


## TÜRKİYE'DE VEKÂLET PROBLEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk OKTAR

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yönetim  
Bilişim Sistemleri Bölümü.

e-posta: omerfarukoktar@mehmetakif.edu.tr

 0000-0001-9698-1728

Dr. Öğr. Üyesi Birsen ÖZALP

Fenerbahçe Üniversitesi, Yönetim Bilişim  
Sistemleri Bölümü.

e-posta: birsen.ozalp@fbu.edu.tr

 0000-0001-9039-4442

## ÖZ

Araştırmada bağlamın, vekâlet problemleri yaşayan taraflar ve vekâlet problemlerinin türleri üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır. Problemler, pay sahipleri ve yöneticiler arasında yaşanan tip 1 vekâlet problemleri ve pay sahipleri arasında yaşanan tip 2 vekâlet problemleri olarak sınıflandırılmıştır. Her iki boyut kapsamında yaşanan problemlerin neler olduğunu ve hangi davranış biçimleriyle ortaya çıktığını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmada bir olgunun farklı bir bağlamda betimlenmesi nedeniyle nitel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri elektronik bir hukuk veri bankası aracılığıyla, pay sahipleri ve yönetim kurulu üyelerinin tarafları olduğu, yargıya taşınan mahkeme kararlarının dava metinlerinden temin edilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 42 farklı dava metni analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılarak MAXQDA 2020'den yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye'de vekâlet ilişkisinin taraflarına göre vekâlet problemlerinin farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Türkiye bağlamında vekâlet problemlerinin pay sahipleri arasında daha sık yaşandığı tespit edilmiştir. Pay sahipleri arasındaki ilişkilerde haksız kazanç elde edilmesi, işletmenin kasıtlı zarara uğratılması, kontrol, izleme ve bilgi alma hakkının engellenmesi en sık rastlanan problemler olarak gözlemlenmiştir. Araştırma azınlık pay sahiplerine pozitif ayrımcılık tanıyacak kurumsal yönetim uygulamalarına ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Vekâlet kuramı, vekâlet problemleri, bağlam

## CLASSIFICATION OF AGENCY PROBLEMS IN TURKIYE

## ABSTRACT

The study assumes that the context influences the actors experiencing agency problems and the types of agency problems themselves. The problems are classified as type 1 agency problems, occurring between shareholders and managers, and type 2 agency problems, occurring among shareholders. The aim was to identify the problems experienced within both dimensions and the specific behavioral patterns through which they manifest. Due to the descriptive nature of the phenomenon in a different context, a qualitative method was preferred. Data for the study were obtained from court case texts accessed via an electronic legal database, focusing on cases where shareholders and board members were the parties involved. A total of 42 different case texts were analyzed. Content analysis was conducted using MAXQDA 2020 software to interpret the data. The study concluded that agency problems vary according to the parties involved in the agency relationship in Türkiye. It was found that agency problems occur more frequently among shareholders in the Turkish context. The most commonly observed problems in shareholder relations included unfair gains, intentional damage to the company, and obstruction of control, monitoring, and information rights. The research highlights the need for corporate governance practices that provide positive discrimination in favor of minority shareholders.

**Keywords:** Agency theory, agency problems, context

Geliş Tarihi/Received: 14.03.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 01.09.2025

Yayın Tarihi/Printed Date: 30.12.2025

**Kaynak Gösterme:** Oktar, Ö. F. ve Özalp, B. (2025). "Türkiye'de Vekâlet Problemlerinin Sınıflandırılması". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2) 652-665.

## GİRİŞ

Vekâlet kuramının temelleri, işletmelerde kontrol ve sahipliğin birbirinden ayrılması gerektiği gerçeğinin anlaşılmasıyla atılmıştır. Bu ayrılık, pay sahibinin kontrol hakkını devrettiği yöneticilerle vekâlet problemleri yaşamasına ve vekâlet maliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Berle ve Means, 1933: 353-356; Fama ve Jensen, 1983: 305). Vekâlet problemleri, taraflar arasında sınırlı rasyonellik, amaç çatışması ve bilgi asimetrisi gibi faktörler nedeniyle meydana gelmektedir. Bu nedenler, ahlaki tehlike ve zıt seçimler, pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki ilişkiden kaynaklanan anlaşmazlıkların büyük bir kısmını kapsayan iki temel vekâlet probleminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007: 82).

Ahlaki tehlike problemi vekilin davranışlarının asil tarafından gözlemlenemediği ve değerlendirilemediği koşullarda ortaya çıkmaktadır (Arrow, 1963: 963). Vekilin asili aldatması ve kaytarması ahlaki tehlike probleminin somut bir göstergesidir (Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007: 82). Çalışanların mesai saatleri içerisinde bireysel işlerine vakit ayırmaları, işletme kaynaklarının haksız kazanç elde edilecek şekilde kullanılması, yöneticilerin kamuoyuna yanıltıcı bilgi ve belge sunması ahlaki tehlike problemlerine verilebilecek örneklerdir. Zıt seçim problemi ise bir tarafın diğer taraf hakkında bir bedel ödemediği bilgilerin var olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Akerlof, 1970: 489; Eisenhardt, 1989: 61). Örneğin vekilin, asilin beklentilerini karşılayacak yetkinlikte olmayışı ama asilin bunu bilmeden vekille bir vekâlet ilişkisi kurması neticesinde zıt seçim problemi açığa çıkmaktadır (Gomez-Mejia ve Wiseman, 2007: 82).

Vekâlet problemlerinin bu klasik sınıflandırmasına ek olarak son yıllarda problemlerin vekâlet ilişkisi içerisindeki tarafların rollerine göre ayrıştırıldığı bir başka sınıflandırma daha ortaya çıkmıştır. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki bağlam farklılıkları nedeniyle vekâlet problemleri; pay sahipleri ile yöneticiler (asil-vekil) arasında ve pay sahipleri arasında (asil-asil) yaşanan problemler şeklinde ikiye ayrılarak incelenmektedir. Bir diğer ifadeyle, tip 1 vekâlet problemleri pay sahipleri ve yöneticiler arasında yaşanmaktadır. Tip 2 vekâlet problemleri ise pay sahipleri arasında yaşanmaktadır (Young vd., 2008; Banchit ve Locke, 2011; Banchit vd., 2011; Sun vd., 2016; Panda ve Leepsa, 2017: 80).

Tip 1 vekâlet problemleri gelişmiş ülkelerde ve AngloSakson ülkelerinde yaygındır (Gomez-Mejia vd., 2005: 1513; Awasthi, 2017: 20-21). Bu ülkelerde işletmeler dağınık sahiplik yapısındadır, yönetim kurulları aktiftir, azınlık pay sahiplerinin haklarını koruyan yasal düzenlemeler yeterlidir ve sermaye piyasası yeterince gelişmiştir (Young vd., 2008: 202; Boyd ve Hoskisson, 2010: 673; Sun vd., 2016: 186-187; Chen vd., 2010: 123).

Tip 2 vekalet problemleri genellikle gelişmekte olan, gelişmemiş ve geçiş ekonomilerinde ortaya çıkmaktadır (Awasthi, 2017: 18). Bu ülkelerde aile işletmeleri yaygındır, işletmeler yoğunlaşmış sahiplik yapısındadır (Su vd., 2008: 35), yönetim kurulları pasifize edilmiştir (Faccio vd., 2001: 24), azınlık pay sahiplerinin haklarını koruyan yasal düzenlemeler yetersizdir (Dharwadkar vd., 2000: 650) ve sermaye piyasası gelişmemiştir (Young vd., 2008: 196; Azoury ve Bouri, 2015: 463-472). Bu problemler verimsiz sermaye yatırımlarıyla bağlı şirketlerin birbirini sübvansede etmesiyle, gerilemekte olan sektörlerde faaliyet gösteren bağlı şirketlerin varlığını sürdürmesiyle, kârlı bağlı şirketlerden kaynakların diğer firmalara aktarılmasıyla (tunneling), grup merkezinin bağlı şirketlere yeterli dikkati göstermemesiyle ve bağlı şirket yöneticilerinin "güvende oldukları" algısıyla daha az hesap verebilir davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır (Purkayastha vd., 2022: 292).

