

STRATEJİK YARGI YÖNETİMİ

(*Strategic Judicial Management*)

Doç. Dr. Recai AKYEL¹

ÖZ

Yargı hizmetlerinin kaliteli sunumu, bağımsız ve adil işleyen yargıya güvenin sağlanması ve sürdürülmesi hususlarında yargının etkin yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Yargıyı düzenleyen normatif kuralların uygulanması sürecinde; yargının etkin yönetilmesi anlayışı çerçevesinde, bazı ilke ve yaklaşımların, teknik uygulama ve yöntemlerin benimsenmesi, yargısal faaliyetlerin belirlenen amaçlara uygun gerçekleşmesinde önemli katkı sağlamaktadır. Devletin temel kamu hizmetlerinin başında yer alan yargı faaliyetlerinin icrasında; yargı sisteminin sağlıklı çalışmasını, yargı yönetiminin etkinliğini, yargı hizmetlerinin kaliteli sunumunu, adil ve bağımsız yargılamayı, vatandaşın yargıya güvenini sağlamayı, yargının sorunlarını doğru tespit etmeyi ve bu sorunları çözebilmeyi becerecek bir yol ve yöntem olarak; stratejik yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Adil ve bağımsız yargı, Yargıya güvenin sağlanması, Stratejik yönetim anlayışı, Etkinlik, Kalite, Verimlilik.

ABSTRACT

Effective judicial management plays a vital role in the delivery of high-quality judicial services, and in the establishment and maintenance of trust in the judiciary functioning independently and justly. In the process of implementation of norms designing the judiciary; within the frame of the notion of effective management of justice, adoption of some principles and approaches, some technical applications and methods contributes significantly to implementation of judicial activities in line with the specified purposes. In enforcement of the judicial activities having the first place among the basic public services of the state; the notion of strategic management is of utmost importance, as a way and a method to ensure the proper functioning of judicial system, effectiveness of management of justice, delivery of high-quality judicial services, fair and independent trials, the citizens' trust in judiciary, and to identify the problems of the

¹ Anayasa Mahkemesi Üyesi, recai.akyel@anayasa.gov.tr



judiciary in a correct manner and to an able such problems to be settle them.

Keywords: Fair and independent judiciary, Establishment of trust in judiciary, Notion of strategic management, Effectiveness, Quality, Efficiency.

GİRİŞ

Bir ülkenin temel kamu hizmetlerinden biri olan yargı hizmetinin yapılanmasını düzenlemek için başta Anayasa olmak üzere, çok sayıda yasalar mevcuttur. Yasaların birer normatif düzenleme olduğu kabul edildiğinde, yargı ile ilgili yasaların nasıl uygulandıkları konusu önem arz etmektedir. Yargıyı oluşturan normatif düzenlemelerin, belirlenen amaçlar ve usuller çerçevesinde uygulanarak, kaliteli bir yargı hizmeti sunulması; yargıya olan güvenin sağlanması ve sürdürülmesi hususlarında yargının etkin yönetimi önemli bir rol oynamaktadır.

Ülkenin benimsemiş olduğu adalet sistemini, hukuk anlayışını, suç ve ceza politikasını ve yargı yapılanmasını tartışma konusu yapmaksızın; yargı ile ilgili hususları düzenleyen yasaların ve normatif kuralların uygulanması ve pratiğe dökülmesi sürecinde; yargının etkin yönetilmesi anlayışı çerçevesinde, bazı ilke ve yaklaşımların, teknik uygulama ve yöntemlerin benimsenmesi söz konusu normatif ve soyut yasaların amaca uygun gerçekleşmesinde pozitif rol oynamaktadır.

Yasalar normatif düzenlemeler olduğundan, yargı ile ilgili hususların yasalar ile düzenlenmiş olması tek başına yeterli değildir; yasaların öngördüğü amaçların gerçekleşebilmesi için süreçlere ve faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yasaların nasıl ve ne biçimde uygulanacağı hususu, asıl sonucu belirleyici unsur olmaktadır. Yasalar, yetki ve sorumlulukları belirlerler; ancak bunların etkin bir şekilde uygulanması için yetkililere yetkinlikler veremezler. Bir konuda yetkili olanlara gerekli yetkinliklerin kazandırılması ayrı bir husustur. Bu yazı, yargı ile ilgili normatif kuralların amaca uygun ve istenilen nitelikte uygulanabilmesi için teknik ve uygulama düzeyinde nelerin ve nasıl yapılması gerektiği hususunda görüşler geliştirmektedir. Bu çalışma, yargıyla ilgili normatif kuralları uygularken; yargı sisteminin sağlıklı çalışmasını, yargı yönetiminin etkinliğini, yargı hizmetlerinin kaliteli sunumunu, adil ve bağımsız yargılamayı, vatandaşın yargıya güvenini sağlamayı, yargının sorunlarını doğru tespit etmeyi ve bu sorunları çözebilmeyi becerecek bir yol ve yöntem olarak; stratejik yönetim anlayışının önemli olduğunu vurgulamaktadır.



Yargı hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulmasında stratejik yönetim anlayışının önemli olduğunu ileri süren bu makalede öncelikli olarak; yargı olgusunun niteliğine ve yargı hizmetinin yönetilmesi gerektiğine, yargı hizmetinin temel bir kamu hizmeti olduğuna dikkat çekilecektir. İkinci olarak, yargı hizmetinin amaçlanan nitelikte kaliteli ve etkin gerçekleştirilmesi için stratejik yönetim anlayışının neden önemli olduğu vurgulanacak; müteakiben stratejik yargı yönetiminin göstergeleri incelenecek, bunların yargı alanında uygulanabilirliği tartışılacaktır. Sonuç kısmında ise, stratejik yönetim anlayışının yargı alanına özgülmesinin ve uygulanmasının önemi vurgulanacaktır.

Ülkede yargı alanındaki yetkili ve görevli mahkemelerin dereceleri, nitelikleri, vasıfları ve isimleri çok farklı olduğundan ve farklı yargı mercii ve kuruluşları bulunduğundan dolayı bunların tümü bu yazıda konumuz açısından 'yargı kurumu' veya 'kurum' olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, bu kurumların başında ve değişik pozisyonlarda bulunan sorumluların unvanları da çok farklı olduğundan dolayı, yine genellemeye gidilerek bunlar için de 'yönetici' terimi kullanılmaktadır.

I. TEMEL BİR KAMU HİZMETİ OLARAK YARGI VE YARGININ YÖNETİLMESİ

Yargı, kişilerin haklarını korumalarını ve zedelenen haklarının tekrar elde edilmesini sağlayan bir kamu hizmetidir. Yargı hizmeti, temel bir kamu hizmeti olduğundan devlet, toplum ve birey için önem arz eder². Yargı hizmeti temel kamu hizmetlerinden biridir ve de diğer kamu hizmetleri gibi değişik süreçler ve değişik faktörler içermektedir, bu nedenle yönetilmesi gerekmektedir.

Yargının bağımsızlığı ilkesi ile yargının yürütmeden farklı olduğu düşüncesi, yargı alanında yönetim olgusu ile ilgili hususların gölgelenmesine yol açmıştır. Yargı faaliyetlerinin belli süreçleri içermesi gibi değişik nedenler, zamanla yargı alanında da yönetim olgusunun unsurları ile ilgilenme gerekliliği kabul edilmiştir. Ayrıca, önceleri yargının yapısı ve teşkilatlanması ile yargının yönetimi gibi konular ulusal düzeyde olan konular olarak görülmüş; daha sonraları yaşanan bazı gelişmeler ve küreselleşme nedeniyle yargı uygulamaları ile ilgili konular uluslararası düzeyde de ele alınmaya başlanmıştır.³

2 EU, (2017), **Best Practice Guide for Managing Supreme Courts**, The Project Supreme Courts as Guarantee for Effectiveness of Judicial Systems in the European Union, s.7-8.

3 MAAN Bert, (2009), Past and Future for Management of Courts, **International Journal For Court Administration**, August 2009, s.1.



Yargıda işi olanların beklentilerinin karşılanması ve yargı sisteminin verimli çalışmasının gerçekleştirilmesi gittikçe önem kazanmaktadır. Diğer bir deyişle, bir yargı kurumunun çalıştırılması herhangi bir kurumun çalıştırılmasına benzer hale gelmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı günümüzde kamu sektöründeki kurumlarda da kabul görmektedir. Yargı kurumları, bir tür organizasyon olarak görülmelidir ve kurum sorumlusu tarafından yönetilmelidir. Yöneticiler, bir organizasyon olan yargı kurumlarının organizasyonlarının gelişiminde önemli bir rol oynarlar. Yargı kurumu yöneticileri, yargı kurumlarının toplum içinde uygun konumlanmalarında etkin rol alırlar.⁴

Yargı hizmetlerinin etkin ve kaliteli yönetilmesine gittikçe artan derecede ihtiyaç duyulmaktadır. Dünyanın çoğu ülkesinde yargı alanı, toplumsal gelişmeleri karşılayacak reformların yapılması için artan talepler ile karşı karşıyadır. Bir taraftan fazla iş yükü çözülmesi gereken karmaşık bir sorun haline gelmekte ve prosedürel gereklilikler artmakta iken; diğer yandan söz konusu problemler ile baş edebilmek için temin edilebilen ek kaynaklar nispeten yetersiz kalmaktadır. Bunun sonucu olarak, yargı makamları, yargısal hizmetlerde kendi verimliliklerini arttırmaya yönelik çabalar içine girmektedirler.⁵

Yargı yönetimi, yargı kurumunun çalıştırılması ve yargı kararlarının oluşturulmasında gerekli olan insan ve maddi kaynakların sağlanması ve sürdürülmesi faaliyetlerini ifade eder. Temel mesele mali kaynakların ve insan kaynağının yönetilmesidir. Bir yargı kurumu, hizmet sunan bir büyük kurum olarak ve en önemli bir kamu organı olarak, etkin ve kaliteli bir yönetime ihtiyaç duyar. Ülke geneline yayılmış devasa bir yargı hizmeti yönetilmeksizin olamaz, ancak bu yönetme gerçeği de, yargıçların bağımsızlığının riske atılması anlamına gelemez. Yargının yönetilmesi, yargıçlar için daha iyi bir çalışma ortamı oluşturulması ve yargıçların asıl görevlerini, özellikle yargılama görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak içindir.⁶

Yargı kurumunun başında olan sorumlu, personele rol model olacak şekilde liderlik yapar. Yargı kurumu personelinin çalışma şartlarını ve huzurunu sağlar, yargıçlar ve diğer personel için iyi ve doğru bir şeyler yapmanın çabası içinde olur, yargısal kalite düşüncesinden ve yargı kurumunun performansından sorumlu olur. Yönetici, toplumun, yargıda

4 İbid, s.7.

5 LIENHARD Andreas – KETTIGER Daniel, (2011), Research on the Caseload Management of Courts: Methodological Questions, *Utrecht Law Review*, Volume 7, Issue 1, January 2011,s.66.

6 İbid, s.67.



işi olanların ve diğer anayasal kurumların yargı ile ilgili beklentilerini kuruma aktarır ve bu beklentilerin kurum tarafından karşılanmasını destekler. Yönetici ayrıca, yargı kurumu organizasyonu içinde gerekli değişiklikleri uygulamak ve geliştirmek için çaba gösterir. Yönetici tüm bu çalışmaları yaparken de yargı bağımsızlığı ilkesine duyarlı olur.⁷

Yargı kurumunun başında olan sorumlu, doğru şeyler yapmak suretiyle, kurum organizasyonunun gelişiminde önemli bir rol oynar, dış dünyadaki gelişmeler ile kurum arasında bağ kurar. Bu süreçte, yönetici, kurumun yetki ve sorumluluklarını yerine getirmesini ve ilgili meslektaşlarının duyarlılığını sağlar ve tüm bunlar ile ilgili gereklilikleri yerine getirir. Yargı kurumu içinde beliren hiçbir sorunun çözümü veya yargı kurumunda başlatılan hiçbir yenilik ve değişim yargıçların desteği olmadan gerçekleşemez. Yargıçların desteğinin sağlanmasında ise, yargı kurumu yöneticilerinin iyi örnek olması ve içten gelen ikna edici çabaları olmalıdır. Konuları gereği yargıçlar için, otorite resmi güçten daha önemlidir. Yönetici, otoritesini kıdemli bir yargıç olarak gösterebilir, deneyimli bir yargıç meslektaş olarak gösterebilir ve iyi bir iletişimci olarak gösterebilir; toplumun taleplerini karşılamak için mahkeme faaliyetleri ile ilgili meslektaşlarını bilgilendirici olabilir.⁸

Aşırı dava dosyası yükü, yargı kurumu yönetiminde temel bir meseledir. Aşırı dosya yüküne karşı metodolojik yaklaşımlar geliştirilmelidir. Spesifik vakalar için ayrı, her bir vaka için toplam sürenin belirlenmesi, öngörülen ölçüler, sınırlamalar ve kurallar olmalıdır. Yargıçların iş yükünün fazlalığı ve yargıçların taleplerini karşılamak için yeterli kaynak tahsis edilememesi çözülmesi gereken önemli hususlardır. Yargı faaliyetlerinin nasıl sonuçlandığına ve yargı faaliyetleri sonunda nelerin çıktığına yargı kurumları ilgisiz kalamazlar. Yargı kurumları ile yargıdan sorumlu kamu gücü birbirlerinin görevlerine karşı saygı duyarak; karşılıklı olarak aralarında sağlıklı bir ilişki kurulması ile yargıdaki sorunların çözümüne odaklanılmalıdır.⁹

Yargılama yapan ve yargı kararı veren yargıç ile yargıcın bünyesinde çalıştığı yargı kurumu arasındaki ilişkilerde görüş farklılıkları olduğu zaman zaman gözlenmektedir. Bu çerçevede yargının bütçe sınırlamasına muhatap olmasının yargının bağımsızlığını ihlal edebileceği olgusu bu husus için bir örnek olarak gösterilmektedir. Yargıcın önündeki bir

7 MAAN Bert, agm, s.6.

8 İbid, s.7.

