



YARGISAL FAALİYETLERİN YÖNETİM OLGUSU BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

(Assessment of Judicial Activities in the Context of the Management Phenomenon)

Doç. Dr. Recai AKYEL¹

ÖZ

Yargısal faaliyetler, iç içe geçmiş çok sayıda parçaları içeren uzun bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde bireyler, kurallar, işlemler, eylemler ve kurumlar bulunmaktadır. Böylesine çok aktörlü ve çok yapıklı bir süreci içeren yargısal faaliyetlerin belirlenen ve arzulanan nitelikte gerçekleşebilmesi için bu faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi, koordine edilmesi, kontrol edilmesi; tıkanmaların açılması, eksikliklerin ve sorunların doğru tespit edilmesi, tespit edilen eksikliklerin ve sorunların giderilmesi gerekmektedir. Tüm bu sayılanlar ise, yönetim olgusunun içeriğini oluşturan aktivitelerdir. Yargısal faaliyetlerin etkin ve sağlıklı sürdürülmesi için, yönetim olgusunun gereklerinin dikkate alınmasının faydalı olacağı bilinmektedir. Bu ihtiyaçları karşılamanın en iyi yolu ise yargısal faaliyetlere özgülenmiş bir yönetim anlayışına sahip olmaktır. Bu yönetim anlayışı, yargısal faaliyetlerin doğasına ve ruhuna uygun olmalı; yargısal faaliyetlerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını zedelememeli, yargısal faaliyetlerin adil gerçekleşmesini; yargıya güvenin sağlanmasını ve yargıdan memnuniyetin artırılmasını gerçekleştirmeye matuf olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Yargısal Faaliyetler, Yargısal Süreç, Yönetim, Yönetim Olgusu, Yönetim Anlayışı.

ABSTRACT

Judicial activities are comprised of a long process which includes many embedded components. This process involves individuals, rules, acts, actions and institutions. In order to carry out judicial activities covering such a process attended by many actors and many structures in compliance with the designated and expected standards, it is required

¹ Anayasa Mahkemesi Üyesi, recai.akyel@anayasa.gov.tr, Orcid No: 0000-0003-2872-6017



that these activities be planned, conducted, coordinated and monitored; that obstructions be removed; and that deficiencies and omissions be accurately determined, and those that have been determined be eliminated. All these steps are the activities underlying the phenomenon of management. As known, for an effective and sound performance of judicial activities, it will be useful to take into consideration the requirements inherent in that management phenomenon. The best way to meet these requirements is to adopt an management understanding that is dedicated to judicial activities. Such an understanding must be compatible with the nature and spirit of judicial activities. It must not impair the independence and impartiality of judicial activities and must be capable of ensuring fair performance of these activities, inspiring confidence in, and increasing satisfaction with, the judiciary.

Keywords: Judicial Activities, Judicial Process, Management, Phenomenon Of Management, Understanding Of Management.

GİRİŞ

Yargısal faaliyetler, iç içe geçmiş çok sayıda parçaları içeren uzun bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde bireyler, kurallar, işlemler, eylemler ve kurumlar bulunmaktadır. Böylesine çok aktörlü ve çok yapıllı bir süreci içeren yargısal faaliyetlerin belirlenen ve arzulanan nitelikte gerçekleşebilmesi için bu faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi, kontrol edilmesi, tıkanmaların giderilmesi, eksikliklerin ve sorunların tespit edilmesi, eksikliklerin tamamlanması ve sorunların çözülmesi gerekmektedir. Tüm bu sayılanlar ise, yönetim olgusunu oluşturan aktivitelerdir. Yargısal faaliyetlerin sürdürülmesinde yönetim olgusunun niteliklerinin ve unsurlarının dikkate alınmasının bir zorunluluk olduğu bilinmelidir. Bu zorunluluğu karşılamanın en iyi yolu ise, yargısal faaliyetlere özgülenmiş bir yönetim anlayışına sahip olmaktır. Bu yönetim anlayışı, yargısal faaliyetlerin doğasına ve ruhuna uygun olmalı; yargısal faaliyetlerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını zedelememeli, yargısal süreçlerin adalet ilkesine uygun yürütülmesini; yargıya güvenin sağlanmasını, yargıdan duyulan memnuniyetin artırılmasını sağlamalı ve yargının değişen bir çevrede tespit edilen ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir.

Bu çalışmanın amacı, yargısal faaliyetlerin yürütümünde yönetim olayının önemsenmesinin, Türk yargı sisteminin etkinliğinin artırılmasına ne gibi bir katkı sunacağı hususunu irdelemektir. Bu amaç doğrultusunda,



yargısal faaliyetlere özgülenmiş, yargısal faaliyetlerin doğasına ve ruhuna uygun, yargısal faaliyetlerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını zedelemeyen bir yönetim anlayışının geliştirilmesinin gerekli olduğunun gerekçeleri izah edilmektedir. Yargısal faaliyetlerin yürütümünün bir yönetim anlayışı çerçevesinde olmasının gerekli ve faydalı olacağı düşüncesi izah edilmektedir.

Bu çalışmada, yargısal faaliyetlerin anlamı, kapsamı ve niteliklerinin ortaya konulması ile birlikte, aynı zamanda yargısal faaliyetlerin devletin sunduğu temel kamu hizmetlerinin bir parçası olduğu ortaya konulmaktadır. İkinci adımda, yönetim olgusunun önemi ve bu çerçevede yargısal faaliyetlerin kendine özgünlüğünün vurgulanması ve korunması ile birlikte, diğer kamu hizmetleri gibi yargısal faaliyetlerin de yönetim bilimi verilerinden faydalanmasının faydalı olduğu izah edilmektedir.

Çalışmanın devamında, yargısal faaliyetlerin örgütlenmesinde, sürdürülmesinde günümüzün genel kabul gören yönetim ilkelerinin kabulünün ve uygulanmasının gerekli olduğu; yargı ile ilgili mesleki ve hukuki metinlerin yanı sıra başta işletme, psikoloji, iletişim gibi bilim ve disiplinlerin verilerinden istifade edilmesinin zorunluluk içerdiği vurgulanmaktadır. Yargısal faaliyetlerin yürütülmesinde adalete erişimin temel amaç olması nedeniyle tarafların tatmini ve toplumun yargıya güven duymasının sağlanmasında Devletin sorumluluğunun bulunduğu, yargıya güvenin sağlanmasının çaba gerektiren bir konu olduğu hususu üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmada konunun bağlamına uygun düşecek şekilde, yönetim, yönetim olgusu, yönetim olayı ve yönetim anlayışı terimleri birbirine yakın ve eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Böylesi bir kullanımın tercih edilmesinin nedeni, yönetimin doğal, kendiliğinden var olan ve kabul edilmesi gereken bir durum olduğunun kabulü ve vurgusudur. Bize düşen ise, bu durumun farkına vararak, bu durumu bilimsel ve hukuki formata sokmak için gerekli çalışmaları yapmaktır.