Çoğunluk pay sahiplerinin hisse senedi veya temettü ihraç ederek azınlık hissedarlarının çıkarlarını gaspetmesi (Ali, 2020), piramit yapılardan faydalanarak gerçekleştirilen ilişkili taraf işlemleri, çapraz hissedarlık uygulamaları, azınlık hisselerini dondurmak, işletmenin varlıklarını teminat göstererek kullanılan özel krediler, çoğunluk pay sahiplerinin azınlık paylarını ele geçirmek gibi uygulamalar tip 2 vekâlet problemlerine örnek gösterilebilir (Azoury ve Boury, 2015: 467). Ayrıca, çoğunluk pay sahiplerinin hisse senetlerini azınlık pay sahiplerinden daha düşük fiyatlarla satın almaları, ihraç edilen hisse senetlerinin miktarlarına müdahale edilmesi ve zararda olan bağlı ortaklıklara kaynak transfer edilmesi gibi uygulamalar, azınlık pay sahiplerinin zararına sonuçlara yol açarak tip 2 vekâlet problemlerine neden olmaktadır (Luo vd., 2015).

Tip 2 vekâlet problemlerinin gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir sorun haline geldiğine ve kurumsal yönetim uygulamalarının kapsamının genişletilmesi gerektiğine yönelik tespitlere rağmen (Lei vd., 2013); yapılan araştırmalarda tip 2 vekâlet problemlerini konu edinen araştırma sayısının sınırlı olduğuna ve vekâlet ilişkisinin geleneksel bakış açısının ötesinde değerlendirilmesi gerektiğine işaret edilmektedir (Su vd., 2008: 35; Ward ve Filatotchev, 2010: 259; Banchit ve Locke, 2011).

Yönetim kurulu üyelerinin, tip 2 vekalet problemlerini azaltmada etkili olduğu yönünde bulgular vardır. Örneğin, Çin’de yapılan bir araştırma, devlet dışından atanan üyelerin azınlık pay sahiplerini koruma ve çoğunluk pay sahiplerinin suistimallerini önlemede daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur (Fan vd., 2023: 2185). Yine Çin bağlamında yapılan başka bir çalışmada, mülkiyetin çok yoğun ya da çok dağınık olduğu durumlarda tip 2 vekalet maliyetlerinin arttığı belirlenmiştir (Su vd., 2008). Bazı örgüt biçimlerinin, örneğin karşılıklı şirket formlarının<sup>1</sup> bu maliyetleri azaltabildiği gösterilmiştir (Ward ve Filatotchev, 2009: 249).

<sup>1</sup> Müşterilerin aynı zamanda pay sahibi olduğu yapılardır. Türkiye’deki kooperatifler ve emekli sandıkları bu yapıya örnektir.

Vekalet problemlerinin işletmeler üzerindeki olumsuz sonuçlarına işaret eden araştırmaların (Purkayastha vd., 2022; Lei vd., 2013; Ward ve Filatotchev, 2009; Su vd., 2008) aksine vekalet problemlerinin işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerine işaret eden araştırmalar da mevcuttur. Örneğin tip 1 vekalet problemi bağlamında yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda daha yüksek performans sergilemesi hissedarların lehine olabilir. Öte yandan Tip 2 vekalet problemi bağlamında çoğunluk hissedarlarının etkin kontrolü ise işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilir (Kusumadewi ve Wardhani, 2020).

Türkiye’de yoğunlaşmış sahiplik yapısındaki işletmelerin yaygınlığı, aile işletmelerinin baskınlığı (Buğra, 1995: 285), yönetim kurulu üyelerinin aile bireylerinden oluşması (Selekler-Gökşen ve Yıldırım Öktem, 2009: 200; Şener, 2012: 203), çoğunluk pay sahiplerinin işletmenin kritik yönetim pozisyonlarını kendi kontrolleri altında tutmaları (Tunçay ve Özer, 2017: 478; Arıkboğa ve Menteş, 2009: 92), ortak yönetim kurulu üyelerinin varlığı (Nas vd., 2019: 625), sermaye piyasasının gelişiminin sınırlı düzeyde kalması (Gökşen ve Karataş, 2008: 138), iş gruplarının piramit yapılarının çoğunluk pay sahiplerine sundukları avantajlar (Yurtoğlu, 2000: 216) tip 2 vekâlet problemlerinin yaygınlığına zemin hazırlamaktadır. Tip 2 vekalet problemlerinin içeriğine yönelik yapılacak analizler, bu problemlerin sebeplerinin ve türlerinin anlaşılmasına katkı sağlayarak, bu doğrultuda kurumsal yönetim mekanizmaları geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, Tip 1 ve tip 2 vekâlet problemleri şeklinde yapılan bir sınıflandırma, vekâlet ilişkisini kapsamlı bir perspektiften ele alarak değerlendirmeye imkân sunacaktır.

## 1. Yöntem

2000’li yıllardan itibaren vekâlet kuramına yöneltilen önemli eleştirilerden biri, kuramın varsayımlarının her bağlamda geçerli olup olmadığıdır (Lubatkin vd., 2005; Bruce vd., 2005; Byun ve Kim, 2013). Gelişmiş ülkelerde yönetim ve kontrolün ayrışması ve profesyonel yöneticilere yetki devri, kuramın varsayımlarını destekler niteliktedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde hisselerin hükümet, aileler ya da emeklilik fonları gibi gruplarda yoğunlaşması, asiller arası çatışmaları artırmaktadır (Su vd., 2008: 35). Bu ülkelerdeki mevcut kurumsal yönetim uygulamaları tip 2 vekâlet problemlerini çözmede yetersiz kalmaktadır (Banchit ve Locke, 2011: 11). Örneğin Charitou vd. (2016: 26), gelişmekte olan ülkelerde ana piyasada işlem gören şirketlerde genellikle tip 1, alternatif piyasalarda işlem görenlerde ise tip 2 vekâlet problemlerinin daha yaygın olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal yönetim uygulamaları tip 1 vekalet problemlerini azaltabilirken, tip 2 vekalet problemlerine karşı etkisiz kalmaktadır.

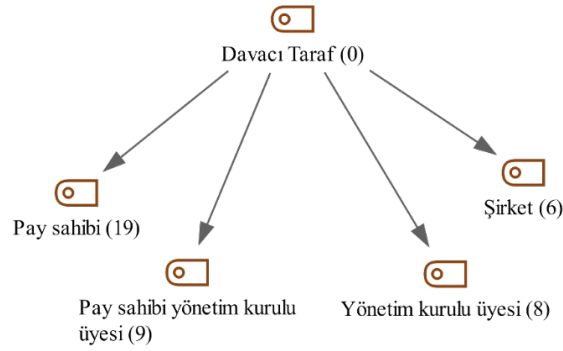
Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kuramın varsaydığı şekilde bir asil-vekil ilişkisinin oluşmaması (Dirlik ve Altunç, 2016: 41) ise kuramın varsayımlarının farklı bağlamlardaki geçerliliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde azınlık ve çoğunluk pay sahipleri arasındaki tip 2 vekalet problemleri daha fazla ilgiyi hak etmektedir (Kaymak ve Bektaş, 2008: 560). Bu nedenle araştırmada Türkiye’de vekalet problemlerinin tiplerine ve içeriklerine yönelik tespitlerde bulunmak amaçlanmaktadır. Araştırma soruları ise “Türkiye’deki vekalet problemlerinin tipleri nelerdir?” ve “Türkiye’deki vekalet problemleri hangi somut davranış biçimleriyle ortaya çıkmaktadır?” şeklindedir.