9 İbid , s.2.



davanın çözümünde bilirkişiye ihtiyaç duyulmasına rağmen, bütçe yetersizliği nedeniyle bilirkişi görevlendirilememesi yargı kararının adil ve doğru çıkmasını riske sokmaktadır.¹⁰

Yargı kurumu yöneticileri kendi görevleri ile ilgili konularda, eğitimler ve özgülenmiş kurslar alırlar, destekleyici personele, kaynaklara ve malzemelere sahip olurlar. Yargı kurumu yöneticileri, yargı kurumlarının fonksiyonlarına ve çalışmalarındaki rollerine uygun donanımda olurlar ve yargı kurumlarının stratejilerine ve amaçlarına bağlılık içinde olurlar. Yargı kurumu yöneticisi, yönetici rolünün gerektirdiği uygun eğitimleri alır. Kurslar, eğitimler, yargı kurumu organizasyonunun yapısını, ilkelerini ve diğer nitelikleri, insan kaynakları yönetimi, iletişim vb. değişik rolleri içeren ve öğretici nitelikte olmalıdır.¹¹

II. ETKİLİ BİR YARGI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Yargı sistemi, temel bir kamu hizmeti sunduğundan devletin ve toplumun önemli bir unsurunu oluşturur. Yargı, kişilerin haklarını korumalarını ve zedelenen haklarının tekrar elde edilmesini sağlar. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, etkili bir yargı sistemine erişimin temel bir insan hakkı olduğunu kabul eder. Etkili bir yargı sistemi, bir temel hak olmasının yanısıra toplumun yargıya olan güvenini de artırır. Yargı sistemine güven olgusu, ekonomik gelişmenin, istihdam oluşturmanın ve iş dünyasının güveninin sağlanmasının temel unsurudur. Yargıya güvenin sağlanması, bireyleri huzurlu ve ülke içi istikrarı sağlamanın yanısıra dış ülkelerin güvenini ve dışarıdan yatırımın gelmesini de olumlu yönde etkilemektedir.¹²

Değişen sosyo-ekonomik faktörler ve yargı kurumlarından beklentilerin artması yargı kurumlarının uzun vadeli çözümler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yargı kurumları kaliteli yargı hizmetlerini daha etkin bir şekilde sunmalıdır. Kurum sorumluları, yargı hizmetlerini yeniden yapılandırmak için belirli yönetim ilkelerine ihtiyaç duyarlar. Sorumlular için, kaynakların temini, dava dosyası yönetimi, karar verme süreci ve organizasyon yapılması gibi konular önemlidir.¹³

Etkili bir yargı sistemi, demokratik toplum değerlerinin ve hukukun üstünlüğünün sürdürülmesinde önemli bir rol oynar. **Bağımsızlık, kalite ve verimlilik** etkili bir yargı sisteminin temel göstergeleridir.¹⁴

10 İbid, s.1.

11 İbid, s.7.

12 EU, age, s.7-8.

13 NCSC, (2012), *Principles for Judicial Administration*, S.I, National Center for State Courts.

14 EU, age, s.5.



A. Bağımsızlık

Yargı bağımsızlığı, etkin bir yargı sisteminin temel bir göstergesidir. Yargı bağımsızlığının temel bir hak olduğu küresel düzeyde kabul edilmiştir. Yargı bağımsızlığı, yargı sisteminin belirli, öngörülebilir ve adil olmasını sağlaması nedeniyle, vatandaşların ve iş dünyasının yargıya güveninin temininde ve sürdürülmesinde hayati öneme sahiptir. Yargı bağımsızlığı, devlet gücüne karşı vatandaşları korur. Bu yüzden yargısal bağımsızlık genel olarak toplum ile olan ilişkilerde ve uyuşmazlık hallerinde taraflar ile olan ilişkilerde vazgeçilmezdir. Yargıçlar, yargısal bağımsızlığı yargısal karar alım süreçlerinde uygulamak zorundadırlar. Ayrıca yargısal bağımsızlık, yürütme, yasama ve diğer devlet güçleri ile ilişkilerde de zorunludur¹⁵.

Yasalarda yer alan yargısal bağımsızlık, yukarıda ifade edilen amaçların gerçekleşmesinde tek başına yeterli değildir. Vatandaşlar ve iş dünyası yargının bağımsız olduğu algısına sahip olmalıdırlar ki, yargıya güvenleri olsun. Bağımsızlık, yargının çoğu alanını etkileyen bir gerekliliktir. Bağımsızlık, yargıçların nasıl atandıkları, nasıl görevden alındıkları, nasıl eğitildikleri, davaların yargıçlar arasında nasıl dağıtıldığı gibi hususları etkilemektedir¹⁶. Ayrıca, yargı kurumlarının mali kaynak temini için objektif bir sistemin geliştirilmesi, yargı kurumlarının gerçek bağımsız işleme için bir ön şart olarak görülmektedir¹⁷.

B. Kalite

Kalite, bir hizmetten istifade eden ve etkilenenlerin beklentilerinin karşılanmasıdır. Yargı sistemi bağlamında kalite, yargısal kararların kalitesini ifade etmektedir. Yargıda kalite konusu, Yargı sisteminin geniş alanı bağlamında değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, yargı kararlarının açıklığı ve anlaşılabilirliği, tarafsızlık, dürüstlük, mesleki uzmanlık ve yargıda işi olanlar ile iyi iletişim kurulması gibi konular kaliteli bir yargı için önemlidir.

Yargı sistemlerinin kalitesinin ölçümünde kabul edilmiş tek bir yol, yöntem yoktur ve yargının kalitesini artırmaya, geliştirmeye yardım edebilecek genel kabul görmüş kesin belirli faktörler de bulunmamaktadır. Yapılan çalışmaların sonucu göstermektedir ki, yargı sisteminin kalitesi, ortaya çıkan bir yargısal kararın kalitesinden daha geniş anlama

15 İbid, s.9.

16 İbid, s.9.

17 MAAN Bert, agm, s.7.



gelmektedir. Ayrıca, yargı sistemlerinin kalitesini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır.¹⁸

Yargı sistemlerinin kalitesini geliştirebilecek ilk faktör, **yargı sistemine erişimin kolay olmasıdır**. Yargı sistemine erişimi kolaylaştırmak için bazı araçlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır; Yargı sistemi hakkında tatmin edici bilgi kişilere sunulmalıdır. İhtiyaç sahiplerine adli yardım sağlanmalıdır. Yargılamanın tarafları ve medya ile iletişim sağlanmalıdır. Kişiler yargı kararlarına ulaşabilmelidirler.¹⁹

Yargı sistemlerinin kalitesini geliştirebilecek ikinci faktör, **yeterli ve uygun kaynakların sağlanmasıdır**. Bu faktör, yargı sisteminin iyi faaliyet göstermesini, yargı kurumlarındaki şartların elverişli olmasını ve iyi yetişmiş yargı mensuplarını temin etmeyi içermektedir. Gerekli niteliklere ve mesleki yetkinliğe sahip yeterli sayıda personel ve görevli olmaması, sürekli geliştirici eğitim programları olmaması, kararları ve karar verme süreçlerini tehlikeye düşürmektedir.²⁰

Yargı sistemlerinin kalitesini geliştirebilecek üçüncü faktör ise, **değerlendirme araçlarıdır**. Bu unsur; yargı ile ilgili araştırmaları, zamanında davaların sonuçlanması için bilişim teknolojilerini, otomatik erken uyarı sistemleri gibi araçları kullanmayı içermektedir. Yargı kurumu faaliyetlerini izlemek ve değerlendirmek, yargı kurumunun eksikliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemek yoluyla yargı kurumunun performansını geliştirmeye yardım etmektedir. Yargı sisteminin kalitesinin değerlendirilmesinde, yargıda işi olanların ve yargıyla ilişkili olanların görüşlerine önem verilmesine odaklanılmaktadır.²¹

Yargı sistemlerinin kalitesini geliştirebilecek dördüncü faktör ise, yargı sistemlerinin kalitesinin artırılması için **standartların kullanılmasıdır**. İş süreçleri ile ilgili süre belirleme, aktif dava izleme ve işyüküne ilişkin düzenlemeler yaygın kullanılan kalite standartlarıdır.²²

Yargıçlar, yargıda işi olanlar, yargı ile ilişkili diğer ilgililer açısından kaliteden ne anladıkları ortaya konulmalı ve bu konuda gerekenler yapılmalıdır. Kurumlarda kalitenin düzeyi, gözleme ve taraflar ile yapılan mülakata dayalı olarak belirlenebilir. Yargıcın asıl işi karar vermektir; yargıca çalışmalarında gerekli destekler verilmelidir. Yargı kararlarının iyi gerekçelendirilmiş olması, yargısal işlemlerin süresinin makul

18 EU, age, s.8.

19 EU, age, s.8.

20 EU, age, s.8.

21 EU, age, s.8.

22 E U, age, s.9.



olması, mahkeme personelinin ve yargıçların tavırları, bekleme zamanı ve bekleme alanı gibi hususlar kalite içinde değerlendirilen konulardır. Yargı kurumları, kaliteyi yönetme ve geliştirme yollarını bulma çabası içerisinde olurlar. Yargının bütçeleme faaliyetlerinde kalite kaygısı önem verilen konuların başında gelir.²³

Yargı sistemlerinin kalitesini geliştirebilecek beşinci faktör ise, **ihhtisaslaşmadır**. İhtisaslaşma farklı boyutlar alabilir. Hukukun değişik alanlarında, ceza davalarında, adli davalarda, idari davalarda, mali davalarda ihtisaslaşma olabilir. Bilhassa, ceza davalarında ihtisaslaşma daha elzem hale gelmiştir, adli tıp teknikleri daha karmaşık hale gelmiştir. Çocuk davalarında, çocukları dinlemek ve ilgili raporları değerlendirmek uzmanlık gerektirmektedir. İhtisaslaşma, yargıda uzmanlık bilgisine sahip olma, kalitede güvenin sağlanması ve sürdürülmesi için bir zorunluluktur. Bir yargıç bilimsel veya teknik nitelikteki değişik konularda uzman görüşünü değerlendirmekten kaçamaz. İhtisaslaşma halinde, yargıçların davanın doğru sonuçlandırılması hususunda gereken teknik bilgiye sahip oldukları kabul edilir. Yargıç yardımcıları, hukuki danışmanlar, ihtisaslaşmada yargıçlara yardımcı olabilirler.²⁴

C. Verimlilik

Yargıda verimlilik, makul sürede yargılanma hakkının gerçekleşmesi ile ilgili bir husustur. Yargıda verimlilik anlayışı, yargının zaman ve süre ile ilgisini ifade eder. Yargı işlemlerinin belirlenen süre içinde ve zamanında gerçekleşmesi, yargı sisteminin düzgün ve sağlıklı çalışması ve işleme için elzemdir. Bir yargı sisteminin verimliliğini ölçmek için temel göstergeler olarak; yargısal işlemlerin uzunluğu, dava sonuçlandırma oranı ve bekleyen dava sayısı gibi göstergeleri saymak mümkündür. Yargısal işlemlerin zamanında ve makul sürede sonuçlandırılması, etkin bir yargı sisteminin önemli bir yönüdür. Ancak sürecin hızı üzerine aşırı vurgu yapmak yargısal hataya neden olabilir. Etkin bir yargı sistemi, hak arayanlar için makul bir maliyette, makul bir zaman içinde, yüksek kaliteli yargısal karar sunabilme kapasitesini ifade eder.²⁵

Yargı kurumlarının, yargı sistemlerinin etkinliğine nasıl katkı sağladıklarını anlayabilmek için yargı kurumlarının iletişim stratejilerine ve yönetim tarzlarına bakmak gerekmektedir. Yargı kurumlarının belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri, aynı zamanda yargı hizmetlerinde bağımsızlık, kalite ve verimlilik ilkelerini de artıracaktır.

