyar/Sezginer, Murat/Kaya, Cemil:** Türk İdare Hukuku, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 8. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2017, s.560, 561. Temel idari usul ilkeleri, “re’sen araştırma ilkesi”, “usul ekonomisi ilkesi”, “dinlenilme hakkı”, “bilgi edinme ve belgelere erişim hakkı”, “danışmanlık ve hukuki yardım hakkı”, “gerekçe ilkesi”, “başvuru yollarının gösterilmesi ilkesi”, şeklinde sayılabilir. **Akyılmaz/Sezginer/Kaya**, s.563-586. Ancak belirtmek gerekir ki vermiş olduğumuz bu liste, tüketici değildir. Nitekim, çalışmamızın konusunu oluşturan (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı’nda sayılanlar da dahil başkaca idari usul ilkelerinin var olduğu ve bu listenin zamanla genişleyeceği aşikârdır.

<sup>78</sup> **Odyakmaz/Kaymak/Güzel**, s.353; **Çağlayan, Ramazan:** İdare Hukuku Dersleri, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016, s.686.

<sup>79</sup> İdari yaptırım, “idari makamların, idari işlem niteliğindeki zecri (zorlayıcı), yükümlendirici kararları” olarak tanımlanabilir. **Sancakdar, Oğuz ve diğerleri:** İdare Hukuku Teorik Çalışma Kitabı, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2017, s.707.

<sup>80</sup> **Çağlayan**, s.686.

<sup>81</sup> **Tan, Turgut:** Dönüşüm Geçiren İdare Hukukunun Uygulama Alanı da Daralıyor mu?, **Öden, A. Merih/Gönenç, Levent/Esen, Selin/Kontacı, Ersoy/Polat, Deniz/Doğanoğlu, Ali Erdem** (Editör), Prof. Dr. Erdal Onar’a Armağan, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara, 2013, s.128; **Odyakmaz/Güzel**, s.24.

<sup>82</sup> **Yıldırım, Turan ve diğerleri:** İdare Hukuku, 4. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2012, s.756, 757.

<sup>83</sup> **Odyakmaz/Kaymak/Güzel**, s.353.

<sup>84</sup> **Tan**, s.133.

<sup>85</sup> **Gözler, Kemal:** İdare Hukuku Cilt II, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s.703, (İdare II).

Savunma hakkı, bireye kendi düşüncesini açıklama fırsatı vermekle birlikte, idari makamların olayların araştırılması ve soruşturulması aşamalarında vakaların açıklığa kavuşmasına imkân tanımaktadır.<sup>86</sup> Savunma hakkının hangi idari işlemler bakımından tanınacağı meselesi tartışmalı olup doktrinde çoğunluk, ilgilinin aleyhine olan işlemlerde bu hakkın tanınması gerektiğini ileri sürmektedir. İdari makamlar, idari işlemleri aracılığıyla bireyin hak ve özgürlüklerini sınırlayıcı etki meydana getiriyorsa savunma hakkının tanınması idarenin takdirine bırakılamaz, zorunlu olmalıdır.<sup>87</sup>

İdari işlemin tesisinden önce ilgililerin görüşlerinin alınmasına, “çelişme usulü” de denilmektedir. Bu usule başvurulmasının amacı, savunma hakkının güvence altına alınmasıdır. Bu hak, kimi yazarlara göre mutlak uyulması zorunlu olan bir hukukun genel ilkesidir.<sup>88</sup> Bu yaklaşımın benimsenmesi hâlinde, bir üst paragraftaki yaklaşıma ve 77 (31) sayılı Tavsiye Kararı’na yansıyan ifadelerle nazaran bireyleri daha kapsamlı bir şekilde koruyan bir idari anlayış yerleşmiş olur. İdari usul kanunlarında düzenlenmese dahi bu hak, hukukun genel ilkesi olması hasebiyle tüm idari makamlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Kanımızca idari makamlar, lehe yahut aleyhe olduğuna bakmaksızın her durumda, savunma hakkını sağlamalıdır.

Savunma hakkı, idari işlemin gerçekleştirilmesinden önce ortaya çıkarak bir nevi “önleyici denetim (*a priori*)” formu sergilemektedir. Bireyin, işlem tesis edilmeden önce savunma imkânlarıyla donatılmış olması, hak ile özgürlüklerin güvenceliğini ve idari makamların işlem yargısal denetim safhasına varmadan düzeltici önlemler almasını sağlamaktadır. Sayılan tüm bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda bu hakkın tanınması, idari yargı makamlarının iş yükünü hafifletecek, idari makamlar ile bireyler arasında çıkabilecek uyuşmazlıkların yargı makamları önünde sürüncemede bırakılması önlenmiş olacaktır. Ayrıca belirtmek gerekir ki savunma hakkının sağlanması, idarenin takdir yetkisinin denetimi yolunda da olumlu bir etki doğurabilmektedir. Bireyin, işlem tesis edilmeden önce dinlenmesi, idari makamlar ile bireyler arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir.

## 2. Bilgi Edinme Hakkı

Bir iyi yönetim ilkesi olarak “bilgi edinme hakkı (*the right to access information*)”, (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı’nda şu ifadelerle düzenlenmiştir: “İlgili kişi, talep etmesi halinde, bir idari işlemde bulunulmadan önce, söz konusu işlemde bulunulmasına ilişkin mevcut tüm unsurlardan uygun vasıtalarla haberdar edilir.”<sup>89</sup> Düzenlemenin lafzi yorumuna göre bilgi

<sup>86</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.565, 566.

<sup>87</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.566.

<sup>88</sup> Gözler, Kemal: İdare Hukuku Dersleri, Güncelleştirilmiş 10. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2010, s.703, (İdare Hukuku); Odyakmaz/Kaymak/Güzel, s.353; Odyakmaz/Güzel, s.24.

<sup>89</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi; İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

edinme hakkı, talebe bağlı, işlem tesisinden önce kullanılması gereken ve idari makamların eksiksiz olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu bir haktır. Dolayısıyla burada hem hak hem de bir yükümlülük söz konusudur. Hakkın sağlanmasına ilişkin yollar örneklendirilmemiş olup günümüzde e- devlet uygulamaları, kent konseyleri, idari kurumların internet siteleri ve diğer kitle iletişim araçlarıyla ya da bazı durumlarda bilgilerin yer aldığı fiziksel dokümanların asılları yahut kopyalarının incelenmesi yollarıyla bilgi edinilmesi mümkündür.

Bilgi edinme hakkı, ilgilinin talebi üzerine, işlemin sebep unsuru, koşulları ve gerekçesine ilişkin olarak işlem yapılmadan önce, gerekli tüm bilgilerin verilmesini kapsamaktadır.<sup>90</sup> Bilgi edinme hakkı, kişinin kendisi hakkında verilecek kararlara dayanak teşkil edecek olan ve idari makamların elinde bulunan her tür bilgi ile belgeyi talep edilmesi ve teminini içermektedir. Hakkın kullanımı bakımından talepte bulunan kişilerin bilgi ile doğrudan bir bağlantılarının olması zorunlu değildir.<sup>91</sup> Bu hak, savunma hakkının tamamlayıcısı olup bireyin düşüncesinin oluşmasına katkı sunduğu için düşünce ve ifade özgürlüğünün de bir ön koşuludur.<sup>92</sup> Bilgi edinme hakkı, idarenin tek yanlı iradesiyle hukuk alanında oluşturacağı değişikliklerle ilgili olarak bireylerin işlemin niteliği ve sonuçları hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır.<sup>93</sup> Bu hak geniş yorumlandığında, belgelere erişimi de kapsamaktadır. Nitekim idari işlemlere ilişkin bilgi ve belgeleri içeren "işlem dosyaları" idari makamların uhdesi altındadır.<sup>94</sup> Bu durum, bilgi ve belgelerin edinilmesini, genellikle talebe bağlı kılmaktadır.

