

## Türkiye'de Toplu İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Analiz

### *An Analysis on the Effectiveness of Mediation System in Collective Labour Disputes in Turkey*

**Şenol BAŞTÜRK**

Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**Selver YILDIZ BAĞDOĞAN**

Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**İlknur KILKIŞ**

Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Nisan 2018, Cilt 8, Sayı 1, Sayfa 33-66  
April 2018, Volume 8, Issue 1, Page 33-66

P-ISSN: 2146-4839

E-ISSN: 2148-483X

2018-1

e-posta: [sgd@sgk.gov.tr](mailto:sgd@sgk.gov.tr)

Yazılar yayımlanmak üzere kabul edildiği takdirde, SGD elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak da dahil olmak üzere, tüm yayın haklarına sahip olacaktır. Yayımlanan yazılardaki görüşlerin sorumluluğu yazarlarına aittir. Yazı ve tablolardan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

If the manuscripts are accepted to be published, the SGD has the possession of right of publication and the copyright of the manuscripts, included publishing the whole text in the digital area. Articles published in the journal represent solely the views of the authors.

Some parts of the articles and the tables can be cited by showing the source.

# SGD

Sosyal Güvenlik Dergisi  
Journal of Social Security

Cilt: 8 - Sayı: 1 - Yıl: 2018  
Volume: 8 - Issue: 1 - Year: 2018

P-ISSN: 2146-4839  
E-ISSN: 2148-483X

**Sahibi / Owner of the Journal**

Sosyal Güvenlik Kurumu Adına / *On behalf of the Social Security Institution*  
Dr. Mehmet Selim BAĞLI  
(Kurum Başkanı / *President of the Institution*)

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Responsible Publication Manager**  
Uğur KORKMAZ

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Cevdet CEYLAN  
Eyüp Sabri DEMİRCİ  
Erdoğan ÜVEDİ  
Murat ASLAN  
Faruk KAHVECİOĞLU

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Erdem CAM  
Selda DEMİR

**Yayın Türü:** Uluslararası Süreli Yayın / *Type of Publication: Periodical*  
**Yayın Aralığı:** 6 aylık / *Frequency of Publication: Twice a Year*  
**Dili:** Türkçe ve İngilizce / **Language:** Turkish and English  
**Basım Tarihi/Press Date:** 20/04/2018

**Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD),**  
TUBİTAK ULAKBİM-TR  
EBSCO HOST -US  
ECONBIZ - GE  
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL -PL  
SCIENTIFIC INDEXING SERVICES - US  
JOURNAL FACTOR  
ASOS INDEX - TR  
SOBIAD - TR  
DERGİPARK - TR  
**tarafından indekslenmektedir.**



© Tüm hakları saklıdır. Sosyal Güvenlik Dergisi'nde yer alan bilimsel çalışmaların bir kısmı ya da tamamı telif hakları saklı kalmak üzere eğitim, araştırma ve bilimsel amaçlarla çoğaltılabilir.

**Tasarım / Design:** PERSPEKTİF Matbacılık Tasarım Tic.Ltd.Şti. (0 312) 384 20 55 - Ankara  
**Basım Yeri / Printed by:** PERSPEKTİF Matbacılık Tasarım Tic.Ltd.Şti. (0 312) 384 20 55 - Ankara

**İletişim Bilgileri / Contact Information**

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı  
Ziyabey Caddesi No: 6 Balgat / Ankara / TÜRKİYE  
Tel / Phone: +90 312 207 88 91 - 207 87 70 • Faks / Fax: +90 207 78 19  
Erişim: <http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/sgd/tr> • e-posta / e-mail: [sgd@sgk.gov.tr](mailto:sgd@sgk.gov.tr)

---

## ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

---

Professor Yener ALTUNBAŐ  
Bangor University - UK

Professor zay MEHMET  
University of Carleton - CA

Asst. Prof. Sara HSU  
State University of New York - USA

Professor Paul Leonard GALLINA  
Bishop's University - CA

Professor Allan MOSCOVITCH  
University of Carleton - CA

Asst. Prof. C. Rada Von ARNIM  
University of Utah - USA

Professor Jacqueline S. ISMAEL  
University of Calgary - CA

Professor Mark THOMPSON  
University of British Columbia - CA

---

## ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

---

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR  
TÜBA

Prof. Dr. Nürően CANİKLİOĞLU  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Sarper SÜZEK  
Atılım Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. İsmail AĐIRBAŐ  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Fevzi DEMİR  
Yaőar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR  
Marmara Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. rsan AKBULUT  
TODAİE

Prof. Dr. A. Murat DEMİRCİOĞLU  
Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Savaş TAŐKENT  
İstanbul Teknik Üniversitesi  
İŞletme Fakültesi

Prof. Dr. Levent AKIN  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Ömer EKMEKÇİ  
İstanbul Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Ferda YERDELEN TATOĞLU  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. Yusuf ALPER  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. E. Murat ENGİN  
Galatasaray Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Sabri TEKİR  
İzmir Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Faruk ANDAÇ  
ÇaĐ Üniversitesi Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Őukran ERTÜRK  
Dokuz Eylöl Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Türker TOPALHAN  
Gazi Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Kadir ARICI  
Gazi Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Aziz Can TUNCAY  
BahçeŐehir Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Onur Ender ASLAN  
TODAİE

Prof. Dr. Ali GÜZEL  
Kadir Has Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. M. Fatih UŐAN  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Berrin Ceylan ATAMAN  
AltınbaŐ Üniversitesi  
İkt. İdr. ve Sos. Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Alpay HEKİMLER  
Namık Kemal Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Gaye BAYCIK  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Hayriye ATİK  
Erciyes Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. OĐuz KARADENİZ  
Pamukkale Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Hediye ERGİN  
Marmara Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Prof. Dr. Zakir AVŐAR  
Gazi Üniversitesi  
İletişim Fakültesi

Prof. Dr. Türksel KAYA BENGSHIR  
TODAİE

Doç. Dr. Emel İSLAMOĐLU  
Sakarya Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Ufuk AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. AŐkın KESER  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Doç. Dr. Saim OCAK  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Remzi AYGÜN  
Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi

Prof. Dr. Cem KILIÇ  
TOBB ETÜ İİBF

Doç. Dr. Ercüment ÖZKARACA  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Abdurrahman AYHAN  
MuĐla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
İİBF

Prof. Dr. Ali Rıza OKUR  
İstanbul Sabahattin Zaim  
Üniversitesi Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Mehmet TOP  
Hacettepe Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ  
Uludağ Üniversitesi İİBF

Prof. Dr. Serdar SAYAN  
TOBB ETÜ İİBF

Doç. Dr. Gülbiye YENİMAHALLELİ  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Mehmet BARCA  
Ankara Sosyal Bilimler  
Üniversitesi SBF

Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER  
Yaőar Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Sinem YILDIRIMALP  
Sakarya Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Süleyman BAŐTERZİ  
Ankara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

---

## 14. SAYIDA HAKEMLİK YAPAN AKADEMİSYENLERİN LİSTESİ/ REFEREE LIST FOR THIS ISSUE

---

Prof. Dr. Yusuf ALPER  
Uludağ Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Murat ATAN  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Bülent BAYAT  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Şenay GÖKBAYRAK  
Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Banu UÇKAN HEKİMLER  
Anadolu Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. İlknur KILKIŞ  
Uludağ Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Birgül PİYAL  
Ankara Üniversitesi  
Tıp Fakültesi

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Metin PİŞKİN  
Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Ferda YERDELEN TATOĞLU  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

Doç. Dr. Erdem CAM  
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve  
Araştırma Merkezi

Doç. Dr. Mehmet Ali ERYURT  
Hacettepe Üniversitesi  
Nüfus Etütleri Enstitüsü

Doç. Dr. Derya HASTA  
Ankara Üniversitesi  
Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi

Doç. Dr. Fuat MAN  
Sakarya Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

Doç. Dr. Fatih SARAÇOĞLU  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Gökhan OSMANOĞLU  
Ankara Etilik Hastane Sağlık Hizmetleri A.Ş.

Doç. Dr. Hasan ÖRKÇÜ  
Gazi Üniversitesi  
Fen Fakültesi

Doç. Dr. Ercüment ÖZKARACA  
Marmara Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Gülbiye YENİMAHALLELİ  
Ankara Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Fakültesi

Doç. Dr. Fatih YILMAZ  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Makine Fakültesi

Doç. Dr. Funda YURDAKUL  
Gazi Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Leyla İŞBİLEN YÜCEL  
İstanbul Üniversitesi  
İktisat Fakültesi

---

## 14. SAYI DEĞERLENDİRME İSTATİSTİKLERİ / EVALUATION STATISTICS FOR THIS ISSUE

---

Toplam gelen makale başvurusu	28
Yayına kabul edilen makale sayısı	11
Hakem süreci devam eden makale sayısı	6
Red edilen makale sayısı	3
Ön inceleme aşamasında red edilen makale sayısı	8
Makale kabul oranı	%39

## Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Analiz

### *An Analysis on the Effectiveness of Mediation System in Collective Labour Disputes in Turkey*

Şenol BAŞTÜRK\*  
Selver YILDIZ BAĞDOĞAN\*\*  
İlknur KILKIŞ\*\*\*

Geliş Tarihi/Received : 15/09/2017

Güncelleme Tarihi/Revised : 18/10/2017

Kabul Tarihi/Accepted : 18/04/2018

Sosyal Güvenlik Dergisi  
Journal of Social Security  
Cilt: 8 Sayı: 1 Yıl: 2018  
Volume: 8 Issue: 1 Year: 2018  
Sayfa Aralığı: 33-66  
Pages:33-66

#### ÖZ

Toplu iş uyuşmazlıklarında arabuluculuk süreci, aşağı yukarı tüm endüstri ilişkileri sistemlerinde uzun zamandır mevcut olan ancak farklı nedenlerden dolayı nadir kullanılan bir mekanizmadır. Bu mekanizma, özellikle 2000’lerden itibaren küreselleşme, rekabet gibi dışsal koşulların etkisiyle daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Günümüzde başta Avrupa ülkelerinde olmak üzere, bu mekanizmaların kurumsal ve yasal olarak yeniden ele alınması gibi bir eğilim mevcuttur. Türkiye’de de benzer şekilde oldukça eski olan bu uygulamanın zaman zaman yeniden tasarlanması söz konusu olsa da, benzer eğilimler ile karşılaşılmamaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıklarında tanımlı arabuluculuk sürecine ilişkin 2000-2009 yılları arasında seçilmiş dört işkolundaki verilere dayanmaktadır. ÇSGB’nin resmi arabuluculuk raporları incelenerek oluşturulan veriler, sektörel etkiler, konfederasyonlar arası farklılıklar ve ücrete ilişkin uyuşmazlıkların varlığı gibi faktörler eşliğinde değerlendirilmiştir. Buna göre, Türkiye’de arabuluculuk sürecini etkileyen temel unsurların başında uyuşmazlığın boyutlarını gösteren madde sayısı gelmektedir. Uyuşmazlık madde sayısının fazla olması sürecin başarısını etkilemektedir. Başka önemli bir faktör de, tarafların süreci algılama biçimlerine ilişkin değişkenlerdir ve özellikle sendikaların bağlı olduğu konfederasyonların endüstri ilişkileri sistemine ilişkin eğilimlerinin, arabuluculuk mekanizmasının sonuçlarını etkilediği görülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Toplu iş uyuşmazlıkları, endüstri ilişkileri, arabuluculuk, toplu iş uyuşmazlıklarında alternatif çözüm yolları

#### ABSTRACT

Whereas mediation process defined long established and almost generalized prominent of industrial relation systems has been used rarely. Many of observers identified that this process has transformed by external forces such as globalization and international competition. Also especially in European Countries has tried to reconsider of mediation process in collective bargaining system since beginning of the 2000’s. Mediation processes in collective bargaining has established in Turkish Industrial Relations System similarly and occasionally redesign attempts. Although this kind of efforts, similar trends like European parts are not encountered in Turkey. This study has focused mediation in collective bargaining process in four selective sectors based on official records of 2000-2009 periods. Data created on official roll documents of mediators each dispute and included that structural factor such as sector effects, differences between labour confederations and wage dispute. Quantitative analysis results shown that number of dispute which is sign of conflict size has been leading factor of mediation process. Other factors such as affiliated labour confederation’s tendencies, which is prominent elements of parties’ perception may affect to outcome of mediation mechanism.

**Keywords:** Disputes on collective bargaining, industrial relations, mediation, alternative conflict resolutions in collective bargaining

Önerilen atf şekli: Baştürk Ş., Bağdoğan Yıldız, S., Kılış, İ. (2018). Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sisteminin Etkinliği Üzerine Bir Analiz. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*. 8(1). 33-66.

\* Dr. Öğr. Üyesi, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, sbasturk@uludag.edu.tr

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, syildiz@uludag.edu.tr

\*\*\* Prof. Dr., Uludağ Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ilknur@uludag.edu.tr

## GİRİŞ

Değişik hukuk alanlarında uyuşmazlıkların alternatif çözüm yolları yöntemleriyle çözülmeye çalışılması gün geçtikçe hızla yayılmaktadır. Özellikle iş hukuku alanında toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde barışçı çözüm yolları yaygın şekilde kullanılmaktadır. Son dönemde ise, bireysel iş uyuşmazlıklarının da yargı yolu yanında alternatif çözüm yolları ile çözümlenmesini sağlayıcı düzenlemelerin yapıldığı dikkati çekmektedir. Literatürde de, son yıllarda iş uyuşmazlıklarında, alternatif çözüm yollarının öneminin arttığına dair tespitler yaygınlaşmıştır (Jefferys, vd., 2010: 4-5; Clark, vd., 2012: 550-551). Bunların önemli bir kısmı, özellikle uyuşmazlıkların sendikaların denetimindeki kolektif niteliğinden, bireysel çözüm yollarına olanak tanıyan yeni tür mekanizmaların dönüşümüne vurgu yapmaktadır. Bu da uyuşmazlık çözümlerinin, sendikal temsili eriten "yeni bireyselci" yönlerini ön plana çıkarmaktadır (Saundry, vd. 2013: 3-4; Benson, 2012: 522-524; Teague, 2009: 507-508). Endüstri ilişkilerinde, sistem içi kolektif temsilin kısıtlarına odaklanan bu yaklaşıma rağmen, toplu pazarlık sürecinde "arabuluculuk" kurumunun benzer bir biçimde değer kazandığına dair görüşler de mevcuttur (Stokke, 2002: 686; Ridley-Duff ve Bennett, 2011: 110-111). Özellikle 2008'den itibaren, Batı ekonomilerini etkileyen "resesyon" koşullarında, ücretler ve çalışan haklarının diğer yönlerinin belirlenmesinde, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının etkin bir rol oynadığı düşünülmektedir (Glassner ve Keune, 2010: 4-6).

Ükelere göre değişmekle birlikte, iş uyuşmazlıklarının (bireysel, toplu, hak ve çıkar) çözümünde üç seçenek vardır. Yapılan çalışma konusu itibari ile toplu iş uyuşmazlıklarında da alternatif çözüm yolları olarak uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim kullanılmaktadır. Her üçünde de, tamamen bağımsız ve tarafsız bir konumda olan üçüncü taraf, uyuşmazlığa müdahale ederek uyuşmazlığın çözümünde rol oynamaktadır. Birini diğerinden ayıran farklılık, müdahalenin derecesidir.