23 MAAN Bert, agm, s.5.

24 İbid, s.6-7.

25 E U, age, s.10.



Yargı sisteminin algılanan kalitesini inceleyen ve değerlendiren tatmin edici nitelikteki araştırmalar gibi çalışmalar kalitenin artışına katkı sağlar. Yargıçların mesleki eğitim programlarına katılmaları, daha kaliteli yargısal kararların ortaya çıkmasına, daha hızlı kararın verilmesine yol açar ve yargının daha iyi hizmet sunumunu sağlar. Yargı kararlarına erişimin sağlanması ise, ilgili yargı kararları hakkında ilgilileri daha fazla bilgilendirir. Doğru dava yönetimi, yargı sürecinin zamanında gerçekleşmesini ve böylece yargının verimliliğini artırır. Yargıçların ihtisaslaşması, daha kaliteli kararların ortaya çıkmasının yansırı kararların daha hızlı verilmesini de sağlar.²⁶

III. ETKİLİ BİR YARGI YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Yargıda işi olanların beklentilerinin karşılanması ve yargı sisteminin verimli çalışmasının gerçekleştirilmesi gittikçe önem kazanan bir konudur. Bir yargı kurumunun çalıştırılması ve işleyişi ile diğer kurumların çalıştırılması ve işleyişi çoğu yönden birbirilerine benzer hale gelmektedir. Yönetim biliminin ve işletmenin ortaya koyduğu geleneksel yönetim anlayışı günümüzde kamu sektöründeki kurumlarda da kabul görmektedir. Bu gelişme aynı zamanda bir kamu kurumu olan yargı kurumlarına da yansımaktadır. Bu çerçevede yargı kurumlarına yaklaştığımızda, etkin bir yargı kurumu yönetiminin gerçekleşmesinde rol oynayan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; kurum kültürü, kurum yapısı, kurum iş süreçleri, kullanılan araçlar, mesleki yetkinlik, etkin liderlik, etik ilkeler, şeffaflık ve iletişim gibi unsurlardır.²⁷

Yargı kurumu sorumluları, yargı kurumunun etkin bir şekilde yönetilmesi için çaba gösterirler. Bunun için, kurumun etik değerler gibi ortak değerleri çerçevesinde uygulamalarda bulunurlar. Bu bağlamda her yeni değişiklik yürürlüğe girerken tüm paydaşlar konuya müdahil kılınmalıdır, istenilen değişikliğin amaçlarının ne olduğu ve bu değişikliğin kurumun vizyonuna nasıl uygun hale getirileceği açık bir şekilde paylaşılmalıdır. Değişikliğin uygulamada başarılı olabilmesi için her kişinin kendi rolünü bilmesi ve görev dağılımının açıkça yapılmış olması gerekir. Dahası uygulamalar kurumun rutini haline gelmelidir. Kişilerin kendi görevlerini yerine getirirken, görevleri ile ilgili düzenlemelere ve uygulama rehberlerine başvurmaları, işlerin doğru ve kaliteli yapılmasını sağlayacaktır.²⁸

26 İbid, s.10.

27 İbid, s.10.

28 İbid, s.13.



A. Kurum Kültürü

Yargı sürecinin belirlenen ilkeler çerçevesinde sürmesi ve adil yargı kararlarının ortaya çıkması hususunda, yargı kurumunun tüm mensuplarının, yargı ile ilgili değerleri, etik ilkeleri ve kuralları, birlikte paylaşımları ve benimsemeleri gerekmektedir. Kurum kültürü, yargı kurumunun verdiği yargı hizmetlerinin hukuka ve amaçlanana uygun olması açısından önemlidir. Kültür, kurum üyeleri tarafından paylaşılan kuralları, ilkeleri ve değerleri ifade eder. Bu ilkeler, kurallar ve ön kabuller yargı mensuplarının çevrelerini nasıl algıladıklarını ve kurum içinde nasıl davranacaklarını etkilemektedir.²⁹

Kabul edilen ortak değerler, kurumda değişiklikler uygulamaya girdiğinde önemli olur. Yargı kurumu görevlilerinin ve yargıçların değişiklikleri kabullenmeleri, değişikliklerin diğer paydaşların ve hukukçuların kabulleri kadar önemli olduğu bilinmelidir. Bir paylaşılmış vizyon, bir motivasyon kaynağı üretir ve taraflara konunun anlaşılmasında yardım eder. Örneğin, bir yargı kurumu değişik tür süreçler için belli bir süre uygulamak isterse, bu sürenin belirlenmesinde paydaşların ve ilgili tarafların konuya müdahil edilmesi ve ilgili tüm taraflara (kurum personeli, yargıçlar, avukatlar gibi) bu değişikliğin kurumun etkin işleminde neden önemli olduğunu açıklaması son derece gereklilik arz etmektedir. Kurumda yenilikler ve değişiklikler yürürlüğe girdiğinde, ilgililer arasında iyi iletişim kurulmuş olması amaçların gerçekleşmesine katkı sunmaktadır.³⁰

B. Kurum Yapısı

Başarılı yargı kurumu yönetiminin ikinci kilit unsuru kurumsal yapıdır. Kurum yapısı, yetkileri, görevleri ve sorumlulukları belirler. Bu yüzden belirgin bir organizasyon şeması asgari bir gerekliliktir. Her bir görevin sorumlusu belli olmalıdır. Örneğin, yargı kurumu bir konuda veya bir karar hakkında basın açıklaması yapılmasını isterse; kurum, basın açıklamasını hazırlamaktan, basın açıklamasının içeriğinden ve yayınlanmasından kimin sorumlu olacağını belirlemelidir. Eğer, bir görev için kimin sorumlu olduğu tanımlanmamışsa, büyük ihtimalle o işin doğru ve zamanında yapılamayacağı bilinmelidir.³¹Etkin bir yargı kurumu yönetimi, tüm yargı sisteminin yönetimi ve politika üretimi için iyi tanımlanmış bir yönetim yapısına ihtiyaç duyar.³²

29 İbid, s.11.

30 İbid, s.11.

31 İbid, s.11.

32 NCSC, age, s.ii.



Yargı kurumu, belirli bir uygulamayı yürürlüğe sokmak istediği zaman, kurum mensuplarının değişikliğin amaçlarını bilebilmesini, kendi görevlerini ve kimin hangi işi ve ne zaman diliminde yapacağını bilmesini sağlayacak bir yönetim sergilemeli ve organizasyon tesis etmelidir. Etkin bir yönetim yapısının, değişimlerin ve yeniliklerin başarılı sonuçlanmasını sağlamada önemli rolü vardır. Gelişmeleri gözlemleyen kişiler, görev alanlarını belirlemeli, beklentileri tanımlamalı, ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu tespit etmeli, kişilerin kendi işleri ile ilgili gelişmeyi nasıl sağlayacaklarını belirlemelidirler. Yenilikler, kurulmuş çalışma ilişkilerini değiştireceğinden, temel paydaşların sürece dahil edilmeleri ve yeniliklerin amaçlarını anlamaları durumunda, çalışmalarda başarılı olunabilecektir.³³

C. Kurum İçi İşlemler

Etkin bir yargı kurumu yönetiminin üçüncü kilit unsuru, kurum içi işlemlerdir. İşlemler, birbirini takip eden bir dizi aktiviteyi ifade eder. Aktivitelerin belli bir süreç haline getirilmesi, yargı kurumunun işlerinde bu faaliyetleri takip için doğal bir aşama oluşturur. Şayet işlemler, rutinin bir parçası haline gelmişse, işlemlerin kullanımı genel olarak artar. Diğer bir deyişle, şayet uygulamalar yargı kurumunun günlük uygulaması veya rutinin içine yerleştirilmişse, uygulamalar daha faydalı hale gelir. İşlem sürecinin uzunluğu ile ilgili düzenlemeler hemen hemen her ülkede bulunmaktadır. İşlemlerin süresi devamlı kontrol edilirse ve işlemler zamanında gerçekleşirse, ancak o zaman işlemlerin süreli olması kuralı yargı sisteminin etkinliğini artırır. İşlemin süresinin takibi rutin bir şekilde yapılmalıdır. Dava, yargı kurumuna geldiği andan itibaren sonuçlandırılıncaya kadar takip sürdürülmelidir. Hatta otomatik olarak erken uyarı veren sistemlerin kullanılması da tercih edilmektedir.³⁴

Yargı kurumu, işlemleri ve süreçleri azaltıcı ve karmaşıklığı giderici bir nitelikte organize edilmelidir. Yargı ile ilgili işlemler ve prosedürler basit, açık, belirgin ve en düşük maliyette olmalıdır.³⁵

D. Araçlar

Etkin yargı kurumu yönetiminin dördüncü kilit unsuru araçlardır. Araçlar, yargı faaliyetlerinde kullanılması gereken uygulamaya dönük enstrümanlardır. Araçlar dendiğinde, örneğin, dava dosyalarının yargıçlara nasıl dağıtılacağına dair düzenlemeler, yargı kurumunun medya ile nasıl ilişkiye gireceğine dair düzenlemeler, elektronik dava

33 EU, age, s.11.

34 İbid, s.11.

35 NCSC, age, s.iii.



dosyası yönetim sistemi, eğitimi modülü, belirlenmiş süre kaydı gibi konular ile ilgili düzenleme ve dokümanlardır. Bu düzenlemeler yargı kurumu içi düzenlemeler de olabilir, yasal düzenlemeler de olabilir. Yargı kurumu İç Kontrol Kılavuzu, yargı kurumu içi faaliyetlerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı ve bunların kontrolünün nasıl yapılacağını düzenlemektedir.³⁶

Yargı kurumu sorumlusu, yargı hizmetlerinin sunumuna destek veren tüm kaynakları ve araçları kontrol etmelidir.³⁷

E. Mesleki Yetkinlik

Mesleki yetkinlik hususu, yargı kurumlarında bulunan değişik görevlilerin, kendi görevlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi, deneyim ve becerilere sahip olmalarını ifade eder. Mesleki yetkinlikler hem geliştirilmeli hem de kullanılmalıdır. Bu yüzden belirgin bir organizasyon şeması asgari bir gerekliliktir. Görevlerin tanımlanması ve her özel göreve atamalar yapılması; işlerin ve görevlerin yapılmasının sağlanması, eğitilecek grupların belirlenmesi, birbirlerinden deneyim paylaşımı yoluyla iyi yönetişimin gerçekleştirilmesi açısından da önemlidir. Yargı kurumları, kendi görevlilerinin mesleki yetkinliklerini artırmaları hususunda çaba göstermelidirler. Yargıçlar ve diğer çalışanlar kendileri ile ilgili spesifik eğitimlerine katılarak kendi uzmanlıklarını geliştirmelidirler. Ayrıca, Kişiler, karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımı için, bu amaçla düzenlenen eğitim toplantılarına katılarak mesleki yetkinliklerini artırabilirler.³⁸

Yargıçlar doğru seçilmeliler ve iyi eğitilmelidirler. Yargıçların tutum ve davranışları, davanın taraflarının güvenini kazanmak açısından önem arz etmektedir. Yargı ve yargıç açısından güvenin sağlanması bir zorunluluktur. Taraflar çekişmelerinin çözümü için konuyu üçüncü bir kişinin, yani yargıcın eline vermekteler ve kendileri için önemli olan konunun çözümünü yapacak kişinin de güvenilir olmasını beklemektedirler. Bu güveni taraflara sadece yargıçlar gösterdikleri davranışıyla verebilirler. Yargıç konuşmasıyla, dinlemesiyle, gerekçeleriyle ve kararıyla tarafların güvenini etkiler.³⁹

Yargıç, hukuki bilgi ölçütünden daha fazlasını içeren kriterler üzerine seçilmelidir. Yargı personeli, yargıda işi olanlara iyi davranış gösterme yaklaşımına sahip olmalıdır. Yargı kurumu sorumlusu, yargı kurumunun

36 EU, age, s.12.

37 NCSC, age, s.ii.

38 E U, age, s.13.

39 MAAN Bert, agm, s.4.



yüksek nitelikli, yetkin ve iyi eğitilmiş yargı mensubuna sahip olmasını sağlamalıdır.⁴⁰

Yasalar yargı mensuplarına meslekleri ile ilgili olarak sadece yetki ve sorumluluklar verirler; ancak mesleki yetkinlikler veremezler. Yasaların vermiş olduğu yetki ve sorumlulukların kaliteli ve etkin gerçekleştirilmesi için ilgili konularda özel bilgilendirmeler, eğitim programları ve uygulamaya dönük mesleki kurslara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yargıçların yargısal karar verme yetkinliğini edinmiş olmaları önemli bir husustur. Yargıçların yargısal karar verme sürecinde, ilgili olayların değerlendirilmesinde ve muhakemesinde etkili olabilecek psikolojik faktörlerin önemi bilinmelidir. Karar verme süreci, çok sayıda faktör tarafından etkilenmektedir. Karar verme her ne kadar tüm insanların sahip olduğu bir yetenek olsa da; zorlukları, çok boyutlu olması, mesuliyeti ve sonuçları bakımından, meslekleri gereği üst düzey karar verme yetkisine sahip yargıçlar bakımından daha çok önemlidir.⁴¹

Karar verme davranışının yüksek değerde olması, diğer insanları da etkileyebilmesi ve yargıçların bu işi en iyi, yetkin ve adil bir şekilde yapabilme kabiliyetini haiz olması ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle de, yargıçlar bir karar verici olarak mühim bir bilişsel süreç olan karar verme ve muhakemeyi işleri gereği sürekli yapmaktadırlar.⁴² Yargıçların muhakeme gücünü artırıcı ve karar verme yeteneğini güçlendirici aktiviteler teşvik edilmelidir.