Bilgi edinme hakkını içeren idari usul kanunları ve özel diğer düzenlemeler, bireyin idari makamlar karşısındaki savunmasız konumunu bertaraf etmektedir. Bu hak, katılımcılık, yönetimde şeffaflık ve savunma hakkı ile yakından ilişkilidir.<sup>95</sup> Bilgi edinimi, aynı zamanda idari makamların faaliyetlerinin açıklığına hizmet etmekte, bireyin savunma hakkını kullanıp kullanmama hususunda karar alma sürecini etkilemektedir.

Bilgi edinme hakkı, modern demokratik toplumlarda bulunması gereken başat haklardandır. Hak sayesinde idari makamların tek yanlı işlem yapma iradesi sınırlandırılmakta, bireyler kendilerini ilgilendiren bilgilerden haberdar olmaktadır.<sup>96</sup> Bu hak, idari makamların denetimini sağlayan "kamuoyu denetim mekanizması" nı aktif kılmaktadır. Bilgi edinme hakkı, bir imtiyazdan ziyade temel bir hak olarak kabul edilmelidir. Bilgi edinme hakkı sayesinde idarenin kapıları açılmakta, modern demokrasilerin özellikleri olan şeffaflık ve katılımcılık

---

<sup>90</sup> Tan, s.129.

<sup>91</sup> Odyakmaz/Kaymak/Güzel, s.355; Odyakmaz/Keskin, s.639.

<sup>92</sup> Kaboğlu, İbrahim Ö.: Özgürlükler Hukuku, 5. Baskı, Afa Yayınları, İstanbul, 1993, s.215. Yazar, eserinde savunma hakkı yerine dinlenme hakkı terimini kullanmayı tercih etmiştir.

<sup>93</sup> Yıldırım, Ramazan: İdare Hukuku Açısından Bilgi Edinme Hak ve Özgürlüğü, Banger, Gürol/Özkan, Gürsel (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.227, (Bilgi Edinme).

<sup>94</sup> Çağlayan, s.688.

<sup>95</sup> Odyakmaz/Keskin, s.639.

<sup>96</sup> Gündüz/Yazıcıoğlu, s.173.

sağlanmaktadır.<sup>97</sup> Bilgi edinme hakkı, sayılan bu özelliklerden ötürü hem bir hak ve geniş yorumlandığında bir özgürlük hem de idari makamlar bakımından uyulması gereken aktif bir yükümlülüktür. Çünkü idari makamlar, uhdelerinde bulunan bilgi ve belgeleri, gecikmeksizin ilgililere göstermekle yükümlüdür.<sup>98</sup> İdari makamların bu yükümlülüklerine riayet etmesi, birey ile devlet arasında güven tesisine, idari makamların şeffaflığı ve hesap verebilirliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>99</sup> Bu hak, sadece ilgililerin çıkarlarını korumakla kalmayıp aynı zamanda idari makamların gelişmesine de hizmet etmektedir.<sup>100</sup> İdarenin muamelelerinin şeffaflık kazanması, eleştiri ve görüş açıklamaları yoluyla idari işlemlerin hukuk devleti ilkesine uyumu sağlanmış olmaktadır.

Demokratik toplumlarda, haklar sınırlarıyla birlikte tanınmakta, “hürriyet karinesi” gereği sınırlandırmalar istisna, özgürlükler asıl kabul edilmektedir. Bilgi edinme hakkı, mutlak bir hak olmayıp çeşitli sınırlandırmalara tabiidir.<sup>101</sup> Kanunla bilgi verme yükümlüğünün kapsamı daraltılabilir yahut yasaklanabilir.<sup>102</sup> Diğer kişilerin hak ve özgürlükleri ile kamu düzenini korumak adına bu hak ölçülü olmak kaydıyla sınırlandırılabilir. Hakkın sınırları, istenemeyecek bilgi ve belgeler, bir diğer deyişle idari makamların vermek zorunda olmadığı bilgi ve belgelerdir. Örneğin, devlet sırlarına ilişkin bilgi ve belgeler, ülkenin ekonomik çıkarlarına ilişkin bilgi ve belgeler, istihbarata ilişkin bilgi ve belgeler, özel hayat ve haberleşmenin gizliliğine ilişkin bilgi ve belgeler bu kapsamda zikredilebilir.<sup>103</sup> Bazı düzenlemelerde, bilgi edinme hakkı kapsamındaki bilgi ve belgeler sınırlı sayıda yer almaktadır. Ancak bizim de katıldığımız bir görüşe göre olması gereken, sınırların bir diğer deyişle bilgi edinme hakkına konu olamayacak bilgi ve belgelerin tek tek sayılması yoluna gidilmesi ve sayılanların haricindeki bilgilerin ise kamuoyunun bilgisine sunulmasıdır.<sup>104</sup> Daha önce de belirttiğimiz gibi hak ve özgürlükler lehine yorum yapılmalı, idari makamların gücü karşısında bireyin hak ve özgürlükleri korunmalı, hak ve özgürlükler idare bakımından fren işlevi görmelidir. Bu düşüncemiz doğrultusunda bilgi edinme hakkı da dahil tüm temel hak ve özgürlükler bakımından sınırlandırma hükümlerinde, sadece sınırlandırılacak hakların belirtildiği “pozitif liste usulü” tercih edilmelidir.

<sup>97</sup> **Akyılmaz/Sezginer/Kaya**, s.567. Bilgi edinme hakkı, yönetilenlerin yönetenleri denetleyebilmesi ve dolayısıyla hukukun üstünlüğünün sağlanması bakımından önemli bir araçtır. AYM, T. 04.12.2014 E. 2013/114 K. 2014/114.

<sup>98</sup> **T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık)**, İyi Yönetim, s.103-107; **Akyılmaz/Sezginer/Kaya**, s.568.

<sup>99</sup> **Kahraman, Mehmet/Balkan, Ali**: Kamu Denetçiliği Kurumu Kararlarında Denetim Ölçütü Olarak Kullanılan İyi Yönetim İlkeleri, Ombudsman Akademik, Sayı: 12, 2020, s.93.

<sup>100</sup> **Yıldırım**, Bilgi Edinme, s.232.

<sup>101</sup> **Akyılmaz/Sezginer/Kaya**, s.573.

<sup>102</sup> **Akilloğlu**, Yönetimde Açıklık, s.9.

<sup>103</sup> **Çağlayan**, s.695-697; **Gözler**, İdare Hukuku, s.339; bilgi edinme hakkının sınırları, aynı zamanda açık ilkesinin de istisnalarıdır. Nitekim açıklık ilkesi, sınırlandırmaların haricindeki her tür bilgi ve belgenin alınmasını, idari makamların toplantılarının açık yapılmasını, kişi üzerinde olumsuz etki doğurma potansiyeli olan idari işlemler yapılmadan önce ilgilinin dinlenilmesini kapsamakta olup bilgi edinme hakkı ile yakından ilişkilidir. **Evren, Çınar Can**: İdari Usul Hukuku İlkelerinin Yönetim Hukukumuz Açısından Değeri, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı: 91, 2010, s.111, 116.

<sup>104</sup> **Evren**, s.122.

### 3. Hukuki Yardım ve Temsil Hakkı

(77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nda belirtilen bir diğer iyi yönetim ilkesi, "hukuki yardım ve temsil (*assistance and representation*)" dir. Karar'da yer alan düzenleme şu şekildedir: "İlgili kişi idari yargılama usulü boyunca yardım veya temsilden yararlanabilir."<sup>105</sup> Burada dikkatimizi çeken husus, aynı zamanda bir hak olan hukuki yardım ve temsil hakkının, daha önce değinmiş olduğumuz iyi yönetim ilkelerinin aksine, idari işlemin tesisinden sonra dikkate alınacak olmasıdır. Dolayısıyla, hukuki yardım ve temsil hakkına idari yargılama aşamasıyla sınırlı bir hak denilmesi imkân dahilindedir. Önemli bir diğer husus ise diğer ilkeler gibi bu hakkın/ilkenin da hem hak hem de idari makamlar bakımından yükümlülük oluşudur. Kişinin hukuki temsilci ve yardım taleplerinde bulunması hâlinde, idari makamların talebi derhâl yerine getirmesi gerekmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki bu hakkın kullanımı ihtiyardır. Nitekim hükümde geçen "yararlanabilir" ibaresi bunun en açık ifadesidir. Dolayısıyla kişi, ister bizzat kendisi, isterse temsilcisi aracılığıyla haklarını savunabilir, talebin varlığı ve talebin uygun görülmesi hâlinde bireye hukuki yardım sağlanır.