**Uzlaştırma** (conciliation), tarafsız kişinin/uzlaştırıcının ilgili taraflar ile bir araya gelerek, taraflar arası iletişimi kolaylaştırmak ve uyuşmazlık konularını en aza indirmek için çaba sarf etmesi anlamına gelir. Taraflara çözüm önerileri sunmaktan uzaktır. Amaç, tarafların farklı görüşlerini yakınlığa çalışmak ve çözüm yollarını kendilerinin bulmalarına yardımcı olmaktır.

**Arabuluculuk** (mediation) da, uzlaştırma gibi tarafsız kişinin, ilgili tarafları bir araya getirerek aralarındaki görüş ayrılıklarının giderilmesini amaçlayan alternatif çözüm yollarından biridir. Ancak arabulucu, uyuşmazlık konuları (disputes) hakkında taraflara kabul veya reddetmede özgür oldukları çözüm önerilerinde bulunabilme yetkisine sahiptir. Bu bakımdan arabulucu, uyuşmazlığın çözümünde daha aktif ve daha pozitif bir rol oynamaktadır (ILO, 2007:3). Sonuç itibariyle arabuluculuk, daha etkin bir barışçıl yöntem olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle arabuluculuk süreci, uzlaştırma sürecine göre uyuşmazlıkların çözümünde daha aktif bir yöntemdir. Örneğin

AB ülkeleri arasında en yaygın şekilde kullanılan yöntem, arabuluculuktur (Gerhart ve Drotning, 1980; ILO, 2007).

Her iki sistemde de üçüncü tarafın işlevi, grev ya da lokavta başvurmadan önce tarafları, uyuşmazlığın çözümlenmesini sağlayıcı şekilde yönlendirmektir. Önerileri taraflar açısından bağlayıcı değildir ve uyuşmazlık çözümlenmeyebilir (Kılış, Yıldız Bağdoğan ve Baştürk, 2014: 56). Ancak Singh (1986), ulusal düzenlemelerin bu iki yöntem arasındaki farklılıkları genellikle göz ardı ettiğini iddia etmektedir. Gerçekten aynı barışçı çözüm yolu için bazı ülkelerde farklı kavramların kullanılması (örneğin Birleşik Krallık’ta uzlaştırma, ABD’de ise, arabuluculuk kavramı) (Süral, 1982: 65), bazı ülkelerde ise, kavramlar arasında bir ayırım yapılmaması, hatta kavramların örtüşerek aynı anlamda kullanılması (örneğin Malta ve Slovenya), uzlaştırma ve arabuluculuk uygulamaları için tek bir tanım vermeyi güçleştirmektedir (ILO, 2007: 3). Bu konuda Türkiye’de yapılan çalışmalarda da bir görüş birliği yoktur. Pek çok çalışmada, bu iki kavramın uygulamada birbirinin yerine kullanıldığı, ayrı tutulmadığı hatta İngilizce sözlüklerin çoğunda aynı anlamda tanımlandığına dikkat çekilerek, aralarındaki ayırımın daha çok etimolojik köken açısından değer taşıdığına vurgu yapılmaktadır (Işık, 1970: 4-5; Çelik, 2004: 549; Kutsal, 1998:58, Oğuzman, 1970: 10-11; Süral,1982: 115-117; Bedük, 2009: 1364-1365; Süral, 1993: 55; Subaşı, 1991: 542; Thompson 1998: 15).

Toplu iş uyuşmazlıklarında kullanılan alternatif çözüm yolları arasındaki kavramsal farklılıkları, genellikle üçüncü tarafın, uyuşmazlık çözümündeki konumu ve üstlendiği rolün “reaktif” nitelikleri belirlemektedir. Buna göre uzlaştırma, üçüncü tarafın en az belirleyici olduğu biçimi ifade eder ve temel hedef görüşmenin devam edilmesi konusunda tarafların ikna edilmesidir. Üçüncü tarafın rolü, uyuşmazlığın niteliği hakkında öneri beyan etmesinden çok, görüşme sürecinin etkin olarak yürütülmesiyle kısıtlıdır. Arabuluculuk ise, tarafların görüşmeleri etkin olarak sürdürmesini sağlamanın yanı sıra; üçüncü tarafın uyuşmazlık konularında aktif rol almasını, tarafların isteklerini, birbirlerinden beklentilerini olabildiğince nispeten uyumlaştırmasını ve hatta uyuşmazlık çözücü olabileceğini düşündüğü yeni öneriler getirmesini içermektedir (Singh, 1987: 315-316; Ross ve Conlon, 2000: 417-418; Ridley-Duff ve Bennett, 2011: 108-110).

Alternatif çözüm yollarından biri de, uyuşmazlığın hakem/hakemler aracılığı ile çözülmesi diğer bir deyişle **tahkim**dir. Taraflarca seçilmiş veya kanunla belirlenmiş olan kişi veya kişilerin, uyuşmazlığı incelemeleri ve çözümü ile ilgili tarafları bağlayıcı yeni kurallar koymaları anlamına gelir. Uyuşmazlık kesin olarak çözümlenmektedir. Tahkime gidilmesi kimi zaman tarafların anlaşmasına (gönüllü hakem) kimi zaman da mevzuattan kaynaklanan bir zorunluluğa (zorunlu hakem) dayanabilir (ILO, 2007: 3-4). Özellikle Kanada ve ABD’de, toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde en çok benimsenen yöntem, tarafların anlaşması yolu ile gidilen tahkimdir. Buna karşılık Avrupa



ülkelerinde, gönüllü olarak tahkime gidilmesi işçi ve işveren sendikaları tarafından tercih edilen bir yöntem değildir (Sökmen Güler, 2015: 65). Gerçekten AB ülkelerinin büyük çoğunluğunun ulusal mevzuatlarında, tahkim düzenlenmiş olmasına rağmen yaygın bir uygulama alanı yoktur, son çözüm yolu olarak nadiren uygulanmaktadır (ILO, 2007: 17).

Grev öncesi "alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının" önemini arttıran bir diğer unsur, sosyal diyalog (Cam, 2016: 229) ve toplu pazarlık sürecinde ücret dışı hakları (özellikle de iş güvencesini) kapsayan geleneksel olmayan faktörlerin öne çıkmasıdır. Bu süreçte, temel vurgu arabuluculuğa yapılmakta ve günümüzde, gelişmesi teşvik edilen alternatif uyuşmazlık çözüm yolları arasında "arabuluculuk" en arzu edilen yöntem olmaktadır. Diğer yöntemlerden uzlaştırma, hem muğlak tanımı hem de daha az etkin ve gevşek süreçleri içermesi nedeniyle geri planda kalmaktadır. Tahkim ise, diyaloga dayalı çözümlerden çok, kamu otoritesinin sendikal hakların alanını daraltması anlamı taşıdığı için, taraflarca genellikle olumsuz karşılanmaktadır. Tarafların iradelerinden bağımsız sonuçlar doğurabilmesi ve yaygın kullanımının sendikal özgürlükleri zedeleme olasılığı yaratması nedeniyle, ILO tarafından da genellikle kısıtlayıcı bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. ILO'nun sendikal haklara ilişkin sözleşmelerinde de, "tahkim"e yönelik olumsuz imalara sıklıkla rastlanılmaktadır. "Arabuluculuk" ve "uzlaştırma" genellikle daha kabul edilebilir bir yöntem olarak değerlendirilip, özellikle arabuluculuğun etkinleştirilmesi yönünde talepler artarken, tahkim uygulamasına mümkün olan en dar biçimiyle başvurulması yolunda bir eğilim mevcuttur (Gernigon, Otero ve Guido, 2000: 26).

Arabuluculuk sistemine gösterilen ilgi artışına rağmen, bu mekanizma, endüstri ilişkilerinde köklü ancak sınırlı bir uygulama olarak kabul edilebilir. Hemen hemen her ülkede, toplu pazarlık sisteminin bir aşamasında, "gönüllü" veya "zorunlu" bir biçimde arabuluculuk mekanizmasına yer verilmektedir. Genellikle grev öncesi aşamada devreye girmesi istenen arabuluculuğun, grevin yaratacağı potansiyel olumsuz sonuçları engelleyici bir rolünün olduğu kabul edilir. Ancak bu tür bir çözüm yolunun, "grev hakkı" ve "bağımsızlık ilkesi" gibi, işçilerin kolektif haklarını zedeleyici bir potansiyel taşıdığına yönelik yaygın düşünce nedeniyle, genellikle ilgi gösterilmeyen bir yöntem olarak kalmıştır (Elvander, 2002b: 211-212; Brown, 2004: 455-456). Buna karşın küresel ekonominin gereklilikleri, esnek üretim rejimlerinin ulusal endüstri ilişkileri sistemini baskı altına alması ve rekabet koşullarının çalışma güvencesini ücret artışlarından daha önemli hale getirmesi gibi gerekçeler sosyal diyalog mekanizmalarının önemini artırırken, alternatif çözüm yollarının işletilmesine ilişkin "gönüllü" talepleri de arttırmıştır. Örneğin, endüstriyel üretimin halen belirleyici bir ekonomik ağırlığa sahip olduğu İskandinav ülkelerinde ve Almanya'da, işçi ve işveren konfederasyonları, grev öncesi aşamada "arabuluculuk" mekanizmasının otomatik olarak devreye girmesini içeren düzenlemeler konusunda zaman zaman işbirliği yapmışlardır (Stokke 1999: 163-169; Kocher, 2002: 657-658).



Bu çalışma, Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıklarındaki arabuluculuk sürecinde etkin olan koşulların görgül olarak belirlenmesine odaklanmaktadır. Literatür incelendiğinde, arabuluculuk sürecinin resmi kuruluşlarca sürdürüldüğü ülke uygulamalarında da görgül çalışma örneklerine rastlanmaktadır (Urwin, 2012: 584-586; Ruhneman, 2010: 27-30; Traxler, 1999: 70-73; Mareschal, 2005: 313-320). Ancak Türkiye’de, bu tür çalışmalar, Uçum (2000) dışında neredeyse yoktur. Bu eksiklikte, özellikle arabuluculuk ile ilgili verilerin yayınlanması ve derlenmesine ilişkin yetersizliklerin payı büyüktür. Bu tür bir eksikliği gidermek için bu çalışmada, 2000-2009 yılları arasında, Türkiye’de sendikalaşma oranı en yüksek olan, kamu işverenlerinin ağırlığını oluşturmadığı, sendikalar arası rekabete açık dört sektör seçilmiştir. İlgili dönemde, bölgeler arası fark gözetmeden birebir arabulucu raporları üzerinden derlenen veriler ele alınmıştır. Söz konusu veriler üzerinden, özellikle sektörler arası farklılıklar, ücret üzerine pazarlıkların etkisi ve konfederasyonlar arası farklılıklar gibi yapısal belirleyicilerin etki düzeyi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, üç bölüm olarak tasarlanmıştır. İlk bölümde, literatürde arabuluculuk üzerine yapılan tartışmalara, uluslararası karşılaştırmalar yoluyla değinilmesi hedeflenmiştir. Özellikle iş uyuşmazlıklarının tanımındaki farklılıklar, endüstri ilişkileri aktörlerinin yapısal özellikleri, mahkeme sürecinin uyuşmazlığın belirlenmesindeki rolü, düzenleyici kurumların varlığı ve kurumsal etkilerin oynayabileceği roller, karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, Türkiye’de tarihsel süreçte arabuluculuk sisteminin gelişimi ve bir önceki bölümde yapılan tartışmalara paralel bir biçimde bu düzenlemelerin nasıl ele alınabileceğine odaklanılmıştır. Son bölüm ise, derlenen verilerin analizini içermektedir ve yapısal etkilerin ne tür roller oynayacağı görgül olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## **I- ULUSLARARASI KARŞILAŞTIRMALARDA ARABULUCULUK**

### **A- Literatürde Arabuluculuk**

1990’ların ortasından itibaren, küresel rekabet, esnek çalışma biçimleri, işsizliğin yaygınlaşması ve sendikaların gücünün azalması gibi faktörlerin etkisiyle tüm dünyada endüstri ilişkileri sistemlerinin ana gündem maddesini, sosyal diyalog oluşturmuştur. Bu kavram bir taraftan, üretim sürecinde taraflar arası uyumun önemine dayanırken; bir taraftan da “toplu pazarlık” aşamasında barışçı çözüm yollarının kullanımını teşvik etmiştir. Çözüm yolları içinde özellikle arabuluculuk sürecine yönelen ilgi, sürecin farklı boyutlarını ele alan çalışmaları arttırmıştır. Bu bakımdan özellikle karşılaştırmalı bakış açısından faydalanarak "arabuluculuk" sürecinin işleyişi üzerinden, endüstri ilişkileri ikliminin karakteristiklerini belirlemeye odaklanan çalışmaların sayısı dikkat çekici boyuttadır (Elvander, 2002a: 121-125; Elvander, 2002b: 199-203; Blain, 1987: 180-181; Stokke, 2002: 671-672; Teague, 2009: 502; Clark, vd., 2012: 552-554; Welz ve Kauppinen, 2005: 91-100). Bu makro bakış açısından farklı olarak, daha çok açıklayıcı örnekler üzerinden tarafların arabuluculuk sürecinde

izlediği stratejilere odaklanan araştırmaların sayısında da bir artış olduğu gözlenmektedir (Rojot, vd., 2005: 457-461; Lewin, 2001: 457-465).

Arabuluculuk faaliyetlerinin değer kazanmasına paralel bir biçimde, süreci daha çok özerk veya kamu kuruluşları nezdinde düzenleyen kurumların etkinliği de önem kazanmaktadır. Örneğin arabuluculuk mekanizmasının zayıf olduğu ve tarafların nadiren gönüllü olarak başvurdukları İngiltere’de, 1896 yılında kamu hizmeti olarak başlayan Danışma, Uzlaştırma ve Tahkim Servisi [ACAS], 1976 yılında çıkarılan yasa ile özerk bir kuruluşa dönüşmüştür. (<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1400>). Çalışma hayatına ilişkin eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra gönüllü olarak ve çoğunlukla ücretsiz uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim hizmetleri veren bu kuruluşla birlikte, arabuluculuk mekanizmasına başvuruların ve sürecin etkinliğinin arttığı görülmektedir (Singh, 1995: 47-48; ILO, 2007: 5). İş uyuşmazlıklarının önlenmesinde özerk kuruluşlara örnek olarak 1947’de ABD’de kurulan Federal Arabuluculuk ve Uzlaştırma Servisi (FMCS), 1991’de İrlanda’da kurulan İşçi-İşveren İlişkileri Komisyonu (LRC), 1995’de Güney Afrika’nın kurduğu Uzlaştırma, Arabuluculuk ve Tahkim Komisyonu (CCMA), 2007’de kurulan Tanzanya Arabuluculuk ve Tahkim Komisyonu (CMA) verilebilir (Cam, 2016: 28-29). Benzer şekilde devlet tarafından da barışçı çözüm yolları ile ilgili hukuki düzenlemeler, daha çok teşvik edilir hale gelmiştir. Almanya (Kocher, 2002), İngiltere (Singh, 1995; Kessler ve Dickens, 2008), Avustralya (Fells, 1999), ABD (Bingham, 2004) gibi örneklerde de görüldüğü gibi, bu dönemde üçüncü tarafın çözümünün önemi artmaya başlamıştır.