Araştırmada tip 2 vekalet problemlerinin içeriğini derinlemesine anlamak amacıyla nitel yöntem kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Türkiye’de tarafların pay sahibi veya yönetici olduğu ve yargıya taşınan anlaşmazlıklar oluşturmaktadır. Bu davalara ulaşmak için amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak doküman analizi kullanılmış; Legal Bank veri tabanında “yönetim kurulu” ve “pay sahibi” anahtar kelimeleriyle ulaşılan Yargıtay kararları incelenmiştir. Toplam 6638 sayfalık dokümanlar tek tek analiz edilmiştir. Davacı ya da davalının yönetim kurulu üyesi veya pay sahibi olduğu tüm davalar değerlendirilmiş, bu kapsamda 206 davaya ulaşılmıştır. İnceleme sonucu, 166 davanın iki farklı işletmeye ait ancak aynı içerikte olduğu belirlenmiştir. Veri tekrarını önlemek için bu işletmelere ait davalardan sadece birer tanesi analize dâhil edilmiştir. Geriye kalan 40 dava ile birlikte toplam 42 farklı dava metni MAXQDA ile içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada geçerliğin ve güvenilirliğin sağlanması adına çalışma grubunun seçim süreci, özellikleri ve örneklem yöntemi, veri toplama aracı ve süreci açıklanmış mahkeme kararlarından doğrudan alıntılara yer verilmiş, verilerin analizinde kullanılan teknikler açıkça betimlenmiştir. Mahkeme kararlarının subjektif yorum taşımaması, dokümanların ulaşılabilir olması ve çok sayıda davanın incelenmesi geçerliliği ve güvenilirliği artırıcı etmenlerdendir.

### 1.1. Verilerin Çözülmesi

İncelenen 42 davada, dava açan tarafın büyük oranda pay sahipleri olduğu görülmüştür. Pay sahibi olup aynı zamanda yönetim kurulu üyesi de olan kişiler tarafından açılan 9 dava bulunmaktadır. Bunlar da pay sahipleri tarafından açılan davalar olarak değerlendirildiğinde vekâlet problemlerine ilişkin davaların çoğunlukla pay sahipleri tarafından açıldığı söylenebilir. Şekil 1’de davacı tarafa ilişkin bulgular sunulmuştur.

**Şekil 1: Dava Açan Tarafa İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli**

42 davadan 8'inin yönetim kurulu üyesi tarafından; 6'sının ise şirketler tarafından açıldığı görülmektedir. Davaların yarısından fazlasının pay sahipleri tarafından açılmış olması dikkat çekicidir. Dolayısıyla Türkiye'deki vekâlet problemlerinin uluslararası genel görünümünden farklı bir yapıda olduğu söylenebilir. Türkiye'deki vekâlet problemleri çoğunlukla pay sahipleri tarafından açılan davalarda kendini göstermektedir.

İçerik analizi neticesinde vekâlet ilişkisinin taraflarına göre yönetici ve pay sahipleri arasında yaşanan problemler tip 1 olarak etiketlenmiştir. Pay sahibi yönetim kurulu üyeleri arasında yaşanan problemler veya çoğunluk pay sahibinin bulunduğu anlaşılabilir işletmelerde iki tarafın da pay sahibi olduğu problemler tip 2 olarak etiketlenmiştir. Tablo 1'de ulaşılan tema, alt tema, kategori ve kodlar sunulmuştur.

**Tablo 1: Tema, Kategori ve Kodlar**

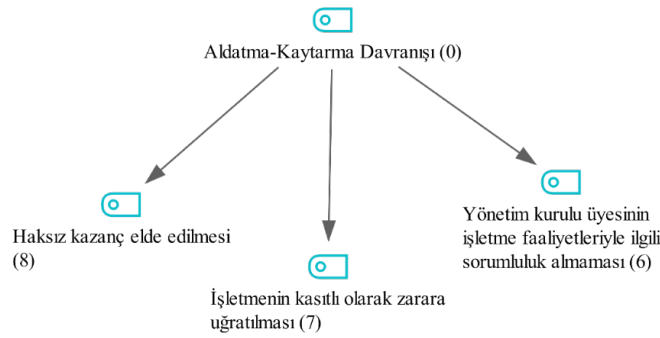
| Tema                           | Alt Tema                  | Kategori  | Kod  |
|--------------------------------|---------------------------|---|--|
| Türkiye'de Vekâlet Problemleri | Tip 1 Vekâlet Problemleri | Aldatma-kaytarma davranışı  | Yönetim kurulu üyesinin işletme faaliyetleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeyişi |
|                                |                           |   | İşletmeyi kasıtlı zarara uğratmak  |
|                                |                           | Yönetim kurulu üyesinin işletme faaliyetlerinde sorumluluk almayışı |  |
|                                |                           | Pay sahibinin yönetim kurulunun faaliyetlerine müdahalede bulunması |  |
|                                |                           | Yönetimi görev süresi dışındaki borçlardan sorumlu tutulması        |  |
|                                | Tip 2 Vekâlet Problemleri | Aldatma-kaytarma davranışı  | Kazanç elde etme hakkı   |
|                                |                           |   | Bilgi alma hakkı   |
|                                |                           | Azınlık pay sahibinin haklarının kısıtlanması                       | Haksız kazanç elde etme  |
|                                |                           |   | İşletmeyi kasıtlı zarara uğratmak  |
|                                |                           |   | Paylara el konulması   |
| Kontrol ve izleme hakkı        | Kazanç elde etme hakkı    |   |  |
|                                | Bilgi alma hakkı          |   |  |
|                                |                           |   | Ortaklıktan ayrılma hakkı  |

## 2. Türkiye'de Vekâlet Problemlerine İlişkin Bulgular

Çözömlenen dava metinleri neticesinde Türkiye'de vekâlet problemlerine ilişkin tip 1 vekalet problemleri ve tip 2 vekalet problemleri olmak üzere iki farklı kategoriye ulaşılmıştır. İzleyen başlıklarda bu iki kategoriye ilişkin ulaşılan bulgular sunulmuştur.

### 2.1. Tip 1 Vekâlet Problemlerine İlişkin Bulgular

Tip 1 vekâlet problemi alt teması kapsamında "aldatma kaytarma davranışı"na ilişkin analizler neticesinde, "haksız kazanç elde edilmesi", "yönetim kurulu üyesinin işletme faaliyetleriyle ilgili sorumluluk almaması" ve "işletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması" olmak üzere üç farklı kod tespit edilmiştir.



**Şekil 2: Aldatma Kaytarma Davranışına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli**

“Aldatma-kaytarma davranışı” kategorisine ait üç kod tespit edilmiştir. Buna göre “aldatma-kaytarma” davranışının en çok “haksız kazanç elde edilmesi” ardından “işletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması”, son olarak “yönetim kurulu üyesinin işletme faaliyetleriyle ilgili sorumluluk almaması” şeklinde ortaya çıktığı görülmüştür.

Haksız kazanç elde edilmesiyle ilgili dava metinlerinden alıntılar şu şekildedir:

“...1994-1995 yıllarında çeşitli mal ve hizmet alımlarının fiilen yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilip mevcut veya hayali firmalardan naylon veya yanılıcı nitelikte faturalar kullanmak suretiyle ödeme yapılmışçasına paraların zimmete geçirildiğinin tespit edildiğini...” (Dava 32).

“...tarihli iş sözleşmesi ile davalıya yıllık brüt 200.000 TL ücret verileceğinin kararlaştırıldığını, ancak davalının belirlenen miktardan daha fazla ücret alarak...” (Dava 9).

Haksız kazanç koduna ilişkin dava metinlerinden yapılan alıntılarda da görüldüğü üzere çeşitli mal ve hizmet alımlarının fiilen yapılmamış olmasına rağmen yapılmış gibi gösterilmesi, yanılıcı faturalar kullanılması, yönetim kurulunca belirlenen ve mutabık olunan ödemeden daha fazlasının alınması gibi durumlar nedeniyle yaşanan olaylar dava konusu olmuştur.

Aldatma-kaytarma davranışını şekillendiren ikinci etken olan “işletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması” durumuna ait dava metinlerinden alıntılar şu şekildedir:

“...doğrudan üreticilerden mal alımı yapmak yerine, temsilcileri oldukları şirketler vasıtası ile mal alımı yapmaları sebebiyle şirketi zarara uğrattıkları gerekçesiyle” (Dava 19).

“... yönetim ve denetim kurullarının sorumluluklarını yerine getirmemesinden dolayı şirketin zarara uğradığını...” (Dava 5).