Yargıçlar hukuksal düşünceye sahip olurlar. Hukuksal düşünce, bireysel bir vakada adaleti arayıp sağlama kabiliyeti, özeleştirel bakabilme ve karşısındaki kişinin bakışını görebilme kapasitesi, doğruluğu tahlil etme ve açıklığa kavuşturma eğilimi, gerçeklere ulaşabilme ve anlayabilme yeteneğidir.⁴³ Yargıçların hukuksal düşüncelerini geliştirici çabalar gösterilmesi, yargıçların yargısal karar verme yeteneğini de olumlu yönde etkilemektedir.

F. Etkin Liderlik

Etkin liderlik, etkin yargı kurumu yönetimiyle oldukça ilgili bir husustur. Liderler, kurumun ilkelerinin, kurallarının ve değerlerinin

40 NCSC, age, s.ii.

41 KÜÇÜKAY Alper, (2018), "Karar Vermenin Psikolojisi", **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi**, Türkiye Adalet Akademisi, s.607-640, Ankara, s.607.

42 İbid, s.608.

43 İbid ,s.608.



korunmasını ve geliştirilmesini sağlamak zorundadırlar. Zira bunlar kurum kültürünü oluşturmaktadırlar.⁴⁴

Bir yargı kurumu, kendi işleyişinde bir değişikliği uygulamak istediğinde; yönetici konumundaki kişi, kurum mensuplarına liderlik yapar. Liderlik yapan yönetici amaçlanan yeniliği benimsemeleri için kurumun diğer mensuplarını motive eder. Liderlik yapan yönetici, bu yeni uygulamaların sistemi nasıl olumlu yönde geliştireceği görüşünü çevresindekilere anlatarak ve yayarak diğerlerini etkileyebilmektedir. Değişikliğin getireceği faydalardan kişilerin nasıl ve ne kadar etkilenecekleri gösterilerek, gerçekleştirilen süreçte bilgi paylaşarak, amaçlanan değişimin etkin gerçekleştirilmesi için kendilerinin yaptıkları çabaları göstererek, değişimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin rol alanların edinecekleri kazanımları ifade edilerek değişim desteklenir.

Yönetici, yeni yürürlüğe sokulan uygulamaların savunucusu olmalı, yargı kurumu mensupları arasında örgütsel desteği ve uzlaşmayı sağlayarak liderliği gerçekleştirmelidir. Yargı kurumu üyeleri, belirlenen hedefleri elde etmede değişikliklerin başarılı olması için vazgeçilmezdirler. Yargı kurumu yöneticisi, yargı kurumu yönetiminde paylaşılan ortak vizyonu net bir şekilde dile getirir. Yönetici, değişiklikten etkilenen kişileri motive ederler, onları doğru bilgilendirerek değişikliklerin amaçları hakkında ve onların sürecin neresinde müdahil olacakları hakkında bilgilendirir.⁴⁵

Yargı kurumu yöneticisi, kurumun faaliyetlerinden sorumludur. Sorumluluk, kurumun kendi kendini ve bütçesini yönetmesi gücüne sahip olmayı ifade eder. Yönetmek aynı zamanda liderlik etmeyi gerektirmektedir.

Yargı mensupları, 'yargı kurumu yönetimi' olgusunun günümüzde ve gelinen noktada önemli olduğunu bilmektedirler. Öncelikle, yargı kurumlarının birer örgüt, organizasyon ve kuruluş olduğu kabul edilmektedir. Yargı kurumları, onlarca, yüzlerce ve binlerce kişinin çalıştığı büyük örgütler ve organizasyonlar konumundadırlar. İkinci olarak, yöneticilik farklı eğitim, deneyim ve bilgi gerektirdiğinden dolayı yargı kurumu sorumluları, doğal olarak iyi bir yönetici olabilmeleri için gerekli eğitim ve kursları alarak, bilgi ve yöneticilik donanımı geliştirilmelidir.⁴⁶Yargı kurumu yöneticisi, aynı zamanda kendisinden liderlik beklendiğinden dolayı, yetkinlik temelli seçilmelidir.⁴⁷

44 E U, age, s.11.

45 İbid, s.11.

46 İbid, s.2.

47 NCSC, age, s.ii.



Yargı kurumu sorumluları, yargı kurumunun etkin işlemesi için etkin liderlik yaparken, yargıçların ve yargının bağımsızlığını kabul ederler. Yargı yöneticileri, yargının özgünlüğünün ve hassasiyetinin bilincindedirler ve yargıcın bağımsızlığı olmadan yargının ve yargı kurumunun olmayacağını bilirler.

G. Etik İlkeler

Yargı mensuplarının uyması gereken temel etik değerler, yargı camiasının öteden beri tartıştığı temel alanlardan biri olmuştur. Meslek etik ilkeleri, uygulamacılar için mevzuatta somutlaşan disiplin kurallarını aşan bir rehberi oluşturmaktadır. Yargı camiasında ve yargı mensuplarında, yargıya güven tesis edilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan bir anlayışın var olması büyük önem taşımaktadır.

Adil yargılanma hakkı kapsamında; yargılamaların bağımsız, tarafsız ve etkin bir şekilde yapıldığına dair gerek davanın tarafları gerekse kamuoyunda kuvvetli bir inancın olması bir zorunluluktur. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 6 ncı maddesinde düzenlenen adil yargılanma hakkının sağlanmasında en önemli araçlardan biri de yargı mensupları için etik ilkelerin belirlenmiş olmasıdır.⁴⁸

Adalet sisteminin etkinliği açısından hukuku uygulayanlarda etiğe dayanan bir vicdanın oluşması gereklidir. Hukukçuların, kanunlar dışında uymaları gereken, meslekleriyle ilgili kuralların varlığı şüphesizdir. Bu kurallar yargı etiği kavramı altında somutlaşmaktadır. Etik ilkelerin belirlenmesi ile yargısal süreçlerdeki şeffaflık ve hesap verilebilirlik artacak ve bu sayede bir yandan yargıya olan güven yükselirken diğer yandan yargı mensuplarının bağımsızlığı ve tarafsızlığı ilkesi daha belirgin ve denetlenebilir hale gelecektir. Bu yüzden Yargı etiği ilkelerinin eğitimi yaygın bir şekilde yargı mensuplarına verilmelidir.⁴⁹

Birleşmiş Milletler, 2016 yılında, **Bangalore Yargı Etiği İlkeleri**'ni Adalet Yönetimine İlişkin Birleşmiş Milletler Standartlar ve Normlar listesine resmen dahil etmiş bulunmaktadır.⁵⁰ Bir yargıcın gerek yargı kurumu içinde ve gerekse dışında belirlenmiş davranış kurallarına göre hareket etmesi beklenmektedir. Bangalore Yargı Etiği İlkeleri olarak;

48 Adalet Bakanlığı, (2018), **Adalet Şurası, Sonuç Bildirgesi**, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını No 58, Ankara, s.271-6.

49 Adalet Bakanlığı, (2016), **Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu, Sunuş Yazısı**, Adalet Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, S.İ.

50 Jayawickrama, Nihal, (2017), **“Yargı Bağımsızlığından Yargının Hesap verebilirliğine”, Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu**, Yargıtay, Ankara, s.31.



bağımsızlık, tarafsızlık, dürüstlük, doğruluk, eşitlik, yetkinlik ve özen ilkeleri sayılmaktadır.⁵¹

Etik ilkeler belirlenirken, geçmişten gelen birikimden ve ülkenin kendi değerlerinden yola çıkılıp evrensel ilkeleri de kapsayacak bir yaklaşım ortaya konulması önem taşımaktadır. Bu çerçevede, ülkemizde, yargı görevi ifa edenlerin uyması gereken etik ilkeler oluşturulmuş ve akabinde Hakimler ve Savcılar Kurulu kararıyla somutlaştırılarak, **“Türk Yargı Etiği Bildirgesi”** olarak kamuoyuna açıklanmış bulunmaktadır.⁵²

H. Şeffaflık

Şeffaflık, modern demokrasi için temel bir değerdir. Şeffaflık, kamusal konularda vatandaşların hem katılımını, hem de kontrolünü sağlayan bir mekanizmadır. Uygulamada şeffaflığın üç bileşeni vardır; vatandaş tarafından yargı sistemi ve mahkemeler hakkında kamusal bilgiye erişim taleplerinin olması; devletin bu bilgileri üretmesi ve vatandaşın ulaşabileceği yöntemleri ve yolları hazırlaması; vatandaşın devletin sorumluluklarını yerine getirmesini isteyebilmesi için güçlendirilmesi. Bu bilgi isteme talebi yargı sisteminin değişik unsurlarını kapsayabilir. Bu talepler, yargı kurumunun kaynakları ve bu kaynakların nasıl yönetildikleri, yargıçların nasıl atandıkları, yargı kurumunun faaliyetleri ile ilgili istatistiksel rakamlar ve yargısal işlemlerin süreleriyle ilgili hususlar hakkında olabilmektedir.⁵³

Yargı sisteminin şeffaflığı önemli sonuçlara yol açmaktadır. Şeffaflık, yargıya erişim hususunda pozitif bir etkiye sahiptir. Yargıya erişim, bir işleyen demokrasinin ve gelişen ekonominin temel dayanağı olarak düşünülür. Yargıya erişim, yargı sisteminde kalitenin önemli bir temel unsurdur ve etkin bir yargı sisteminin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Diğer bir deyişle, şeffaflık, daha iyi bir yargıya erişime yol açar ve böylece daha etkin bir yargı sistemine katkı sağlar. Dahası, etkin bir yargı sistemine erişimin temel bir hak olduğunu Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi kabul etmiştir. Yargısal işlemlerin zor anlaşılması, çok zaman alması ve yorucu olması yargıya erişim hakkını riske sokmaktadır. Yargısal kararların tüm taraflarca iyi anlaşılabilmesini sağlamak için kararlar uygun bir dil ile açıklanmalıdır. Yargı sistemi, ayrıca topluma ve taraflara çalışmalarını anlatmalı ve izah etmelidir.⁵⁴

51 UNODC,(2016), *Commentary on The Bangalore Principles of Judicial Conduct*, Vienna, AUSTRIA, s. 24.

52 Hakimler ve Savcılar Kurulu (HSK), (2019), *“ Türk Yargı Etiği Bildirgesi”*, (www.adalet.gov.tr; 11 Mart 2019), *Resmî Gazete*, 14 Mart 2019 gün ve 30714 sayılı nüsha.

53 E U, age, s.26.

54 İbid, s.26.