Son dönemde farklı ülke örnekleri üzerinden arabuluculuk kurumlarının etkinliklerini değerlendiren çalışmalar da dikkat çekicidir (Kessler ve Dickens, 2008: 617-619; Fine, 1999: 33-39; Disini, 2002: 101-103). Gerçekten arabuluculuk mekanizmasından beklenti, genellikle tarafların çıkarları arasında kamusal bir dengenin sağlanmasıdır. Bir yandan rekabet edebilen bir ekonomiye destek sağlamak, bir yandan da özellikle ücret konusunda bir gelişme yaratabilmek ve işsizliğin artışının önlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaç, özellikle Avrupa’da toplu pazarlık düzeyinin merkezsizleşmesi (decentralization) ile çalışan çıkarları arasında dengenin sağlanması olarak özetlenebilir. Bu genel hedeflerin ortaya çıkması, yonteme ilişkin karşılaştırmalı analizlerin de önemini arttırmıştır. Buna ilişkin çalışmaların en önemlilerinden bir tanesinde Elvander (2002b), arabuluculuk sürecindeki ulusal niteliklerin,

(i) arabulucuların kamu tarafından veya tarafların inisiyatifinde belirlenmesi;

(ii) arabulucunun kurumsal gücü ve

(iii) ücret düzenlemesinin niteliği

bakımından değerlendirilebileceğini göstermiştir.

Ayrıca bu değerlendirme çerçevesi, ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerini etkileyen koşulları da dikkate alacağından, etkinlik ve işlevler ile ilgili

sorunların daha açık bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır. Bu çalışmalara ek olarak arabuluculuk süreçlerinin etkinliğinin karşılaştırılmasına önem veren çalışmalar da artmıştır (Blain, Goodman ve Loewenberg, 1987; Elvander, 2002b; Stokke, 2002; Jefferys vd., 2010).

## **B- Uluslararası Karşılaştırmalara Göre Arabuluculuk Sürecini Tanımlayan Faktörler**

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde grev ve lokavta başvurmadan önce alternatif çözüm yollarına başvurulması, hemen her ülke mevzuatında yer almasına rağmen, bunların düzenlenme biçimleri ülkelere göre farklılık göstermektedir.

Yapılan ulusal düzenlemelere dikkat edildiğinde, gerçekten de 2000’li yılların sonrasında “arbuluculuk” mekanizmasına atfedilen önemin arttığı ve alternatif çözüm yollarının tüm ülkelerde yaygın biçimde tartışıldığı gözlenmektedir (Silverstein, 2011). Bu önemin çağdaş bir eğilim olduğu da söylenebilir (Wiener, 2005). Buna karşın, arabuluculuğa yönelik çağdaş düzenlemelerin, geçmişteki zayıf mekanizmaların güçlendirilmesi ve tarafların desteğinin artırılmasına dayandığı görülmektedir. Arabuluculuk hakkındaki eski düzenlemelerin büyük bir çoğunluğu, büyük oranda bu tür mekanizmaları, toplu pazarlık prosedürünün bir parçası olarak tanımlamıştır. Bazı ülkelerde ise, var olan tanımlamalar, genellikle gevşek ve işlevsiz bir yapı ortaya çıkarmıştır. Bu kısıtlı barışçı çözüm yollarına da genellikle bağımsızlık ilkesi gereği çok ilgi gösterilmemiştir (Elvander, 2002a; Brown, 2004). Hatta uyuşmazlıkların ağır ekonomik sonuçlar doğurduğu durumlarda, hükümetlerin bu tür mekanizmaları işlevsel kılma girişimleri dahi sonuçsuz kalmıştır. Aslında arabuluculuğa yüklenen bu olumsuz anlamlar, 1990’lardan itibaren değişmiş, hem işçi sendikaları hem de işverenler açısından olumlu sonuçlar doğurduğuna yönelik düşünceler yerleşmeye başlamıştır (Steadman, 2007). Özellikle sanayileşmiş ülkelerde, rekabet baskısının artması ve göreceli olarak ücret düzeylerinin yüksek kalması, arabuluculuk mekanizmasının önemini arttırmıştır. Bu dönemden itibaren arabuluculuk daha iyi tanımlanmış ve bu konuda uzman kurumlar oluşturulmuştur. Öncelikle kamuda daha çok kullanılan bu yöntem, giderek özel sektör için de, benimsenir hale gelmiştir (Stuart ve Lucio, 2008; Souriac, 2002).

Elvander (2002b), ülkelerdeki endüstri ilişkileri ikliminin arabuluculuk mekanizmasının yapısını da etkilediği görüşündedir. Arabuluculuğun etkinliğini hangi faktörlerin etkilediği konusu, önemli bir tartışma olmasına karşın; literatürde bu sürece ilişkin görgül çalışmaların sayısı bir hayli kısıtlıdır. Var olan az sayıdaki görgül gözlemin önemli bir kısmı da, “uyuşmazlık çözümü (conflict resolution)” sürecine vurgu yapan davranışsal bir boyuta sahiptir (Goodman ve Krislov, 1974; Van Gramberg, 2006; Dilts ve Karim, 1990). Ancak yine de genel gözlemler, ülkedeki arabuluculuk çalışmalarının etkinliği konusunda fikir sahibi olunmasına katkıda bulunmaktadır (Stokke ve Thörnqvist, 2001; Dabscheck, 2001; Kocher, 2002; Trif, 2007).

Arabuluculuk süreçlerinde ülkeler arası farklılıkları açıklarken, hangi faktörlere odaklanılacağı önemli bir karardır. Bu konuda farklı karşılaştırma ölçütleri geliştirilmiştir.

1-Bu çalışmalardan ilki Elvander'e (2002b) aittir. Elvander çalışmasında, arabuluculuk sürecini etkileyen üç faktöre dikkat çeker:

**i) Arabuluculuğun nitelikleri ile toplumsal refah rejimleri arasındaki ilişki:** Korporatist geleneklerin yaygın olduğu ülkelerde, arabuluculuk nadir olarak kullanılan bir mekanizmadır ve taraflar arası ilişkilerdeki “ortak kanı” ilkesi, toplu pazarlığın niteliğini belirler. Almanya gibi bazı ülkelerde ise, arabuluculuk hem devlet tarafından oluşturulan kurumlarla sağlanmakta hem de özel arabuluculuğa başvurma olanakları verilmektedir. Akdeniz ülkelerinde ise, devlet formu daha belirgin olmakla birlikte arabuluculuk mekanizmasında özel inisiyatiflere de kısmen yer verilmiştir. Anglo – Sakson ülkelerinden, İngiltere ve İrlanda’da ise, çıkar uyumsuzluğu – hak uyumsuzluğu ayrımı olmadığı için ve özellikle toplu sözleşmeler yüksek oranda merkeziszleştiği için, arabuluculuk kurumundan karmaşık uyumsuzlukları çözme niteliğine sahip olması beklenmektedir.

**ii) Arabulucunun verdiği kararın belirleyici gücü:** Arabuluculuk özünde tarafları zorlayıcı bir süreç olmamakla birlikte, arabulucunun verdiği kararın belirleyiciliği, ülkeden ülkeye değişmektedir. Danimarka gibi bazı ülkelerde, arabulucunun önerilerinin sendika üyeleri arasında oylanması zorunlu iken; bazı ülke düzenlemelerinde ise, arabulucunun önerileri bir aşamadan sonra tahkim kararları olarak değerlendirilebilmektedir.

**iii) Ücretin konumu:** Avrupa ülkelerinde yaygın olmak üzere, arabulucunun diğer konularda olduğu gibi ücret konusunda da verdiği öneriler kısıtlıdır. Ancak özellikle İskandinav ülkelerinde, ücrete ilişkin arabulucu kararlarının özel bir önemi vardır ve makroekonomik koşullar ile ücret arasındaki bağlantıda, arabulucular daha etkin bir role sahiptir.

2-İkinci karşılaştırma girişimi Jefferys vd. (2010)’dan gelmiştir. Beş ülke üzerinde yapılan çalışmada, arabuluculuğun faaliyet alanlarından çok, karar verme ve uygulanma biçimlerine odaklanılmıştır. Çalışmada, arabuluculuk süreci;

**(i) Zorunlu ve gönüllü arabuluculuk biçimlerini ifade eden Statü,**

**(ii) Arabulucunun kim olacağına nasıl karar verildiğini ifade eden Seçim,**

**(iii) Arabulucunun ücretinin nasıl karşılanacağını ifade eden Maliyet,**

**(iv) Arabulucunun kararlarının etki derecesini ifade eden Güç**

kavramları bağlamında ele alınmıştır.

3-Karşılaştırma çalışmaları içinde üçüncü çalışma, Stokke (2002)’ye aittir. İskandinav ülkelerindeki arabuluculuk süreçlerini karşılaştırdığı çalışmasında,

dört farklı değişken üzerinden hareket etmiştir. Stokke’ye göre, arabuluculuk sistemleri;

(i) Arabuluculuğun kamu ve/veya özel sektördeki anlaşmazlıklarda kullanılan bir yöntem olmasından yola çıkarak **Kapsam**,

(ii) Grev öncesinde arabuluculuk faaliyeti ile geçen süreden hareketle **Süreç**,

(iii) Kararların taraflarca kabullenme biçimlerinden hareketle **Oylama**,

(iv) Devletin arabuluculuk kararlarını uygulama düzeyi ve arabuluculuk süresince üstlendiği konumu ifade eden **Devlet müdahalesi**

olmak üzere dört farklı değişkenin koşullarına göre değerlendirilmektedir.

Arabuluculuğa vurgu yapan bir diğer çalışmada İbsen vd. (2010: 335-337), benzer endüstri ilişkileri sistemlerine sahip Danimarka ve İsveç’te, toplu pazarlık görüşmelerinde krizin etkisini, bizzat arabulucular ile yapılan görüşmeler üzerinden araştırmıştır. Danimarka’da sürecin daha az sorunlu geçmesinin, bu ülkede İsveç’e göre arabuluculuk sisteminin daha etkin düzenlenmesiyle ilgili olabileceğine dikkat çekmiştir. Buna karşın İsveç’te de, 1997 yılında imzalanan The Industrial Agreement sayesinde, 1998-2001 yılları arasında tarafların barışçıl görüşmeler yapabilmesi sağlanabilmiştir. Toplu pazarlıkların %60’ının, arabuluculuk kurumu sayesinde gerçekleşmesi, İsveç’teki arabuluculuk kurumunun da güçlendiğini göstermiştir (Elvander, 2003: 147).

Sistemin etkinliği, kurumsal dayanaklarının güçlü olması kadar, gönüllülük içermesi ve şeffaflığa dayanmasına bağlı görülmektedir. Çünkü bu faktörler, arabuluculuk sürecinin etkinlik ve tercih edilebilirlik açılarından diğer alternatif çözüm yollarının önüne geçmesini sağlamaktadır (Rodriguez-Pinero, vd., 1993: 275-278). Bu bakımdan sistemin etkinliğini tanımlamaya yönelik faktör oluşturma çalışmaları arasındaki kavramsal farklılıklar, önem kazanmaktadır.

## **II- TÜRKİYE’DE ARABULUCULUK**

### **A- Tarihsel Süreç**

Türkiye’de de diğer ülkelerde olduğu gibi toplu iş uyuşmazlıklarında alternatif çözüm yollarının kullanılması köklü bir uygulamadır. Siyasal rejimin niteliğine ve izlenen sosyal politikalara paralel biçimde dönem dönem tercihler değişse de, Türk iş mevzuatında uyuşmazlıkların çözümünde uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim mekanizmaları her zaman yer almıştır. Dünyadaki genel eğilime benzer biçimde mevzuatımızın tarihsel gelişimi içinde de, önceleri uzlaştırmanın daha sonra arabuluculuğun tercih edildiği dikkati çekmektedir.

Toplu iş uyuşmazlıklarının barışçı yollarla çözümüne ilişkin ilk düzenleme Cumhuriyet öncesi dönemde, 1909 tarihli Tatil-i Eşgal Yasası ile gelen “uzlaştırma” mekanizmasıdır. Taraflar arasında uyuşmazlık ortaya çıktığında öncelikle üç kişiden oluşan uzlaştırma kurulunun devreye girmesi öngörülmüştür (Süral,1982: 84-85; Okay, 2011: 96; Öztürk, 2016: 1815).

Cumhuriyet döneminin ilk İş Yasası olan 1936 tarihli 3008 sayılı Yasa ise, bireysel ve toplu iş ilişkilerini ilk kez doğrudan düzenlemiş ve barışçı çözüm yolu olarak uzlaştırma kurulu tercihini devam ettirmiştir. Söz konusu dönemdeki düzenleme, grev ve lokavtın yasaklandığı otoriter sistemin özelliklerini yansıtmıştır (Kutal, 231-233). 1961 Anayasası sonrası siyasi rejimin niteliğine ve izlenen sosyal politikalara paralel biçimde, 1963 tarihli 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası'nda, uzlaştırma geçmişe göre daha esnek bir biçimde ancak asli olarak yer alırken, arabuluculuk istisnai durumlar için de olsa ilk kez yasada yer almıştır. İlgili düzenlemeye göre, toplu iş uyuşmazlığının çözümünde öncelikle tarafsız araçlardan oluşturulan üç kişilik uzlaştırma kuruluna gidilmesi zorunlu tutulmuştur. Kurul, öneriler getirmek değil çoğunlukla karar vermek zorunda tutulduğu için (275 sy Yasa /md.15) uyuşmazlıkla ilgili gerekli incelemeler sonrasında uyuşmazlığın çözümü için uzlaşma teklifi/kararı yazmak durumundaydı. Ancak taraflar, bu teklifi/kararı kabul edip etmemekte serbest bırakılmışlardır. Söz konusu yasada uyuşmazlığın herhangi bir aşamasında Başbakanı veya onun görevlendireceği bir bakana doğrudan arabulma faaliyetinde bulunma yetkisi de verilmiştir. Hükümetin arabuluculuğu başlığı altında yer alan ilgili hükümden, arabulucunun taraflara önerilerde bulunabileceği düzenlenmiştir (Kutal, 1968: 233-244; Okay, 2011: 99-104; Esmer, 1970: 774-777; Köseoğlu, 1967: 636-638). 1983 tarihli 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası ile 2012 tarihli 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Yasası'nda, uzlaştırma mekanizmasından vazgeçilerek sadece arabuluculuk mekanizmasına yer verilmiştir. Her iki yasada da, toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde öncelikle arabulucuya gidilmesi zorunlu tutulmuştur. Arabulucunun tarafların anlaşmaya varması için her türlü çabayı göstermesi ve uyuşmazlık konuları üzerinde her iki tarafın taleplerine uygun çözüm önerileri geliştirerek taraflara sunması hükme bağlanmıştır (2822 sy Yasa/md.23 ve 6356 sy Yasa/md.50).

Türk iş mevzuatında greve başvurulabilmesi için, toplu iş uyuşmazlığı sürecinin öncelikle ve daima barışçı çözüm yolları ile başlaması zorunluluğu vardır. Bu aşamada anlaşmaya varılamadığı takdirde, diğer yollara başvurulmaktadır. Barışçı çözüm yolları olan uzlaştırma ve arabuluculuğun amacı küçük uyuşmazlıkları büyümeden çözmektir. Temelinde gönüllü çözüm anlayışı yatmaktadır (Özbek, 1999: 193).