I. YÖNETİM OLGUSU BAĞLAMINDA YARGISAL FAALİYETLER

Yargısal faaliyetler, çok parçadan oluşan bir bütün olarak bir süreç içermektedir. Bu nedenle, yargısal süreçte, sistematik yaklaşıma ve parçalar arasındaki uyumun kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, belli bir süreci içerdiğinden yargısal faaliyetleri oluşturan safhaların da etkin bir şekilde uyumlaştırılması gerekmektedir.

Yargısal faaliyetleri oluşturan unsurların yönetim olgusu açısından



değerlendirilmesi durumunda; a) sunulan ve yapılan iş ve hizmet olarak yargı işlevi, b) yargısal işlevleri yapan ve yerine getiren örgütler olarak yargı kuruluşları ve mahkemeler, c) yargısal faaliyetleri yürüten görevliler, yargının insan kaynağı olarak yargı mensupları, d) yargılama faaliyetlerini düzenleyen ilkeler olarak yargılama usul kuralları, e) yargısal faaliyetlerin çevresi ve paydaşları olarak yargıda işi olanlar ve etkilenenler ile yargısal faaliyetlerin sürdürülmesine katkı sunan diğerlerini, yargısal faaliyetlerin unsurları olarak saymak mümkündür. Yargısal faaliyetleri oluşturan bu unsurların sistematik bir anlayışla planlanmaları, uyumlaştırılmaları ve sağlıklı bir şekilde çalıştırılmaları, yapılan çalışmaların gözlenmesi, kontrol edilmesi, aksamaların tespit edilmesi, aksamaları önleyici ve giderici çalışmaların sistematik bir yaklaşımla yapılması gerekmektedir. Kurumların ellerindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci olarak tanımlanan yönetim² anlayışına yargısal faaliyetlerin de ihtiyacı bulunmaktadır.

A. Yargı İşlevi

Yargı işlevi, soyut hukuk kurallarının bağımsız ve tarafsız yargı organları tarafından yargısal usullere uyularak, somut bir olaya veya ilişkiye uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Yargı organlarının faaliyetlerini ifade eden bir kavram olarak yargı işlevinin amacı, mevcut hukuk düzeninin çalıştırılması ve devamlılığının sağlanmasıdır.³ Yargı yetkisi, millet adına bağımsız ve tarafsız mahkemelerce kullanılır. Şekli anlamda yargı faaliyeti, yargı yerleri olan mahkemelerce yapılan işleri içermektedir. Demokrasi ile yönetilen devletlerde, devleti oluşturan, devletin işlevlerini yerine getiren üç kuvvetten söz edilir; yasama, yürütme ve yargı. Yasama organı, bir devletteki toplumsal düzeni sağlayan kuralların yapıldığı yerdir. Yürütme organı, yasama organının çıkarmış olduğu kanunlar ve devletin çatısını oluşturan Anayasa çerçevesinde devlet organlarının faaliyetlerini yürütür. Anayasa ile yargı organına verilen yetkiler mahkemeler aracılığıyla kullanılır. Her üç organ da birbirinden bağımsızdır. Bu bağımsızlık sınırsız ve denetimsiz yetki anlamına gelmemektedir.⁴

2 ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, (2004), 'İşletmelerde Stratejik Yönetim', Literatür Yayınları, İstanbul, s.22.

3 ARSLAN Ramazan ve TANRIVER Süha, (2001), 'Yargı Örgütü Hukuku', Yetkin Yayınları, Ankara, s.35.

4 KÖKSAL Mehmet (2018), 'Yargı Örgütü Hukuku Ders Kitabı', Legal Yayıncılık, İstanbul, s.16-18.



Yönetim olayı açısından, yargı işlevi ile yürütme işlevi arasında farklılıkların bulunduğu fikri öteden beri söylenegelmektedir. Bu farklılıkları genel olarak şöyle sıralayabiliriz. Yargı işlevi, devletin en temel üç işlevinden birisini oluşturur. Yargı işlevi bağımsız yargılama organlarınca gerçekleştirilir. Yargı işlevi, kendine özgü yargısal usuller çerçevesinde gerçekleştirilir. Yargı işlevinin gerçekleştirilmesinde yargıç, hakkında karar verdiği hukuki ilişkiye bütünüyle yabancı olup, ilişkinin taraflarına karşı bağımsız bir üçüncü şahıs konumundadır.⁵ Yargı işlevinin saydığımız ve hatta saymadığımız yönleriyle yürütme işlevinden ayrı ve farklı olması yargının işlev ve faaliyetlerinde yürütmenin kullandığı araçları kullanmaması gerektiği anlamına gelmemelidir. Yönetim olgusu açısından, yargısal işlevlerin yürütme işlevlerine benzer yönleri benzemeyen yönlerinden daha fazladır.

Yargı işlevinin, sübjektif-bireysel hakların gerçekleştirilmesi ile objektif hukukun-hukuk düzeninin korunmasını sağlamaya yönelmiş iki boyutu bulunmaktadır. Yargı işlevinin bu boyutları yargı kollarının konu, amaç ve gereklerine bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkar ve yansır. **Yargı kolu**, nitelik ve özellikleri itibariyle birbirine benzeyen uyuşmazlıkların aynı yargılama hukuku disiplinine ait ilke ve kurallar çerçevesinde çözüme kavuşturulmasından kaynaklanan kümeleşme ile oluşmaktadır. Yargı kollarını; anayasa yargısı, adli yargı, idari yargı, uyuşmazlık yargısı, hesap yargısı, seçim yargısı gibi sıralamak mümkündür.⁶

B. Yargı Kurumları/ Mahkemeler

Mahkemeler, hüküm verilen yerler anlamında olup; geniş anlamda yargılama faaliyetinin gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilmektedir. Yargı yetkisi, Türk milleti adına bağımsız ve tarafsız mahkemelerce kullanılmaktadır. Mahkemelerin kuruluşu, görev ve yetkileri, işleyişi ve yargılama usulleri kanunlarla düzenlenmiştir.⁷ Yönetim olgusu açısından; mahkemelerin yargısal faaliyetleri yürüten birer örgüt olarak, örgüt şemasının çıkarılması, işleyiş kurallarının belirlenmesi, iç kontrol ve kalite kontrol sistemlerinin kurulması ile örgütsel kapasitelerinin yeterli ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