Yargı sisteminin şeffaflığı, davanın taraflarını yargı yönetimine karşı korur ve kişilerin yargı sistemine güvenini sağlayıcı bir rol oynar. Yargı sisteminin şeffaflığı ile ilgili olarak, yargı faaliyetlerinin yürütümü ile yargı kurumlarının çalışma kurallarının yayınlanması ve yargı kararları bilgi bankası oluşturulması önemli hususlardır.⁵⁵

Yargıya erişim, ayrıca yargı kararlarına erişimin sağlanmasını da gerektirir. Tarafların ve hukuki temsilcilerin kendi dava dosyalarına sunabilecekleri tüm gerekli bilgilere sahip olduklarında ve kendi taraflarının menfaatlerini temsil ettiklerinde yargı daha iyi hizmet etmiş olur. Yargıçlar, karar vermeden önce ilgili kararlar hakkında yeterince bilgilendirilmelidirler, bu durum kararlarda yargısal kesinliği ve tutarlılığı sağlar. Etkin bir yargı sistemine erişim hakkının sağlanması, vatandaşların, avukatların, hukukçuların ve yargıçların yargı kararlarına ve hukuki metinlere erişime sahip olmayı gerektirmektedir.⁵⁶

Yargıya erişimin sağlanmasında; yargı sisteminin daha şeffaf olmasının yanısıra, yargısal işlemlerin maliyeti ve süresi hakkında vatandaşa genel bilgiler sunulması, adli yardım sağlanması, karar hükümlerinin internette bulundurulması gibi değişik yollar uygulanabilmektedir. Yargı kurumunun tüm düzeylerinde değerlendirme ve performans ölçümünde yargı sistemi şeffaf ve hesapverebilir olmalıdır.⁵⁷

I. İletişim

Özellikle yargı kurumu gibi çoğu insanın birlikte çalıştığı bir kamu kurumunda etkin bir faaliyet için etkin bir iletişim anahtar konumundadır. Kurum çalışanları kurumda nelerin olup bittiğini sağlıklı bir şekilde bilmek isterler. Sağlıklı bir yargı yönetimi, yargı mensuplarını ve diğer personeli motive etmesi için aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bir yönetim politikası gerektirir. Yöneticiden her zaman kurum personeli liderlik beklemektedir. Yönetici de, kuruma ve kurum personeline liderlik göstermelidir. Kurumda yeni yürürlüğe giren bir değişiklik hakkında yöneticinin sahiplenmesi, övücü söz söylemesi ve başlatıcı faaliyet düzenlemesi tüm personeli motive etmektedir.⁵⁸

Kurum içi iletişimin önemli olması kadar kurum dışı iletişim de o derece önemlidir. Yargı kurumu çalışmalarının kamusal niteliğinin vurgulanması önemlidir. Günümüzde kişisel ve tüzel tüm uyumsuzlukları mahkemeler ve yargıçlar çözmektedirler. Taraflar katıldıkları dava sürecinin nasıl

55 İbid, s.27.

56 İbid, s.27.

57 NCSC, age, s. iii.

58 MAAN Bert, agm, s.3.

devam edeceğini ve adil bir şekilde sonuçlanıp sonuçlanmayacağını merak etmektedirler. Yargılamanın kamu denetimi altında bir kamu kurumu tarafından gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Taraflar, davalarına bakan yargıçlara ve yargı kurumuna güvenmek için iyi gerekçeler görmek isterler. Kamu her zaman güçlü olduğundan, bireyler ve kurumlar kamunun kurallarına uymak zorunda olduklarından, bireylerin başvurabilecekleri bağımsız ve tarafsız bir yapı olmalıdır. Bireyler ancak kamu denetimi altında bağımsız, tarafsız ve mesleki anlamda yetkin olan bir yapıya güven duyabilirler. Bu yüzden de yargının en önemli gerekliliklerinden biri de şeffaflıktır.⁵⁹

Yargı medyanın ilgisini çeken bir kurumdur. Medya, yargı faaliyetlerini oldukça yakından takip etmektedir. Bu yüzden yargı, dış iletişim politikası geliştirmeli ve medya ile etkin bir şekilde ilgilenmelidir. Yargı kurumları ayrıca, dış dünyanın ve çevrelerinin taleplerine duyarlı olarak faaliyet gösterirler. Bu yüzden yargı kurumları, iç ve dış iletişim politikası, medya ile ilişkiler politikası geliştirirler.⁶⁰

İletişim, konuşarak, yazarak veya diğer araçları kullanarak bilginin aktarımı veya karşılıklı değişimidir. Yargı, kamuoyunun ilgisini çeken davalar hakkında, kamuoyunun doğru şekilde bilgi sahibi olmasını sağlamak için medya ve kamuoyu ile iletişim kurmak isteyebilir. Kararlar hakkında bilginin yanısıra, yargının organizasyonları, yargının nasıl çalıştığı, yargı sistemi hakkında genel bilgilendirme, işlemlerin süresi ve benzeri konularda da bilgilendirmeler yapılır.

İletişim kurmadan önce her yargı kurumu, bir iletişim vizyonu geliştirmeli ve bir iletişim politikası oluşturmalıdır. İletişim ne hakkında, ne zaman, kim ile ve nasıl gibi hususlar belirlenmelidir. Yargıda işi olanların beklentileri ve diğer paydaşların beklentileri, yargı kurumu yönetiminin önem verdiği bir husustur. Kamuoyunun beklentilerini anlamak için, yargı kurumuna geri bildirimleri ve dönüşleri, bilgi aktarımlarını kabul etmek gerekmektedir. Yargıya erişime katkısı nedeniyle, iletişim yargı için önemlidir. İletişimin ayrıca imaj yapıcı bir rolü de bulunmaktadır.⁶¹

Yargıya olan güvenin sağlanmasında etkin bir rol oynayan bir unsur olarak iletişimde muhtemelen yer alabilecek konular rasyonel bir şekilde belirlenmelidir. Kamuoyunun bilgilendirilmesi için özel bilgiler üretilmektedir. Dava dosyalarının yargıçlara nasıl dağıtıldığının ve paylaştırıldığının kuralları, yargı kurumlarının gündemi, yargıçların

59 İbid, s.3.

60 İbid, s.3-7.

61 E U, age, s.62-63.



disiplin ve adli soruşturmalarının sonuçları, medyanın sorduğu sorulara cevaplar, İletişim konuları ile alakalı işbirliği, diğer yargı kurumları ile işbirliği, yargı sisteminin diğer kurumlar ile işbirliği, yargısal faaliyetler çerçevesinde yürütülen eğitim programları, yargının düşünce ve görüşlerinin parlamentoya ve yürütmeye ifade edilmesi, yargı kurumu ile ilgili geri dönüşler ve şikâyetler gibi konularda özel bilgilendirme metinleri hazırlanmaktadır.⁶²

Yazının bu kısmına kadar, temel kamu hizmetlerinden biri olan yargı hizmetleri ve yargının yönetilmesi ile ilgili temel ilkeleri incelendi. Yazının bu kısmından itibaren ise, bu ilkeler ışığında stratejik yönetim anlayışının yargı hizmetlerinin yönetiminde nasıl kullanılacağı hususları incelenecektir.

IV. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE YARGI YÖNETİMİ

Yargı hizmetlerinin etkin ve kaliteli sunumu ile vatandaşın yargıya güveninin sağlanmasında stratejik düşünme ve stratejik yönetim anlayışı önemlidir. Yargı hizmetlerini düzenleyen soyut ve normatif nitelikteki hukuk kurallarının uygulamadaki tezahürünü yargı kurumlarının icraatları göstermektedir. Dahası, hukuk kurallarının soyut ve normatif düzeyde nasıl olduklarından ziyade uygulamada nasıl gerçekleştiği önemlidir. Bu yüzden, yargı hizmetlerini düzenleyen hukuk kurallarının amacına uygun ve doğru uygulanması için yargı kurumlarının gerekli ortamı hazırlamaları gerekmektedir. Süreçlerden oluşan faaliyetlerin aksamadan yürütülmesinde stratejik yönetim anlayışı uygun bir yol olarak görülmektedir.

Yargı hizmetlerinin stratejik yönetim anlayışı ile gerçekleştirilmesinde; uzun bir süreç, derinlemesine bir çalışma, çeşitli detaylandırmalar bulunmasıyla birlikte iki temel araç olayı somutlaştırmakta ve anlaşılır kılmaktadır. Bunlardan biri stratejik plan iken, bir diğeri ise faaliyet raporudur. Yargı kurumu, işin başında nasıl çalışacağını stratejik plan ile belirler; işin sonunda da nasıl çalıştığını faaliyet raporu ile özetler ve çalışanlarına, ilgililere ve kamuoyuna bu bilgileri açıklar. Böylece yargı kurumu şeffaflık ve hesapverebilirlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleşen yargı faaliyetlerini ve gerçekleştiremeyenleri kamuoyuna açıklamış olur. Bu davranış vatandaşın yargıya güveninin sağlanmasında hayati derecede önemlidir.

Stratejik yargı yönetiminin temel amacı, bağımsız ve adil yargılama ilkeleri çerçevesinde, yargıçların kaliteli yargı kararı vermeleri için uygun ortamı hazırlamaktır.

62 İbid, s.86 - 89.



A. Stratejik Plan

Yargı hizmetlerinden sorumlu olanlar ile yargı kurumlarının yöneticileri, stratejik düşünceye sahip olmalı ve stratejik düşünmelidirler. **Stratejik düşünme**, yargı kurumunun ve yargı hizmetlerinin bugünden itibaren ileriye dönük ve uzun dönemli amaçları doğrultusunda nasıl çalışacağını düşünmeyi içerir. Yargı kurumu yöneticisi, yargı hizmetlerinin uzun dönem amaçları doğrultusunda kurumun diğer çalışanlarının da bu düşünce ve çalışmalara katılmasını sağlar.⁶³

Stratejik plan, uzun araştırma ve analizleri içeren bir **planlama sürecinin** sonunda kabul edilen bir plandır. Planın üzerine oturduğu planlama sürecinin önemi ve verileri her zaman akılda tutulmalıdır. Zira asıl emeği ve çabayı alan kısım planlama sürecidir. Bazen planlama sürecindeki çalışmaların somutlaşan plan kadar kuruma katkı sunduğu bir gerçektir.

Stratejik planın hedefi, yargı hizmetlerinin iyi yönetiminin sağlanması olduğundan, stratejik planlama yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur. Uzun vadeli bir plan olan stratejik plan, yargı kurumu için uzun vadeli bir plan geliştirmeyi içermektedir. Stratejik plan, genellikle çalışanlar, paydaşlar gibi kamuoyu ile paylaşılması niyetiyle yazılır; bu yüzden işbirliği kültürü büyük bir değer taşımaktadır. Yargı kurumunun etkin yürütümünde tüm personelin katkısının sağlanması önemlidir.⁶⁴

Stratejik planlama, bir organizasyonun şimdi ve gelecekte faaliyetlerini geliştirerek verimliliğini ve etkinliğini artırmak için bir yol olarak görülmektedir. Stratejik planlama, kurumun kendi belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmesine yol gösterecek olan bir vizyon, misyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerin formüle edilmesi için kurum yönetimine bir çerçeve oluşturur. Kurum yönetimi tarafından stratejik yönetim süreci kullanılarak, oluşturulan amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin takvimi hazırlanır. Ayrıca, faaliyetleri izleme ve değerlendirme yolları ile süreci ölçme ve kontrol yöntemi belirlenir.⁶⁵

63 KIEFER Peter C, (2016), **The Role of Strategic Planning and Strategic Management in the Courts**, Institute for Court Management (İCM) Fellows Program, 2015-2016 Court Project Phase, 2016, s.7.

64 IRELAND, (2008), **Courts Service Strategic Plan 2008-2009**, The Courts Service, Ireland, s.4.

65 MUTHUSÍ Lucy Lillian, (2014), **Strategic Planning Practices In The Kenyan Judiciary**, A Reserch Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Award of The Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, s.v.



B. Stratejik Planın İÇerdiği Temel Aktiviteler

Stratejik plan, her zaman geleceğe dönük yaklaşımları ve faaliyetleri içerir. Stratejik plan toplumun taleplerini ve kurumun ihtiyaçlarını karşılamak için organizasyona yeni yön verdiğinden dolayı önemlidir⁶⁶.

Stratejik Plan; kurumun misyonunu belirler, gelecek için vizyonunu oluşturur, temel değerleri tespit eder, kurumun amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyar. Plan ayrıca, belirlenen amaçlar, hedefler ve değerler doğrultusunda uygulamanın teknik ve detay araçlarına yer verir.

Misyon, bir kuruma yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o kurumu benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Misyon, bir kurumun kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Misyon kurumun var olma nedenini, yaptığı işi, özgünlüğünü ve farklılığını ortaya koymaktadır.⁶⁷ Yargı alanını, yargı hizmetlerini ve yargı kurumlarını içeren yargı yönetimi misyonu belirlenmeli ve paydaşlara açıklanmalıdır. Genel anlamda Yargı yönetiminin misyonu, yargı kurumlarını yönetmek, yargısal faaliyetleri desteklemek, yargıda işi olanların tümüne yüksek kalite ve profesyonel yargı hizmetleri sunmak olarak anlaşılabilir.⁶⁸

Vizyon, kurumların gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon stratejilere yol gösteren bir pusuladır. Misyon ile vizyon arasındaki ilişkiyi ifade etmek gerekirse; misyon, kurumun varlığının nedenidir; vizyon ise, kurum için gidilmek istenen hedeftir, yerdir. Vizyona belirli temel değerler ışığında bir eylem planı ile ulaşmaya çalışılır.⁶⁹ Yargı alanını, yargı hizmetlerini ve yargı kurumlarını kapsayan yargı kurumu yönetimi vizyonu belirlenmeli ve paydaşlara açıklanmalıdır. Genel anlamda yargı yönetiminin vizyonu, yargı hizmetlerinin ve yargı kurumlarının ileriye dönük olarak nasıl çalışacağıının temel ilkelerini içermektedir.

Temel değerler, hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu gösterir. Kurumları değerleri yönetir ve kurumların zenginliğini de tanımlanan ve paylaşılan değerler oluşturur. Kurumlar faaliyetlerinde uyacakları temel değerlere önem verdiklerini ve bunlara uyacaklarını ifade ederler.⁷⁰ Yargı alanında yargı hizmetlerinin, yargı

66 İbid, s.1.