Alternatif çözüm yollarına ilişkin ilk düzenlemelerde uzlaştırmanın tercih edilmesine karşılık, 1980 sonrasındaki düzenlemelerde, diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de arabuluculuğun ön plana çıktığı görülmektedir. Benzer eğilim son yıllarda bireysel iş uyuşmazlıklarının çözümünde de gözlenmektedir. Toplumsal barışın sağlanması, mahkemelerin iş yükünün hafifletilmesi, uzlaşma kültürünün artırılması ve alternatif çözüm yöntemleri içinde en yaygın ve başarılı olması, gerekçeleri ile Haziran 2012 yılında kabul edilen 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Yasası Haziran 2013 yılında yürürlüğe girmiştir (<http://www2.tbmm.gov.tr/d23/1/1-0603.pdf>). Tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebilecekleri iş veya işlemlerden doğan



özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uygulanacaktır (6325 sy Yasa/md.1). Söz konusu tarihte ilgili yasa ve ikincil mevzuata göre, tarafların arabuluculuk sürecine başvurmaları zorunlu değildir ve arabulucu sürecin yürütülmesi sırasında taraflara hukuki tavsiyede bulunamayacağı gibi çözüm önerisi de getiremeyecektir (Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği, md.5, md.19). Arabulucuya başvurmanın gönüllü olduğu 2013 - 2017 döneminde, Arabuluculuk Daire Başkanlığının verilerine göre arabuluculuk uygulamalarında işçi işveren uyuşmazlıklarına ilişkin başvurular %90’ı oluşturmuş ve oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır (www.adb.adalet.gov.tr). Bu sonuçlar üzerine Ekim 2017 tarihinde kabul edilen 7036 sayılı İş Mahkemeleri Yasasında bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebi ile açılan davalarda arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı olarak getirilmiştir (7036 sy Yasa/md.3). Diğer bir ifade ile söz konusu uyuşmazlıklarda yargı yoluna başvurmadan önce arabulucuya başvurma zorunlu olarak düzenlenmiş ve 01/01/2018 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir. İlgili düzenleme paralelinde Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Yasasında bazı değişiklikler yapılmış ve arabulucunun, tarafların çözüm üretmedikleri noktada çözüm önerisi getirebilmesi sağlanmıştır.

Toplu iş uyuşmazlıklarındaki arabuluculuk süreci ile bireysel iş uyuşmazlıklarındaki arabuluculuk süreci birbirinden çok farklı olmakla birlikte, her ikisi de uyuşmazlıkların daha basit ve kolay çözümünü amaçlamaktadır. Ancak gönüllülüğün, tarafların barışçı çözüm yollarına başvurup başvurmama kararını vermekte özgür oldukları ve aynı zamanda devlet tarafından oluşturulmuş bir mekanizma yerine özel bir üçüncü şahsın seçilebileceği anlamına geldiği (Cam, 2016: 32) noktasından hareketle, hukuk uyuşmazlıklarındaki arabuluculuk mekanizması gönüllülük esasına kısmen daha yakın görülmektedir.

Türk Endüstri İlişkileri Sistemi içerisinde uzun yıllardır zorunlu bir süreç olarak benimsenen arabuluculuk, 1983 yılından itibaren ÇSGB bünyesinde oluşturulan bir birim (Arabuluculuk Şubesi<sup>1</sup>) tarafından yürütülmeye başlanmasıyla kurumsal bir kimlik kazanmıştır. “... toplu iş hukuku sistemimiz içerisinde taraflar arasındaki toplu görüşmelerin kesilme noktasında sosyal diyalog ortamının kurulması ile sosyal barışın devamına katkısı olan bir süreç” (Personel Dairesi Başkanlığı, 2012: 355) olarak değerlendirilmesine ve dünyadaki diğer örneklerden çok da farklı olmayan hukuki düzenlemeye rağmen, Türkiye’de arabuluculuğun benzer öneminden bahsetmek olanaksızdır. Aksine arabuluculuk mekanizması toplu pazarlık süreci ile grev arasında yer alan ve aşılması gereken zorunlu bir süreç olarak görülmektedir.

<sup>1</sup> ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü Sendika Üyeliği ve İstatistik Daire Başkanlığı Arabuluculuk Şubesi. [https://www.cs.gb.gov.tr/cgm/contents/genelmudurluk/dairebaskanlari/sendika\\_uyelik\\_ve\\_istatistik\\_daire\\_baskanligi/subemudurlukleri/](https://www.cs.gb.gov.tr/cgm/contents/genelmudurluk/dairebaskanlari/sendika_uyelik_ve_istatistik_daire_baskanligi/subemudurlukleri/)



## B- Sürecin Etkinliği

Kararları bağlayıcı olmayan ve grevden önce başvurmanın zorunlu olduğu alternatif çözüm yollarının başarısını etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Bunlar arasında sistemin kendi doğasından kaynaklanan ciddi engellerin yanı sıra tarafların, üçüncü kişinin, ülkedeki ekonomik ve sosyal politikaların, endüstri ilişkileri ikliminin etkilerinden de söz edilebilir. Genel olarak başvurunun zorunlu tutulması, arabuluculuk veya uzlaştırmanın, uyuşmazlığı çözmeye yönelik bir araç olarak değil de, grev veya lokavtın başlayabilmesi için tamamlanması gereken bir aşama olarak bakılması eğilimini yaratmaktadır (Meagher, 1970: 126-129). Bu bakış açısının ve buna bağlı olarak etkinsizliğin temel nedenlerinden bir tanesi, Türkiye'de endüstri ilişkilerinin tarafları arasında, barışçıl ve alternatif uzlaşma yöntemlerinin gelişmesine katkıda bulunacak "sosyal diyalog" mekanizmalarının zayıf olmasıdır.

Özellikle 1980 sonrası arabuluculuk kurumunun, başvurulması zorunlu ve arabulucuların kamu tarafından seçildiği bir yapıya kavuşturulmasının (Süral, 2006; Bakır, Taşiran ve Taymaz, 2009; Kocaoğlu, 1999), arabuluculuğu sosyal diyaloga yaklaştırmaktan ziyade uzaklaştırdığı düşünülebilir. Özellikle 1990 sonrası sanayileşmiş ülkelerde arabuluculuk mekanizması önem kazanmaya başlarken, Türkiye için benzer bir eğilimden bahsedilemez. Her ne kadar taraflar, bu kurumun değer kazanmasının önemine işaret etseler de (Alemdar, 2009; Kutadgobilik, 2011), arabuluculuk faaliyetleri genellikle tarafların isteksiz yaklaştıkları ve başarısızlıkla sonuçlanan bir süreç olarak görülmektedir. Benzer şekilde ÇSGB tarafından hazırlanan 2014- 2018 Stratejik Planda da, sistemin yeterince etkin olmadığına ve çalışma barışına katkı sağlayacak mekanizmaların daha etkin hale getirilmesine dikkat çekilmiştir. Bunun için üçlü sosyal diyalog mekanizmalarının etkinleştirilmesi, toplu iş uyuşmazlıklarının önlenmesi ve çalışma barışının korunması açısından, uyuşmazlığa meydan vermeden tarafların işletme düzeyinde anlaşabilmesini sağlayan ikili sosyal diyalog mekanizmalarının oluşturulması hedeflenmiştir ([https://www.csgeb.gov.tr/media/2037/stratejikplan\\_2014\\_2018.pdf](https://www.csgeb.gov.tr/media/2037/stratejikplan_2014_2018.pdf)). Aynı şekilde ILO'nun Toplu Pazarlık Teşvikine İlişkin 163 sayılı Tavsiye Kararı'nda da, uyuşmazlıkların çözülmesi ve tarafların kendi aralarında anlaşmaya varmasına yardımcı olmak için gerekirse, ulusal koşullara uyarlanmış önlemlerin alınması gerektiği ifade edilmektedir. Buna karşılık Türkiye'de, taraflar arasında olduğu kadar özellikle farklı işçi üst örgütleri arasındaki çatışmanın da belirgin olduğu görülmektedir (Yıldırım ve Çalış, 2008: 221-222). Bu çatışmacı eğilimlerin, sosyal diyalog mekanizmalarının oluşturulmasını ve arabuluculuk sistemini olumsuz etkilemesi doğaldır.

Bir diğer önemli faktör, Türkiye'de arabuluculuk sisteminin başlangıçtan itibaren grevin olumsuz sonuçlarından tarafları koruyucu ve tarafların temsil yeteneklerini güçlendirici bir süreç olarak değil; sendikal özgürlüklere zarar verecek bir biçimde "grev önleyici" bir mekanizma olarak tasarlanmış olmasıdır. Yine özellikle sendikal hakların askıya alındığı 1980-1983

döneminde, "zorunlu tahkim" uygulamalarının işçi sendikaları üzerinde yarattığı olumsuz tutumların bu yargıyı güçlendirdiği söylenebilir. Ayrıca arabuluculuk sürecinde, tarafların "gönüllü" katılımını destekleyecek koşulların olmamasının, etkinsizlik yaratıcı bir rolü olduğu da düşünülebilir. Çünkü karşı tarafla görüşmede bulunmak istemeyen tarafı, bu yola iterek arabuluculuğa başvurmak zorunda bırakmak, sürecin etkinliğini zayıflatır. Türkiye uygulamasında da, tarafların arabulucunun belirlenmesinde ve sürecin işlerliğinde inisiyatiflerinin zayıflığı, dikkat çekici bir faktördür. Oysa 151 sayılı ILO Sözleşmesinde, iş uyuşmazlıklarının önlenmesi ve çözümlenmesine yardımcı olmak için ulusal koşullara uygun, tarafların güvenini sağlayacak şekilde kurulan uzlaştırma, arabuluculuk veya tahkim gibi bağımsız ve tarafsız mekanizmalardan yararlanılmasına vurgu yapılmaktadır. ILO’nun Gönüllü Uzlaştırma ve Tahkim ile ilgili 92 sayılı Tavsiye Kararı’nda ise, pazarlığı kolaylaştırmak amacıyla düşünülen gönüllü uzlaşma mekanizmalarının işleyişinin hızlı ve ücretsiz olmasına dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte ilgili mevzuattaki hiç bir hükmün, tarafların grev haklarını sınırlandırmak olarak yorumlanmayacağı ve özellikle toplu pazarlık taraflarının özerkliğinin sağlanması gerektiği açıkça belirtilmiştir.

Ayrıca, süreçte görevlendirilen arabulucuların, sektörlerin genel niteliği konusundaki kısıtlı ilgileri ve Arabuluculuk Biriminin dünyadaki diğer örneklerde olduğu gibi "aktif" rol üstlenememesinin etkisinden de bahsedilebilir.

Tablo 1’de, farklı karşılaştırma ölçütlerini esas alan çalışmalar çerçevesinde, Türkiye’deki arabuluculuk sürecinin genel karakteristikleri yer almaktadır. Arabuluculuk sisteminin ülkeler arası farklılığını ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların yanı sıra, arabuluculuk sisteminin diğer alternatif çözüm yolları karşısında etkinliğini değerlendirmeyi amaçlayan çalışmalar için de Tablo 1 genişletilerek kullanılabilir.

Sürecin işlerliğine dayanan bu faktörler dışında, sektörler arası farklılıklar, uyuşmazlıkların niteliği ve konfederasyonların alternatif yolları algılama biçimleri de, arabuluculuk sürecinin etkinliğinde belirleyici roller oynamaktadır.

Türkiye’de endüstri ilişkileri kamu girişimlerinde ve özel sektörde farklı özellikler göstermektedir. Özellikle son yıllarda, sendikalaşma istatistiklerine de yansıyan bu farklılıklar, arabuluculuk sürecini de etkilemektedir. Kamudaki işyerlerinde, sendikacılık faaliyetlerinin, yasal düzenlemelere daha uygun ilişkiler içerisinde gerçekleştirildiği bilinmektedir. Özellikle işverenlerin Türkiye’de yaygın olarak kullandıkları sendikasızlaştırma stratejilerine, kamuda daha nadir rastlanılmaktadır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 181). Buna karşılık, kamudaki işçilerin sendikal ilişkilerinde, taleplerini daha uygun koşullarda dile getirdiğini ileri sürmek zor gözükmektedir. Çünkü kamuda, farklı türde ilişkilerin etkin olduğu bir ortamdan bahsedilebilmektedir (Buğra, vd., 2005: 46).

**Tablo 1. Türkiye’de Arabuluculuk Sürecinin Genel Karakteristikleri**

<b>Elvander (2002b) Karşılaştırma Ölçütleri</b>	
<b>Arabulucunun Niteliği (Kamu – Özel)</b>	Zorunlu arabuluculuk süreci, kamu tarafından seçim ve görevlendirme
<b>Arabuluculuk Mekanizmasının Belirleyiciliği</b>	Sınırlı belirleyiciliğe sahiptir ve taraflara sadece önerilerde bulunur.
<b>Ücret Belirleme Yetkisi</b>	Arabulucunun ücretleri belirleme yetkisi yoktur ve taraflara sadece önerilerde bulunur.
<b>Jefferys, vd. (2010) Karşılaştırma Ölçütleri</b>	
<b>Arabuluculuğun Statüsü</b>	Grev öncesi zorunlu aşama
<b>Arabulucunun Seçimi</b>	ÇSGB’nin hazırladığı liste üzerinden seçilir ve tarafların seçim konusunda sınırlı inisiyatifi vardır.
<b>Arabuluculuğun Maliyetlerinin Karşılanması</b>	Arabuluculuk sürecinin maliyetleri taraflar eşit olarak paylaşırlar.
<b>Arabulucunun İnisiyatifi</b>	Sadece önerilerde bulunabilir.
<b>Stokke (2002) Karşılaştırma Ölçütleri</b>	
<b>Kapsam</b>	Hem kamuya hem de özel sektöre ait toplu iş uyuşmazlıklarında uygulanır.
<b>Süreç</b>	15 gün (eğer taraflar anlaşır +6 iş günü)
<b>Arabulucu Kararının Oylanması</b>	Arabulucu sadece önerilerde bulunur ve öneriler sendika oylanmasına tabi olmaz.
<b>Devletin Müdahalesi</b>	Arabulucu sürece önerileri dışında müdahalede bulunamaz ve uyuşmazlığın devamı durumunda grev veya lokavt kararı sadece taraflarca alınabilir.

Ayrıca Türkiye’de, toplu pazarlık sürecinde temel belirleyici faktör, halâ konvansiyonel bir biçimde "ücret"e dayanmaktadır ve diğer faktörlerin etkisi önemli ölçüde zayıftır. Bu nedenle uyuşmazlıklar, genellikle genel ekonomik konjonktürün belirleyiciliği altındadır. Dolayısıyla toplu pazarlık sonrası aşamalar, genellikle taleplerin keskin olduğu ücret konusundaki uyuşmazlıkları kapsamaktadır.

İşçi sendikaları konfederasyonları arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların işverenler ile olan ilişkilere doğrudan yansımaları da (Nichols, vd. 2002: 5-7; Işıklı, 2005: 563-575), arabuluculuk sürecini etkilemektedir. Benzer bir biçimde daha çatışmacı eğilimleri benimseyen konfederasyonlar, arabuluculuk

sürecinin Türkiye koşullarındaki kısıtlayıcı rollerini veri saymakta ve sürece daha katı yaklaşmaktadırlar.