Yargı örgütü hukuku, yargı işlevini yerine getirmeyi üstlenmiş olan mahkemelerin, kuruluş ve görevlerini, çalışmasına ilişkin dış koşulları,

5 ARSLAN Ramazan ve TANRIVER Süha, (2001), age, s.35,43.

6 ARSLAN Ramazan ve TANRIVER Süha, (2001), s.35- 36.

7 ATALI Murat, ERMENEK İbrahim ve KAYA Hilal Ünal, (2019), 'Yargı Örgütü', Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara, S.25.



yargılamaya egemen olan ilkeleri, yargılama sürecinin işleyişine doğrudan doğruya ve dolaylı bir biçimde katılanların statülerini, görev ve yetkileri ile icra teşkilatının kuruluş ve işleyişini belirleyen hukuk kurallarını içermektedir. Yargı örgütü hukuku, ayrı ve bağımsız bir hukuk disiplini, tipik bir kamu hukuku disiplini olarak yargısal faaliyetleri sadece hukuki yönden ele almaktadır.⁸ Oysa aynı zamanda yargısal faaliyetlerin yönetim olgusu açısından da ele alınarak, hukuki düzenlemelerin hayata geçirilmesine katkı ve fayda sağlayacak teknik ve bilimsel araçların da incelenmesi; yargısal faaliyetlerin verimli, etkin ve kaliteli olmasını sağlamaya dönük çalışmaların da yapılması gerekmektedir.

Yargı örgütü hukuku, yargı işlevi, niteliği, sınırları, bu işlevi devlet adına yerine getirmeyi üstlenmiş olan mahkemelerin kuruluşlarının ve görev alanlarının tayini hususları ile uğraşmaktadır. Yargı örgütü hukuku ayrıca, yargılamanın nasıl bir ortamda cereyan edeceği, yargılamaya egemen olan ilkeler ve bu süreç içerisinde görev yapan yargı görevlileriyle, onların statüleri ile hak ve yetkilerinin belirlenmesi, gibi hususlar ile ilgilenmektedir.⁹ Yargı örgütü hukukunun yanı sıra yargı örgütü yönetimi ve tekniği konusu da geliştirilmelidir. Yargı örgütünün sağlıklı, kaliteli ve verimli çalıştırılmasının yolu, yargı örgütünün yönetim bilimi verileri ışığında faaliyet göstermesinin sağlanmasından geçmektedir.

C. Yargı Görevlileri

Yargılama faaliyeti her ne kadar dar anlamda mahkeme önünde bir davanın görülmesi olarak nitelendirilse de aslında geniş anlamda hak ve özgürlüklerin devlet yardımıyla korunması ve gerçekleştirilmesi için gereken tüm bir süreci ifade eder. Bu süreçte, yargı örgütünde yer alan görevlilerin bir kısmı yargılama faaliyetine doğrudan etki ederken, bir kısmı ise dolaylı olarak etki eder.¹⁰ Yargılamanın işleyişine doğrudan doğruya veya dolaylı bir biçimde katkıda bulunan görevlilerin tümüne yargı görevlileri denilmektedir. Türkiye’de yargı görevlileri olarak; başta hakimler ve savcılar olmak üzere, kalem görevlileri, mübaşirler, avukatlar, noterler sayılabilir. Hakimler, Savcılar, Yazı işleri Müdürleri, Zabıt katipleri, Mübaşirler; devlet memuru statüsündedirler. Avukatlar, dava vekilleri, dava takipçileri, Noterler; serbest meslek sahibi ve kamu hizmeti yapan hukukçular olarak, yargı görevlisi olarak

8 ARSLAN Ramazan ve TANRIVER Süha, (20001), age, s.42-3.

9 ARSLAN ve TANRIVER, age (2001), s.45.

10 ATALI Murat, ERMENEK İbrahim ve KAYA Hilal ÜNAL, age, (2019), s.155.



yargılama faaliyetlerine katılırlar.¹¹ Yargı mensupları yönetim olgusu açısından, yargı faaliyetlerinin insan kaynağı olarak incelenmektedir. Yargı mensuplarının seçilmesi, göreve başlatılması, yetiştirilmesi, yetkilendirilmesi, uzmanlık alanı, yükseltilmesi, çalışanlar arasında eşgüdümün sağlanması, motivasyonu, iş tatmini gibi çok sayıda beşerî konular yönetim olgusunun kapsamına girmektedir.

İddia, savunma ve karar makamları yargısal faaliyetlerin baş aktörleridir. Savcı, avukat ve hâkim adil yargılanma hakkının ve kaliteli yargısal kararın ortaya çıkmasında önemlidirler. Yargının bu üç kurucu unsuru eşit derecede önemli ve değerlidir. Ayrıca yargısal faaliyetlerin oluşum sürecinde yer alan diğer insan unsurunun da aynı şekilde önemli ve değerli oldukları unutulmamalıdır. Yargısal faaliyetler içinde yer alan insan unsuruna, halkanın parçaları olarak, sistematik ve bütüncül bakılmalıdır. İnsan kaynağının kaliteli iş üretimi için gerekli mesleki yetkinlikler kendilerine kazandırılmalıdır.

D. Yargısal Faaliyetlerin Yürütülmesi İle İlgili Kurallar

Yargısal faaliyetlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin usul, ilke ve kurallar, değişik usul kanunlarında yer almış bulunmaktadır. Yargısal faaliyetlerin tümünü içeren usul ilke ve kurallarının normatif düzenleme olarak bulunmasının yansıra bu düzenlemelerin gerçekleştirilmesi için sistemler kurulması gerekmektedir. Yargı kurumlarının ve mahkemelerin teşkilat kanunları ile değişik yargı kollarına ait temel yargılama ve usul kanunlarında konu ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır.

Yargısal faaliyetlerin yürütüldüğü yerler olarak mahkemeler, kural olarak yargılama faaliyetini gerçekleştirmek üzere kendilerine tahsis edilmiş olan binalarda iş görürler. Kural, yargı yerinin mahkeme binası içinde faaliyet göstermesidir. Ancak bazı hallerde mahkemenin kendi yargı çevresi içinde ve fakat mahkeme binası dışında da iş görmesi mümkündür. Yargı işlerinin görüldüğü zaman olarak; tüm yargı yerleri, resmi çalışma saatleri içinde yargısal faaliyet gösterirler. Ancak, gerektiğinde takdir soruşturma ve kovuşturma makamlarına aittir. Yargı yerlerinde kullanılacak olan dil, Türkiye Cumhuriyeti devletinin resmi dili olan Türkçedir. Türkçe bilmeyen bir kimse duruşmada bir tercüman aracılığıyla dinlenir ya da sorgulanır. Sağır ve dilsiz olanlar ile anlaşmada gerekli tedbirler alınır.¹²

¹¹ ARSLAN ve TANRIVER, age (2001), s.185.