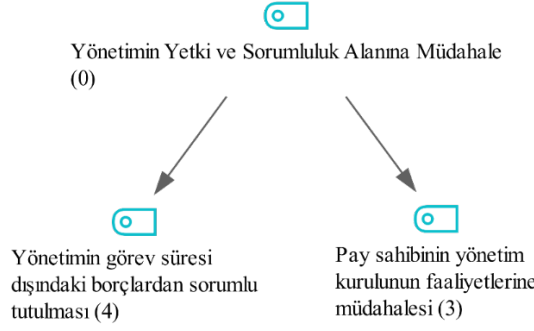
İşletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması koduna ilişkin dava metinlerinden yapılan alıntılarda görüldüğü üzere davaların özünde bireysel çıkarların işletme çıkarlarına üstün tutulması yatmaktadır. Bireysel çıkar için doğrudan mal alımı yerine iştirakleri bulunan başka şirketler vasıtasıyla alım yapılmasından dolayı şirketin zarara uğratılması söz konusudur. “Yönetim kurulu üyesinin işletme faaliyetleriyle ilgili sorumluluk almaması”na ilişkin dava metinlerinden alıntılar şu şekildedir:

“... A.Ş. yönetim kurulu üyesi ve ortağı olduğu gerekçesiyle 17/08/2016 tarihli 397,87 TL bedelli ve 4.575,35 TL bedelli, 18/08/2016 tarihli 62.345,63 TL bedelli ödeme emirlerinin 02/09/2016 tarihinde tebliğ edildiğini, Sosyal Güvenlik Merkezince kesilen idari para cezası, prim ve işsizlik sigortası primi tahakkuk işleminin usul ve yasaya aykırı olduğunu, müvekkilinin ortak olarak sorumluluğu bulunmadığını...” (Dava 36).

“.. A.Ş. de yönetim kurulunda görev almadığını, herhangi bir temsil kabiliyetinin de bulunmadığını, dolayısıyla prim borçlarından sorumlu olmadığını, bu nedenle öncelikle icra takibinin ihtiyari tedbiren durdurulmasına ve davacıya gönderilen ödeme emrinin iptaline ve davacının borcunun bulunmadığının tespitine karar verilmesini talep etmiştir” (Dava 35).

İncelenen dava metinlerinde, yönetim kurulu üyelerinin şirketin borçlarından sorumlu olmayı istemedikleri görülmektedir. Bu nedenle, usul ve yasaya uygun hareket edilmediği için, borçlardan sorumlu tutuldukları veya dava konusu dönemde yönetim kurulu üyeliği görevini yapmadıkları gibi savunmalar öne sürülmüştür. Örneğin, Dava 35’te, yönetim kurulu üyeliği yaptığı halde dava sürecinde bu görevi üstlenmediğini belirten yönetici aleyhine karar verilmiştir.

Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki vekâlet problemlerinin ikinci kategorisi “yönetimin yetki ve sorumluluk alanına müdahale”dir. Yapılan çözümlenmeler neticesinde “yönetimin görev süresi dışındaki borçlardan sorumlu tutulması” ve “pay sahibinin yönetim kurulunun faaliyetlerine müdahalesi” olmak üzere iki farklı koda ulaşılmıştır. Bahsi geçen kategoriye ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli sunulmuştur.



**Şekil 3: Yönetimin Yetki ve Sorumluluk Alanına Müdahale İlişkin Hiyerarşik Model**

Yönetimin görev süresi dışındaki borçlardan sorumlu tutulmasına ilişkin dava metninden yapılan alıntı şu şekildedir:

“...şirketin idare veya mali işlerinde doğrudan söz sahibi veya yetkili olmayan, karar organında yer almayan kişilerin işverenle müşterek sorumluluğu düşünülemez. Şirkette görevli bir kimsenin belli konularda imza sahibi olması da bu zorunluluğu ortadan kaldırmaz” (Dava 12).

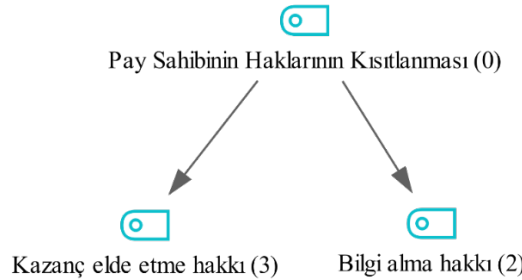
Pay sahibinin yönetim kurulunun faaliyetlerine müdahalesine ilişkin dava metinlerinden alıntılar şu şekildedir:

“...markasının yönetim kurulunun tasarrufu ile devredildiği, bu hususta bir genel kurul kararı alınmadığı, bu markanın şirket malvarlığı ile karşılaştırıldığında önemli bir mal varlığı olduğunun belirlendiği, dolayısıyla satışının genel kurul onayına tabi olmadığı savunmasının ana sözleşmeye ve kanuna aykırılık teşkil ettiği...” (Dava 40).

“...şirket ortağı olmayanların yönetim kuruluna seçilmeleri mümkün olmasına rağmen göreve başlayabilmeleri için pay sahibi olmaları gerektiği, davacının da kendi hisselerinden sembolik bir kısmı olan sadece 30 adedini devrederek yönetim kurulu üyelerini göreve başlattığını...” (Dava 4).

Pay sahiplerinin, yönetim kurulunun uygulamalarına karşı açtığı davalarda ortak nokta, yönetim kurulu üyelerinin faaliyetlerinde kendilerine kişisel çıkar sağlayacak uygulamalara yönelindikleri iddiasıdır. Bu durum, önceki alt başlıkta ele alınan “aldatma ve kaytarma davranışı” ile paralel şekilde, bireysel çıkarların şirket çıkarlarının önünde tutulmasına yol açmaktadır. Pay sahipleri ile yöneticiler arasında yaşanan vekâlet problemleri, temelde kişisel çıkarların işletme çıkarlarından üstün tutulması nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki vekâlet problemlerinin üçüncü kategorisi “pay sahiplerinin haklarının kısıtlanması”dır. Bu kategoride “kazanç elde etme hakkı” ve “bilgi alma hakkı” olmak üzere iki kod oluşmuştur.



**Şekil 4: Pay Sahiplerinin Haklarının Kısıtlanmasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli**

Pay sahiplerinin haklarının kısıtlanması kategorisine ait “kazanç elde etme hakkı” koduna ilişkin dava metinlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...kârın dağıtılmamasına ilişkin kararın azınlık olan müvekkillerinin kanundan kaynaklanan % 5'lik zorunlu kâr dağılmasına ilişkin TTK m. 519/2-c'de yer alan düzenlemesine açıkça aykırı olduğunu...” (Dava 1).

“...Saniğin ...şirket kayıtlarında yapılan incelemelerde 85.000-90.000 TL arasında bir parayı alacaklılardan tahsil ettiği halde şirket hesaplarına geçirmedişinin tespit edildiği, bu şekilde üzerine atılı suçu işlediği iddia olunan olayda...” (Dava 7).

Kazanç elde etme hakkına ilişkin davalar incelendiğinde, pay sahiplerinin haklarının kısıtlanmasına neden olan durumlar arasında gereksiz sermaye artırımını, kârın dağıtılmaması ve şirketin alacaklarının tahsil edilmesine rağmen bu alacakların şirket hesabına aktarılmaması gibi sebepler yer almaktadır. Bu tür uygulamalar, pay sahiplerinin kazanç elde etme haklarını kullanmalarını engellemektedir.

Pay sahiplerinin haklarının kısıtlanması kategorisine ait “bilgi alma hakkı” koduna ilişkin dava metinlerinden alıntılar şu şekildedir:

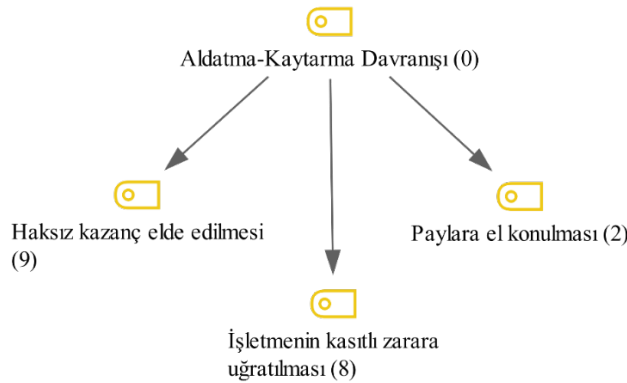
“...29.08.2012 tarihinde genel kurulun toplanması için karar alındığını, genel kurul çağrısının posta yoluyla yapılmadığını, toplantıdan sonra rüçhan haklarını kullanıp kullanmayacaklarına dair gönderilen ihtarname ile haberdar olduklarını...” (Dava 22).