Hukuki temsil kavramı, "idari bir işlemin yapılış sürecinde, işlemde hukuki durumu etkilenen ilgililerin kendilerini bir temsilci marifetiyle idare önünde temsil ettirmesi" şeklinde tanımlanabilir. Hukuki temsil ve yardım hakkı, savunma ve bilgi edinme haklarının sağladığı hukuki imkânların bir temsilci aracılığıyla kullanılabilmesidir. Temsilci yardımından yararlanılması, bir zorunluluk değil, haktır.<sup>106</sup> Kavram, katılımcılık ve savunma hakkıyla yakından ilişkilidir. Kişinin, hak ve menfaatlerini olumsuz etkileyen idari işlem ve muameleler karşısında temsilci yardımından yararlandırılmaması, usule ve dolayısıyla hukuka aykırıdır.<sup>107</sup>

Dursun'a göre idari usulde hukuki temsil ve yardım hakkı, "hak ve menfaatini savunmakta yetersiz kalan bireylere gerekli hukuki yardımın yapılmasını ve temsilci aracılığıyla hak ve menfaatlerin korunmasını sağlayan bir hak" tır.<sup>108</sup> Bu hak, hukuk devleti ilkesinin bir gereğidir. Nitekim "hukuk devletinde hiç kimse bilgi yetersizliği sebebiyle herhangi bir kayba uğramamalıdır." İdari makamlar, bilgi edinme hakkının tanınmasının yanında bireylere hukuki temsil ve yardımını da sağlamalıdır.<sup>109</sup>

Bireylerin idari işlemlere katılımının sağlanması için hukuki temsil ve yardım haklarının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, idari sürece "etkili ve aktif katılım" gerçekleşmeyecektir. Hukuk devletinin ve dolayısıyla katılımcılık ilkesinin bir gereği olarak

---

<sup>105</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi; İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

<sup>106</sup> Odyakmaz/Keskin, s.639-640.

<sup>107</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.397.

<sup>108</sup> Dursun, Hasan: İdari Usul ve Şekil İlkeleri İle Genel İdari Usul Kanunu Ön Tasarısına Eleştirel Bir Yaklaşım, Türk İdare Dergisi, Sayı: 454, 2007, s.222.

<sup>109</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.576.

temsilci ve yardım sağlanması, büyük önem arz etmektedir.<sup>110</sup> Hukuki temsil ve yardım hakkı vesilesiyle birey, idari makamlar karşısında kendisini ifade etme imkânı bulmaktadır.<sup>111</sup>

Savunma hakkı, bireylerin idari makamlar önünde bizzat dinlenilmesi ve görüş sunması şeklinde gerçekleşebileceği gibi bunun mümkün olmadığı hâllerde, yükümlendirici idari işlemlerin tesisi sürecinde, kişinin bir temsilci aracılığıyla dinlenilmesi suretiyle sağlanmalıdır. Dolayısıyla, hukuki temsil ve uzantısı niteliğinde olan hukuki yardım hakkı, savunma hakkı ile yakından ilişkilidir.<sup>112</sup> Yargılama hukukunda yer alan “avukatla temsil” in idari usul alanındaki karşılığı hukuki temsil ve yardım hakkıdır.<sup>113</sup>

Hukuki yardım hakkı, söz konusu Karar’dan da anlaşılacağı üzere hukuki temsil hakkı ile bağlantılıdır. Dolayısıyla biz, her iki hakkı birlikte ele almayı uygun görüyoruz. Nitekim hukuki yardım, daha ziyade temsilin sağlanması, savunma hakkının güçlendirilmesi gibi amaçlarla sağlanmaktadır. Hakkın konusunu oluşturan hukuki yardım, hak veya menfaatlerini bizzat koruyamayan kimselere sağlanan, avukatla temsil, bilgilendirilme, danışmanlık, dilekçe yazımı ve mahkeme masraflarının sağlanmasını içeren bir kavramdır.<sup>114</sup> İdari yargılama hukuku bakımından hukuki yardım, adli yargıdakine benzer anlamda olup avukat temini ve yargılama ile takip masraflarını kapsamaktadır.<sup>115</sup> Hak kapsamında, idari kararlara karşı başvuru yollarının da gösterilmesi gereklidir. Dolayısıyla, hukuki yardım hakkının başvuru yollarının gösterilmesi ilkesi ile yakından ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Hukuki yardım kapsamında olması gereken, ilgili kişilere hukuki başvuru yolları, makamları, süreleri gibi konularda da bilgi verilmesidir.<sup>116</sup>

#### 4. Gerekçelerin Açıklanması/Gerekçelilik

*İlgili kişi, hak, özgürlük veya menfaatlerini olumsuz etkilemesi muhtemel nitelikteki herhangi bir idari işlem durumunda, bu işlemin dayandığı gerekçelerden haberdar edilir. Bu bildirim, ya gerekçelerin işlem sırasında açıklanması yoluyla ya da talep etmesi halinde, ilgili kişiye makul bir süre içerisinde yazılı olarak bildirilmesi yoluyla yapılır.*<sup>117</sup>

Burada da yine bireyin hak, özgürlük veya menfaatlerinin etkilenmesi yeterli olmamakla birlikte, etkilenmenin olumsuz nitelik taşıması gerekmektedir. Kişinin hukuki durumunu

<sup>110</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.400.

<sup>111</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.405.

<sup>112</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.403.

<sup>113</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.404.

<sup>114</sup> Avrupa Konseyi: Ücretsiz Yardım Almak İçin Nereye Başvurmalıyım?, Avrupa Konseyi Yayınları, <https://rm.coe.int/hf-12-coe-fla-flyer-tur/1680a6a9b1>, (15.11.2024).

<sup>115</sup> Avrupa Konseyi: İdari Yargıda Adli Yardım, Avrupa Konseyi Yayınları, <https://rm.coe.int/2-idari-yargida-adli-yardim/1680ab4638>, (15.11.2024).

<sup>116</sup> T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), İyi Yönetim, s.125-128.

<sup>117</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi; İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

olumsuz etkileyen idari işlem ve muamelelerin gerekçeli olması ve bireyin gerekçelerden haberdar edilmesi zorunludur. Bu hususta idari makamlara bir takdir yetkisi tanınmamıştır. Gerekçe, bizzat işlem sırasında açıklama yapmak suretiyle yahut talep hâlinde, makul süreyi aşmamak koşuluyla yazılı şekilde bildirilebilir. Dolayısıyla, gerekçenin sözlü ya da yazılı açıklanması şeklinde bir zorunluluk olmadığını, talebin bu konuda belirleyici olduğunu söylemek pekâlâ mümkündür. Gerekçenin tam, yeterli, hukuka uygun, açık, anlaşılır ve tatmin edici olması gereklidir. Gösterilen gerekçe, idari işlemin sebepleriyle uyumlu olmalı, mevzuat hükümlerinin tekrarı yahut herkesçe bilinen konulara ilişkin olmamalıdır.<sup>118</sup> Danıştay 12. Dairesi'nin de benzer şekilde belirttiği gibi “*İdari işlemlerin gerekçeleri işleme muhatap olan bireyi işlemin hukukiliği konusunda da ikna edebilecek unsurları içermelidir*”.<sup>119</sup>