¹² ARSLAN ve TANRIVER, age, (2001), s.175-7.



Yargısal faaliyetlerin yürütülmesi çerçevesinde, davanın açılmasından sonuçlanmasına kadar birçok işlem yapılmaktadır. Bu işlemlerin bir kısmı mahkemelerce, bir kısmı ise taraflarca yapılır. Mahkemelerin yapmış olduğu işlemler, Devlet organı tarafından yapılan işlemler olup, tarafların yaptığı usul işlemlerinden farklı hükümlere tabiidir. Usul işlemlerinin belirli şekilde ve belirli süreler içinde yapılması gerekir.¹³Yargısal faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili usul işlemlerinin, kurallarının geçerliliği sürekli gözden geçirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Türk yargı örgütü sisteminde, hemen hemen her tür yargı faaliyeti yürütülen mahkemede ve yargı yerlerinde egemen olan, kısmen uluslararası sözleşmelerle de koruma altına alınmış yargılamaya egemen olan ilkeler mevcuttur.¹⁴ Ayrıca, Yargı yerlerinin ve yargılamanın işleyişi ile ilgili olan ilkeler çeşitli ölçütler esas alınmak suretiyle değişik ayrımlara da tabii tutulmaktadır.¹⁵Ancak bu çalışmada, bu düzenlemelerin neler olduğuna girilmeyecektir. Zira, bu çalışmanın amacı, yargısal faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili; usul, ilke ve kuralların hukuki düzenlemelerinin verimli, etkin ve kaliteli gerçekleştirilebilmesi için yönetim olgusu ışığında, gerekli altyapı ve teknik çalışmaların yapılması, beşerî unsurun yetiştirilmesinin gerektiğini vurgulamak gibi yönetim bilimi ve tekniği verileri üzerinde durmaktır.

E. Yargısal Faaliyetlerin Çevresel Faktörleri

Kurumun faaliyetlerini etkileyen tüm faktörleri ifade eden çevre faktörü, değişik kurumları, grupları, oluşumları ve şartları içeren karmaşık doğaya ve yapıya sahiptir. Kurum bu faktörleri doğru tespit etmeli, bu faktörleri hesaba katmalı ve kendi amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda bu faktörler ile baş edebilmelidir. Kurumun karşı karşıya olduğu çevre faktörü; kurum içi çevre, görev alanı çevresi ve genel ya da dış çevre olmak üzere üç katmandan oluşmaktadır. Kurumun bu katmanlar ile ilgili düşüncesi, planlaması ve faaliyetleri olmalıdır.¹⁶

Toplumsal yaşamda, doğrudan ve dolaylı olarak yargısal faaliyetlerden etkilenenler ile yargısal kurumlarda işi olanların iletişimi ve etkileşimi yönetim açısından ele alınmaktadır. Yargı kurumlarına başvuranlar,

13 PEKCANITEZ Hakan, ATALAY Oğuz ve ÖZEKES Muhammet, (2017), '**Medeni Usul Hukuku Ders Kitabı**', Vedat Kitapçılık, İstanbul, s.114.

14 ARSLAN ve TANRIVER, age, (2001), s.180-4.

15 ARSLAN ve TANRIVER, age, (2001), s.177.

16 GATEWOOD Bob, TAYLOR Bob, FERRELL, O.C., (1995) , '**Management**', Austen Press, Printed in in the US, s.60-61.



taraf lar ve yargısal kararlardan etkilenenlerin yanı sıra diğ er bir kısım paydaşlar da bulunmaktadır. Yönetim anlayışı, kurumsal faaliyetlerin çevresi ile ilişkilerinin önemli olduğunu kabul eder. Yargısal faaliyetleri yürüten yargı örgütlerinin ve kurumlarının, başta yasama ve yürütme olmak üzere ulusal düzeyde ve uluslararası anlaşmalar ve uluslararası kurumlar düzeyinde irtibat halinde olduğu ve etkileşim içinde olduğu çok sayıda kesim ve kurum bulunmaktadır.

Yargısal faaliyetler ile ilgili ve alakalı olanlar kategorisinde yer alanların geniş bir yelpazeyi oluşturdukları, bu yelpazede yer alanların nitelikleri gereği ayrı ayrı iletişim beledikleri belirtilmelidir. Akademik dünyanın, yargısal faaliyetler ile ilgili akademik çalışmaları nedeniyle yargı camiasıyla iletişim ve etkileşim içinde oldukları bilinmektedir. Ayrıca, basın da, yargısal faaliyetleri ve yargı kararlarının kamuoyuna aktarımını yapması nedeniyle yargı camiası ile iletişim içinde oldukları gözlenmektedir. Yukarıda açıklanan gerekçeler ile, yargının çevresi ile ilişkileri konusu önem arz etmektedir.

II. YÖNETİM OLGUSU

Yönetim terimi, kişilerde farklı algılar oluşturabilmektedir. Bazı kişilerde ilk etapta akla gelen algılar olarak; alt-üst ilişkisi, emir- komuta zinciri, üstün talimatı ile astın belirlenen işi yapması gibi unsurlar olabilmektedir. Oysa yönetim olgusunun tüm bunlardan farklı ve bunlardan öte anlam içerdiğini vurgulamak gerekmektedir. Yönetim, değış en bir çevrede, kurumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulan aktiviteler ve faaliyetler grubudur. Bir kurumda iş süreçleri doğru düzenlenmişse, çalışanların performansı yüksek olur ve kurumun amaçlarına daha kolay ve daha kaliteli bir şekilde ulaşılır.¹⁷

Gerçekleştirilmesi gereken iş ve eylemlerin çok parçalı bir süreçten oluştuğı, birden fazla kişinin ilgilendiğı, uygulanması gereken kuralların var olduğu, örgütlü yapıların varlığı durumunda yönetim olgusu kendiliğinden ve doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Bize düş en görev ise, bir zorunluk olarak ve kendiliğinden ortaya çıkan bu yönetim olgusunu bilimsel, teknik ve koşullara göre bir amaç doğrultusunda düzenlemektir. Yani yönetim olgusunun isteğ e bağı lı bir konu olmadığı, ilgilenilmesi ve duyarlı olunması gereken doğal bir durum ve gereklilik olduğu bilinmelidir.