“...2015 yılı olağan genel kurul toplantısının 10/05/2016 tarihinde saat 15:00’da yapılması kararı alındığını, taraflarınca saat 14:06 itibarıyla davalı şirketin web sayfasında ilan yapılmadığının ... 20. Noterliğinin 10.05.2016 tarihli tespit tutanağı ile tespit ettirildiğini...” (Dava 1).

Bilgi alma hakkına ilişkin davalar incelendiğinde, genel kurul toplantılarının yapılacağına ilgili kişilere bildirilmemesi veya alınan kararlardan toplantılar sonrasında haberdar olunması gibi durumlar nedeniyle davaların açıldığı görülmektedir. Bu tür durumlar, pay sahiplerinin bilgi alma haklarını kullanmalarını engellemekte ve sonuç olarak pay sahiplerinin haklarının kısıtlanmasına yol açmaktadır.

## 2.2. Tip 2 Vekâlet Problemlerine İlişkin Bulgular

İncelenen davalarda, pay sahipleri arasında sıkça karşılaşılan tip 2 vekâlet problemi, aldatma-kaytarma davranışı olmuştur. Aldatma-kaytarma davranışı kategorisinde "haksız kazanç elde edilmesi", "işletmenin kasıtlı zarara uğratılması" ve "paylara el konulması" kodları yer almıştır.



**Şekil 5: Aldatma-Kaytarma Davranışına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli**

“Haksız kazanç elde edilmesi” koduna ilişkin davalardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“..tarla vasıflı taşınmazı 1.700.000,00 TL bedelli satış göstermek suretiyle devrettiğini, davaya konu taşınmazın tapuda satışını yapan ....A.Ş'nin ve alıcı ... A.Ş'nin yönetim kurulu başkan ve üyelerinin aynı veya yakın akrabalarından teşekkül ettiğini, ilgili taşınmazın ...üç katlı konut alanına isabet ettiğini, bu sebeple de her ne kadar tapu kaydında tarla vasıflı görünmekte ise de, çok cüzi bir harcama yapılarak idari işlemleri tamamlandığı takdirde yaklaşık değerinin 7-8 Milyon TL civarında olduğunu, bu sebeple de taşınmazın normal piyasa değerinden oldukça düşük bir fiyat ile muvazaa yapılmak suretiyle devir ve temlik edildiğini...” (Dava 8).

“Davacı vekili, müvekkili ile davalı arasında hisse devir sözleşmesi imzalandığını, bu kapsamda ...A.Ş'nin %50 hissesinin 1.500.000 Euro karşılığında devri konusunda anlaşıldığını, müvekkili tarafından 550.000 Euro tutarında ödeme yapıldığını, ancak şirketin herhangi bir faaliyetinin olmadığını ve şirketin kâr elde edemediğini, bu amaçla davalıya ihtarname göndererek ödenen bedelin geri istendiğini...” (Dava 31).

Aldatma-kaytarma davranışı kategorisindeki ikinci kod olan "işletmenin kasıtlı zarara uğratılması" ile ilgili davalardan alıntılar aşağıda verilmiştir

“...şirket yönetim kurulu üyelerinin sağladıkları kaynakları kendi işletme sermayesi ihtiyaçları için ve rantabl olarak kullanmak yerine, mali durumları bozuk, hiçbir temettü geliri sağlayamayacaklarını bildikleri ... Grubuna bağlı kuruluşların iştirak hisselerini satın almak için kullandıklarını, şirket aktiflerinde azalışa neden olduğu, şirketin bilerek ve isteyerek zararına neden olduklarını...” (Dava 15).

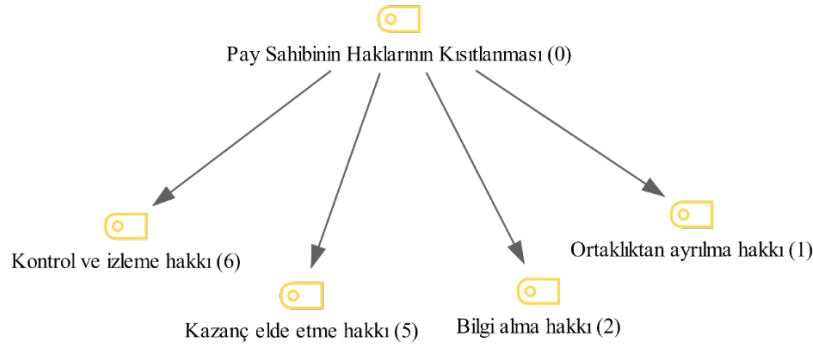
“Davacı vekili, müvekkili şirketin eski yönetim ve denetim kurulu üyeleri olan davalıların dava dışı... A.Ş.'den alınan borç para ile...Grubuna bağlı şirketlerin hisselerini TMSF'nden mal kaçırmak ve...ailesine nakit fon sağlamak amacıyla muvazaalı şekilde satın aldıklarını, bu nedenle şirketi değersiz yatırımlara yönelterek zarara neden olduklarını, ...çok sayıda grup şirkete fon aktarımında bulunduğunu, bu şekilde şirket kaynaklarının yok edildiğini, verilen bu paraların tahsil edilemez olduğunu, şirketin bu şekilde zarara uğratıldığını...” (Dava 23).

“Paylara el konulması” koduna ilişkin davalardan alıntılar aşağıda verilmiştir:

“...davaya konu hisselerin değeri ile İzmir 4. Asliye Ticaret Mahkemesi'nin 2010/428 esas sayılı dosyasındaki emsal hisse satış bedelleri arasında bariz aşırı oransızlık bulunduğu, davaya konu hisselerin değerinin çok altında davalılara devredildiği, murisin davaya konu hisseleri devir ve satma iradesinin bulunmadığı...” (Dava 4).

Pay sahipleri arasındaki vekâlet problemleri incelendiğinde, davaların büyük oranda “haksız kazanç elde edilmesi” ve bu durumla doğrudan ilişkili olarak “işletmenin zarara uğratılması” iddialarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle bazı hukuki ve muhasebe teknikleriyle yapılan işlemler, meşru gösterilmeye çalışılmaktadır. Haksız kazanç elde edilmesi koduna ilişkin dava metinlerinde, şirketlerin mal ve hizmet alımlarının fiilen yapılmamış olmasına rağmen yapılmış gibi gösterilmesi, piyasa değerinden daha düşük fiyatlarla satım işlemleri yapılması, yönetim kurulu kararı olmaksızın pay devri gibi işlemlerin gerçekleştirildiği görülmektedir. İşletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması koduna ilişkin davalarda ise, işletmeye kâr getirecek işlemlerin kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanıldığı veya daha düşük bir gelir karşılığında işlemlerin yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, paylara el konulması işlemi, işletmenin hisse senetlerinin piyasa değerinin çok altında bir fiyatla devredilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Tip 2 vekâlet problemlerinden, “pay sahiplerinin haklarının kısıtlanması” kategorisine ilişkin “kontrol ve izleme hakkı”, “kazanç elde etme hakkı”, “bilgi alma hakkı” ve “ortaklıktan ayrılma hakkı” kodlarına ilişkin sorunlar yer almaktadır.



**Şekil 6: Pay Sahibinin Haklarının Kısıtlanmasına İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli**

Pay sahiplerinin haklarının kısıtlanması kategorisinde yer alan kodlarda, “aldatma-kaytarma davranışı” kategorisinde olduğu gibi keskin bir ayırım ortaya çıkmamıştır. “Kazanç elde etme hakkı” ve “kontrol ve izleme hakkı” kodlarının daha yoğun bir şekilde yer aldığını söylemek mümkündür. “Bilgi alma hakkı” ve “ortaklıktan ayrılma hakkı” kodlarına da davalarda yer verilmiştir. Aşağıda, bu kodlara ilişkin bazı alıntılara yer verilmiştir.