67 ÜLGEN Hayri ve MİRZE S. Kadri, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, s.175.

68 İRELAND, age, s.7

69 ÜLGEN ve MİRZE, age, s. 179.

70 İbid, s.184.

kurumlarının ve yargı kurumu yönetiminin temel değerleri belirlenmeli ve paydaşlara açıklanmalıdır. Yargı hizmetlerinin temel değerleri olarak; yargıda işi olanların ihtiyaçlarına odaklanmak, yargıyı desteklemek, açıklık ve şeffaflık, çalışanlara değer vermek ve geliştirmek, yüksek kaliteyi istemek, Saygı, Doğruluk, Yetkinlik, Verimlilik gibi değerleri saymak mümkündür.⁷¹

Stratejik plan, belirlenen bu misyon ve vizyon doğrultusunda, temel değerlere uyarak, yargı kurumunun amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri ve yapılacakları belirlemektedir. Stratejik plan, bütünlük ve şeffaflık üzerine kurulur. Stratejik Planda belirlenenler, kurumun yapacağı faaliyetleri, kurumunun misyonunu ve amacını bir ilişki ve bütünlük içinde yansıtır.

Yargı mensuplarının her birinden belirlenen kurumsal temel değerleri ve etik ilkeleri anlamaları, benimsemeleri ve bunlara uymaları beklenmektedir. Temel değerler ve ya etik ilkeler çerçevesinde; tarafsızlık, açıklık ve aleniyet, profesyonellik, hesapverebilirlik, verimlilik ve etkinlik, erişilebilirlik, etkileme gibi değerlerden söz etmek mümkündür.⁷²

Amaçlar ve Hedefler; Kurumun amaçları ve hedefleri planda belirtilir; bunları gerçekleştirmek için yapılacakların göstergesi olan taktiksel uygulama stratejileri özgünleştirilir. Misyon, bir kurumun varoluş nedenini belirlerken, amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. Hedefler ise, daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genel amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklindedir.⁷³

Bir yargı kurumu yönetiminin stratejik amaçlarının neler olabileceğine ışık tutması bakımından aşağıda yer verilen hususları örnek göstermek mümkündür.⁷⁴

a) Yargıçların bağımsızlığını etkin bir şekilde sağlayan, yargıçların görevlerini yerine getirirken yargıçları dış baskılardan koruyan, hukukun üstünlüğünün gelişmesinde yargıçları destekleyen bir ortam oluşturmak.

b) Ülke genelinde yargı hizmetlerin sunumunda vatandaşın yargıya güvenini sağlamak ve artırmak.

c) Yargıçlara, kendi işlerini en iyi şekilde yapabilmelerini teminen etkin ve verimli nitelikte kaynaklar ve destekler vermek.

71 İRELAND, age, s.7.

72 UK SUPREME COURT, 2018; s.12. UK SUPREME COURT, (2018), **The Supreme Court Annual Report and Accounts 2017-2018**, www.supremecourt.uk, 20.01.2019.

73 ÜLGEN ve MİRZE, adge, s.185.

74 UK SUPREME COURT, 2018, s.11



d) Ülkenin değişik kesimlerindeki kamu kurumları, yargı organları ve yasama arasında iyi ilişkiler geliştirmek.

e) Yargıçların diğer ülkelerin yargıçları ile mesleki ilişki kurmalarını ve deneyim paylaşımını desteklemek.

Uygulama Programları; Kurumun amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak detaylandırılmış uygulama ve gerçekleştirme programları planda yer alır.

Analizler; Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı, durum analizleri yapmaktır. Sorumlular, ilk önce, mevcut misyonlarını, hedeflerini ve bir önceki stratejilerinin sonuçlarını değerlendirerek işe başlarlar. İkinci adımda, kurumun genel durumunu dikkate alırlar, özellikle, kurum ile ilgili olan faktörleri, iç ve dış çevre faktörlerini ve paydaşların durumlarını değerlendirirler. Sorumlular, kurumun geneli üzerinde, misyonunda, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde potansiyel olarak etki edebilecek iç ve dış faktörlerin tespiti için SWOT analizi gerçekleştirirler.⁷⁵

SWOT Analizleri, Sorumlu ve ilgililerin, kendi kurumlarının güçlü ve zayıf yönlerini; kurumları için çevresel fırsat ve tehditleri tanımalarına yardım eden bir inceleme ve analiz metodudur. Her bir analiz, hangi unsurların kurumun faaliyetlerini nasıl etkileyeceklerini anlama hususunda yöneticilere yardım eder. SWOT analizlerinden elde edilen veriler ile yönetici ve sorumlular, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmada, kurumu daha başarılı kılacak stratejiyi ve stratejik planı hazırlar.⁷⁶

Ölçüm Alet ve Yöntemleri; Stratejik planda yer alan genel amaçlar ve spesifik hedefler ile ilgili uygulamaları ölçen alet ve yöntemler belirlenmektedir. Bu araç ve yöntemler ile amaçların geliştirilmesi ve organizasyonun çalışma sürecinde yer alan faaliyetler ölçülmektedir. Ölçüm alet ve yöntemleri, kurumun içindeki ve dışındaki gelişmeleri öngörebilecek araçları ve ortaya çıkabilecek riskleri nasıl karşılayacağına dair senaryoların hazırlanmasını da içermektedir.

Kontrol ve Değerlendirme Birimi; Kurumun faaliyetlerinin stratejik plana uygunluğunun tespiti için, kurumda kontrol ve değerlendirme birimleri kurulur. Stratejik plan, kurum faaliyetlerinde önceliklerin belirlenmesinin, performans ve gelişmeyi ölçmenin temel bir kaynağı olduğundan, stratejik yaklaşımın tümünü izleme ve revize etme için bir değerlendirme birimi oluşturulmaktadır.⁷⁷

75 BOVEE Courtland L. - THILL John V. - WOOD Marian Burk - DOVEL George P., (1993), **Management**, International Edition, McGraw- Hill, Inc, s.242.

76 İbid, s.243.

77 MUTHUSİ, age, s.12.



Kontrol, kurum amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini belirlemek için kurumun performansını ölçme ve değerlendirme fonksiyonudur. Kontrol etmek, planlama ile yakından ilişkilidir. Gerçekten de, kontrolün temel amacı, planlama fonksiyonunun nasıl başarılı olacağını belirlemektir. Kontrol fonksiyonunun dört temel aşaması vardır. Birincisi, performans standartlarının belirlenmesi; ikincisi, gerçekleştirilen performansın gözlenmesi; üçüncüsü, sapmaları belirlemek için gerçekleşen performans ile performans standartlarının karşılaştırılması; dördüncüsü, belirlenen sapmaların nedenlerini belirlemek ve düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmek.⁷⁸Kontrol ve değerlendirme birimlerinin verilerinden kurumun genel gidişatı ve faaliyetleri hakkında fikir sahibi olunmaktadır.

C. Planlamayı ve Uygulamayı Etkileyen Faktörler

Stratejik planlama sürecini etkileyen faktörler olduğu gibi stratejik planın uygulanmasını etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Anayasal ve yasal değişiklikler, insan, malzeme ve mali kaynaklar gibi kaynakların durumu, hükümet politikaları, yargı alanı dışındaki çevrede meydana gelen değişiklikler gibi faktörler planlamayı ve planın uygulamasını etkileyici nitelikte olmaktadır.

Stratejik planın uygulanmasında veya belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan bazı engelleyici zorluklar bulunmaktadır. Stratejilerin iyi formüle edilmemiş olması, kaynak yetersizliği, stratejilerin uygulanması için izleme, değerlendirme, yenileme birimlerinin ve organizasyonel yapının yetersizliği, doğru anlama ve tercih yetersizliği, liderliğin ve yönlendirmenin yetersizliği gibi etkenler planın gerçekleşmesini engelleyici nitelikte olmaktadır.

Stratejik planın uygulanmasını olumsuz etkileyen bazı faktörlerin varlığına karşın, stratejik planın başarılı uygulanabilmesi için bazı mekanizmalar kurulmaktadır. Kaynakların doğru dağıtımı ve tahsisi, strateji uygulaması ile ilgili yetkin ve yeterli sayıda personel tahsisi, insan kaynakları yönetimi yapılanması, yeni politikalar, kurallar, düzenlemeler, sistemler ve uygulamalar geliştirilmesi, çalışanların amaç birlikteliğinin sağlanması için iletişim kanalları geliştirilmesi gibi mekanizmaları saymak mümkündür. Stratejik planın başarılı uygulanabilmesi için, gerekiyorsa organizasyonun yeniden yapılandırılması, yönetim düzeyinde yetkin ve nitelikli kişilerin çalıştırılması, izleme ve değerlendirme birimi oluşturulması ihtiyacı duyulmaktadır.⁷⁹

78 BOONE Louis E. – KURTZ David L., (1987), *Contemporary Business*, The Dryden Press, New York, s.154-5.

79 MUTHUSİ, age, s.v.



D. Faaliyet Raporu

Faaliyet raporu, kurumların belirli bir dönem içerisinde göstermiş oldukları faaliyetlerinin kamuoyuna açıklanmasını ifade eder. Rapor, kurumun kendi hizmet alanı içerisindeki performansı ile ilgili detaylı bilgileri içerir. Rapor, hem kurum ile ilgili bilgileri kamuoyu ve ilgililer ile paylaşmayı sağlar, hem de kurumun faaliyetleri hakkında kamuoyuna karşı şeffaflığı gösterir.⁸⁰

Yargı kurumu belli dönemlerde yayınladığı faaliyet raporları ile ilgili plan döneminde gerçekleştirilen faaliyetleri ve gerçekleştirilemeyen faaliyetleri kamuoyuna açıklar. Böylece yargı kurumu şeffaflık ilkesi gereği gerçekleştirilen faaliyetler ile gerçekleştirilemeyenleri kamuoyu ile paylaşarak; yapamadıklarının hesabını vermiş olur. Böylece, yargıyla ilgili normatif ve soyut olan yargısal düzenlemelerin nasıl ve ne düzeyde uygulandığı kamuoyu ve yargının paydaşları tarafından gözlemlenmiş olur.

Etkin ve kaliteli bir kamu hizmetinin ve benzer şekilde yargı hizmetinin gerçekleştirilmesinde; stratejik düşünme ve yönetim anlayışı çerçevesinde, bilimsel ve teknik kurallara uymak, hesap verebilirlik ve şeffaflık, kalite, verimlilik, insan ve birey odaklılık, etik ilkeler gibi kavramların benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda, yukarıda sayılan kavramlar ile ilgili olarak; yargı mensuplarında bireysel bilincin varlığı, kurum kültürünün gelişmiş olması, toplumsal kültürün içinde yer alması, kurumsal yapılanmanın ve hukuksal düzenlemenin birlikte ve uyumlu bulunması gerekmektedir.⁸¹

V. YARGININ SORUNLARI

Yargı kollarının kendilerine özgü sorunları dönemsel olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, genel olarak yargı hizmetlerinin yaşadığı bazı sorunları da bulunmaktadır. Yargı hizmeti ile ilgili politika üreticiler, yargı kurumlarının sorumluları, üst yöneticileri, yargı alanında dile getirilen şikâyetleri ve sorunları değerlendirmekteler ve yargı hizmetlerinin daha da iyileştirilmesi için çaba içerisinde olmaktadır. Yargı hizmeti sorumluları; günümüzün ihtiyaçlarını karşılayacak bir yargı sisteminin nasıl düzenleneceği; yargının profesyonelliğinin nasıl geliştirileceği; yargı sisteminin verimliliğinin, süratinin ve hızının nasıl artırılacağı; yargının adilliklerinin ve tarafsızlığının nasıl sağlanacağı; yargıya erişimin

80 **Management Dictionary**, www.mbaskool.com/business, 17.02.2019.

81 AKYEL Recai, (2015), " Kurumların Çalışmalarında Kalitenin Sağlanması İçin Temel Gereklilikler", sayfa 1-18, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 24, sayı 2, 2015, s.16.



nasıl etkin bir şekilde sağlanacağı gibi hususları sürekli gündemlerinde tutmaktadırlar.⁸²

Yargı kurumlarının gittikçe artan iş yükü bir sorun olarak yargıyı zorlamaktadır. Artan dava dosyası yükünden dolayı; kararların kalitesi sorunu, makul sürede davayı sonuçlandıramama, yargıya güvenin zedelenmesi, gibi bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Değişen yasal çevre, yargısal faaliyetleri geciktirmekte ve belirlenen süre içerisinde kararların çıkmasını riske sokmaktadır. Bazen de yargı süreçlerinin yeniden belirlenmesi, vatandaşların işlerini geciktirici olmaktadır.