Gerekçelilik ya da karardaki kullanım şekliyle “Gerekçelerin açıklanması (*statement of reasons*) ilkesi”, tüm idari işlemler değil, hak, özgürlük veya menfaatleri olumsuz etkileyecek olan idari işlemler bakımından söz konusudur.<sup>120</sup> Nitekim Danıştay 12. Dairesi'nin içtihatları da benzer tanımları yansıtmaktadır. Danıştay 12. Dairesi'nin nispeten yeni tarihli bir içtihadında kullandığı şu cümleler, Türk hukukunda gerekçelilik ilkesinin ne derece dar yorumlandığının bir emaresidir: “*idari işlemlerin özellikle de dava konusu işlemde olduğu gibi kişi haklarını doğrudan etkileyecek nitelikte olanların somut, güvenilir, doğruluğu kanıtlanmış, hukuken kabul edilebilir sebep ve gerekçelere dayanmasının gerektiği...*”.<sup>121</sup>

İdari işlemlerin gerekçeliliği, idari makamları işlem yapmaya yönelten “sebeup unsuru” nun işlem metninde gösterilmesi anlamına gelmektedir.<sup>122</sup> Bu sayede, sebep unsuru, gerekçe formunda somutluk kazanmaktadır. İdari makamları işlem yapmaya sevk eden sebebin gösterilmesi, dış dünyaya gerekçe olarak yansımaktadır. Dolayısıyla sebep unsuru ve gerekçe arasında bir bağlantının olduğunu söylemek mümkündür. Gerekçelilik her idari işlem bakımından zorunlu olmasa da sebep unsuru, idari işlemler bakımından olmazsa olmaz bir nitelik arz etmektedir. Nitekim hukuk devleti ilkesi ve hesap verebilirlik bakımından her idari işlemin hukuka uygun bir sebebe dayanması zaruridir. Ayrıca belirtmek gerekir ki sebep unsuru, idari makamlarca işlem tesisine yönlendirecek saikin bilinmesini sağlamakta ve bu sebeple daha ziyade idari makamları ilgilendirmekteyken gerekçe, savunma hakkının vazgeçilmez bir unsuru olup daha çok bireyleri ilgilendirmektedir.<sup>123</sup> İdari işlemlerde gösterilen gerekçeler ve sebep unsuru, uyum içerisinde olmalıdır. Var olmayan sebepler, gerekçe olarak gösterilmemelidir. Gerekçe ve sebep unsuru ile işlem konusu arasında mantıki bir tutarlılık

---

<sup>118</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.581.

<sup>119</sup> Danıştay 12. Dairesi, T. 29.09.2015 E. 2015/2324, K. 2015/4917.

<sup>120</sup> Tan, s.139.

<sup>121</sup> Danıştay 12. Dairesi: T. 13.2.2024, E. 2022/735, K. 2024/557.

<sup>122</sup> Özkan, Gürsel: İdari Usul Kanununda Düzenlenmesi Gereken Genel İdari Usul İlkeleri, Banger, Gürol/Özkan, Gürsel (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.63; Odyakmaz/Kaymak/Güzel, s.367.

<sup>123</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.577.

olmalıdır.<sup>124</sup> Çoğu zaman, idari makamlar, gerekçeliliğin idari işlemin tesisini zorlaştırdığını, idari işlemler bakımından gereksiz olduğunu ve teknik anlamda engel teşkil ettiğini iddia etmektedir. Ancak vurgulamış olduğumuz gibi bireyin idari makamlara duyduğu güvenin tesisi ve bahsedeceğimiz diğer yararlar göz önünde tutulduğunda bu ilkenin önemi yadsınamaz.<sup>125</sup>

Gerekçelerin açıklanması ilkesi gereği, idari işlemlerde gerekçe gösterilmesi zorunludur. Bu ilke, idari makamların işlemlerinde özenle hareket etmesi ve bireyleri idari işleme karşı idari yahut yargısal başvuru yapıp yapmama konusunda aydınlatıcı işlevler görmektedir.<sup>126</sup> Bu işlevleri göz önünde bulundurulduğunda, idari işlemlerin maddi, hukuki ve kanuni dayanaklarının bilinmesi, bireyler bakımından bir haktır. Olması gereken, sadece olumsuz etki doğuranların değil, tüm idari işlemlerin gerekçeli olmasıdır.<sup>127</sup> Ancak bu şekilde hukuki güvenlik tesis edilmiş ve bireylerin idari makamlar karşısındaki konumu güçlendirilmiş olur.

Gerekçelilik hususunda bahsetmiş olduğumuz yararları özetleyecek olursak bu ilkenin temel fonksiyonları:

- Gerekçelilik, idari işlemlerin yapılış süreçlerinde ayrıntılı araştırmaların yapılmasını işlemlerin kapsamlı ve hukuka uygun şekilde temellendirilebilmelerini sağlamaktadır.<sup>128</sup>
- Sebep unsurunun ayrıntılı bir şekilde gerekçelendirilmiş olması, itiraz veya dava yollarına başvuruda aydınlatıcı bir işlev görmektedir.<sup>129</sup> Bu sayede, ilgililerin bilgi edinme hakkı, ve savunma hakları da sağlanmış olmaktadır.<sup>130</sup>
- Gerekçelilik, işlemin hukuka uygunluğu noktasında ilgiliyi ikna etmekte, idari işleme duyulan güveni arttırmaktadır. Bu vesileyle, itiraz ve dava başvuruları azaltılabilmektedir.<sup>131</sup>
- Bu ilke, mahkemelerin incelemelerini kolaylaştırmaktadır. Nitekim, gerekçe sayesinde idari makamların işlemlerinin ardındaki amaç ve sebepler hukukilik süzgecinden geçirilerek denetim daha rahat bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.<sup>132</sup>

<sup>124</sup> T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), İyi Yönetim, s.119-122.

<sup>125</sup> Cuculloska, s.15.

<sup>126</sup> Tan, s.139.

<sup>127</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.577.

<sup>128</sup> Scheffler, Hans Hermann: Die allgemeine Pflicht zur Begründung von Verwaltungsakten, DÖV, Berlin, 1977, s.768'den aktaran Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.580.

<sup>129</sup> Malorny s.87'den aktaran Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.580.

<sup>130</sup> Akilloğlu, Tekin: Yönetmelik İşlemlerinde Gerekçe İlkesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 1982, s.9, (Gerekçe İlkesi).

<sup>131</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.580, 581.

<sup>132</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.581.



## 5. Hukuk Yollarının Belirtilmesi

*Yazılı şekilde bildirilen bir idari işlemin ilgili kişinin hak, özgürlük veya menfaatlerini olumsuz etkilemesi halinde, söz konusu idari işleme karşı başvurulabilecek olağan hukuk yolları ve bunların kullanımına ilişkin süreler bahsi geçen bildirim içerisinde belirtilir.*<sup>133</sup>

Lafızdan da anlaşılacağı üzere “hukuk yollarının belirtilmesi (*indication of remedies*)”, idari makamlar bakımından ikili bir yükümlülük olup hem hukuk yolları hem de bu yollara başvuru süreleri hakkında makul süre içinde bildirim yapılmasını içermektedir. Düzenleme, sadece olağan hukuk yollarının gösterilmesi konusunda yükümlülük yaratmaktadır. Dolayısıyla olağanüstü hukuk yolları, ilkenin kapsamı dışındadır.

Hukuk yollarının belirtilmesi, idari işlemler tamamlandığında, ilgilinin bu işlemlere karşı başvurabileceği hukuk yollarının (itiraz, şikâyet ve dava) gösterilmesi olarak tanımlanan bir iyi yönetim ilkesi ve aynı zamanda bir idari usul ilkesidir.<sup>134</sup> Bu ilke, hak arama özgürlüğünün bir uzantısı niteliğindedir. İşlem metninde, başvurulabilecek hukuk yollarının gösterilmesi, bireylerin hak ve özgürlüklerini etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlamaktadır. Hukuk yolları ve bu yollara ilişkin sürelerin gösterilmesi, hak kayıplarını önlemektedir. İlkenin uygulanması neticesinde, idari makamların, “kanunu bilmemek mazeret değildir” deyişine dayanarak mağduriyetlere sebebiyet vermesi engellenmiş olmaktadır.<sup>135</sup>

Yukarıda açıklanan, (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nda belirtilen beş ilkenin de eşit değerde olduğunun ve kümülatif olarak uygulanmaları gerektiğinin altı çizilmelidir. İdari makamlar, idari işlemleri de kapsayacak şekilde, her tür idari muamelelerinde bahsi geçen ilkelere riayetle yükümlüdür. Kanımızca, söz konusu kararda belirtilen iyi yönetim ilkeleri, modern bir demokratik hukuk devleti olarak nitelendirilmenin asgari koşullarını yansıtmaktadır.