“Kazanç elde etme hakkı” koduna ilişkin bazı alıntılar:

“... 2014 yılı kârının %5'inin ortaklara dağıtılıp, kalanın olağanüstü yedek akçe olarak ayrılmasına karar verilmiş, mahkemece bilirkişi raporuna dayanılarak şirketin 22.605.81985 TL kâr elde ettiği, olağan kâr tutarının tamamı olmasa dahi 1/2 düzeyine kadar makul bir miktarının dağıtılmasına elverişli bulunduğu...” (Dava 16).

“Davacının...2015 yılından dava tarihine kadar herhangi bir kâr dağıtım yapılmadığını ileri sürerek 2012 yılından dava tarihine kadar davacıya ödenmesi gereken kâr payının belirlenmesi ve davacıya ödenmesine karar verilmesini, birleşen davanın ise reddini istemiştir” (Dava 2).

“Kontrol ve izleme hakkı” koduna ilişkin bazı alıntılar:

“Davacılar vekili, davalı şirketin ortağı dava dışı ...Holding A.Ş.'nin yönetim organı bulunmadığı halde yetkisiz yönetim tarafından verilen vekâletname ile davalı şirketin genel kuruluna katılmasının ve toplantı ile karar nisaplarında dikkate alınmasının bu genel kurulda alınan kararları yoklukla malul hale getirdiğini...” (Dava 40).

“Bilgi alma hakkı” koduna ilişkin bazı alıntılar:

“29.08.2012 tarihinde genel kurulun toplanması için karar alındığını, genel kurul çağrısının posta yoluyla yapılmadığını, toplantıdan sonra rüçhan haklarını kullanıp kullanmayacaklarına dair gönderilen ihtarname ile haberdar olduklarını...” (Dava 22).

“...10/02/2015 tarihine kadar yönetim kurulu üyesi olmalarına rağmen yapılan ödemelerden, yapılan sözleşmelerden, satışlardan, kesilen faturalardan, toplanan gelirlerden 2014 yılı Mayıs ayından beri haberdar edilmediklerini, 26/11/2015 tarihli genel kurul toplantısı öncesinde detaylı mizan ve belgelerin incelemeye sunulmadığını, diğer ortakların bilgi, belge, defter, sözleşmeleri saklayıp davacılarımıza vermediğini, şirket adına alınan teminat mektuplarının nerelerde kullanıldığının ve çekilen kredilerin bilgisinin vermediğini” (Dava 28).

“Ortaklıktan ayrılma hakkı” koduna ilişkin alıntılar:

“... şirketin herhangi bir faaliyetinin olmadığını ve şirketin kâr elde edemediğini, bu amaçla davalıya ihtarname göndererek ödenen bedelin geri istendiğini, şirket ortaklığından çıkmak amacıyla ...dava açıldığını...” (Dava 31).

Kârın belirli bir oranının işletme ortaklarına dağıtılması, yasalarla belirlenmiş bir zorunluluktur. Ancak, incelenen davalarda “kazanç elde etme hakkı”nın çeşitli yollarla kısıtlanması nedeniyle vekâlet problemlerinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Kontrol ve izleme hakkının kullanılmasının engellenmesine yönelik açılan davalarda ise, temel belirleyici unsurun yönetim kurulu toplantılarının kanun ve yasaya uygun yapılmaması veya toplantılara katılması

uygun olmayan kişilerin yönetim kurulunda yer alması olduğu görülmüştür. “Bilgi alma hakkı” koduna ilişkin dava metinlerinde ise, bazı pay sahiplerinin yönetim kurulunun yaptığı işlemlerden haberdar olmadığı gerekçesiyle davaların açıldığı anlaşılmaktadır. Alınan kararlardan, kararlar alındıktan sonra haberdar olunmasının, bilgi alma hakkını engellediği gerekçesiyle davaların şekillendiği söylenebilir. Araştırma kapsamında incelenen 42 davanın büyük bir kısmının pay sahiplerinin lehine sonuçlandığı, ardından sırasıyla şirket lehine, yönetim kurulu lehine ve pay sahibi yönetim kurulu üyesi/yönetim kurulu üyesi lehine kararlarla sonuçlandığı görülmektedir. Dava sonuçlarını incelediğimizde, pay sahipleri ve pay sahibi yönetim kurulu üyeleri birlikte ele alındığında, baskın bir şekilde pay sahiplerinin davalarda kazanan taraf olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, pay sahiplerinin daha fazla haksızlıkla karşılaştıklarını ve bu haksızlıkları hukuki yollara taşıdıkları şeklinde değerlendirilebilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, Türkiye’de mahkemelere yansıyan 42 dava metni üzerinden, Türkiye’de vekâlet problemlerinin yapısını ve hangi somut davranış örüntüleriyle ortaya çıktığını analiz etmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, yalnızca vekillerin değil, aynı zamanda asillerin de fırsatçı davranışlar sergileyebildiğini; bu nedenle vekâlet problemlerinin çift yönlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, vekâlet kuramının klasik yaklaşımına alternatif olarak, vekâlet problemlerinin daha geniş ve kültürel bağlamla etkileşimli bir çerçevede ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulguları, Türkiye’de hem tip 1 (yönetici–hissedar çatışması) hem de tip 2 (çoğunluk–azınlık hissedar çatışması) vekâlet problemlerinin yaygın biçimde görüldüğünü ve her iki türde de "aldatma-kaytarma davranışı"nın baskın olduğunu göstermektedir. Bu davranışlar; "haksız kazanç elde edilmesi", "yönetim kurulu üyesinin sorumluluk almaması", "işletmenin kasıtlı olarak zarara uğratılması" ve "paylara el konulması" gibi somut örneklerle desteklenmiş ve hem yönetsel hem de hukuki düzeyde kurumsal problemlere işaret etmiştir. Bu sonuçlar, literatürde farklı ülke bağlamlarında elde edilen bulgularla benzerlikler ve farklılıklar taşımaktadır. Örneğin Charitou vd. (2016) tarafından Kıbrıs’ta yapılan çalışmada kurumsal yönetimin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve tip 1 vekâlet problemlerinin daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gelişmekte olan ancak daha kurumsallaşmış piyasalarda yönetici ve pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmaları (Tip 1) daha baskındır. Türkiye’de ise bu çalışmada ortaya konulduğu üzere, çoğunluk pay sahiplerinin azınlık pay sahipleri üzerinde baskı kurması, çoğunluk pay sahiplerinin azınlık pay sahiplerinin bilgiye erişimini kısıtlaması gibi pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmaları öne çıkmaktadır. Bu fark mülkiyet yapısı, kurumsal denetim, yatırımcı koruma mekanizmaları gibi ülkelerin bağlamsal unsurları ile ilişkilendirilebilir.

Purkayastha vd. tarafından 2022 yılında Hindistan bağlamında yapılan çalışmada ise çeşitlendirilmiş iş gruplarında iç yönetim yapılarının zayıflığının ve dışsal kısıtlamaların tip 2 vekâlet problemlerinin şiddetini artırdığı tespit edilmiştir. Araştırmada dış denetim yetersizliğinin ve iç yönetim mekanizmalarının zayıflığının, azınlık haklarının ihlaline ve dolayısıyla firma performansında düşüşe yol açtığı tespit edilmiştir. Türkiye bağlamında yapılan bu çalışmada da benzer şekilde azınlık pay sahiplerinin haklarının ihlali, bilgiye erişimin engellenmesi ve hatta işletmeye kasten zarar verme gibi davranışlarla azınlık pay sahiplerinin kurumsal karar alma süreçlerinden dışlandığı ve çoğunluk pay sahipleri tarafından zarara uğratıldığı tespit edilmiştir. Her iki durumda da tip 2 vekâlet problemleri, kurumsal yönetim yapılarının yapısal eksikliklerine işaret etmektedir.