17 GATEWOOD Bob, TAYLOR Bob, FERRELL, O.C., (1995), age., s.4-5.



Yönetim anlayışı, günümüzün genel kabul gören olgularının başında gelmektedir. Örgütlerin, kurumların, grupların, toplulukların ve heyetlerin yönetilmelerinin yanı sıra artık duyguların ve ilişkilerin yönetilmesinden bahsedilmektedir. Hal böyle olunca da yargısal faaliyetlerin de yönetilmesinin bir gereklilik olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetimin, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş-amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme ve denetleme öğelerinden oluşan bir karmaşık süreç olarak belirdiğini görmek mümkündür.¹⁸

Yönetim olgusunun her örgütte ve kurumda, her işte gerekli olduğu gerçeği, yönetim olgusunu bilimsel yöntemler ile ele alan yönetim biliminin, giderek, toplumsal hayatın değişik kesimlerindeki yönetsel olayları disiplinler arası bir bakış açısıyla incelediğini ve bulgularını evrensel bir çerçeve içinde bütünleştirdiğini söylemek mümkündür.¹⁹

Yönetim olayı, eş-amaçlı kişilerden oluşan bir örgütsel yapıyı ve örgütsel amaçların en akılcı yollardan gerçekleştirilmesine dönük bir eylemler dizisini varsaymaktadır. Yönetim; belirlenen işin, üretimin ve hizmetin gerçekleştirilmesinde, evrensel nitelik taşıyan planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme eylemlerinin uygun şekilde dizilip etkileşmelerinin ortaya çıkardığı karmaşık bir süreçte somutlaşmaktadır.²⁰

Yönetimin koşullara ve faaliyet alanına göre değişik boyutları öne çıkmaktadır. Yönetim anlayışı, teknolojik ve ekonomik kalkınma ile birlikte şekil ve ilişkiler ağı olarak değişebilmektedir. Faaliyet alanlarına ve yapılan işlere göre de örgütsel yapılanma ve beşerî ilişkiler değişebilmektedir. Yönetim olgusunun bir bilimsel ve teknik yönünün yanı sıra bir de sanat yönü de bulunmaktadır. Sanat ve bilim, birbirini tamamlayıcı iki kavramdır. Sanat, beceri ve bilginin uygulanması ve bilinçli çabalarla bir amacın elde edilmesine ağırlık verir. Diğer bir deyişle sanat, o konunun uygulamasal yönüyle ilgilidir. Bu bakımdan yönetimin bir sanat yönünün olduğu hususunda bir kuşku yoktur.²¹

18 FİŞEK Kurthan, 1975, 'Yönetim', s.13, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.387. Ankara.

19 FİŞEK, (1975),age, s.14

20 FİŞEK, 1975, s.15

21 CAN Halil ve TECER Meral, (1978), 'İşletme Yönetimi', Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, s.11.



Yönetimin bir sanat yönünün olduğu, doğuştan bazı insanların bu yeteneklere sahip olduğu öteden beri ileri sürülmüştür. Yönetim olayının belli bir sanat yönünün olduğunun kabulü, yönetim olgusunun bilgiye ve tekniğe dayandığı gerçeğini de gölgelememektedir. Yönetimin sanat yönü; yönetim olgusunun informel yönünü, başkalarını etkileyebilmeyi, manevi sorumluluk, kişilerin tatmini, örgüt psikolojisi ve benzeri unsurlara dayanır. Gerçekten, bir örgütün başında bulunan insan, bir makine gibi hareket edemez. Tutku, ümit, korku gibi duyguların etkisi altında kalır. Bu nedenle, yönetimde ruhsal ve sosyal unsurları da göz önünde tutmak gerekir. Yönetim, yalnız matematik ve fizik bilimleri gibi bilimlerin usulleri ile düzenlenemez. Bütün sosyal bilimlerin yardımından yararlanarak, insan davranışlarına da önem vermek gerekir²².

Yönetim şekli ve yönetim anlayışı; üretim alanı ve sunulan hizmetin niteliğine göre, değişen koşullara ve teknolojik gelişmelere göre değişmektedir. Geçmiş yıllara göre günümüzün yönetim şekli ve yönetim anlayışı da epeyce değişmiştir ve gittikçe de değişecektir. Bu değişmeyi ve farklılıkları algılamak ve takip etmek önem arz etmektedir. Bu genel anlayış çerçevesinde, yargısal faaliyetleri veya bir başka sektörün faaliyetlerini yönetim olayı açısından da sürekli gözden geçirmek gerekecektir.

Günümüzün yönetim şekli ve yönetim anlayışında gelinen noktayı anlamak açısından, Thomas Friedman'ın 2005 tarihli Dünya Düzdür (The World is Flat) kitabının tasviriyle, dünyanın düzleşmiş olduğunun ifade edildiğini vurgulamak isabetli olacaktır. Yani dünya çapındaki işlerin çoğunun elektronik bağlantıyla yürütüldüğü tek bir küresel ekonomi ortaya çıkmıştır. Dünya birbirine sıkıca bağlı iki geniş alanda düzleşmektedir. Birincisi, ekonomik alanda, pazarların açılması, internet üzerinden ticaretin yaygınlaşması, seyahat etmenin ucuzlaması, eğitimin iyileşmesi ve benzeri gelişmeler küresel ticaretin değerini yükseltmiş, doğasını değiştirmiştir. İkincisi ise, kurumlardaki bir yanıyla bu küreselleşme eğilimlerini yansıtan, bir yanıyla da bunu bir dereceye kadar körükleyen değişimdir. Kurumlardaki ilişkiler karmaşık bir hal almaktadır. Bunun yansırı, bilgilendirme ağlarında da büyük bir gelişme gözlenmektedir. Bilişim sistemleri geniş bir şekilde her alanda ve her sektörde yaygınlaşmaktadır.²³

22 TORTOP Nuri, 1990, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE, s.45-46.

23 ŞENSOY Ümit, Çeviren (2010), **Düz Bir Dünyada Yöneticilik**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s.xx-xxi. Kitabın aslı; BLOC Susan, WHITELEY Philip, (2007), How To Manage In A Flat World.



Günümüzde, yönetim anlayışı alanında kullanılmaya başlanan düz dünya ifadesi, aynı zamanda daha az hiyerarşi içeren yapıları ifade etmektedir. Bu durum, yöneticilerden farklı bir çalışma tarzını öğrenmelerini talep etmektedir. Artık otokratik, yönlendirici liderlikle tanımlanan statü ve konum, iş yaptırmak için yeterli olmamaktadır.²⁴ Günümüzde gelenen noktada, yargısal faaliyetler için, yargısal faaliyetlerin niteliğine ve özelliklerine özgü bir yargı yönetimi anlayışı geliştirilmesi için çabalar gösterilmektedir.