Sonuç olarak Türkiye’deki arabuluculuk sisteminin etkinsizliğinin temelinde; arabuluculuğun hukuksal bir zorlama olarak tanımlanmasının, gönüllü inisiyatiflerin sistem içerisinde kısıtlı yer bulmasının, her ne kadar grev özgürlüğüne engel olmadan tasarlandığı ileri sürülse de, temelinde grevlerin etki alanının daraltılması hedefine yönelik olmasının payı olduğu düşünülmektedir. Bunun sonucunda Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde arabuluculuğun etkin bir işleve sahip olmadığı görülmektedir. Çünkü taraflar arabuluculuğu, katlanmak zorunda oldukları ancak pratik faydasına çok az inandıkları zorunlu bir süreç olarak değerlendirmektedirler.

### III- ANALİZ

#### A- Amaç

Türkiye’de toplu pazarlık sürecinde arabuluculuk mekanizmasının birincil veri kaynağı, ÇSGB- Çalışma Genel Müdürlüğü’ne bağlı Arabuluculuk Şubesi’nin derlediği temel istatistiklerdir. Bu istatistikler, 2000 yılı itibariyle düzenlenmeye başlamıştır ve ülke genelinde yıl içinde toplam arabuluculuk sayısı, kapsadığı uyuşmazlık sayısı, işyeri sayısı ve işçi sayısını belirtir (ÇSGB, 2015). Bu rakamlardan yola çıkarak mekanizmanın işleyişi hakkında genel yorumlarda bulunulabilir ancak sürecin niteliğine ilişkin çok az şey söylenebilir (Bedük, 2009). Çalışmanın odaklandığı 2000-2009 yılı arasına ait veriler, Tablo 2’de gösterilmiştir.

Resmi rakamlar incelendiğinde, ilgili dönemde resmi arabuluculuk mekanizmasına giden uyuşmazlıkların yaklaşık yüzde 30’unun anlaşmayla sonuçlandığı görülmektedir. Başka bir deyişle, sürece dahil olan uyuşmazlıkların 1/3’ünden daha azı, arabulucular tarafından grev öncesi çözüme kavuşturulmuştur. Bu oranın çok başarısız bir süreci ifade ettiği söylenemez. Ancak bu genel tablodan hareketle, sürecin niteliklerine ilişkin bir gözlemden bahsedilmesi kolay değildir. Bunun temel nedenleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir. İlk olarak resmi istatistiklerden elde edilen genel ortalamalardan hareketle yapılacak yorumlar, tarafların fiili olarak taleplerini dile getirdikleri, aslında davranışsal olan sürecin özellikleri hakkında bilgi vermemektedir. Örneğin tarafların sürece gösterdikleri ilgi veya arabuluculuk görüşmelerinde sahip oldukları yönelimler ve uzlaşmacı pozisyonları hakkında çıkarımda bulunmak mümkün değildir. Oysa yapılan çalışmalar, bu tür niyet ve yaklaşımların sürecin gelişiminde önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin Gerhart ve Drotning (1980), arabuluculuk toplantılarına katılım sıklığının, tarafların uzlaşma niyetlerinin önemli bir göstergesi olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, tarafların toplantıya katılım sayısının artmasıyla, sürecin başarısı arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca arabulucunun uyuşmazlık sürecindeki tavır ve yönlendirmeleri de önemli bir göstergedir. Hiltrop’un

(1985) Britanya’da, 285 örnek üzerinden yaptığı araştırma, arabulucunun tarafları toplantıya çağırma sıklığı ile çözüm sunucu yetenekleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine sektörel farklılıkların süreci nasıl etkilediği, sendikanın temsil gücü ve sendikal stratejileri ile arabuluculuk sürecinin etkisi arasındaki bağlantıları bu yüzeysel rakamlardan çıkarmak oldukça zordur. Dolayısıyla sürecin özellikleri hakkında fikir sahibi olmadan, bir etkinlik analizi yapabilmek mümkün değildir.

**Tablo 2.** 2001-2009 Yılları Arasındaki Resmi Arabuluculuk Sayıları

Yıllar	Anlaşma ile Sonuçlanan					Uyuşmazlık ile Sonuçlanan				
	Arabuluculuk sayısı	Arabuluculuk oranı*	Kapsadığı uyuşmazlık sayısı	İşyeri sayısı	İşçi sayısı	Arabuluculuk sayısı	Arabuluculuk oranı*	Kapsadığı uyuşmazlık sayısı	İşyeri sayısı	İşçi sayısı
2000	193	33	362	1.362	122.896	399	67	529	1.707	205.666
2001	174	30	174	4.506	186.046	398	70	436	3.109	212.650
2002	123	27	123	307	22.875	327	73	570	1.507	223.434
2003	162	34	162	1.760	57.998	302	66	333	4.552	326.833
2004	158	31	158	2.926	32.516	343	69	582	1.278	234.816
2005	158	29	231	1.109	106.421	374	71	399	2.255	183.593
2006	179	35	457	862	143.408	329	65	377	964	101.611
2007	118	24	118	892	31.514	338	75	431	4.874	289.509
2008	146	28	146	1.137	31.121	375	72	1531	2.326	239.551
2009	158	27	158	776	29.436	427	73	427	7.039	264.225

\* Oranlar tam sayılara yuvarlanmıştır.

Genelleştirilmiş verilerin ikinci önemli kısıtı, Türkiye’de endüstri ilişkilerinin niteliğinden kaynaklanan bir takım faktörler dikkate alınmadan yapılacak olan değerlendirilmelerin, sürecin işleyişi hakkında olduğundan daha iyimser bir tablo ortaya koyma riskidir. Türkiye’de sendikal işçi oranlarının, tatmin edici düzeyde olmadığı ve sektörler arasında önemli bir farklılıkların olduğu bilinmektedir (Adaman, vd., 2009). Dünyadaki gelişmelere benzer bir biçimde,

Türkiye’de de sendikalaşma oranları özel sektör ve kamuda farklı nitelik göstermektedir (Visser, 2006; Burawoy, 2008; Duman ve Duman, 2016). Özellikle yerel yönetimlerde çalışan işçiler arasındaki sendikalaşma oranları, Türkiye ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir (Çöpoğlu, 2015). Ancak bu işleyişte, sendikaların kamu otoritesiyle yaptığı görüşmelerde patronaj ilişkileri gibi farklı mekanizmalar etkili olmakta ve bu tür etkiler arabuluculuk sürecine de yansımaktadır. Dolayısıyla bu tür faaliyet kollarında arabuluculuğun yapısı ve işleyişi önemli ölçüde farklılaşmakta ve genel ortalamaların niteliğinde iyimserlik yönünde sapmalar yaratmaktadır.

Türk Endüstri İlişkileri Sistemi’nde arabuluculuk mekanizmasının yeri ve işleyişi konusunda özellikle işçi sendikaları arasında önemli ölçüde nitelik farklılıkları bulunması diğer bir kısıttır. Konfederasyonların sosyal diyaloga ilişkin beklenti ve stratejileri, sendikaların arabuluculuk sürecindeki tutumlarını da önemli ölçüde şekillendirmektedir (Uçum, 2000). Üç konfederasyon arasında HAK-İŞ ve TÜRK-İŞ’in diyalog süreçlerine daha ılımlı yaklaştığı ve çatışmadan uzak stratejileri daha kolay benimsedikleri; buna karşılık DİSK’in ise, sosyal diyalog süreçlerine daha şüpheli yaklaştığı ve bu bakışın “çatışmacı” stratejisini beslediği bilinmektedir (Akan, 2011; Yıldırım ve Çalış, 2008; Duran ve Yıldırım, 2005; Nichols vd., 2002). Bu nedenle konfederasyonlar arasındaki farklılıklara dikkat etmeyen bir analiz, sürecin nitelikleri ve verimi konusunda önemli bir göstergeyi gözden kaçırma problemiyle karşı karşıyadır.

Son olarak da, Türkiye’de arabuluculuk sürecinin yasal zorunlulukları ile grev özgürlüğü arasında kurulan bağ üzerinden önemli tartışmalar mevcuttur (Sural, 2006; Canbolat, 2013). Örneğin enerji gibi sendikal örgütlenmenin yoğun olduğu bir işkolunda grev yaşağı ve zorunlu tahkim söz konusudur. Bu durumda arabuluculuk aşamasından sonra uyuşmazlığın zorunlu olarak çözülecek olması, zorunlu mekanizma (hakem) öncesi arabuluculuğun son bir pazarlık aşaması olarak görülmesi sonucunu doğurabilir ve arabuluculuğun başarı ortalamasını arttıracak yanıtıcı bir faktör olabilir.

## **B- Yöntem-Materyal-Örneklem**

Resmi istatistiklerin yukarıda belirtilen eksikliklerinden kaçınmak için; çalışmada 2001-2009 arasında ÇSGB-Çalışma Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Şubesi’nin raporlarından birebir veri derlenme yoluna gidilmiştir. Örneklem belirlenmesinde asıl hedef, resmi istatistiklerin kısıtlarını aşabilecek seçici bir stratejinin geliştirilmesi olmuştur. Bu amaçla ilk aşamada, arabuluculuk sürecinin işkollarına göre değerlendirilmesi hedeflenmiştir. İşkollarının tamamının alınması veya üye sayısına göre bir kota uygulanması bir takım özgün riskler taşıyacağı için yukarıda sayılan kısıtların aşılmasına dönük bir etki yapmayacağı düşünülmüştür. Bunun yerine teorik düzeyde sendikalaşma

istatistiklerinin ilgili dönemde en yoğun olduğu işkolları tercih edilmiştir. Türkiye’de ilgili dönemde sendikalaşmanın en yüksek olduğu işkolları sırasıyla milli savunma, şeker, banka - sigorta, genel işler ve enerji işkollarıdır. Ancak bu işkollarının tümünde belirtilen kısıtların etkilerinin devam ettiği yorumu yapılabilir. Milli savunma ve enerji işkollarında grev yasağı uygulaması bulunmaktadır. Şeker işkolunda ise, tek bir işçi sendikası faaliyet göstermektedir ve arabuluculuğun genel niteliklerinin dışında bir endüstri ilişkileri karakteristiği söz konusudur. Genel işler işkolu ise, kamuda belediye çalışanları arasında örgütlenmektedir ve işverenin nitelikleri bakımından yukarıda da değinilen eğilimi yanıtıcı biçimde etkileyebilir. Bu nedenle banka-sigorta işkoluyla birlikte; sendikalaşmanın en yüksek olduğu diğer üç işkolu olan gıda, dokuma ve metal işkolları örnekleme dahil edilmiştir. Böylece örnekleme dört işkolunda toplam 692 arabulucu raporu incelenmiş ve işkollarına göre dağılım Tablo 3’de gösterilmiştir.

İlgili örnekleme ait raporların incelenmesi için dokuz değişken oluşturulmuştur.

1-Bunlardan ilki “**uyuşmazlık sonucu**”dur ve arabuluculuk sürecinin son toplantısında verilen karar, olumlu veya olumsuz olarak sınıflandırılmıştır. Kimi zaman taraflardan herhangi birisinin arabuluculuk toplantılarına katılmadığı örnekler de söz konusudur. Bunlar, olumsuz sonuç olarak değerlendirilmiştir.

2-İkinci değişken, “**işkolu**” nu göstermektedir. İşkolları yukarıda da belirtildiği gibi sendikalaşma oranlarının yüksek ve anlamlı olduğu dört işkolundan oluşmaktadır. İlgili dönemde bu işkollarındaki tüm arabuluculuk raporları örnekleme dahil edilmiş, bölgesel bir ayrıma gidilmemiştir.

3-Üçüncü değişken, “**kamu sektör – özel sektör**” arasındaki farkın ayrıştırılmasını hedeflemektedir. Arabuluculuk sürecinde tarafların kamudaki işyerleri ve özel sektördeki işyerleri olarak ayrı ayrı kodlanmıştır. Sayısı oldukça kısıtlı olmak üzere, özellikle metal işkolunda, karma sahipliğe dayanan işyerleri ile de karşılaşmıştır. Bu durumda ortaklık payının fazlalığına dikkat edilerek ilgili kesime dahil edilmiştir.

4-Bir diğer değişken, “**ücret uyuşmazlığı**” nı içermektedir. Türkiye’de, toplu iş sözleşmelerinde en önemli uyuşmazlık konusunun ücret olduğu bilinmektedir. Bu nedenle sendikaların, toplu pazarlık sürecinde sadece ücrete yönelmesi, “ücret sendikacılığı” adı altında eleştirilmektedir (Akan, 2005; Yorgun, 2005). Yapılan çalışmalar, sendikal stratejilerin ücret dışı faktörleri de içerecek şekilde genişlemesiyle, sendika ile işveren arasında daha dayanışmacı ilişkilerin gelişmesini sağladığını göstermektedir (Feldmann, 2006; Hassel ve Ebbinghaus, 2000). Bu nedenle ücret dışı uyuşmazlık maddelerinin varlığı önemli bir faktör olabilir. Örneklemin çok büyük bir kısmında ücret uyuşmazlığının dahil olduğu; ancak sınırlı sayıda raporda, ücret dışı konuların



uyuşmazlık konusu olduğu görülmüştür. Diğer bütün raporlarda ücret tek başına veya uyuşmazlık maddelerinden birisi olarak yer almıştır. Bu yüksek oran nedeniyle ücret uyuşmazlığına ilişkin veriler analize dahil edilmemiştir.

5-Beşinci değişken, “**sendikaların bağlı olduğu konfederasyona**” ilişkindir. Türk Endüstri İlişkileri Sistemi’nde herhangi bir konfederasyona bağlı olmayan sendikalar az sayıda mevcut olsa bile, örnekleme dahil edilen raporlarda tüm sendikaların bir konfederasyona bağlı olduğu görülmektedir.

6- Altıncı değişken, “**uyuşmazlığa konu olan madde sayısı**”yla ilişkilidir. Burada toplu iş uyuşmazlığının kaç madde nedeniyle arabuluculuk sürecinin konusu olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Uyuşmazlık kapsamı genişledikçe, arabuluculuk sürecinin etkinliğinin ve başarı şansının azalacağı bilinmektedir (Getman, 1979; Martinez-Pecino, vd., 2008). Örnekleme dahil edilen raporların bazılarında, tüm maddelerden dolayı uyuşmazlığa düştüğü görüle de, kesin uyuşmazlık madde sayısı dikkate alınmıştır.

7-Yedinci değişken ise, “**toplantı sayısı**”dır. Daha önce de belirtildiği gibi toplantı sayısının artması, iletişimin ve arabuluculuk aşamasında çözüme ulaşılacağı beklentisinin gücünü gösterir. Burada her iki tarafın da katıldığı toplantı sayısı dikkate alınmıştır. Örnekleme dahil raporların bazılarında arabulucu, her iki tarafın da katıldığı bir toplantı düzenleyememiştir. Bu durumda toplantı sayısı sıfır olarak kodlanmıştır. Ayrıca bazı durumlarda arabulucular, taraflar ile bir arada değil; ayrı ayrı görüşme tercihinde bulunmuştur. Ancak analizde karşılıklı iletişimi yansıtmadığı ve toplu pazarlığın “ikili” niteliğini dikkate almadığı için bu tür tek taraflı toplantı sayıları dikkate alınmamıştır.