Kusumadewi ve Wardhani (2020) tarafından Endonezya’da yapılan çalışmada vekâlet problemlerinin firma performansına etkisini incelenmiş ve tip 2 vekâlet problemlerinin gelişmekte olan ülkelerde daha yaygın olduğu ortaya konmuştur. Özellikle çoğunluk pay sahiplerinin azınlık üzerinde kontrol kurmaya çalışmasının yapısal bir sorun olduğu vurgulanmıştır. Türkiye bağlamında yapılan bu çalışmanın bulguları da benzer şekilde azınlık pay sahiplerinin bilgi alma ve karar süreçlerine katılma haklarının ihlal edildiğini göstermektedir. Böylesi bir sonuç gelişmekte olan ekonomilerde mülkiyetin yoğunlaşması, aile kontrolünün yaygınlaşması ve denetim mekanizmalarının zayıf kalmasıyla azınlık pay sahiplerinin dezavantajlı konuma geldiğini düşündürmektedir.

Martens ve Pham (2021) tarafından yapılan çalışmada gelişmekte olan ekonomilerde kazanç yönetimi davranışlarının, azınlık yatırımcı hakları, yasal yaptırımlar ve şeffaflık gibi kurumsal faktörlerle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, güçlü kurumsal yapılar ve yatırımcıların korunmasının, yöneticilerin manipülasyon davranışında bulunma eğilimini azalttığını göstermektedir. Türkiye’de de benzer şekilde azınlık pay sahiplerinin haklarının ihlal edilmesi ve bilgi alma hakkının engellenmesi gibi sorunlar tespit edilmiştir. Dolayısıyla güçlü kurumsal yapıların varlığı ve yatırımcı haklarının korunması vekâlet problemlerini azaltmada önemli birer etkidir.

Anglo-Sakson modelinin benimsendiği gelişmiş ekonomilerde ise özellikle ABD ve Birleşik Krallık örneklerinde, vekâlet problemleri daha çok yöneticilerle pay sahipleri arasında yaşanan tip 1 vekâlet problemleri biçiminde ortaya çıkmaktadır (Charitou vd., 2016). Bu ülkelerdeki güçlü kurumsal denetim mekanizmaları, bağımsız yönetim kurulları, şeffaflık ilkeleri ve etkin yasal yaptırımlar sayesinde tip 2 vekâlet problemleri sınırlı düzeyde kalmakta ve yöneticilerle yatırımcılar arasındaki çıkar çatışmaları daha belirgin hale gelmektedir (Fan vd., 2023). Bununla birlikte, gelişmiş ülkelerde yaşanan büyük kurumsal skandallar yönetici davranışlarının yeterince denetlenmediği durumlarda ciddi sistemsel riskler doğurabilir. Dolayısıyla yalnızca kurumsal yapının güçlü olması değil, aynı zamanda denetimin etkinliğinin de sağlanması gerektiği açıktır.

Çalışma kapsamında yapılan analizler, vekâlet problemlerinin bağlamdan bağımsız ele alınamayacağını ortaya koymuştur. Türkiye örneğinde, özellikle tip 2 vekâlet problemlerinin gelişmekte olan ülkelerdeki literatürle uyumlu biçimde azınlık pay sahiplerinin haklarının ihlali yoluyla ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum, Türkiye'deki kurumsal yönetim sistemlerinin özellikle azınlık pay sahiplerinin korunması konusunda güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Yönetim kurulu üyelerinin hesap verebilirliğini artıran düzenlemeler, bağımsız denetim mekanizmaları ve azınlık pay sahiplerine yönelik pozitif ayrımcılık sağlayan hukuki düzenlemeler, tip 2 vekâlet problemlerinin hafifletilmesinde önemli bir rol oynayabilir.

Ayrıca, etik kurum kültürünün oluşturulması ve yönetim kurullarının sorumluluk bilincinin artırılması, yalnızca hukuki değil, aynı zamanda davranışsal boyutta da vekâlet problemlerinin önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır. Çalışma, vekâlet problemlerine dair teorik bilgilerin pratikte nasıl şekillendiğine dair somut veriler sunarak akademik literatür ile uygulama arasında bir köprü kurmuştur.

Araştırmanın önemli bir kısıtı, yalnızca mahkeme süreçlerine taşınmış vakaların incelenmiş olmasıdır. Bu durum, pratikte yaşanan ancak hukuki sürece yansımamış örneklerin kapsam dışı kalmasına neden olmuştur. Ayrıca, mahkeme metinlerinin odaklandığı hukuki bakış açısı nedeniyle, vekâlet davranışlarının arkasındaki psikolojik ve kurumsal nedenler sınırlı şekilde analiz edilebilmiştir.

Bu bağlamda, gelecekte yapılacak araştırmaların, vekâlet problemlerinin ortaya çıkış koşulları, yoğunluğu ve kültürel bağlamla ilişkisi üzerine odaklanması önem arz etmektedir. Türkiye özelinde geliştirilecek özgün yönetim mekanizmaları, evrensel modellere göre daha etkili çözümler sunabilir. Ayrıca, Türk kültüründe önemli bir yer tutan diğergâmlık değerinin, davranışsal vekâlet kuramı çerçevesinde her iki vekâlet problemine etkisi incelenebilir. Bu tür çalışmalar, sadece literatüre değil, aynı zamanda etik ve sürdürülebilir kurumsal yapılar inşa edilmesine de katkı sunacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Ali, B. C. (2020). Agency theory and fraud. K. Baker, L. Purda ve S. Saadi (Ed.), *Corporate fraud exposed: A comprehensive and holistic approach* içinde (s. 149-167). Emerald Publishing.
- Arikboğa, F. Ş. ve Menteş, A. (2009). Türkiye’de kurumsal yönetim ikilemi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 85-120.
- Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53(5), 941-973.
- Awasthi, K. (2017). Taking stock of the principal-principal agency perspective: A review and the way ahead. *International Business Strategy: Perspectives on Implementation in Emerging Markets*, 17-42.
- Azoury, N. ve Bouri, E. (2015). Principal–principal conflicts in Lebanese unlisted family firms. *Journal of Management and Governance*, 19, 461-493.
- Banchit, A., Locke, S., Abidin, S. ve Wellalage, N. H. (2011). Do principal-principal or principal-agent conflicts impact the performance of Islamic banking? *SSRN Electronic Journal*.
- Banchit, A. ve Locke, S. (2011). Principal-principal conflicts: Is it a big problem in ASEAN 4 markets? *International Review of Business Research Papers*, 7(5), 1–15.
- Berle, A. D. ve Means, G. C. (1933). *The modern corporation and private property*. Macmillan Publishing Co.
- Boyd, B. K. ve Hoskisson, R. E. (2010). Corporate governance of business groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Ed.), *The Oxford handbook of business groups* içinde (s. 670-695). Oxford University Press.
- Bruce, A., Buck, T. ve Main, B. G. M. (2005). Top executive remuneration: A view from Europe. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1493–1506.
- Buğra, A. (1995). *Devlet ve iş adamları*. İletişim Yayınları.
- Byun, H. ve Kim, T. H. (2013). Principal-principal agency problem and shareholder activism: The rise of minority shareholder movement in Korea 2001-2008. *Academy of Management Annual Meeting*, August. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.7>
- Charitou, A., Louca, C. ve Tsalavoutas, I. (2016). *Corporate governance, agency problems, and firm performance: Empirical evidence from an emerging European market*. SSRN.
- Chen, V. Z., Li, J. ve Shapiro, D. M. (2010). Are OECD-prescribed "good corporate governance practices" really good in an emerging economy? *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 115-138.
- Dharwadkar, R., George, G. ve Brandes, P. (2000). Privatization in emerging economies: An agency theory perspective. *Academy of Management Review*, 25(3), 650-669.
- Dirlik, S. ve Altunç, Ö. F. (2016). Türkiye’deki makro iktisadi bağlamın işletme gruplarının çeşitlendirme stratejilerine etkileri: 1975-2010 dönemi için boylamsal bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 39-61.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Faccio, M., Lang, L. H. P. ve Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91(1), 54-78.
- Fama, E. F. ve Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fan, J., Wang, K. ve Wu, L. (2023). Monitoring the type I agency problem or the type II agency problem? Directors appointed by non-state shareholders and the CEO turnover–performance sensitivity. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(7), 2160-2189.
- Gomez-Mejia, L., Wiseman, R. M. ve Dykes, B. J. (2005). Agency problems in diverse contexts: A global perspective. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1507-1517.
- Gomez-Mejia, L. R. ve Wiseman, R. M. (2007). Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 81-88.
- Kaymak, T. ve Bektaş, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance*, 16(6), 550-561.