## III. MEVZUATIMIZDA İYİ YÖNETİŞİM İLKELERİ

Çalışmamızın geneline yansıttığımız düşüncemiz, aynı zamanda idari usul ilkesi olan iyi yönetim ilkelerinin ve diğer idari usul ilkelerinin bir genel idari usul kanunu içinde kodifiye edilmesidir. Ancak hem 2003 hem de 2008 tarihli İdari Usul Kanun Tasarıları, kanunlaşmamıştır.<sup>136</sup> İyi idarenin tesisi için “bireyle devlet ilişkilerini dengeleyen<sup>137</sup>” idari

---

<sup>133</sup> Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi; İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar ((77) 31), 1977.

<sup>134</sup> Çağlayan, s.688.

<sup>135</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.582.

<sup>136</sup> Çal, Sedat: İdari Usul Kanunu (ve Bilgi Edinme Hakkı) Gereksinimi Üzerine, Ankara Barosu Dergisi, Sayı: 2, 2012, s.158.

<sup>137</sup> Oğurlu, Yücel: İdari Usul Kanunu Neden Acil ve Zorunludur?, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: IX, Sayı: 1-2, 2005, s.83.

usul ilkelerinin genel kanuni dayanağı olmalı ve etkili bir şekilde uygulama alanı bulmaları sağlanmalıdır.<sup>138</sup> Nitekim hem ABD Gün Işığında Yönetim Kanunları hem de çalışmamızın konusunu oluşturan (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nın etkisiyle pek çok Avrupa ülkesinde genel idari usul kanunları oluşturulmuştur.<sup>139</sup> Ancak ülkemizdeki genel idari usul kanunu oluşturma teşebbüsleri başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ülkemizde, imar, vergi, kamulaştırma, bilgi edinme gibi bazı konular kapsamında yapılan özel düzenlemeler hariç, idari işlemlerin yapılış usulü, idari makamların takdirine bırakılmıştır.<sup>140</sup> Bu durum, deyim yerindeyse idari makamların faaliyetlerinin keyfiliğe evrilmesi ve hatta bireyleri koruyan hak ve özgürlüklerin zedelenmesi riskini doğurmaktadır. Özyay'ın da altını çizdiği gibi yönetimde demokrasi ve şeffaflığın yerleşebilmesi için genel idari usul kanunu yapılmalı ve bu kanunun herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.<sup>141</sup>

İdari usul kuralları, idari makamları, işlem tesis etmeden önce yeterli araştırma yapmaya zorlarken hata tespiti hâlinde, yargı aşamasına geçilmeden bu hatanın geri alma, değiştirme yahut kaldırma yoluyla bertaraf edilmesini sağlamaktadır. İdari işlemlerin, bu şekilde yargısal aşamadan önce yine bizzat idari makamlar eliyle düzeltilebilmesi, yargı önüne taşınan işlem sayısını ve dolayısıyla yargı makamlarının iş yükünü azaltıcı nitelik taşımaktadır. İdari usul ilkeleri sayesinde ortak usul ilke ve kuralları belirlenmiş; idari makamların işlem ve uygulamaları arasında yeknesaklık bir diğer deyişle “usulde birlik” sağlanarak hem aynı kurum içinde hem de farklı kurumlar arasındaki farklı ve uyumsuz uygulamalar engellenmiş olur. Bu ilkeler, “idarenin iyileşmesi” bakımından kılavuz rolü üstlenmektedir. Hem hukuka uygun hem de özgürlükçü bir demokratik idari işleyiş idari usul ilkeleriyle sağlanmış olur.<sup>142</sup> Akyılmaz'ın da belirttiği gibi idari usul, kamusal hizmetlerin hızlı, etkin ve hukuka uygun bir şekilde görülmesini, idari işlemlerin tarafsızlığını, yeterli araştırmalara dayanarak tesis edilmesini ve yönetilenlerin hak ve özgürlüklerinin teminatını sağlayan önemli işlemlere sahiptir.<sup>143</sup>

İdari usul ilkelerine ve dolayısıyla iyi yönetim ilkelerine yer veren genel idari usul kanunu ihtiyacı tartışmasızdır. Bizim de katıldığımız bir görüşe göre Anayasanın “İdarenin bütünlüğü ve kamu tüzel kişiliği” başlıklı 123. maddesi, genel idari usul kanunu çıkarılması yönünde bir emir içermektedir. Madde hükmünde geçen “*İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir*” ibaresi, idari işlem ve muamelelere ilişkin usulün de genel

<sup>138</sup> Oğurlu, s.75.

<sup>139</sup> Oğurlu, s.75.

<sup>140</sup> Akyılmaz/Sezginer/Kaya, s.563.

<sup>141</sup> Özyay, Gümüşüğü, s.2.

<sup>142</sup> Oğurlu, s.82-87.

<sup>143</sup> Akyılmaz, Bahtiyar: Yeni Bir İdari Usul Kanunu Örneği: İspanya Kamu İdarelerinin Hukuki Rejimi ve Genel İdari Usul Hakkında Kanun, Banger, Gürol/Özkan, Gürsel (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.35, (İdari Usul).

kanunlarla düzenlenmesi gerektiğini, genel idari usul kanunu çıkarılmasının anayasal bir emir olduğunu ifade eder niteliktedir.<sup>144</sup>

Ülkemizde, iyi yönetim kavramı ilk kez 1996 tarihli İstanbul Habitat II Konferansı'nda kullanılmıştır.<sup>145</sup> Akabinde, iyi yönetim modelini ülkemize uyarlayabilmek amacıyla bir dizi reforma imza atılmıştır. “10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, “09.10.2003 tarih ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu” ve “14.06.2012 tarih ve 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu” bunlardan sadece birkaçıdır.<sup>146</sup>

Bilgi Edinme hakkı, da genel bir idari usul kanunun henüz oluşturulamamış olması sebebiyle anayasada ve özel kanunlarda düzenlenmiştir. Anayasamızın 40 ve 74. maddeleri ile 2003 ve 2008 tarihli İdari Usul Kanun Tasarıları, bilgi edinme hakkına ilişkin hususları içermektedir. Bu hakkı konu alan en kapsamlı düzenleme, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'dur. Kanun, bilgi edinmeyi hem hak hem de bir yükümlülük olarak düzenlemiştir. Hak kapsamında, idari makamların ellerinde bulunan yahut görevleri sebebiyle sahip olmaları gereken her tür bilgi, ve veri taşıyıcısı bulunmaktadır.<sup>147</sup> Kanun kapsamında bilgi edinme hakkı olan kesime, yabancı gerçek ya da tüzel kişiler de dahildir.<sup>148</sup> Kanun'da “bilgi edinme başvurusu usulü” öngörülmüş olup bilgi edinme başvuruları, istenen bilgi veya belgenin bulunduğu kurum ve kuruluşlara yapılabilmektedir. Başvurunun reddi kararları, kanun gereği gerekçeli olmak zorundadır. Başvuruların reddi hâlinde, ilgililer itiraz hakkına sahiptir. İtiraz merci, “Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulu” dur. Bilgi edinme hakkının sınırı mahiyetinde olan devlet sırları, ülkenin ekonomik çıkarları, istihbarat bilgileri, özel hayatın gizliliği gibi konulara ilişkin bilgilerin hak kapsamında değerlendirilemeyeceği de düzenlenen bir başka husustur.<sup>149</sup> Bu konuların dışındaki hususlara ilişkin bilgi taleplerinde, talepte bulunan kurumun istenilen bilgi ve belgeleri özel bir çalışma ya da araştırma yapmaksızın sunabilmesi esastır. Dolayısıyla, kurum bakımından ekstra araştırma yükü doğuracak bilgi ile belge taleplerinin reddi söz konusu olabilmektedir.<sup>150</sup>

Anayasamızın “Dilekçe hakkı” başlıklı 74. maddesi de bilgi edinme hakkına ilişkindir. Hükme göre vatandaşlar ve Türkiye'de ikamet eden yabancılar, karşılıklılık koşulu da

---

<sup>144</sup> Evren, s.129.