8-Bir diğer değişken, toplu pazarlığın “**düzey**” ine ilişkindir. Türkiye’de toplu pazarlık, işkolu (grup) veya işyeri düzeyinde yapılmaktadır (Şafak, 2006; Görmüş, 2012). İşkolu düzeyinde yapılan sözleşmeler, daha büyük kitleleri kapsadığı ve daha kurumsal temsil içerdiğinden dolayı arabuluculuk sürecinden beklentileri değiştirebilmektedir (Stokke, 1999; Treu, 2002). Bu nedenle sürecin niteliğini etkileyebilecek bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

9-Son değişken, “**uyuşmazlık kapsamındaki çalışan sayısını**” ifade etmektedir. Kapsamdaki işçi sayısı, uyuşmazlığın alternatif maliyetlerini önemli ölçüde belirlediği için, sürecin etkinliğinde yönlendirici olduğu düşünülmektedir (Freeman, 1995; Welz ve Kaupinnen, 2005). Türkiye’de, toplu iş sözleşmesi imzalandıktan sonra da, sendika üyesi olmayan işçiler belli koşulları yerine getirerek toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmektedir. Ancak bu durumdaki işçi sayısı, toplu iş sözleşmesi bağitlanmadan bilinmeyeceği için; taraf işçi sendikasının ilgili işyeri / işkolundaki üye sayısı dikkate alınmıştır.

**C- BULGULAR****Tablo 3. Örneklemin Genel Özellikleri**

Değişkenler		N	%
Uyuşmazlık Sonucu	Olumlu	539	78,0
	Olumsuz	152	22,0
İşkolu	Gıda	129	18,6
	Metal	367	53,0
	Banka-Sigorta	7	1,0
	Dokuma	189	27,3
Sektör	Kamu	46	6,6
	Özel	646	93,4
Ücret Uyuşmazlığı	Olumlu	56,9	82,2
	Olumsuz	6	0,9
Konfederasyon	DİSK	143	20,6
	HAK-İŞ	159	22,9
	TÜRK-İŞ	390	56,3
Madde Sayısı	$\bar{X} = 14,35$		
Toplantı Sayısı	0 toplantı	12	1,7
	1 toplantı	376	54,3
	2-3 toplantı	288	41,6
	3+ toplantı	15	2,1
Toplu Pazarlık Düzeyi	Grup toplu iş sözleşmesi	36	5,2
	İşyeri toplu iş sözleşmesi	361	52,2
Çalışan Sayısı	1-50 işçi	79	11,4
	51-100 işçi	58	8,4
	101-500 işçi	150	21,7
	500+ işçi	48	6,9

Örneklemin genel özellikleri Tablo 3’de gösterilmiştir. Örnekleme dahil edilen raporların ağırlıklı kısmı, özel sektördeki uyuşmazlıklara aittir. Türkiye’de toplam çalışanlar arasında kamu çalışanlarının oranının yüzde 10’lar civarında olduğu dikkate alındığında (OECD, 2011), Türk Endüstri İlişkileri Sistemi’ne ait gerçekçi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Örnekleme dahil edilen konfederasyonların dağılımına bakıldığında ise, TÜRK-İŞ’e üye sendikaların uyuşmazlıkların yaklaşık yüzde 60’ında taraf olduğu görülmektedir. İlgili dönemde işçi konfederasyonları arasında üye sayısının yaklaşık yüzde 68 olduğu; toplam örgütlü işçilerin yaklaşık yüzde 55’ini TÜRK-İŞ’in, yüzde 25’ini HAK-İŞ’in ve yüzde 20’sini DİSK’in kapsadığı düşünüldüğünde (Resmi Gazete, Sayı: 27921 /17.07.2009), örneklemin sendikalı işçilerin ana kütesine yakın bir dağılıma sahip olduğu ileri sürülebilir.

Örnekleme, toplam arabuluculuk toplantı sayısının yarısından fazlasının bir olduğu görülmektedir. Yine tarafların yaklaşık yüzde 42’si, iki veya üç kez toplanmıştır. Örneklemin yüzde 1,7’sinde ise, taraflar süreç boyunca hiç karşılıklı olarak toplanamamışlardır. Örnekleme dahil edilenler arasından, 1 arabuluculuk raporunda toplantı sayısı ile ilgili bilgi bulunmamaktadır.

Örnekleme yine Türkiye’deki toplu pazarlık yapısına uygun şekilde, ağırlıklı olarak işyeri düzeyinde toplu iş sözleşmesi yapıldığı görülmektedir. Özellikle metal işkolunun etkisiyle grup toplu iş sözleşmelerinin sayısının, Türkiye genelinden bir miktar fazla olduğu belirtilmelidir. Örnekleme dahil edilen raporların yaklaşık yüzde 48’sinde, uyuşmazlığın düzeyine ilişkin bilgi bulunmamaktadır. Ancak bunların çok büyük bir çoğunluğu işyeri düzeyine dahil edilebilir.

Uyuşmazlık kapsamındaki işçi sayısında ise, örnekleme dahil edilen raporların 1/5’inden fazlası 101-500 işçiyi kapsayan uyuşmazlıklara aittir. 500’den fazla işçiyi kapsayan uyuşmazlıkların oranı, yaklaşık yüzde 7’dir. Örnekleme dahil edilen raporların yarısından fazlasında (yüzde 51,6) kapsamdaki işçi sayısına ilişkin bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 4’de, değişkenlerin, arabuluculuk sürecinin başarıya ulaşip ulaşmadığına göre dağılımı verilmiştir. Bu tablodaki betimsel karşılaştırmadan elde edilecek ilk gözlemler, örneklem dahilinde sürecin niteliklerine ilişkin genel sonuçları vermesi bakımından önemlidir.

**Tablo 4. Değişkenlerin Dağılımı**

	Uyuşmazlık	Çözüm
<b>Madde Sayısı (<math>\bar{x}</math>)</b>	27,61	19,88
<b>Gıda (%)</b>	79,1	20,9
<b>Dokuma (%)</b>	80,4	19,6
<b>Banka-Sigorta (%)</b>	42,9	57,1
<b>Metal (%)</b>	77,1	22,9
<b>Sektörler-Genel (%)</b>	78,0	22,0
<b>Toplantı Sayısı (<math>\bar{x}</math>)</b>	1,55	1,50
<b>Özel Sektör (%)</b>	78,5	21,5
<b>Kamu Sektörü (%)</b>	71,7	28,3
<b>İşyeri Düzeyi (%)</b>	79,5	20,5
<b>İşletme Düzeyi (%)</b>	77,1	22,9
<b>Kapsamdaki İşçi (<math>\bar{x}</math>)</b>	852,69	436,15
<b>Türk-İş (%)</b>	74,8	25,2
<b>Hak-İş (%)</b>	78,0	22,0
<b>DİSK (%)</b>	87,1	12,9

1- Uyuşmazlığa konu madde sayılarının ortalamasına bakıldığında; uyuşmazlığın arabuluculuk sürecinde çözümlendiği uyuşmazlıklarda, ortalamanın uyuşmazlığın sürdüğü durumla karşılaştırıldığında önemli ölçüde düşük kaldığı görülmektedir. Bu farkın istatistiki olarak anlamlılığı ölçen, t testi sonucunda, arabuluculuğun başarıyla tamamlandığı durumların ortalamasının

(M=19,88, S.D=18,19), başarısız sonuçlanan durumlar (M=27,61, S.D=18,19) arasındaki farkın anlamlı olduğu [ $t(5)=3,24, p=.001$ ] görülmektedir. Elde edilen sonuca göre, uyuşmazlığa konu madde sayısı azaldıkça, arabuluculuk sürecinin başarı şansı artmaktadır.

2- İşkolları arasındaki farka bakıldığında, örnekleme dahil edilen dokuma işkolundaki arabuluculuk süreçlerindeki uyuşmazlık oranının, diğer işkollarından yüksek olduğu görülmektedir. Gıda işkolundaki uyuşmazlık oranları, genel ortalamanın üzerindedir. Banka-sigorta işkolundaki arabuluculuk sürecinin çözüm ile sonuçlanma oranı, dikkat çekici oranda yüksektir. Ancak örneklemin sadece yüzde 1'nin, bu işkolundan oluşması nedeniyle genel eğilime etki düzeyinin zayıf olacağına dikkat edilmelidir. Metal işkolunda ise, anlaşma oranları genel ortalamanın üzerindedir. Metal işkolunda, toplu pazarlığın genellikle grup düzeyinde yapıldığı bilinmektedir. Kapsamın genişlemesinin ve işverenin bireysel değil, sendika temsili yoluyla pazarlık sürecine dahil olması, sürecin niteliğini etkileyebilmektedir. Ayrıca bu işkolunda, TÜRK-İŞ'e bağlı Türk-Metal sendikasının daha yoğun oranda paydaşlık stratejisi (Haynes ve Allen, 2001) izlediği yolunda birçok gözlem mevcuttur (Nichols ve Suğur, 2002; Yıldırım, 2010; Soykut-Sarıca ve Pınar, 2014). Bu tür bir stratejinin arabuluculuk sürecine yapacağı etkiler yoruma açık olmakla birlikte, görüşmelerin yürütüleceği ortamın ve tarafların beklentilerini dile getirmeleri konusunda daha uygun bir ortam sağlayabilir. Paydaşlık stratejisi içerisinde, arabuluculuk güçlendirilmeye çalışılan bir araç olarak görülmektedir (Brown, 2000). Ancak Türkiye uygulamaları gibi zorunlu süreçlerdeki etkileri daha iyi analiz edilmelidir. Örnekleme dahil edilen arabuluculuk süreçlerinde, Türk-Metal Sendikası'nın dahil olduğu uyuşmazlıklarda sürecin anlaşmayla sonuçlanma oranı, %27,8'dir. Bu oran, HAK-İŞ'e bağlı Çelik-İş Sendikası'nda, %21,5 iken; DISK'e bağlı Birleşik Metal Sendikası'nda, %15,3'e düşmektedir. Türk-Metal Sendikası'nın yüksek oranına rağmen, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir [ $\chi^2(2=N=367)=5.739, p=.057$ ].

3- Yukarıda da belirtildiği gibi, toplantı sayısı arabuluculuk sürecinin başarıyla sonuçlanmasının önemli göstergelerinden bir tanesidir. Ancak örnekleme dahil olan arabuluculuk süreçlerinde, benzer bir tabloyla karşılaşılmamaktadır. Arabuluculuğun çözüme ulaştırdığı uyuşmazlıklarda toplantı sayısı ortalaması, uyuşmazlığın devam ettiklerinden daha düşüktür. Buna karşın aradaki fark, Mann-Whitney U testi sonucuna göre, istatistiksel olarak anlamlı değildir [ $U=3923, p=.372, r=.186$ ].

4- Örneklem dahilinde, kamuya ait işyerlerindeki uyuşmazlıkların arabuluculuk sonucunda çözüme kavuşturulma oranı, özel sektöre oranla daha yüksek olmasına rağmen aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir [ $\chi^2(1=N=692)=1.139, p=.286$ ].

5- Yine örneklem dahilinde, işyeri düzeyindeki uyuşmazlıklarda arabuluculuk süreci işletme düzeyindeki uyuşmazlıklarla karşılaştırıldığında, başarıya ulaşma oranı daha yüksektir. Ancak incelenen arabuluculuk raporları, matbu olmadığı

için görüşmelere katılan arabulucular standart bilgiler vermemektedir. Bu nedenle örnekleme dahil raporların %42,6’sında toplu pazarlığın düzeyi konusunda veri bulunmamaktadır. Dolayısıyla düzeye ilişkin analizlerin bu kısıt altında değerlendirilmesi önemlidir. Hakkında veriye ulaşılabilen gözlemler, arasında istatistiki bir fark bulunmamıştır [ $X^2(2=N=367)=.369, p=.831$ ].

6- Toplu pazarlık kapsamındaki işçi sayısının ortalamalarına bakıldığında, arabuluculuk sürecinin çözümlenmesiyle sonuçlandırıldığı gözlemlerdeki sayının (M=436,15 S.D=1466,07), uyuşmazlığın devam ettiği gözlemlerin (M=852,69 S.D=439,01) yaklaşık yarısı kadar olduğu görülmektedir. Ancak bu açık fark, t testi sonucuna göre istatistiki olarak anlamlı değildir [t (3) = .884, p=.378].

7- Son olarak konfederasyonun etkilerine bakıldığında TÜRK-İŞ’e bağlı sendikalarda arabuluculuk sürecinin başarı oranı yüzde 25,2’dir ve HAK-İŞ’e bağlı sendikaların oranlarının (yüzde 22) biraz üzerindedir. Ancak DİSK’e bağlı sendikalarda söz konusu oran, yüzde 12,9’a kadar düşmektedir ve aradaki fark istatistiki olarak anlamlıdır [ $X^2(2=N=692)=9.162, p<.005$ ]. Buna göre, konfederasyonların izledikleri strateji, toplu pazarlık politikaları ve sürece bakışları arasındaki farklılıklar, arabuluculuğun başarısını önemli ölçüde belirleyicidir. Bu ilişkinin hangi somut faktörlerin bir sonucu olarak yorumlanacağı ise, üzerinde durulması gereken bir araştırma sorusudur.

Arabuluculuk sürecinde, uzlaşmayı değişkenlerin hangi yönde ve ne tür etkileşimlerle belirlediği çok değişkenli analiz yöntemleriyle ortaya çıkarılabilir. Buna ilişkin olarak yapılan lojistik regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Arabuluculuk Sürecine Etki Eden Faktörlere İlişkin Lojistik Regresyon Analizi

	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$M_4$
	Exp ( $\beta$ )	Exp ( $\beta$ )	Exp ( $\beta$ )	Exp ( $\beta$ )
Uyuşmazlık Madde Sayısı	.984**	.983*	.983*	.983**
Disk	.560***	.540***	.540***	.545***
Metal İşkolu		1.192	1.184	1.201
Toplantı Sayısı			.933	.930
Özel Sektör				.864
Sabit Terim	.979	.789	.894	1.149
Nagelkerke R	.049	.048	.048	.046
HL	.732	.807	.718	.482
Tahmin Oranı (%)	74.8	74.8	74.8	74.8
	chi-square:16.907; p<.005, df=5	chi-square:16.756; p<.005, df=4	chi-square:16.458; p=001, df=3	chi-square:15.773; p=.000, df=2

Burada yüksek oranlı geçersiz gözlemden dolayı, düzey değişkeni analiz dışında tutulmuştur. Görüldüğü gibi, arabuluculuk sürecinin anlaşmayla sonuçlanmasında en belirleyici değişken, uyuşmazlık madde sayısıdır. Madde sayısı azaldıkça, uyuşmazlıkların çözümlenmesi kolaylaşmaktadır. Toplu pazarlık sürecinde, daha az uyuşmazlık konusunun kalması durumunda, arabulucunun yönlendiriciliğinde tarafların çözüme daha fazla odaklanacağı varsayılabilir. Ayrıca arabulucu, daha az karmaşık uyuşmazlıklarda taraflara uzlaşabilecekleri daha etkin çözümler sunabilir ve bu etkenler sürecin çözümlenmesini kolaylaştırabilir (Lim ve Carnavale, 1990; Bingham, 2004).

Bunun dışında daha az güçlü bir değişken olarak, DİSK'e ait sendikaların taraf olduğu uyuşmazlıklarda, arabuluculuğun çözüme ulaşma olasılığı azalmaktadır. Toplantı sayısının artması ve özel sektördeki uyuşmazlıklarda arabuluculuk süreci sonucunda çözüm olasılığı düşmektedir. Buna karşın metal işkolunda arabuluculuk süreci daha etkin olarak işletilmektedir. Ancak bu son üç değişkenin açıklayıcı  $\beta$  değerleri modellerin hiç birinde anlamlı etkilere sahip değildir.