Son tahlilde bütün işler insana dayanmaktadır. Son derece verimli iş süreçlerine ihtiyaç duyulmakla birlikte, bu süreçleri yine insanlar yönetir ve insanın önemi hiçbir zaman ortadan kalkmaz. Kurumlarda, meslek mensuplarının ve diğer personelin doğru seçimi, iyi yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, uyumlu çalıştırılması önemlidir.²⁵

Yöneticiler, insanlardan oluşan sistemlerin karmaşıklığını kavrayabilme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar. Bu bağlamda değişkenlerin sayısı binleri bulur ve bileşkenler sanayi kimyasalları veya bitler ve baytlar yerine eşi görülmedik duygusal varlıklar olarak karşımıza çıkar. Bu durumda başarılı bir yönetici hiçbir formülün gerçekliği tarif etmeye ya da öngöründe bulunmaya yetmeyeceğini bilir.²⁶ Dünyadaki yönetimin niteliğindeki bu değişim ve gelişmelerin yargısal faaliyetleri etkilemediği söylenemez. Bu nedenle, bu gelişmeler ışığında, yargısal faaliyetlerin düzenlenmesi periyodik olarak ve sistematik bir şekilde gözden geçirilmelidir.

Günümüzün yönetim şekli ve yönetim anlayışında gelenen noktayı anlamak açısından, diğer bir gelişme ise, bürokratik modelden yönetişimci modele geçilmesi olayıdır. Bürokratik model, en küçük parçalarına ayrılan işlerin ayrı ayrı uzmanlaştığı ve bu uzmanlıkların hiyerarşik bir kademelenme aracılığı ile yeniden bütünleştirildiği örgütlenme modelidir. Yönetişimci model ise, uzmanlıkların hiyerarşik bir modelde bütünleştirilmesi yerine ağ tipi, esnek, şartlara ve performansa odaklı yeni bir bütünleştirme tarzı getirmektedir. Küresel, ulusal ve yerelin iç içe geçtiği ve sabit bir merkezin görünürlüğünü kaybettiği yeni bir örgütlenme biçimi ortaya çıkmaktadır.²⁷

24 ŞENSOY, 2010, age., s.xxii

25 ŞENSOY, 2010, age., s.28.

26 ŞENSOY, 2010, age., s.138.

27 KİLİM Esra Ergüzeloğlu, (2013), 'Türkiye'de Adalet Yönetimi', Siyasal Kitabevi, Ankara, s. S.17.



Diğer bir çağdaş gelişme olarak, yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetimi alanında dikkati çeken önemli uluslararası eğilimlerden birisi olmuştur. Bu anlayış, kamu yönetiminin, işletmecilik biliminin verilerini önemsemesini ve istifade etmesini önermektedir. Kamu hizmetlerinin sunumunda ve geliştirilmesinde bilişim teknolojilerinden yararlanılması önemsenmektedir. Özellikle, bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler e-devlet olgusunu ortaya çıkarmıştır. E-devlet ise, kurumsal değişme için bir katalizör rol oynamaktadır. İşletme yönetiminin birçok ögesinin de bürokrasiler üzerinde önemli etkiler yarattığını düşünürsek, bürokrasilerin giderek daha vatandaş odaklı yapılara dönüşebileceğini söyleyebiliriz.²⁸

III. YARGISAL FAALİYETLERİN YÖNETİLMESİ

İyi işleyen bir yargı sistemi, hukuk devleti olmanın temel koşullarından biridir. Demokrasi, insan hakları gibi siyasal ve hukuki kurumlar dahi ancak iyi işleyen bir yargı sisteminin sayesinde asıl işlevine kavuşabilir. Yargı toplumun her kesimini ve her bireyini ilgilendiren yönüyle, vatandaşların güvenini sağlamalıdır. Bunu temin için de yargı, bir yönetim anlayışı çerçevesinde iyi çalışmalı ve şeffaf olmalıdır.²⁹

Yargı sistemlerinin dünya genelinde reforma tabi tutulduğu bir süreç yaşanmaktadır. Bu süreci bilgi çağı olmanın getirdiği değişimler, teknolojik gelişmeler, artan ve hızlanan ekonomik ilişkiler, küreselleşen ve tabiatı hızla değişen suç olgusu hızlandırmaktadır. Tüm bunlar, adalet sistemlerinin alternatif usul ve hukuki yöntemlerle derinleşmesini, daha hızlı karar verecek şekilde performansa dayalı anlayışla yeniden yapılanmasını ve sistemde rol alanların zihniyet yapısının değişmesini gündeme getirmektedir.

Devletin ve kamu organlarının nihai varlık nedeni, toplumu oluşturan bireylerin mutluluğunu ve huzurunu sağlamaktır. Bu bağlamda, toplumun yaşam standardının yükseltilmesi ekonomik göstergelerin yanı sıra, tüm kamu hizmetlerinin daha nitelikli sunulmasını gerektirmektedir. Kamunun genelinde olduğu gibi yargı hizmetleri alanında da vatandaşların memnuniyetini yükseltecek nitelikte, kaliteli ve verimli bir faaliyetin yürütülmesi gerekmektedir.

Adalet sisteminin işleyişinde mükemmelliğin yakalanması hedefi, sistemin kalitesinin sürekli artırılmasını gerektirmektedir. Günümüzde

28 ERGUN Turgay, (2015), 'Kamu Yönetimi', TODAİ Enstitüsü, Ankara, S.366.

29 YARGITAY, (2017), *Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu*, Yargıtay, Ankara, s.18.



adalet sistemlerinin kalitesinin ölçülmesini sağlayacak kriterleri; makul sürede yargılama, isabetli karar, düşük bozma oranları, yararlanıcıların memnuniyet oranının yüksekliği gibi unsurlar oluşturmaktadır. Adalet sistemine ilişkin; stratejisi olmayan, birbirinden kopuk, günübirlik ve sadece bazı sorunlara odaklanmış anlayış terk edilmelidir, bunun yerine, vizyon belirlenmesini ve bir takvim dahilinde önceden belirlenmiş adımların atılmasını öngören bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Yargıdaki kaliteyi yükseltecek unsurların sağlanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmalar, stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde, insan kaynaklarından mevzuata, fiziki altyapıdan bilişim sistemlerine, ceza infaz kurumlarından yargı bağımsızlığı ile tarafsızlığına kadar yargısal faaliyetlerin tüm alanını kapsamalıdır. Ayrıca, yargıdaki kaliteyi yükseltme hedefinde, yargı kurumları ve yargı mensuplarının yanı sıra diğer paydaşlar da aynı anlayış ve kararlılık içerisinde olmalıdırlar.³⁰