Vatandaşların yargı kurumlarından yüksek kalitede hizmet sunumu beklentilerine yeterince karşılık verilememektedir. Bu duruma yol açan değişik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de, vatandaşın yüksek beklentisini karşılamak için gerekli kaynakların (insan, para, araç) zamanında temininde karşılaşılan yetersizliklerdir.

Yargının sorunlarının tespitinde uygulanacak yöntemlerden biri olarak, bireysel başvuru analizlerinden yararlanmak mümkün olabilmektedir. Bireysel başvuru ile birlikte, Anayasa Mahkemesi, "halkın şikâyet duvarı" veya "vatandaşların mahkemesi" haline gelmiş bulunmaktadır. Vatandaşlar, Anayasa Mahkemesine şikâyetlerini bildirmek suretiyle, bir yönüyle yargının sorunlarını gündeme getirmiş olmaktadır. Ayrıca, Anayasa Mahkemesinin de bu şikâyetlere ilişkin cevap vermesi, yargı sorunlarının giderilmesine katkı sunmaktadır. Anayasa Mahkemesinin bireysel başvuru yoluyla önüne gelen kamusal olaylara ilişkin gerekçeleri yoluyla kamu organlarına Anayasa'yı ve anayasal düzen tasvirini anlatması ve hakka nasıl saygı duyulacağına işaret etmesiyle kurumların kendilerine çeki düzen vermesine de neden olmaktadır.⁸³

Yargı alanında uygulamadan kaynaklanan bazı sorunlar bulunmaktadır. Her ne kadar normatif olarak yasal ve idari metinlerde çok iyi düzenlemeler bulunmuş olsa da, bu hususların uygulamada beklenen sonucu vermediği gözlenmektedir. İdeal öngörülerin varlığına rağmen, tüm bunların nasıl gerçekleştirileceği hususu çoğu zaman yargı kurumları için birer çaba gerektiren konular olmuştur. Yargı hizmeti sorumluları ve yöneticileri, yargının profesyonelliğini nasıl geliştireceklerini; yargı sisteminin verimliliğini, yargıya etkin erişimi, yargısal işlemlerin süratini

82 JCI, 2010, "The Next Step To A New Way Forward", The Strategic Plan For Indiana's Judicial Branch, Division of State Court Administration, August, Judicial Conference of Indiana, s. 4.

83 ŞİRİN Tolga, 2018, *Bireysel Başvuru Usul Hukuku*, s.5-8, Avrupa Konseyi.



ve hızını nasıl artıracaklarını; yargının adilliğini ve tarafsızlığını nasıl sağlayacaklarını düşünmektedirler.

Yargı hizmetlerinin sunumunda sorunların olabileceğini öngören ve sorunların var olmasını olağan kabul eden stratejik yönetim anlayışı, sorunların çözümü için çaba gösterilmesini bir zorunluluk olarak görmektedir. Bu sorunların çözümünde; güçlü bir stratejik yönetim anlayışı ile ileriye dönük planlama ve önemli değişiklik uygulamaları etkin rol oynamaktadır.⁸⁴ Yargının sorunları bilimsel yöntemler ile doğru tespit edilmeli ve yine bilimsel yöntemler ile bu sorunların çözümüne doğru teklifler sunulmalıdır. Örneğin davaların neden süresinden fazla uzadığının nedenleri bilimsel yöntemler ile doğru tespit edilmeli ve yine bu sorunun çözümünde de bilimsel yöntemler ile doğru teklifler önerilmelidir.

VI. YARGI KURUMUNUN KATKILARI

Yargı kurumlarının iki boyutu bulunmaktadır. Yargı kurumları bir taraftan, harcamaları, yargıç ve diğer görevlileri çalıştırmak gibi hususları ilgilendiren kuralları ve prosedürleri devlet tarafından belirlenmekte olan bir kamu kurumu iken; diğer taraftan da, uyuşmazlıkları çözen ve yargı hizmetleri sunan bir organizasyon olarak, onların faaliyetleri ve yönetimleri kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu yüzden, yargı ile ilgili yasal düzenlemelerin yanı sıra yargı mensuplarının mesleki yetkinliklerinin ve yöneticilerin yönetim kapasitelerinin önemi de büyüktür.⁸⁵

Etkin bir yargı sistemi, dava dosyasını bir yargıca iletmek ve arkasından ilgili yargı kararını almaktan daha fazlasını gerektirmektedir. Yargıçlar, yargılama sürecinde, yargı işlemlerinde ve yargı kararlarında, bağımsızlık ve tarafsızlık, kalite ve verimlilik gibi gereklilikleri karşılamak zorundadırlar. Yargı kurumu, çeşitli düzenlemeler yaparak yargıçların iş yükünü azaltmak ve yargısal işlemleri hızlandırmak çabası içinde olmaktadır. Ayrıca yargı kurumu, mesleki alanda araştırma ve incelemeler ile yargıçlara destek sağlamak ve böylece yargı kararlarında kalitenin artırmasında rol oynamaktadır. Yargının kalitesinin önemli bir parçası yargısal kararların kalitesidir. Kaliteli yargı kararı bakımından; yargı kararları, anlaşılır, tutarlı ve kesin olmalıdır. Ayrıca, kararlar iyi gerekçelendirilmiş ve açık bir dil ile yazılmalıdır.⁸⁶

84 İRELAND, age, s.4.

85 KIRAT Thierry, (2010), Performance-Based Budgeting and Management of Judicial Courts in France: an Assesment, *International Journal For Court Administration*, April, s.1.

86 E U, age, s.14.



Yargı kararının kalitesi, yargı sisteminin sahip olduğu maddi, fiziki, materyal ve insan kaynağı ile doğrudan alakalıdır. Yargı kurumu yetersiz ve uygun olmayan insan ve materyal kaynaklar ile etkin bir şekilde faaliyet gösteremez. Yargıçların işlerini kısa sürede yapabilmelerini teminen yeterince insan ve malzeme kaynağı sağlanmalıdır. Eğer yargıçlara yeterince kaynaklar sağlanmaz ise, yargı sisteminin etkin işleminin ve yüksek kalite üretim gerçekleştirilmesinin beklenmesi imkânsızdır.⁸⁷

Yargı kurumu, bağımsızlık ve tarafsızlık ilkeleri çerçevesinde, yargıcın makul süre içerisinde, adil yargılama süreciyle, doğru ve adil yargı kararı vermesini; kararların anlaşılır ve yeterince gerekçelendirilmiş olmasını teminen her türlü tedbiri almaya; gerekli insan, malzeme ve diğer kaynakları ve imkânları sağlamaya; uygun ortamı oluşturmaya niyetli ve eğilimli olmalıdır.

A. Araştırma, Dokümantasyon ve Destek Birimi

Araştırma ve dokümantasyon çalışmaları önemlidir. Yargı kurumu bünyesinde araştırma ve dokümantasyon birimi kurulmalıdır. Bu birim, araştırma ve incelemeler ile yargıçların iş yükünü azaltarak ve işlemleri hızlandırarak, yargıçlara destek sağlayabilir ve böylece kaliteyi artırabilir. Bu birim, yargı kararlarının yayınlanmasından ve yargı içtihatları ve hukuk ile ilgili araştırmalar yapılmasından sorumlu olmalıdır.⁸⁸

Araştırma ve dokümantasyon biriminin rolü, ulusal yargıçların genellikle yabancı dillerde olan uluslararası ve Avrupa hukukuna ve uluslararası yargı kararlarına erişimde yardımcı olmaktır. Küreselleşme, ulusal yargıçların önlerine gelen dava dosyalarına bakarken uluslararası hukukun ve uluslararası yargı kararlarının da nasıl olduğunun bilinmesi zorunluluğunu getirmiştir. Küreselleşme yargıçların eğitimini, meslek icralarını ve mesleki kültürlerini etkilemektedir. Ayrıca, yargı ile ilgili düzenlemeleri karmaşık hale getirmektedir.⁸⁹

Yüksek kalite yargısal kararların gecikmeksizin gerçekleşmesini sağlamak için yargıçların yapmakta oldukları kendi mesleki araştırma çalışmalarında desteklenmeleri gerekir. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi kararları gibi uluslararası mahkeme kararlarının takip edilmesi ve tercümesi ile birlikte yargıçlara iletilmesi faydalı olacaktır.⁹⁰

⁸⁷ İbid, s.14.

⁸⁸ İbid, s.14.

⁸⁹ İbid, s.14.

⁹⁰ İbid, s.14.



B. Akademi ile İletişim ve İşbirliği

Yargıçlar ile akademi dünyasının yargı alanı ile ilgili mesleki konularda karşılıklı bilgi paylaşımında oldukları bilinen bir durumdur. Bu yüzden üniversiteler ile iyi iletişim kurulmalı ve üniversiteler ile işbirliği yapılmalıdır. Üniversiteler de, yargı kurumlarının ve yargıçların mesleki konulardaki araştırmalarına yardımcı olmalıdır.

Yargısal kararın kalitesi sadece yargıçlara ait değildir. Hukuk eğitimi ve hukuk stajının kalitesi gibi dış etmenler de yargı kararlarının kalitesini etkilemektedir. Yargıçlar, akademisyenler ve diğer hukuk insanları arasında mesleki bilgi ve deneyim paylaşımını sağlayıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gerekir. Yargıçlar için sürekli mesleki eğitim programları düzenlenmelidir. Yargıçların uzmanlık alanlarındaki bilgi ve deneyimleri yenilenmeli ve güncellenmelidir. Yargı mensuplarının mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesi için değişik programlar öngörülmelidir.⁹¹

C. Yargı Alanında Mesleki Görüşmeler

Yargı kurumlarının ulusal ve uluslararası düzeyde mesleki konularda bir araya gelmeleri ve bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmaları beklenmektedir. Değişik yargı kollarına ait yargı kurumlarının, çözümlenmesi gereken ortak ve yaygın sorunlar hakkında görüş, tecrübe ve uzmanlık bilgisi paylaşımında bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca, değişik yargı kuruluşlarının yargı ile ilgili konuları tartışmak üzere belli aralıklarla toplantı yapmaları faydalıdır.⁹²

Yargı kurumları, kendi yargı alanlarındaki uygulamaları ve kararları ile ilgili olarak değişik toplantıları geniş katılımlı olarak düzenleyerek; akademik insanları, yargının diğer alanlarındaki yargıçları, değişik kurum ve taraf temsilcileri biraraya getirerek, onların görüşlerini almak ve yargı kurumunun kendi yaklaşımını aktarmak imkânı veren organizasyonlar oluşturması yargı camiası adına faydalıdır.

Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği çerçevesinden yaklaşıldığında; Avrupa genelinde yargıçlar arasında diyalog imkânlarının artırılması faydalı olacaktır. Ulusların kültürleri ve yargı sistemleri farklı olduğundan, ulusal mahkemelerin yapılanmaları ve yaklaşımları farklı olduğundan bu diyalogların başarılı olması için bazı hususlara dikkat edilmelidir. Gündem maddesi ile ilgili ortak bir dil kullanılması, bir bilgi paylaşılması,

⁹¹ İbid, s.32.

⁹² Activity Report of the Supreme Court of Sweden, HÖGSTA DOMSTOLEN 2017, SWEDEN, s.32.



diğerlerine saygı gösterilmesi ve çok taraflı diyalogun var olması bu hususlardandır.⁹³

D. Yargısal İşlemlerin Yönetilmesi

Yargı kurumu yönetimi, işlemler, faaliyetler ve birimlerden oluşan yargısal sürecin yönetilmesi ile ilgilidir. Yönetim geleneksel olarak, harcamalara nezaret etmek, bütçeyi gözetmek, davalara bakacak yargıçları görevlendirmek, mahkemenin faaliyet takvimini oluşturmak ve yargısal olmayan personeli gözetlemek gibi fonksiyonları yerine getirir. Daha doğrusu yargı kurumu yönetimi geniş bir terim olup, iş yükünü yönetmek, mali konuları, altyapıyı, insan kaynaklarını ve iletişimi yönetmeyi kapsamaktadır.

Dava dosyası yönetimi hususu, yargı kurumu tarafından titizlik gösterilen bir uğraş alanıdır. Yargı kurumu, dava dosyasının tüm süreçlerini yönlendirici ve takip edici tüm aktiviteleri yerine getirir; davaların adilce sonuçlanmasını, davanın kendi koşullarında makul olacak bir şekilde, zamanında ve verimli sonuçlanmasını takip eder. Dava dosyası yönetimi, dava dosyası ile ilgili tüm faaliyetleri içerir; davanın yargı kurumuna gelmesinden itibaren, yargı kurumunda tüm işler bitinceye ve yargılamanın zamanında sonuçlanmasına kadar dava sürecinin tamamını yönlendirir ve kontrol eder. Çoğu yargı kurumunda dava yükünün yükselmesi dava yükünün yönetiminin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yönetim olmayınca sorunlar çözülememektedir. Yargı kurumları, davaların sürecinde, davaların nasıl paylaştırıldığı ve nasıl takvime bağlandığı hususlarında geliştirici çalışmalar yapmaktadırlar.⁹⁴

Yargısal işlemlerin yönetilmesinde, yönetim ilkeleri, stratejileri ve teknikleri uygulanarak yargının etkin ve verimli çalışmasına, işlemesine önemli katkı sağlanabilmektedir.