<sup>145</sup> İzci/Sarıtürk, s.181.

<sup>146</sup> Altan/Tülüçeoğlu, s.309.

<sup>147</sup> Odyakmaz, Zehra: Bilgi Edinme Hakkı Kanunu İşliyor mu?, Yücel, Erkan (Editör), Yetmişbirinci Kuruluş Yılı Armağanı 1, Türk Hukuk Kurumu Yayınları, Ankara, 2005, s.243, 253.

<sup>148</sup> Odyakmaz, s.250.

<sup>149</sup> Talep edilen bilgi veya belgenin bir kısmının gizlilik değeri taşıması hâlinde, gizlilik derecesi yahut yasaklılık içeren bilgiler çıkarıldıktan sonra ilgili bilgilendirilir. Ayıklama işleminin gerekçesi, yazılı olarak ilgiliye tebliğ edilir. Odyakmaz, s.257.

<sup>150</sup> Odyakmaz, s.255-256.

sağlanmış ise kamuyla alakalı dilek ve şikâyetlerini TBMM'ye başvuru yoluyla iletebilmektedir. Başvuru sonuçları hakkında dilekçe sahipleri, gecikmeksizin bilgilendirilmektedir. Maddeye eklenen dördüncü fıkrayla birlikte, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, anayasal dayanağa kavuşturulmuştur. Bilgi edinme hakkını kapsamına alan bir diğer düzenleme, “1984 tarih ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun” dur. Bu Kanun’un “Dilekçenin İncelenmesi ve Sonucunun Bildirilmesi” başlıklı 7. maddesi, dilek ve şikâyet sahiplerine otuz gün içerisinde gerekçeli olarak bilgi ve cevap verilmesini düzenlemektedir.

Savunma hakkı konusunda, mevzuatımızda ayrı bir düzenleme olmamakla birlikte, özellikle disiplin yaptırımına ilişkin hususları içeren özel kanunlarda çeşitli düzenlemeler mevcuttur. Anayasamızın “İdare” başlığı altında düzenlenen 129/2. maddesi, savunma hakkı tanınmadıkça memur ve diğer kamu görevlilerine disiplin cezası verilemeyeceğini belirtmiştir. Bu düzenlemede, tüm idari işlemler bakımından değil, sadece disiplin cezaları bakımından savunma hakkının tanındığını gözlemlemiş bulunmaktayız. Ayrıca yine Anayasanın “Hak arama hürriyeti” başlıklı 36. maddesinde savunma hakkı yer almaktadır. “1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” nun “Savunma Hakkı” başlıklı 130. maddesi de benzer bir düzenleme içermekte olup yine disiplin cezalarına ilişkin olarak ve devlet memurlarıyla sınırlı olarak savunma hakkını düzenlemiştir. Söz konusu hükme göre memura, savunmasını yapması için yedi günden az olmamak üzere savunma süresi verilir. Savunmanın verilen süre içerisinde yapılmamasına bağlanan hukuki sonuç, haktan vazgeçilmiş sayılmadır. “1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu” nun “Öğrencilerin Disiplin İşleri” başlıklı 54. maddesi yükseköğretim kurumlarındaki öğrencilere uygulanacak disiplin cezalarına karşı savunma hakkı tanımıştır. “2012 tarihli Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği” nin 15. maddesi, hakkında disiplin soruşturması yürütülen öğrencilerin bilgi edinme hakkı ile savunma haklarına ilişkin düzenlemeler içermektedir. Sair diğer yönetmelik ve düzenlemeler de disiplin soruşturmaları ile sınırlı olarak savunma hakkını ilgililere tanımıştır.

Ülkemizde, idari usul sürecinde de avukatla temsil mümkündür.<sup>151</sup> Hukuki yardım ve temsil hakkı hususunda henüz genel bir düzenleme olmamakla birlikte, “1969 tarih ve 1136 sayılı Avukatlık Kanunu” nun 2. maddesinde idari muamelelerde de hukuki yardım ve temsilin mümkün olduğu görülmektedir. Disiplin cezalarıyla sınırlı şekilde, idari makamlar önünde hukuki temsil ve yardım hakkını içeren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 129/2. maddesi de örnek olarak zikredilebilir.

Ülkemiz uygulamasında, bilhassa bireyler üzerinde olumsuz etki doğuran idari işlemlerde gerekçeye yer verilmektedir.<sup>152</sup> Gerekçe gösterme ilkesi kapsamında, genel bir

<sup>151</sup> Çebi Buğdaycı, Temsil Hakkı, s.413.

<sup>152</sup> Odyakmaz/Kaymak/Güzel, s.368; Evren, s.138.

düzenleme olmamakla birlikte, hem Anayasa hem özel kanunlarda konuya ilişkin çeşitli düzenlemeler yer almaktadır. Anayasamızın “Duruşmaların açık ve kararların gerekçeli olması” başlıklı 141/3. maddesi, tüm mahkemelerin kararlarının gerekçeli olması zorunluluğunu düzenlemiştir. Gerekçe gösterilmesi zorunluluğu hususuna yer veren bir diğer düzenleme, “2009 tarih ve 5583 sayılı Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik” in “Başvurunun kabulü ve sonuçlandırılması” başlıklı 12. maddesidir.

Hukuki başvuru yollarının gösterilmesi hususunu düzenleyen genel bir kanun bulunmamakla birlikte, Anayasa ve bazı özel kanunlarda bu ilkeye ilişkin çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır.<sup>153</sup> Hukuki başvuru yollarının gösterilmesi, Anayasamızın “Temel hak ve hürriyetlerin korunması” başlıklı 40. maddesinde düzenlenmiştir. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nun 12. maddesinde; Vergi Usul Kanunu'nun 35. maddesinde; Gümrük Kanunu'nun 242. maddesinde; Kabahatler Kanunu'nun 26. maddesi ile Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu'nun 20. maddesinde de hukuki başvuru yollarının gösterilmesi ilkesine yer verilmiştir.<sup>154</sup>

## SONUÇ

İyi idarenin şekillenmesinde, idari usul kurallarının ve bu kuralların alt kümesi olan iyi yönetim ilkelerinin önemi yadsınamaz. Günümüzde, iyi idarenin özellikleri olarak açık ve şeffaf yönetim anlayışı, katılımcılık, hesap verebilirlik, her tür idari işlem ve eylemin gerekçeli olması, savunma hakkının sağlanması, bilgi ve belgelere erişimin sağlanması, kanunilik, hukuki temsil ve yardım hakkının sağlanması ve hukuk yollarının ilgililere gösterilmiş olması zikredilebilir. Bu uzun listenin genişletilmesi pekâlâ mümkün olmakla birlikte, idari yönetim anlayışı ve idari makamların modernizasyonunda çekirdek bir liste oluşturularak işe başlanılmalıdır. Bu listede yer alması gereken iyi yönetim ilkeleri konusunda (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı baz alınmalıdır. Hem kanunlar hem de uygulama bağlamında bu ilkelere işlerlik kazandırılmalıdır. Kanımızca, ilkelerin adından bahsedilmesi yeterli olmamakla beraber, idari usulü kapsayan genel kanunlar yürürlük kazanmalıdır. Aksi takdirde, iyi yönetim ilkeleri askıda kalacak, hukuka aykırı idari uygulamaların çözümü gecikecektir.