## SONUÇ

Endüstri ilişkileri sisteminde, son çeyrek yüzyıldır yaşanan değişimler, endüstriyel çatışma biçimlerinin de niteliğinde farklılaşmalara neden olmuştur. Bu süreçte toplu pazarlık, grev ve lokavt süreçlerine atfedilen anlamlar, önemli ölçüde dönüşüm geçirmiştir. Farklılaşmanın açık olduğu alanlardan bir tanesi, “alternatif çözüm yolları”na ilişkindir. Yapılan araştırmalar, toplu pazarlık sürecinde alternatif çözüm yollarının kullanım oranlarının küresel düzeyde arttığını göstermektedir. Ayrıca bu mekanizmalar, giderek toplu pazarlığın işleyişinden özerkleşmiş ve çözüm yollarının bireyselleşmesinden; işyeri düzeyinde katılım biçimlerinin gelişmesine kadar birbirinden oldukça farklı sonuçlara neden olmuştur. Bu nedenle kimi uygulamalar, kolektif temsilin zayıflamasını; kimileri de bireysel şikâyetlerin kolektif olarak dile getirilmesi yoluyla, toplu iş ilişkilerinin zenginleşmesini sağlamaktadır. Sonuçların benzersizliği, sürecin endüstri ilişkileri sistemi açısından değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu aşamada özellikle ülkelerin özgün koşulları ve alternatif çözüm yollarının kullanımı ile taraflar arası algılanma biçimleri belirleyici hale gelmektedir.

İşyeri düzeyinde çözüm mekanizmalarının türetilmeye başlanması ve rekabet baskısı gibi nedenler ile uyuşmazlıkların yarattığı alternatif maliyetler,

günümüzde artış göstermektedir. Bu nedenle, taraflar alternatif mekanizmaların kullanımı konusuna eskisinden daha sıcak yaklaşımaya başlamışlardır. Alternatif çözüm yolları aşağı yukarı tüm ülke uygulamalarında uzun zamandır tanımlanmış bulunan mekanizmalardır. Ancak taraflar bu mekanizmaları, genelde “grev hakkına müdahale” olarak değerlendirmiş ve geniş bir çerçevede “bağımsızlık ilkesi”nin ihlali olarak görmüştür. Klasik anlamıyla uzlaştırma, arabuluculuk ve tahkim gibi biçimler barındıran alternatif çözüm mekanizmaları, son yıllarda işlevsel bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün en belirgin niteliği, üçüncü tarafın pro-aktif roller üstlendiği arabuluculuk sürecinin giderek baskın bir karakter kazanması ve toplu pazarlığa müdahale anlamından giderek uzaklaşmasıdır. Tahkime atfedilen olumsuz anlamların devam etmesine karşın; arabuluculuk, tarafların “iradi” konumlarına zarar vermeyecek bir diyalog kanalı olarak değerlendirilmeye başlamıştır. ILO’nun sendikal haklara ilişkin metinlerinde de, tahkime ilişkin olumsuz imalara rastlamak mümkün iken; arabuluculuk süreci, geliştirilmesi ve taraflarca desteklenmesi tavsiye edilen bir mekanizma haline dönüşmüştür. Söz konusu dönüşüm, ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerine ilişkin yaptıkları yasal revizyonlarda da sıklıkla karşılık bulur hale gelmiştir. Giderek daha fazla ülkede özerk nitelikli, toplu pazarlık sürecinin bağımsızlığını koruyan ve tarafların temsil hakkını zedelemeyen mekanizmalar geliştirilmeye başlanmıştır. Elbette arabuluculuğun bu dönüşümü, tamamen olumlu sonuçlar yaratmamaktadır. Araştırmacıların bir kısmı da bu süreci, endüstri ilişkilerini sarmalayan yeni bireyselleşimin bir sonucu olarak görmüş ve toplu pazarlığın etki alanını daraltan; işyeri düzeyinde ilişkilerin geliştirilmesini zorlaştıran ve en nihayetinde çalışanların haklara erişimi ile hak alanlarının genişlemesini engelleyen bir süreç olarak değerlendirmiştir. Özellikle Avrupa ülkelerinde görülen yürürlükteki revize edilmiş mekanizmalar, oldukça farklı özelliklere sahiptir ve burada ülkelerin endüstri ilişkileri iklimi belirleyici bir faktördür. Yapılan çalışmalar, korporatist sistemlerde arabuluculuk sisteminin göreceli olarak halen zayıf bir yapıda olduğunu ve daha çok devletin kontrolünde bulunduğunu göstermektedir. Akdeniz ülkeleri, korporatist sistemin bir alt türü olarak, devletin işleyişte çok daha baskın rol aldığı kurumsal ve yasal düzenlemeleri sürdürmektedir. Buna karşın özellikle 2000’lerden sonra İskandinav-sosyal demokrat endüstri ilişkileri sistemlerinde, arabuluculuk ve diğer alternatif çözüm yolları daha etkin biçimde kullanılmaya başlanmıştır. İskandinav ülkelerinde halen kısmi bir uygulama olmakla birlikte bu



mekanizmalar, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işlevsel araçlar olarak değerlendirilir ve sosyal diyalogun gelişkin niteliğinin bir yansıması olarak karşılık bulmaktadır. Anglo-Sakson dünyasında özellikle hak ve çıkar ayrımının yapılmaması dolayısıyla, süreç oldukça karmaşık niteliklidir. Ancak bağımsız kurumsal yapıların güçlendirilmesi yönündeki bir eğilim göze çarpmaktadır.

Alternatif çözüm yollarına ilişkin düzenlemeler, Türkiye’de 1936’dan beri mevcuttur. Ancak arabuluculuğun yaşadığı işlevsel dönüşümün izlerini bulmak çok mümkün değildir. Öncelikle Türkiye’de baskın özellik, Akdeniz rejimine benzer biçimde, üçüncü tarafın tamamen devlet tarafından kontrol edilmesidir. Ek olarak, tarihsel süreçte uzlaştırma ve tahkim mekanizmalarının kullanımındaki olumsuz deneyimler de eklendiğinde, tarafların sürece zorunlu, grev öncesi aşılması gereken; “mevzuatın bir yükü” veya bürokratik bir prosedür gözüyle baktığı görülmektedir. Zayıflığın altındaki nedenlerden bir tanesi de, sosyal diyalog mekanizmalarının yaygın olmaması ve yerleşik çatışmacı ilişkilerin sürecin işletilmesini zorlaştırmasıdır. Ayrıca yasa koyucuların da alternatif çözüm yollarına ilişkin düzenlemeleri, toplu pazarlığa dolaylı bir müdahale ve grevi zorlaştırıcı bir araç olarak tasarladıkları bilinmektedir. Yaygın olumsuz algılar, süreci önemli ölçüde etkilemiş ve çağdaş gelişmelere benzer dönüşümler Türkiye için gerçekleşmemiştir. Mevcut düzenlemelerde, arabulucunun etki alanı oldukça sınırlıdır ve daha da önemlisi tarafların sürecin yürütülmesindeki inisiyatifleri zayıftır. Bu nedenle arabuluculuk, Türkiye’de daha çok kamu işyerlerine ait toplu pazarlık sürecinde daha etkin kullanılmaktadır. Ayrıca işçi sendikalarının bağlı olduğu konfederasyonlar arası farklılıklar, sürecin yürütülmesine birincil düzeyde etki etmektedir.

Türkiye’de arabuluculuk sürecine ilişkin veriler, düzenli olarak yayınlanmasına rağmen, sürecin özelliklerini içeren yargılara ulaşmak için yetersizdir. Bu nedenle çalışmada, 2000 – 2009 yılları arasını kapsayan arabuluculuk tutanakları esas alınarak oluşturulan veriler üzerinden değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. İş kolları seçilirken temel ölçütler, örgütlenme oranlarının yüksek olması, kamu endüstri ilişkilerinin etki alanının dışında kalması ve grev yasağının bulunmaması olmuştur. Bu şekilde belirlenen dört iş kolunda ilgili döneme ait tüm arabulucu raporları incelenmiştir. Örneklemeye dahil edilen raporlardan çıkan en önemli sonuçlardan bir tanesi, sürece dahil olan uyuşmazlıkların yarısından fazlasında tarafların en fazla bir

kez toplanmasıdır. Bu sonuç tarafların gönülsüzlüğü ve süreci “mevzuatın anlamsız bir parçası” olarak görmelerinin bir yansıması olabilir. Nitekim tarafların bu algıdan uzaklaştığının bir göstergesi olarak değerlendirecek bir veri, toplantı sıklığının artmasıyla sürecin başarı şansının da artmasıdır.

Sürecin başarısızlığındaki bir önemli nokta da, uyuşmazlığa konu olan madde sayısıdır. Madde sayısı arttıkça, uyuşmazlığın devam etme olasılığının da yüksek olduğu görülmüştür. Doğal olarak artan madde sayısı, süreci karmaşıklaştırmakta ve tarafların uzlaşma şansını düşürmektedir.

Ayrıca tarafların özellikleri ve sürece ilişkin algıları da sürecin başarısında önemli ölçüde belirleyicidir. DİSK’e bağlı sendikaların taraf olduğu uyuşmazlıklarda, büyük oranda arabuluculuğa ilişkin olumsuz algıların etkisiyle sürecin başarı şansı düşmektedir. Buna karşın grup toplu iş sözleşmesinin yaygın olduğu metal iş kolunda, tarafların temsil ettiği kitle büyüdüğü ve genel koşullar belirleyicilik kazandığından dolayı sürecin uzlaşmayla tamamlanma olasılığı artmaktadır. Kamudaki iş yerlerinde ise, büyük ihtimalle daha farklı ilişkilerin belirleyici olması nedeniyle uzlaşma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taraflar, dünyadaki gelişmelere benzer biçimde arabuluculuğu işlevsel ve inisiyatif alabilecekleri bir süreç olarak değerlendirmemektedirler. Ayrıca arabulucular da bu olumsuz algılardan etkilenmektedir. Arabulucuların rolleri, mevzuat içerisinde oldukça belirsiz olduğu için, sürecin Türk endüstri ilişkileri sisteminde toplu pazarlığı güçlendirici ve kolektif temsili kolaylaştırıcı işlevler yüklenmesi zorlaşmaktadır.

## Kaynakça

- Adaman, F., Buğra, A. ve İnel A. (2009). Societal Context of Labor Union Strategy: The Case of Turkey. *Labor Studies Journal*. 34 (2). 168-188.
- ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). [http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1400]. (Erişim: 10.09.2017).
- Akan, T. (2011). The Political Economy of Turkish Conservative Democracy as Governmental Strategy of Industrial Relations between Islamism, Neoliberalism and Social Democracy. *Economic and Industrial Democracy*. 33 (2). 317-349.
- Alemdar, P. (2009). Müzakere Biçimleri ve Müzakereye Hazırlık. [http://www.arabulucu.com/muzakere-ve-teknikleri/muzakere-bicimleri-ve-muzakereye-hazirlik]. (Erişim: 01.02.2017).
- Bakır, E., Taşiran, A. C. ve Taymaz E. (2009). Quality of work and Employment, Industrial Relations, Restructuring in Turkey. *European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions Project Reports*. [http://eprints.mdx.ac.uk/4532/1/EF0915EN.pdf]. (Erişim: 02.06.2017).
- Bedük, M. N. (2009). Toplu İş Hukukunda Resmi Arabuluculuk Uygulaması: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. 24 (6). 1347-1427.
- Benson, J. (2012). Alternative Dispute Resolution in Japan. *International Journal of Human Resources Management*. 23 (3). 511-527.
- Bingham, L. B. (2004). Employment Dispute Resolution: The Case of Mediation. *Conflict Resolution Quarterly*. 22 (1/2). 145-174.
- Blain, N., Goodman, J. and Lowenberg J. (1997). Mediation, Conciliation and Arbitration. *International Labour Review*. 126 (2). 179-198.
- Brown, W. (2000). Putting Partnership into Practice in Britain. *British Journal of Industrial Relations*. 38 (2). 299-316.
- Brown, W. (2004). Third Party Intervention Reconsidered: An International Perspective. *The Journal of Industrial Relations*. 46 (4). 448-458.
- Buğra, A., Adaman, F. ve İnel Ahmet (2005). Çalışma Hayatındaki Yeni Gelişmeler ve Sendikaların Değişen Rolü. *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Politika Forumu Araştırma Raporu*. [http://www.spf.boun.edu.tr/docs/sendika\_rapor%5B1%5D.pdf]. (Erişim: 11.04.2009).
- Burawoy, M. (2008). The Public Turn: From Labor Process to Labor Movement. *Work and Occupations*. 35 (4), 371-387.
- Cam, E. (Çev. Ed.) (2016). *İşyeri Uyuşmazlık Sistemleri Performans İyileştirme Rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Canbolat, T. (2013). 6356 Sayılı Kanunda Barışçıl Çözüm Yolu olarak Arabuluculuk. *Çalışma ve Toplum*. 39, 247-273.
- Clark, N., Contrepolis, S. and Jefferys S. (2012). Collective and Individual Alternative Dispute Resolution in France and Britian. *International Journal of Human Resources Management* 23 (3). 550-566.
- ÇSGB Strateji Geliştirme Başkanlığı, *Stratejik Plan 2014-2018*, [https://www.csgb.gov.tr/media/2037/stratejikplan\_2014\_2018.pdf]. (Erişim: 01.09.2017).

- Çelik, N. (2004). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Çöpoğlu, M. (2015). Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 10 (1). 163-182.
- Dabscheck, B. (2001). A Felt Need for Increased Efficiency: Industrial Relations at the End of the Millennium. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 39. No. 2. 4-30.
- Dilts, D. and A. Karim, A. (1990). The Effect of Mediator Qualities on Mediation Outcomes. *Industrial Relations*. 45(1).
- Disini, Domingo P. (2002). Labor Dispute Settlement in the Philippines. Dispute Resolution Mechanism in the Philippines. *IDE Asian Law Series*. No.18. Institute of Developing Economies. University of Philippines College of Law.
- Duman, A. ve Duman A. (2016). Türkiye’de Sendika Üyelüğünün Kamu ve Özel Sektörde Ücretler Üzerinde Etkileri. *Çalışma ve Toplum*. 48. 11-30.
- Duran, B. ve Yıldırım E. (2005). Islamism, Trade Unionism and Civil Society: The Case of Hak-İş Labour Confederation in Turkey. *Middle Eastern Studies*. 41 (2). 227-247.
- Elvander, N. (2002a). The Labour Market Regimes in the Nordic Countries: A Comparative Analysis. *Scandinavian Political Studies*. 25 (2). 117-137.
- Elvander, N. (2002b). The New Swedish Regime for Collective Bargaining and Conflict Resolution: A Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations*. 8 (2). 197-216.
- Elvander, N. (2003). Two Labour Market Regimes in Sweden. A Comparison Between the Saltsjöbaden Agreement of 1938 and the Industrial Agreement of 1997. *Industrielle Beziehungen*. 10 (1). 146-159.
- Esmer, H. B. (1970). Toplu İş Sözleşmesi Uyuşmazlıklarında Uzlaştırma Kurulları. [<http://www.ankarabarasu.org.tr/siteler/ankarabarasu/tekmakale/1970-5/5.pdf> ]. ss. 769-779. (Erişim: 14.10.2017).
- Feldman, M. (2006). Emerging Varieties of Capitalism in Transition Countries: Industrial Relations and Wage Bargaining in Estonia and Slovenia. *Comparative Political Studies*. 39 (7). 829-854.
- Fells, R. (1999). Settlement Process or Tactical Opportunity? Mediation in Industrial Relations. *The Journal of industrial Relations*. 41 (4). 594-611.
- Fine, C. (1999). Strike Law and ADR in Hungary: A Model for Labor Movements in Central and Eastern Europe?. *Labor Studies Journal*. 24 (2). 29-44.
- Freeman, R. B. (1995). The Future of Union Decentralized Collective Bargaining Systems: US and UK Unionism in an Era of Crisis. *British Journal of Industrial Relations*. 33 (4). 519-539.
- Gerhart, P. F. and Drotning, J. E. (1980). Dispute Settlement and Intensify of Mediation. *Industrial Relations*. 19 (3). 352-359.
- Gernigon, B., Odero, A. and Guido H. (2000). *ILO Principles Concerning the Right to Strike*. Geneva: ILO.
- Getman, J. J. (1979). Labor Arbitration and Dispute Resolution. *The Yale Law Journal*. 88 (5). 916-949.