E. İşlemlerin Sürelerinin Belirlenmesi

Yargı işlemlerinde sürenin belirlenmesi ve bu süre zarfında işlemin bitirilmesi önemlidir. "Geciken adalet, adalet değildir." özlü sözü zamanlamanın önemini altını çizmektedir. Zamanlılık verimliliğin temel bir unsurudur. Verimlilik ise, kalite ve bağımsızlık ilkelerine ek olarak, etkin bir yargı sisteminin temel unsurlarından biridir. Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, uyuşmazlıkların makul bir süre içerisinde bitirilmesini adil yargılanma hakkının bir gereği olarak kabul etmiştir.⁹⁵

93 Constitutional Council 2018 Annual Report, S.69-71, www.conseilconstitutionnel.fr

94 E U, age, s.38.

95 İbid, s.39.



Dava dosyalarının yargıçlara paylaşılması sürecinin ve ilgili yargısal işlemlerinin iyi organize edilmesi ve şeffaf olması bir zorunluluktur. Dava dosyalarının yargıçlara dağıtımının doğru organizasyonu, davaların zamanında sonuçlanması için zorunlu bir gerekliliktir. Dava dosyalarının yargıçlara paylaşılması, mahkeme yönetiminin temel bir unsurudur; paylaşım yargıçların iş yoğunluğu ile doğru orantılıdır ve paylaşım, işlemin süresini etkiler ve sonuç itibarıyla de yargının verimliliğini etkiler. İhtisaslaşma, uzmanlaşma verimliliği artırır ve böylece, işlemlerin süresini pozitif anlamda etkiler. Dava dosyalarının yargıçlara dağıtılması hususunun yargı yönetiminin temel unsurlarından biri olmasının sebeplerinden biri de, yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığı ilkesidir⁹⁶.

İşlemler için belirlenen zaman dilimleri, açıkça ölçülebilir ve gerçekçi olmalı; farklı işlemlere farklı zaman dilimi ayarlaması yapılmalıdır. İşlemler için zaman dilimleri belirlenmesinde, paydaşların açıkça desteği alınmalıdır⁹⁷.

Yargı kurumları, yargısal zaman yönetimini etkin gerçekleştirmeli, yargısal işlemlerde gecikmeye neden olan faktörleri tespit etmeli, gerekli çalışmaları yapmalı ve işlemler için mantıklı bir süreyi belirlemelidir. Yargısal işlemler için makul bir sürenin belirlenmiş olması, yargı kurumlarına giden vatandaşların davalarının belli süre içinde karara bağlanacağı güvencesini verir. Vatandaş, bu hususta belli bir hukuki güvenceye sahip olur. Ancak uygulamada yargı kurumlarının işlemleri belirlenen sürede yapmalarını sınırlayan dış faktörler ile karşılaşmaktadır. Bu dış faktörler nedeniyle yargısal işlemler belirlenen süre içerisinde gerçekleşmemektedirler.⁹⁸

F. Birey Odaklılık

Yargı hizmetleri birey odaklı olarak organize edilmelidir. Özel sektörde müşteri odaklılık, kamu sektöründe vatandaş odaklılık, yargıda ise, insan/ birey odaklılık söz konusudur. Davalı ve ya davacı olsun, ya da başkaca bir boyutta olsun yargı hizmetlerinde insan odaklılık asla göz ardı edilmemelidir.

Yargıya işi düşenlerin ve yargıyla alakası olanların yargı kurumuna ulaşım ve kurum içi dolaşımında gerekli fiziki altyapı ergonomik ölçütlere uygun olmalıdır. Yargı kurumlarında bekleme salonlarında mağdur ile

96 İbid, s.41.

97 İbid, s.49.

98 ALBERS Pim, (2019), "The Management of Judicial Time, Best Practices on the Prevention of the Unreasonable Length of Proceedings: Experiences of the CEPEJ", The Management of Judicial Time, Council of Europa, s.1-2. www.coe.int/cepej.



sanık birlikte bekleme zorunda bırakılmamalıdır. Yargının İşleyişi İle İlgili olarak; bireylerden gelen şikâyetlerin gereği yapılmalı, geri dönüşler önemsenmeli ve değişik yerlerden gelen öneriler değerlendirilmelidir.⁹⁹

G. Yargının Görüşlerinin Parlamentoya ve Yürütmeye Duyurulması

Yargı alanında, yargı hizmetlerinin kaliteli sunumu, etkin bir yargı sisteminin yürütümü, doğru ve adil yargı kararlarının çıkması, nihayetinde vatandaşın yargıya güveninin sağlanması ve sürdürülmesi hususlarında parlamentonun ve yürütmenin yapması gereken hususlar bulunmaktadır. Yargı alanında yargı hizmeti sorumluları, yargının sorunlarının çözümünde ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde parlamentoya ve yürütmeye düşünce ve görüşlerini iletme imkânına sahip olmalıdır.¹⁰⁰

SONUÇ

Süreçlerden ve parçalı yapılardan oluşan faaliyetlerin olduğu her organizasyonda yönetmek ve yönetim olgusu bulunmaktadır. Yargı hizmetlerinin de süreçlerden oluştuğu ve yargı kurumlarının da birer örgüt, organizasyon ve kuruluş olduğu bilinen bir gerçektir. Yargı kurumları onlarca, yüzlerce ve binlerce kişinin çalıştığı büyük örgütler ve organizasyonlar konumundadırlar. Bu yüzden, “ Yargı hizmetinin yönetimi” ve “yargı kurumu yönetimi” olgusu günümüzde ve gelinen noktada önemli bir hale gelmiş bulunmaktadır.

Yargıda işi olanların beklentileri ve yargı sisteminin verimli çalışması gittikçe önemli hale gelmektedir. Yargısal işlemlerin zamanında ve makul sürede sonuçlandırılması, etkin bir yargı sisteminin önemli bir yönüdür. Yargı sistemi, hak arayanlar için makul bir maliyette, makul bir zaman içinde, yüksek kaliteli yargısal karar sunabilme kapasitesine sahip olmalıdır.

Yasalar yargı mensuplarına meslekleri ile ilgili olarak sadece yetki ve sorumluluklar verirler; ancak bu yetki ve sorumlulukları karşılayacak mesleki yetkinliklerin kazandırılması ayrıca bazı aktiviteler gerektirir. Yasaların vermiş olduğu yetki ve sorumlulukların kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için ilgili konularda özel bilgilendirmeler, eğitim programları ve uygulamaya dönük mesleki kurslara ihtiyaç duyulmaktadır.

Yargı sisteminin sağlıklı çalışmasını, yargı yönetiminin etkinliğini, yargı hizmetlerinin kaliteli sunumunu, adil ve bağımsız yargılamayı, vatandaşın yargıya güvenini sağlamayı, yargının sorunlarını doğru tespit

⁹⁹ E U, age, s.93.

¹⁰⁰ İbid, s.89.



etmeyi ve bu sorunları çözebilmeyi becerecek bir yol ve yöntem olarak; stratejik yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yaklaşım ve stratejik yönetimin araç ve yöntemlerinin yargı alanında yargı hizmetlerine ve yargı kurumu yönetimine özgülmesi ve içselleştirilmesi çalışmaları önem ifade etmektedir. Yargı faaliyetleri, hukuk disiplininin yanısıra, kamu yönetimi, yönetim bilimi, işletme, psikoloji gibi diğer disiplinlerin verilerinden de istifade etmelidir. Kaliteli ve etkin yargı hizmeti sunumu ve yargıya güvenin sağlanması, ancak disiplinler arası bir yardımlaşma sonucu oluşan bir yargı yönetimi yaklaşımıyla elde edilebilir.

Etkin ve kaliteli bir yargı hizmetinin gerçekleştirilmesinde; stratejik düşünme ve yönetim anlayışı çerçevesinde, bilimsel ve teknik kurallara uymak, hesap verebilirlik ve şeffaflık, kalite, verimlilik, insan/birey odaklılık, etik ilkeler gibi kavramların benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda, bu sayılan kavramlar ile ilgili olarak; yargı mensuplarında bireysel bilincin varlığı, yargı kurumu kültürünün gelişmiş olması, toplumsal kültürün içinde yer alması, kurumsal yapılanmanın ve hukuksal düzenlemenin birlikte ve uyumlu bulunması gerekmektedir.

Stratejik yönetim anlayışının, yargı bağımsızlığının ve adil yargılamanın, kaliteli yargı kararının ortaya çıkmasında ve yargıya güvenin sağlanmasında önemli rol oynadığı hususunda şüphe bulunmamaktadır. Yargı alanında yargı kendi kendini etkin bir şekilde yönetebildiği takdirde yargının bağımsızlığının ve tarafsızlığının gerçekleştirilmesine önemli bir katkı sağlanmış olacaktır.



KAYNAKLAR

Activity Report of the Supreme Court of Sweden, **HÖGSTA DOMSTOLEN 2017**, Sweden.

Adalet Bakanlığı, (2018), **Adalet Şurası, Sonuç Bildirgesi**, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını No 58, Ankara, s.271-6.

Adalet Bakanlığı, (2016), **Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu**, Adalet Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, sunuş yazısı.

AKYEL Recai, (2015), " Kurumların Çalışmalarında Kalitenin Sağlanması İçin Temel Gereklilikler", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 24, sayı 2, 2015, sayfa 1-18.

ALBERS Pim, (2019), **The Management of Judicial Time, Best Practices on the Prevention of the Unreasonable Length of Proceedings: Experiences of the CEPEJ**, The Management of Judicial Time, Council of Europa, www.coe.int/cepej.

BOONE Louis E. – KURTZ David L., (1987), **Contemporary Business**, The Dryden Press, New York.

BOVEE Courtland L. - THILL John V. - WOOD Marian Burk - DOVEL George P., (1993), **Management**, International Edition, McGraw- Hill, Inc.

Constitutional Council 2018 Annual Report, www.conseil-constitutionnel.fr

European Union (EU), (2017), **Best Practice Guide for Managing Supreme Courts**, The Project Supreme Courts as Guarantee for Effectiveness of Judicial Systems in the European Union.

Hakimler ve Savcılar Kurulu (HSK), (2019), Türk Yargı Etiği Bildirgesi, (www.adalet.gov.tr; 11 Mart 2019), **Resmi Gazete**, 14 Mart 2019 gün ve 30714 sayılı nüsha.

IRELAND, (2008), **Courts Service Strategic Plan 2008-2009**, The Courts Service, Ireland,

JAYAWICKRAMA Nihal, "Yargı Bağımsızlığından Yargının Hesap verebilirliğine", (2017), **Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu**, Yargıtay, Ankara, s.31.

Judicial Conference of Indiana (JCI), 2010, **The Next Step To A New Way Forward, The Strategic Plan For Indiana's Judicial Branch**, Division of State Court Administration, August 2010.

KIEFER Peter C, (2016), "**The Role of Strategic Planning and Strategic Management in the Courts**", Institute for Court Management (ICM) Fellows Program, 2015-2016 Court Project Phase, 2016.



KIRAT Thierry, (2010), "Performance-Based Budgeting and Management of Judicial Courts in France: an Assesment", **International Journal For Court Administration**, April 2010.

KÜÇÜKAY Alper, (2018), 'Karar Vermenin Psikolojisi', **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi**, Türkiye Adalet Akademisi, s.607-640, Ankara.

LIENHARD Andreas - KETTİGER Daniel, (2011), "Research on the Caseload Management of Courts: Methodological Questions", **Utrecht Law Review**, Volume 7, Issue 1, January 2011.

MAAN Bert, (2009), " Past And Future For Management Of Courts", **International Journal For Court Administration**, August 2009.

Management Dictionary, www.mbaskool.com/business, 17.02.2019.

MUTHUSI Lucy Lillian, (2014), **Strategic Planning Practices in The Kenyan Judiciary**, A Reserch Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Award of The Degree of Master of Business Adminitration, School of Business, University of Nairobi.

National Center For State Courts (NCSC), 2012, **Principles For Judicial Administration**,

ŞİRİN Tolga, (2018), **Bireysel Başvuru Usul Hukuku**, s.5-8, Anayasa Mahkemesine Bireysel Başvuru Sisteminin Desteklenmesi Ortak Projesi, Avrupa Konseyi.

UNODC, **Commentary on The Bangalore Principles of Judicial Conduct**, Vienna, AUSTRIA.

UK SUPREME COURT, (2018),**The Supreme Court Annual Report and Accounts 2017-2018**, www.supremecourt.uk, 20.o1.2019.

ÜLGEN Hayrî - MİRZA S. Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.