Ülkemiz, iyi yönetim ilkelerinin kodifiye edilmesi noktasında, ne yazık ki yetersiz kalmıştır. Mevzuatta sınırlı sayıda ilkeye dağınık bir şekilde yer verilmiş, özel kanunlarda yer alan hususları da ayrıntılı bir şekilde kapsayan genel bir idari usul kanunu yapılamamıştır. Kanun yapımı amacıyla oluşturulan her iki tasarı da iyi yönetim ilkelerine yer vermekle birlikte, henüz kanuni mahiyete kavuşturulamamıştır. Bu durum, birey ile devletin yer aldığı

---

<sup>153</sup> **Emin, Koç:** Türk Hukuku'nda Devlet İşlemlerine Karşı Başvuru Yollarını Gösterme Yükümlülüğü, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı: 145, 2019, s.307.

<sup>154</sup> **Koç,** s.307, 308.

terazide, devletin baskın olduğu geleneksel görünümün ülkemiz bakımından hâlen devam etmekte olduğunu göstermektedir. Bireyin hak ve özgürlükleri, daha önce de belirttiğimiz gibi sadece üçüncü kişiler tarafından değil, aynı zaman da devlet tarafından da tehdit edilebilmektedir. Bilhassa idari faaliyetler, bireylerin hayatlarının her safhasında hak ve özgürlükleri üzerinde olumsuz etki doğurma potansiyeline sahiptir. Bu husus, idari makamların etkin denetimini gerektirmektedir. Olması gereken, hem idari makamların kendilerinin ve bireylerin gerçekleştirdiği önleyici denetimin hem de yargısal denetimin faal kılınmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, iyi yönetim ilkelerini ihtiva eden idari usul kuralları oluşturulmalı, bireyin idari makamlar karşısındaki zayıf konumunu güçlendirebilmek ve hak ile özgürlüklerini güvenceye kavuşturabilmek adına genel bir idari usul kanunu oluşturulmalıdır. Birey ile idare arasında denge tesis edilmelidir. Tavsiyemiz, idari usul ve iyi yönetim ilkelerin, tek çatı altında toplanarak kanuni dayanaklarının güçlendirilmesidir.

Ayrıca bilgi edinme hakkı kapsamında verilmesi uygun görülmeyen bilgi skalasının daraltılması, bilgi ve belgelere erişim noktasında Fransa örneğinde olduğu gibi elli sene gibi insan hayatının uzunluğunu da dikkate alan süreler öngörülmesi, bu sürelerin bitimiyle birlikte gösterilmeyen bilgi ile belgelere erişimin sağlanmasıdır.

Savunma hakkının, özellikle disiplin cezaları bakımından tanındığını gözlemlemiş bulunmaktayız. Bu konuda, kapsamın genişletilerek bireyin hukuki durumunu olumsuz etkileyen her tür idari işlem ve eyleme karşı savunma hakkının tanınması gereklidir.

Gerekçelilik hususunda da yine genel bir düzenlemenin olmayışını esefle karşılamaktayız. Bireylerin hayatına sıklıkla müdahale edebilen ve takdir yetkisi ile otoritesini sağlamlaştırmış olan idari makamların her tür faaliyeti gerekçelendirilmek zorundadır. Nitekim gerekçe, keyfiliğin önüne geçilebilmesi bakımından elzemdir.

Ülkemizin, saymış olduğumuz bu tavsiyeleri yerine getirmek noktasında, öncelikle (77) 31 sayılı Tavsiye Kararı'nı rehber edinmesi ve akabinde daha somut kanuni adımlar atması gerektiğinin altını bir kez daha çizmek isteriz. Sadece kanun yapım süreciyle de yetinilmeyerek idari makamlardaki yönetici ve personellerin de bu konuda eğitilmesi gerektiğini ifade edebiliriz. Nitekim zihniyetler aynı kalırsa, kanunlar işe yaramayacaktır. Olması gereken tabandan tavana bir bilinçlenme sürecinin başlatılmasıdır.

## KAYNAKÇA

**Andelković, Jovana:** Good governance in public administration, BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics, Cilt: 14, Sayı: 2, 2023, s.111-116.

**Akılhoğlu, Tekin:** Yönetimde Açıklık, Gizlilik ve Bilgi Edinme Hakkı, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 46, Sayı: 3, 1991, s.1-12, (Yönetimde Açıklık).

**Akılhoğlu, Tekin:** Yönetimsel İşlemlerde Gerekçe İlkesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 1982, s.7-19, (Gerekçe İlkesi).

**Akıncı, Müslüm:** Günışığında Yönetimin İsveç Anlayışı ve Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2008, s.223-237.

**Akyılmaz, Bahtiyar:** İyi Yönetim ve Avrupa İyi Yönetim Yasası, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, s.0-0, (İyi Yönetim).

**Akyılmaz, Bahtiyar/Sezginer, Murat/Kaya, Cemil:** Türk İdare Hukuku, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 8. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2017.

**Akyılmaz, Bahtiyar:** Yeni Bir İdari Usul Kanunu Örneği: İspanya Kamu İdarelerinin Hukuki Rejimi ve Genel İdari Usul Hakkında Kanun, **Banger, Gürol/Özkan, Gürsel** (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.35-54, (İdari Usul).

**Altan, Yakup/ Tülüceoğlu, Süleyman:** Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 26, 2016, s.302-322.

**Ateş, Hamza/ Buyruk, Gökçe Ceren:** Bir İyi Yönetişim İlkesi Olarak Katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu, Ombudsman Akademik Dergisi, Sayı: 1, 2018, 81-98.

**Avrupa Konseyi:** İdare ve Siz El Kitabı- Bireyler ve İdari Makamlar Arasındaki İlişkilerle İlgili İdare Hukuku İlkeleri, Avrupa Konseyi Yayınları, 2020.

**Avrupa Konseyi:** İdari Yargıda Adli Yardım, Avrupa Konseyi Yayınları, <https://rm.coe.int/2-idari-yargida-adli-yardim/1680ab4638>, (15.11.2024).

**Avrupa Konseyi:** Ücretsiz Yardım Almak İçin Nereye Başvurmalıyım?, Avrupa Konseyi Yayınları, <https://rm.coe.int/hf-12-coe-fla-flyer-tur/1680a6a9b1>, (15.11.2024).

**Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi:** İdarenin İşlemleri Karşısında Bireyin Korunması Hakkında 77(31) Sayılı Karar, ((77) 31), 1977.

**Aydınlı, Halil İbrahim/Memiş, Levent:** 1990’lardan Günümüze Türkiye’de Yönetişim (Governance): Literatüre Dayalı Bir İnceleme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 29, 2015, s.116-143.

**Bahçavan, Gülay:** Yönetişim ve Türkiye Uygulaması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

**Boz, Selman Sacit/Yurdaer, Cihat/Eraslan, Yunus:** İdare Hukuku Boyutuyla İyi Yönetişim İlkesi: İyi İdare, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 3, 2019, s.497-532.

**Can, Osman:** “Dolaylı Etki” ve “İyi Yönetişim” Kuramları Üzerinden Anayasa Mahkemesi İçtihatlarına İlişkin Bazı Gözlemler, Anayasa Yargısı Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1, 2018, s.23-44.

**Commission of the European Communities:** European Governance: A White Paper (428), 2001.

**Commission of the European Communities:** Partnership Agreement between the members of the African, Caribbean and Pacific Group of States of the one part, and the European Community and its Member States, of the other part, signed in Cotonou on 23 June (L 317/3), 2000.

**Community of Democracies:** Warsaw Declaration: A roadmap to democracy, 2005.

**Cope, Olivier/Leishman, Frank/Starie, Peter:** Globalization, new public management and the enabling State: Futures of public management, International Journal of Public Sector Management, Cilt: 10, Sayı 6, 1997, s.444-460.

**Council of Europe Committee of Ministers:** Recommendation Rec(2005)8 of the Committee of Ministers to member states on the principles of good governance in sport ((2005)8), 2005.

**Council of Europe Committee of Ministers:** Resolution (77) 31 on the Protection of the Individual in Relation to the Acts of Administrative Authorities ((77) 31), 1977.