Yargı yönetiminin, yönetim bilimi ve kamu yönetimi gibi disiplinlerin kavramlarıyla irdelenmesi ve bir inceleme alanı olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Yargı örgütlerinin, yargı faaliyetlerinin ve yargı işlevlerinin kendine özgünlüklerine sahip olmalarının yanı sıra genel kamu yönetimi, yönetim bilimi gibi disiplinler ile de ortak yönleri ve ortak özellikleri de bulunmaktadır. Yargı yönetiminin sistematik ve bir bütün olarak ele alınmasında diğer disiplinlerin verilerinden faydalanmak gerekmektedir.³¹ Yargısal faaliyetlerin yönetimi için, bürokratik modelin yanı sıra yönetişimci model gibi diğer modellerin de değerlendirilmesi yapılmalıdır. Yönetişimci model, hukuk, adli bürokrasi, yargı örgütlenmesi, yargı sürecini de içeren adli alandaki tüm yapılarda kendisini gösterebilmektedir.³²

Devleti meydana getiren organların ve diğer kamu kuruluşlarının yapı ve faaliyetlerini belirtmeye ve açıklamaya yönelik bir sosyal bilim dalı olarak yönetim bilimi³³ bakışı, yöntemi ve verileri, yine bir kamu hizmeti olan yargı faaliyetlerinin yönetimine olumlu bir katkı katacaktır. Konusu devleti ve diğer kamu kuruluşlarını oluşturan organların yapı, işlev ve

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

31 KİLİM Esra Ergüzelöğlü, (2013), age.,s.15.

32 KİLİM, age, s.17.

33 GOURNAY Bernard ve KUNTBAY İhsan, (1971), '**Yönetim Bilimine Giriş**', TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara, S.3.



faaliyetleri olan Yönetim biliminin³⁴, yargı organlarını, faaliyetlerini, işlevlerini de kapsama alanına alıp, bu hususlarda da çalışma yapması yerinde olacaktır.

IV. YASAL DÜZENLEMELER İLE UYGULAMA ARASINDAKİ AÇIKLIK- FARKLILIK

Yasal düzenlemeler ile bu düzenlemelerin uygulamaları arasında bazen farklı nedenler ile değişik düzeyde açıklık ve farklılık bulunabilmektedir. Bu durum yargısal faaliyetler için de geçerlidir. Mevcut kurallar ile bu kuralların uygulanması arasındaki farklılığın ve açıklığın oluşmaması için yapılması gereken bazı aktiviteler vardır.

Yasaların düzenlemiş olduğu bazı hususların amaçlanan düzeyde niteliksel ve niceliksel olarak uygulanmadığının eleştirisi değişik taraflarca zaman zaman dile getirilmektedir. Bu kapsamda bilhassa yeni uygulamaya sokulan konularda beklenenlerin tam gerçekleşmediği belirtilmektedir. Cumhuriyet döneminde ihtiyaç duyuldukça, günün gereklerine uyum sağlanması amacıyla yargısal faaliyetler ile ilgili iyileştirmeler yapılagelmıştır. Bu yöndeki gayretlerin her birisi iyi niyetle planlanan ve atılan adımlardır. Bu çerçevede anayasanın çok sayıda maddesi, onlarca temel kanun ve diğer mevzuat hükmü değiştirilmiştir. Değiştirilen ve yeni getirilen kanun ve diğer hukuk kurallarının kamu görevlileri ve bireylerin davranışlarına yansımaları, bilinç düzeyinin artmasına bağlı olarak zaman alıcı bir süreçtir. Özverili, ortaklaşa gayretlerin sonucunda ulaşılabilecek bir hedeftir.³⁵ Bu değerlendirmenin yargısal faaliyetler ile ilgili yapılan değişikliklerin hayata geçirilmesi hususunda da geçerli olduğu söylenebilir.

Yapılan yasal düzenlemelerin, ancak amacına uygun uygulanmaları halinde fayda getireceği hususunda genel bir kabul bulunmaktadır. Kanun çıkarmanın tek başına yeterli olmadığı, kanunların ancak iyi uygulayıcılar elinde hukuka ve adalete dönüştüğü gözlenmektedir. Aslında, sorunun büyük ölçüde kanunlardan kaynaklanmadığı, sorunun temel nedeninin yanlış uygulamalardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu sorunu sadece maddi ceza kanunlarını veya usul kanunlarını değiştirerek çözmenin mümkün olmadığı da aşıkardır. Kanunda ne değişikliği yapılırsa yapılsın, uygulayıcıların bakış açısını değiştirecek bir

34 GOURNAY ve KUNTBAY, age, S.4.

35 Kamu Denetçiliği Kurumu, (2016), *Adalet Sistemimizin Sorunları, İyileştirilmesi ve Güvenirliğinin Artırılması Hakkında Özel Rapor*, Kamu Denetçiliği Kurumu, Ankara, s.485.



ölçme-değerlendirme sistemi getirilmediği müddetçe, arzu edilen düzeni kurmanın mümkün olmayacağı bilinmelidir.

Yargının temel vazifesi, mağduriyetlerin giderilmesi olduğundan; adalet arayışı içerisinde olan vatandaşların yargı tarafından mağdur edilmemesi gerekmektedir. Güven veren adalet için yapılmakta olan yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve uygulanmaları konusunun, en az yapılan düzenlemeler kadar önem arz ettiği bilinmelidir. Hukuki düzenleme sorunundan ziyade nitelikli uygulama sorunu olduğu ifade edilmektedir. Yeni uygulamalarda ortaya çıkan, yine uygulandıkça beliren sorunların çözülmesi Hukuk devletinin temel bir görevidir. Aynı konuyla ilgili bir mahkeme farklı bir karar verebilmekte, bir başka mahkeme aynı konu ile ilgili farklı karar verebilmektedir. Bu durum ise, kişilerin yargıya olan güvenini zedelemektedir.

İyi kanun ancak iyi uygulama ile hayat bulmaktadır. Yargı kararlarının hukuku soyut bir kavram olmaktan çıkararak ölçülebilir bir niteliğe kavuşturduğundan dolayı, yargıya güven öncelikle yargının kararları ile oluşur. Yargıya güven duygusu, yargı kararları üzerinde bina edilir ve yükselir. Güven verebilen ve erişilebilir bir adalet için yine güven veren erişilebilir bir adil kararların çıkması gerekmektedir. Güven veren karar dendiğinde, ma'şeri vicdanı tatmin etmiş karar anlaşılmalıdır. Erişilebilir karar denildiğinde ise anlaşılabilir, sağlam ve gerekçesiyle tatmin eden bir karar anlaşılmalıdır. Bu yüzden gerçekten de iyi kanun ancak iyi uygulama ile hayat bulmaktadır.³⁶

Yargısal faaliyetlerin yürütümü ile ilgili yasal düzenlemeler ile uygulamaları arasında değişik düzeylerde açığın bulunması, koşulların getirdiği kaçınılmaz bir zorunluluktur. Yasal düzenlemeler ile uygulamaları arasındaki açığın mümkün olduğunca azaltılması için alınması gereken tedbirler ve yapılması gereken faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin ve tedbirlerin uygulanmasındaki başarı derecesi, söz konusu açığın alanını ne kadar daraltacağını belirleyecektir.