- Glassner, V. and M. Keune M. (2010). Negotiating in Crisis?: Collective Bargaining in Europe during the Economic Downturn. *ILO - Industrial and Employment Relations Department Working Paper*. No.10. Geneva: ILO.
- Goodman, J.F.B. and Krislov J. (1974). Conciliation in Industrial Disputes in Great Britain: A Survey of the Attitudes of the Parties. *British Journal of Industrial Relations*. 12(3). 327-351.
- Görmüş, A. (2012). Türkiye’de Toplu Pazarlık Düzeyleri ve Yeni Gelişmeler. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 1. 32-49.
- Hassel, A. and Ebbinghaus B. (2000). From Means to Ends: Linking Wage Moderation and Social Policy Reform. (Eds. Fajertag, G., Pochet, P.). *Social Pacts in Europe New Dynamics*. Brussels: ETUI. 61-84.
- Haynes, P. and Allen M. (2001). Partnership as Union Strategy: A Preliminary Evaluation. *Employee Relations*. 23 (2). 164-193.
- Hiltorp, Jean M. (1985). Mediator Behavior and Settlement of Collective Bargaining Disputes in Britain. *Industrial Relations*. 41 (2). 83-99.
- Jefferys, S., Clark N., Contrepolis S., Dix G., Neathey F., M.P., Telljohann V. and Unterschultz J. (2010). Social Dialogue and the Changing Role of Conciliation. Arbitration and Mediation Services in Europe (CAMS): A Five Country Study of Third Party Dispute Resolution. *ACAS Research Paper*. [[http://www.acas.org.uk/media/pdf/b/a/0910\\_CAMS.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/b/a/0910_CAMS.pdf)]. (Erişim: 04.06.2011).
- Ibsen, C. L., Soren Kaj A., Due J. and Steen Madsen J. (2011). Bargaining in the Crisis- A Comparison of the 2010 Collective Bargaining Round in the Danish and Swedish Manufacturing Sectors. Transfer: *European Review of Labour and Research*. 17 (3). 323-339.
- ILO (2007). *Collective Dispute Resolution through Conciliation. Mediation and Arbitration: European and ILO Perspectives*. Geneva: ILO.
- Işık, R. (1970). *Giriş. Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Barışçı Çözüm Yolları. Uzlaştırma Arabuluculuk Tahkim*: İçinde: 1-6. Ankara: Türk-İş Yayını.
- Işıklı, A. (2006). *Sendikacılık ve Siyaset*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kessler, I. and Dickens L. (2008). Dispute Resolution and Modernization of the Public Services in Britain: The Case of the Local Government Pay Commission. *Journal of Industrial Relations*. 50 (4). 612-629.
- Kılıkış, İ., Bağdoğan, S. Y. ve Baştürk Ş. (2014). Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuk ve Uzlaştırma Sisteminin Evrimi ve Sistemin Etkinliğini Artırıcı Öneriler. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1). 53-81.
- Kocaoğlu, A. M. (1999). *Türk İş Hukuku’nda Arabuluculuk Kurumu İngiltere, Fransa, Almanya, İsveç ve Özellikle A.B.D. Hukuk Sistemleriyle Karşılaştırmalı Olarak*. Ankara: TÜHİS Yayınları.
- Kocher, E. (2002). The Regulation of Conflicts in the German Industrial Relations System: Legal and Extralegal Institutions and Procedures. Transfer: *European Review of Labour and Research*. 4 (2). 654- 669.
- Köseoğlu, H. (1967). Toplu İş Sözleşmelerinde Uyuşmazlık Problemi ve Uzlaştırma Yolları. *Ankara Barosu Dergisi*. 4. 633-640. [<http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/1967-4/5.pdf>]. (Erişim: 14.10.2017).

- Kutadgobilik, T. (2011). Sosyal Politika Gündemi Toplantısı Açılış Konuşması. [www.tisk.org/duyurular.asp?ayrinti=True &id=3253]. (Erişim: 02.05.2017).
- Kutal, M. (1998). Tartışmalar, Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri. III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi. İstanbul. TÜHİS Yayını: İçinde 55-70.
- Kutal, M. (1968). Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Barışçı Yollarla Çözülmesi. Sosyal Siyaset Konferansları. 19. 219-253. [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9458]. (Erişim: 14.10.2017).
- Lewin, D. (2001). IR and HR Perspectives on Workplace Conflict: What can Each Learn From the Other?. *Human Resources Management Review*. 11 (3). 453-485.
- Lim, R. G., Carnavale P.J.D. (1990). Contingencies in the Mediation of Disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 58 (2). 259-272.
- Mareschal, P. M. (2005). Building a Better Future Through Mediation: Insights from a Survey of FMCS Mediators. *Journal of Collective Negotiations*. 30 (4). 307-323.
- Martinez-Pecino, Roberto; Munduate, Lourdes, Francisco Medina and Martin Euwema (2008). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*. 47 (3). 480-495.
- Meagher, W. J. (1970). Toplu Pazarlıkta Menfaat Uyuşmazlıklarının Çözümü. T. Dereli (Çev.) *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 21: 123-133.
- Nichols, T., Suğur, N. and Demir E. (2001). The Production and Reproduction of Trade Union Autocracy in the Turkish Metalworking University. *Cardiff University School of Social Sciences Working Paper*. No.10. [http://131.251.0.3/socsi/resources/wrkgpaper10.pdf]. (Erişim: 09.06.2017).
- Nichols, T., Suğur, N. and Demir E. (2002). Globalised Management and Local Labour: The Case of White Goods Industry in Turkey. *Industrial Relations Journal*. 33 (1). 68-85.
- Nichols, Theo and Suğur N. (2005). *Global İşletme Yerel Emek: Türkiye’de İşçiler ve Modern Fabrika*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- OECD (2011). *Government at a Glance*. Paris: OECD Pub.
- Oğuzman, K. (1970). Türk İş Hukuku Açısından Arabuluculuk ve Tahkim Müessesesi. R. Işık (Der.) *Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Barışçı Çözüm Yollar, Uzlaştırma Arabuluculuk Tahkim: İçinde 7-24*. Ankara: Türk-İş Yayını.
- Okay, S. N. (2011). 275 Sayılı Kanuna Göre Uzlaştırma Müessesesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 0 (17). 93-104.
- Özbek, M. (1999). Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Temel Çözüm Türleri Nelerdir?. Ankara Barosu Dergisi. 2-3. 187-204. [http://www.ankarabarusu.org.tr/siteler/ankarabarusu/tekmakale/1999-2/10.pdf]. (Erişim: 14.10.2017).
- Öztürk, B. (2016). Karşılaştırmalı Hukuk ve Türk Hukukunda Grev (Toplu Eylem) Hakkının Değerlendirilmesi: Üç Farklı Yargıtay Kararı Işığında Toplu Eylem Hakkı. *Çalışma ve Toplum*. 4. 1793-1836.
- Personel Dairesi Başkanlığı. (2012). *ÇSGB Hizmet İçi Eğitim Kitabı*. [http://www3.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/per/hizlierisim/hizmeticiegitim/egitim1]. (Erişim: 05.06.2017).
- Resmi Gazete. Sayı: 27921 /17.07.2009.
- Ridley-D., Rory and Bennett A. (2011). Towards Mediation: Developing Theoretical Framework to Understand Alternative Dispute Resolution. *Industrial Relations*. 42 (2). 106-123.



- Rojot, J., Flanchec, A. Le and Landrieux-Kartochian S. (2005). Mediation within the French Industrial Relations Context: The SFR Cegetel Case. *Negotiation Journal*. 21 (4). 443-467.
- Rodriguez-Pinero. M., Rey, S. and Munduate L. (1993). The Intervention Third Parties in Solution of Labour Conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*. 3 (4). 271-283.
- Ross, W. H. and Donald E. Conlon (2000). Hybrid Forms of Third Party Resolution: Theoretical Implications of Combining Mediation and Arbitration. *The Academy of Management Review*. 25 (2). 416-427.
- Ruhneman, C. (2010). Trade Union Negotiating Officials Use and non-Use of ACAS Conciliation in Industrial Disputes. *ACAS Research Papers*. 07/10. [[http://www.acas.co.uk/media/pdf/9/5/Trade\\_union\\_negotiating\\_officials'\\_use\\_and\\_nouse\\_of\\_Acas\\_conciliation\\_in\\_industrial\\_disputes.pdf](http://www.acas.co.uk/media/pdf/9/5/Trade_union_negotiating_officials'_use_and_nouse_of_Acas_conciliation_in_industrial_disputes.pdf)]. (Erişim: 01.04.2017).
- Saundry, R., McArdle, L. and Thomas P. (2013). Reframing Workplace Relations? Conflict Resolution and Mediation in Primary Care Trust. *Work, Employment and Society*. 27 (2). 213-231.
- Silverstein, M. O. (2011). Introduction to International Mediation and Arbitration: Resolving Labor Disputes in the United States & The European Union. *Labor and Employment Law Forum*. 1 (1). 100-125.
- Singh, R. (1987). Dispute Settlement and Mediation. *Industrial Relations*. 26 (3). 314-316.
- Soykut-Sarıca, P. Y. (2014). Public and Private Initiatives in Skills Training in Turkey. (Eds. Dereli, T., Soykut-Sarıca P.Y, Şen-Taşbaşı). *Labor and Employment Relations in Globalized World: New Perspectives on Work. Social Policy. Labor Market Implications*. Gewerbastresse: Springer. 207-230.
- Souriac, M. A. (2002). Collective Conflict in the Public Sector in France. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 8 (4). 688-700.
- Sökmen G., Ekin (2015). Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Yüksek Hakem Kuruluna Başvurma ve Özel Hakeme Başvurma. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 19. 55-71.
- Stokke, T. A. (1999). Collective Bargaining and State Intervention in the Scandinavian Countries. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 1 (2). 156-174.
- Stokke, T. A. and Thörnqvist C. (2001). Strike and Collective Bargaining in the Nordic Countries. *European Journal of Industrial Relations*. 7(3). 245-267.
- Stokke, T. A. (2002). Conflict Resolution in the Nordic Countries. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 4 (2). 670-687.
- Steadman, F. (2004). Workplace Forums in South Africa: A Critical Analysis. [<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/iljuta25&div=140&id=&page=>]. (Erişim: 01.05.2017).
- Stuart, M. and Lucio M. M. (2008). The New Benchmarking and Advisory State: The Role of Advisory. Conciliation and Arbitration Service in Facilitating Labour-Management Consultation in Public Sector Transformation. *Journal of Industrial Relations*. 50 (5). 736-751.
- Subaşı, İ. (1991). Türk Hukukunda İş Uyuşmazlıkları ve Barışçı Çözüm Yolları. *İş Hukuku Dergisi*. 1: 529-555.
- Süral, N. (1982). *İş Hukukunda Barışçı Çözüm Yolları*, Ankara: Türk-İş Yayınları No:142.
- Süral, N. (1993). 2822 Sayılı Yasada Barışçı Çözüm Yolları. *İş Hukuku Dergisi*. 3: 51-63.



- Süral, N. (2006). Evolving Structure of Collective Bargaining in Turkey (1990-2005). *Middle Eastern Studies*. 42 (6). 965-996.
- Şafak, C. (2006). Türkiye’de Toplu Pazarlığın Değişen Çizgisi. *Çalışma ve Toplum*. 10. 31-70.
- Tegaue, P. (2009). Path Dependency and Comparative Industrial Relations: The Case of Conflict Resolution Systems in Ireland and Sweden. *British Journal of Industrial Relations*. 47 (3). 499-520.
- Thompson, M. (1998). Kuzey Amerika’da Arabuluculuk-Uzlaştırma Sistemleri: Alternatif Modeller. T. Dereli (Çev.) *Cumhuriyetimizin 75. Yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü ve İşlevleri: III. Uluslararası Endüstri İlişkileri Kongresi*. İstanbul. TÜHİS Yayını İçinde 15-26.
- Traxler, F. (1999). The State in Industrial Relations: A Cross-National Analysis of Developments and Socioeconomic Effects. *European Journal of Political Research*. 36 (1). 55-85.
- Trif, A. (2007). Collective Bargaining in Eastern Europe. Case Study Evidence from Romania. *European Journal of Industrial Relations*. 13 (2). 237-256.
- Treu, T. (2002). Regulation of Strikes and European Social Model. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 8 (4). 608-623.
- Uçum, M. (2000). *Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Resmî Arabuluculuk: 1996-1999*. İstanbul: Selülöz-İş Sendikası Yayınları.
- Urwin, P., Karuk, V., Latreille P., Michielsens E., Page L., Siara B., Speckesser S., Boon A. and Chevalier P.A. (2012). Quantative Evidence in Evaluation of ADR: The Case of Judicial Mediation in UK Employment Tribunals. *The International Journal of Human Resources Management*. 23 (3). 567-589.
- Welz, C. And Kauppinen T. (2005). Industrial Action and Conflict Resolution in the New Member States. *European Journal of Industrial Relations*. 11 (1). 91-10.
- Wiener, Jason (2005). New Globalization: Mediating the Role of Mediation in Enforcing International Fair Labor Standards. *Wisconsin International Law Journal*. 23 (2). 205-223.
- Van Gramberg, B. (2006). *Managing Workplace Conflict-Alternative Dispute Resolution in Australia*. Bernadine van Gramberg. The Federation Press. Sydney.
- Visser, J. (2006). Union Membership Statistics in 24 Countries. *Monthly Labor Review*. 129 (1). 38-49.
- Yıldırım, E. ve Çalış Ş. (2008). The Impact of EU Accession on Turkish Industrial Relations and Social Dialogue. *Industrial Relations Journal*. 39 (3). 212-228.
- Yıldırım, E. ve Uçkan B. (2010). İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye. *Çalışma ve Toplum*. 25. 163-184.
- Yıldırım, E. (2010). Turkish Industrial Relations: Transformation or Non-Fundamental Change?. (Eds, Çetin, T., Yılmaz, F.). Understanding the Process of Economic Change. New York: Nova Science Pub., 219- 237.
- Yorgun, S. (2005). Küreselleşme Sürecinde Türk Sendikacılığında Yeni Yönelişler ve Alternatif Öneriler. *Çalışma ve Toplum*. 6. 137-141.
- [<http://www2.tbmm.gov.tr/d23/1/1-0603.pdf>] (Erişim:14.10.2017).
- [<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1400>].
- [[www.adb.adalet.gov.tr](http://www.adb.adalet.gov.tr)]