**Council of Europe Parliamentary Assembly:** Development co-operation policies (1060), 1995.

**Council of Europe Parliamentary Assembly:** State of human rights and democracy in Europe (1791(2007)), 2007.



**Cuculoska, Irena:** The Right to Good Administration of the EU: Definition, Scope and Content, *Iustinianus Primus Law Review*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2014, s.1-22.

**Çağlayan, Ramazan:** İdare Hukuku Dersleri, Adalet Yayınevi, Ankara, 2016.

**Çal, Sedat:** İdari Usul Kanunu (ve Bilgi Edinme Hakkı) Gereksinimi Üzerine, *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı: 2, 2012, s.151-168.

**Çebi Buğdaycı, Melike Özge:** İdari Usul ve Dinlenilme Hakkı, *Yıldırım Bayazıt Hukuk Dergisi*, Sayı: 1, 2016, s.25-46, (Dinlenilme Hakkı).

**Çebi Buğdaycı, Melike Özge:** İdari Usul Hukukunda "Temsil Hakkı", *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, Sayı: 2, 2022, s.397-434, (Temsil Hakkı).

**Dursun, Hasan:** İdari Usul ve Şekil İlkeleri İle Genel İdari Usul Kanunu Ön Tasarısına Eleştirel Bir Yaklaşım, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 454, 2007, s.99-128.

**European Commission for Democracy through Law (Venice Commission):** Draft Report on the Notions of "Good Governance" and Good Administration (470/2008), 2009.

**European Communities:** Charter of Fundamental Rights of the European Union (364/1), 2000.

**European Union-The European Ombudsman:** Annual Report (1995), 1996.

**Evren, Çınar Can:** İdari Usul Hukuku İlkelerinin Yönetim Hukukumuz Açısından Değeri, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı: 91, 2010, s.110-145.

**Göçgün, Faruk:** Çok Sayıda Kişiyi Etkileyen İdari İşlemlerde İdari Usule Katılım, *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2023, s.297-324.

**Gözler, Kemal:** İdare Hukuku Cilt I, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, (İdare I).

**Gözler, Kemal:** İdare Hukuku Cilt II, Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, (İdare II).

**Gözler, Kemal:** İdare Hukuku Dersleri, Güncelleştirilmiş 10. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2010, (İdare Hukuku).

**Gözübüyük, A. Şeref:** Yönetmelik Yargısı, 35. bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 2016.

**Günday, Metin:** İdare Hukuku, 11. Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara, 2017.

**Gündoğan, Ertuğrul:** Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları, **Çukurçayır, M. Akif/Eroğlu, H. Tuğba/ Ekşi Uğuz, Hülya** (Editör), Yönetişim: Kuram, Boyutlar ve Uygulama, Çizgi Kitabevi, İzmir, 2010.

**Gündüz, Ebru/Yazıcıoğlu, İsmail:** Bilgi Edinme Hakkı Çerçevesinde Kişisel Verilerin Korunması, Anayasa Yargısı Dergisi, Cilt: 38, Sayı: 1, 2021, s.171-204.

**Güran, Sait:** Hak Arama Özgürlüğünün İki Boyutu, Anayasa Yargısı Dergisi, Sayı: 9, 1993, s.23-41.

**IMF:** Good Governance: The IMF's Role, 1997.

**Izgar, Hüseyin:** Modern Toplumun Yönetim Biçimi İyi Yönetişim Üzerine Bir İncelenme, Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2015, s.24-38.

**İzci, Ferit/Sarıtürk, Mehmet:** Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı: İyi Yönetişim ve Temel Bileşeni Olarak Hesap Verebilirlik, International Journal of Academic Value Studies, Sayı: 13, 2017, s.178-198.

**Kaboğlu, İbrahim Ö.:** Özgürlükler Hukuku, 5. Baskı, Afa Yayınları, İstanbul, 1993.

**Kahraman, Mehmet/Balkan, Ali:** Kamu Denetçiliği Kurumu Kararlarında Denetim Ölçütü Olarak Kullanılan İyi Yönetim İlkeleri, Ombudsman Akademik, Sayı: 12, 2020, 71-101.

**Kaplan, Onur:** Good Governance, Rights and State: Quo Vadis Administrative Law?, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 2022, s.622-635.

**Koç, Emin:** Türk Hukuku'nda Devlet İşlemlerine Karşı Başvuru Yollarını Gösterme Yükümlülüğü, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, Sayı: 145, 2019, s.301-347.

**Küçük, Adnan:** Hukukun Hâkim Kılınmasının Bir Gereği Olarak İdarî Şeffaflık ve Bilgi Edinme Hürriyeti, Liberal Düşünce Dergisi, Sayı: 86, 2017, s.69-95.

**Livioara, Gina:** Good governance in the EU, Acta Universitatis Danubius, Cilt: 5, Sayı: 1, 2009, s.176-184.

**Odyakmaz, Zehra:** Bilgi Edinme Hakkı Kanunu İşliyor mu?, **Yücel, Erkan** (Editör), Yetmişbirinci Kuruluş Yılı Armağanı 1, Türk Hukuk Kurumu Yayınları, Ankara, 2005, s.235-300.

**Odyakmaz, Zehra/Güzel, Oğuzhan:** İyi İdare Hakkı, Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2017, s.13-37.

**Odyakmaz, Zehra/Kaymak, Ümit/Güzel, Oğuzhan:** Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu Işığında T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık) ve Kararları, Yetkin Yayınları, Ankara, 2023.

**Odyakmaz, Zehra/Keskin, Bayram:** Yeni Anayasa Çalışmalarında İdare Hukuku Açısından Gözönünde Bulundurulması Gereken Hususlar, Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, Sayı: 5, 2015, s.617-665.

**OECD:** Modernising Government The Way Forward, 2005.

**Oğurlu, Yücel:** İdari Usul Kanunu Neden Acil ve Zorunludur?, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: IX, Sayı: 1-2, 2005, s.73-88.

**Özay, İl Han:** Günışığında Yönetim, 2'nci Baskı'dan 3'üncü Tıpkı Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2017, (Günışığı).

**Özay, İl Han:** İdari Usul ve Bilgilenme Hakkı Üzerine Düşünceler, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 2008, s.135-138, (Bilgilenme Hakkı).

**Özkan, Gürsel:** İdari Usul Kanununda Düzenlenmesi Gereken Genel İdari Usul İlkeleri, **Banger, Gürol/Özkan, Gürsel** (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.55-78.

**Sancakdar, Oğuz ve diğerleri:** İdare Hukuku Teorik Çalışma Kitabı, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2017.

**Tan, Turgut:** Dönüşüm Geçiren İdare Hukukunun Uygulama Alanı da Daralıyor mu?, **Öden, A. Merih/Göncü, Levent/Esen, Selin/Kontacı, Ersoy/Polat, Deniz/Doğanoğlu, Ali Erdem** (Editör), Prof. Dr. Erdal Onar'a Armağan, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara, 2013, 121-142.

**T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık):** İyi Yönetim İlkeleri Rehberi, Ankara, 2019, (İyi Yönetim).

**T.C. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık):** 2019 Yıllık Raporu, Ankara, 2020, (Rapor).

**United Nations:** Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development (2002), 2003.

**United Nations Development Programme (UNDP):** Human Development Report 1994, Oxford University Press, 1994.

**United Nations General Assembly:** Brussels Declaration (191/12), 2001.

**United Nations General Assembly:** United Nations Millennium Declaration, (A/55/L.2), 2000.

**World Bank:** Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth Report (8209), 1989.

**Yıldırım, Arzu:** İyi Yönetişim ve Türkiye Performansı, Journal of Academic Value Studies, Cilt: 5, Sayı: 5, 2019, s.818-835, (Türkiye Performansı).

**Yıldırım, Ramazan:** İdare Hukuku Açısından Bilgi Edinme Hak ve Özgürlüğü, **Banger, Gürol/Özkan, Gürsel** (Editör), İdari Usul Kanunu Hazırlığı Uluslararası Sempozyumu Bildiriler, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998, s.227-238, (Bilgi Edinme).

**Yıldırım, Turan ve diğerleri:** İdare Hukuku, 4. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2012.