- Kusumadewi, N. L. G. L. ve Wardhani, R. (2020). The effect of three types of agency problems on the firm performance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 13(3), 279-295.
- Lei, Q., Lin, B. ve Wei, M. (2013). Types of agency cost, corporate governance and liquidity. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 147–172.
- Lubatkin, M. H., Jane, P. J., Collin, S. O. ve Very, P. (2005). Origins of corporate governance in the USA, Sweden and France. *Organization Studies*, 26(6), 867-888.
- Luo, Q., Li, H. ve Zhang, B. (2015). Financing constraints and the cost of equity: Evidence on the moral hazard of the controlling shareholder. *International Review of Economics and Finance*, 36, 99-106.
- Martens, W. ve Pham, P. T. (2021). Reducing agency issues: Examining earnings management constraints in emerging markets. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25, 1-22.
- Nas, T. İ., Çaka, M. Ö. ve Okan, T. (2019). Türk işletme gruplarında ortak yönetim kurulu üye profili. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 625-650.
- Panda, B. ve Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95.
- Peng, M. W. ve Sauerwald, S. (2013). Corporate governance and principal–principal conflicts. In D. M. Wright, D. S. Siegel, K. Keasey ve I. Filatotchev (Ed.), *The Oxford handbook of corporate governance* (s. 658-672). Oxford University Press.
- Purkayastha, A., Pattnaik, C. ve Pathak, A. (2022). Agency conflict in diversified business groups and performance of affiliated firms in India: Contingent effect of external constraint and internal governance. *European Management Journal*, 40(2), 283-294.
- Selekler-Gökşen, N. N. ve Yıldırım Öktem, Ö. (2009). Countervailing institutional forces: Corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management and Governance*, 13, 193-213.
- Selekler-Gökşen, N. N. ve Karataş, A. (2008). Board structure and performance in an emerging economy: Türkiye. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), 132-147.
- Su, Y., Xu, D. ve Phan, P. H. (2008). Principal–principal conflict in the governance of the Chinese public corporation. *Management and Organization Review*, 4(1), 17-38.
- Sun, P., Hu, H. W. ve Hillman, A. J. (2016). The dark side of board political capital: Enabling blockholder rent appropriation. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1801-1822.
- Şener, İ. (2012). Halka açık aile işletmelerinin yönetim kurullarında meydana gelen değişimler. 5. *Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 195–204). T.C. Kültür Üniversitesi.
- Tunçay, S. S. ve Özer, P. S. (2017). Asil-vekil ilişkilerinin kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde sosyal ağ analizi kullanılarak incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 478–510.
- Ward, D. ve Filatotchev, I. (2010). Principal–principal–agency relationships and the role of external governance. *Managerial and Decision Economics*, 31, 249-261.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. ve Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.
- Yurtoğlu, B. B. (2000). Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, 27, 193-222.

**EXTENDED ABSTRACT****GENİŞLETİLMİŞ ÖZET****CLASSIFICATION OF AGENCY PROBLEMS IN TÜRKİYE**

**Introduction and Research Purpose:** This study aims to analyze the structure and behavioral patterns of agency problems in Türkiye, based on 42 court case texts. The findings reveal that agency problems are bidirectional, involving opportunistic behaviors from both agents and principals. Unlike the classical agency theory, this research suggests a broader, culturally interactive framework to better understand these issues. Both Type 1 (manager–shareholder conflict) and Type 2 (majority–minority shareholder conflict) agency problems are widespread in Türkiye, with deceptive and shirking behaviors being dominant. These include unjust enrichment, lack of board accountability, intentional harm to firms, and share seizures, highlighting institutional challenges at managerial and legal levels. The study emphasizes the need to strengthen corporate governance, particularly for minority shareholder protection, and calls for future research to explore the cultural and behavioral dimensions of agency problems in Türkiye.

**Literature Review:** Agency theory has faced criticism since the 2000s regarding its validity in different contexts (Lubatkin et al., 2005; Bruce et al., 2005; Byun & Kim, 2013). While the theory's assumptions align with developed countries where professional managers handle corporate control, this framework may not fully apply to developing countries like Türkiye. In such contexts, principal-agent issues are less common, and principal-principal conflicts, particularly between minority and majority shareholders, are more prominent (Kaymak & Bektaş, 2008). In Türkiye, majority shareholders often exploit their authority to restrict minority shareholders' rights, highlighting the need for corporate governance regulations that offer positive discrimination for minority shareholders. This study assumes that type 2 problems will be more prevalent in Türkiye than traditional principal-agent issues and aims to identify and classify these agency problems using the agency theory framework.

**Methodology and Findings:** The study employed a qualitative research method to describe agency problems in a different context. The research examined 6638 pages of Court of Cassation decisions retrieved using the keywords "board of directors" and "shareholder" from the Legal Bank database. Among the 206 identified cases, 166 involved two businesses with identical content; thus, one case from each business was included for analysis. In total, 42 distinct case texts were analyzed. Content analysis was conducted using the MAXQDA software. Two researchers performed independent analyses and compared results to ensure validity and reliability. Cases were classified based on type 1 and type 2 problem types and further categorized according to the origins of agency problems. The study reveals that agency problems in Türkiye are shaped by two main types: type 1 (between shareholders and managers) and type 2 (between shareholders). Both types have two subcategories: "fraud and slacking behavior" and "intervention in management's authority" for type 1, and "fraud and slacking behavior" and "restriction of shareholder rights" for type 2. The common factor in all cases is the prioritization of individual interests over business interests. Notably, most cases fall under the "fraud and slacking behavior" category, suggesting that agency problems are not entirely context-dependent. This finding aligns with criticisms of agency theory and highlights the need for further research to explore the causes and prevalence of these issues.

**Conclusions and Recommendation:** This study reveals that agency problems in Türkiye are bidirectional, involving opportunistic behaviors from both agents and principals. Both Type 1 (manager–shareholder) and Type 2 (majority–minority shareholder) conflicts are widespread, with deceptive behaviors leading to significant managerial and legal challenges. The findings emphasize that agency issues cannot be understood outside their cultural and contextual framework. Strengthening corporate governance, particularly by enhancing board accountability, independent auditing, and legal protections for minority shareholders, is crucial. Moreover, fostering an ethical organizational culture and increasing board members' sense of responsibility can help mitigate agency problems behaviorally. Future research should focus on the emergence, intensity, and cultural aspects of agency conflicts in Türkiye. Exploring the role of altruism within Turkish culture may also offer new insights, contributing to the development of sustainable and ethical corporate structures.

## KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

|  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <b>Sorumlu Yazar</b><br><i>Responsible/Corresponding Author</i>  | Ömer Faruk OKTAR                                    |   |  |  |
| <b>Makalenin Başlığı</b><br><i>Title of Manuscript</i>   | Türkiye'de Vekâlet Problemlerinin Sınıflandırılması |   |  |  |
| <b>Tarih</b><br><i>Date</i>  | 02.09.2025  |   |  |  |
| <b>Makalenin türü</b><br><b>(Araştırma makalesi, Derleme vb.)</b><br><i>Manuscript Type</i><br>(Research Article, Review etc.) | Araştırma Makalesi                                  |   |  |  |
| <b>Yazarların Listesi / List of Authors</b>  |   |   |  |  |
| <b>Sıra No</b>   | <b>Adı-Soyadı</b><br><i>Name - Surname</i>          | <b>Katkı Oranı</b><br><i>Author Contributions</i> | <b>Çıkar Çatışması</b><br><i>Conflicts of Interest</i> | <b>Destek ve Teşekkür (Varsa)</b><br><i>Support and Acknowledgment</i> |
| 1  | Ömer Faruk Oktar                                    | %50   | -  | -  |
| 2  | Birsen Özalp  | %50   | -  | -  |