V. UYGULAMALARIN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Yargısal faaliyetlerde uygulamaların iyileştirilmesi için yapılması gerekenler hususunda, bu çalışma çerçevesinde, aşağıdaki önerileri belirlemek mümkündür. Ancak, yapılacak detaylı çalışmalar sonucunda önerileri artırmak ve somutlaştırmak faydalı olacaktır.

36 Sesleniş aylık dergi, Aralık 2019, Van, Dokuzuncu Adalet Bölge Toplantısı. (Adalet Bakanı değerlendirmesi)



Yargısal Faaliyetlere Özgülenmiş Etkin Bir Yönetim Anlayışına Sahip Olunması: Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanan yönetim ³⁷yargısal faaliyetlerde etkin olarak uygulanmalıdır. Yargısal faaliyetler, çok parçadan ve süreçlerden oluşan bir sistem olduğundan dolayı yönetilmelidir. Yargısal faaliyetler için belirlenen ve kabullenilen misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler gibi normatif unsurların somutlaştırılması için yönetilmesi gerekmektedir. Yargısal faaliyetlerin; ontolojisi, sorunsalları, riskli alanları, geleceği, mevcut durumun değerlendirilmesi, eksikliklerin tanımlanması ve eksikliklerin karşılanması, değişen koşullara uyum için gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesi gibi hususlar stratejik bir anlayış ile ele alınmalıdır.

Bir yargı sisteminde etkinliğin sağlanması önemlidir. Yargı sisteminin etkinliğinin sağlanmasında aynı zamanda verimliliğin sağlanmasının da rolü vardır. Mahkemeye erişim ve hakların korunması açısından belirgin, anlaşılır ve hızlı çalışan bir yargı süreci işletilmelidir. Yargıç başına düşen dava dosya sayısının artması karşısında, tarafların dava dosyalarına daha fazla zaman ayrılması talebi birlikte düşünüldüğünde yargısal süreçlerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının önemi daha iyi anlaşılmalıdır.³⁸

Yargısal faaliyetlerin etkin bir yönetim anlayışı çerçevesinde, uygulamanın konular düzeyinde ele alınması halinde, şu unsurların belirdiği görülmektedir: mevcut sorunların çözülmesi ve sürdürülebilir bir gelişmenin planlanması, yargı reformu stratejisinin oluşturulması, uluslar arası düzeyde deneyim ve bilgi paylaşımı, kalite, hızlilik, etkinlik, verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, gibi kavramların hayata geçirilmesi, vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve artırılması, bilgi teknolojilerinden istifade edilmesi, insan kaynaklarının güçlendirilmesi, alt yapı imkanlarının geliştirilmesi, adil yargılanmanın unsurlarının hayata geçirilmesi, uyumsuzlukların niteliklerine uygun çözüm ve önerilerin zamanında oluşturulması, artan iş yükünün yönetilmesi, yargı sisteminin anlaşılması ve işleyişinin değerlendirilmesi, problemler ile muhtemel iyileştirme alanlarının tanımlanması, yargısal faaliyetler ile ilgili genel istatistiksel kriterler ve değerlendirme araçlarının kullanılması, yargısal faaliyetlerin ölçülmesi ve işleyişinin geliştirilmesi, yargısal faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi.

37 ÜLGEN Hayri ve MİRZE S. Kadri, (200), age., s.21.

38 Ragone, Alvaro Pérez, An Approach to Case Management from the Horizontal and Vertical Structure of Court Systems, ZZPInt 23 (2018), s.346-347.



Yukarıda sayılanların gerçekleştirilebilmesinde; uygulanacak pratik araçlar ve ölçütler önermek, somut yollar belirlemek, göstergeleri belirlemek ve geliştirmek, nitel ve nicel verileri toplamak, analiz etmek ve diğer tedbirleri belirlemek, raporlar, istatistikler, iyi uygulama araştırmaları, rehberler hazırlamak gibi ve benzeri aktiviteler yürütülmelidir.

Yargısal faaliyetlerin ülke genelini kapsayacak makro düzeydeki düzenlemelerinde, yönetim anlayışının sistematik bakış açısı ve stratejik yaklaşımı çerçevesinde hareket edilmelidir. Yargısal faaliyetlerin planlanmasında, örgütlenmesinde, yürütülmesinde, eşgüdümünde, kalite kontrolünde ve sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesinde belirli ilkeler çerçevesinde, çalışmalar yürütülmelidir. Belirlenen yargı sisteminin gerektirdiği yargısal faaliyetlerin uygulanması belli ve uzun bir süreci içermektedir. Bu uzun sürecin belirlenen misyon, vizyon, amaçlar ve kapsamına uygun işleminde belirli yönetim ilkelerine uymak faydalı olacaktır.

Yargının özüne ve ruhuna uygun, yargının bağımsızlığına ve tarafsızlığına zarar getirmeyen, yargısal faaliyetlere özgülenmiş bir stratejik yönetim anlayışı geliştirmek yorucu ve uzun bir çabayı gerektirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, başta özel sektör olmak üzere askeri örgüt ve faaliyetlerde ve kamunun diğer hizmet alanlarında açıkça kabullenildi ve başarıyla uygulandı. Bu yasal düzenlemelerin belirttiği hususların etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi ve uygulanabilmesi için yargının örgütsel kapasitesinin artırılmasına yönelik ve yargı mensuplarının mesleki yetkinliğin kazandırılmasına yönelik yeterli teknik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Yargının bağımsızlığına ve tarafsızlığına zarar getirmeden, yargısal faaliyetlerin doğasına ve ruhuna uygun düşecek bir şekilde, başta işletme, iletişim, psikoloji, pedagoji, bilişim gibi bilimlerin ve disiplinlerin verilerinden istifade ederek stratejik yönetim anlayışıyla yargının ve yargısal faaliyetlerin yönetilmesi için modeller geliştirilmelidir.

Yargı Kurumlarının Kurumsal Kapasitelerinin Artırılması: Kurumsal kapasite, kurumun iş üretme faaliyetleri bakımından sahip olunan kabiliyeti ve yeterliliği ifade etmektedir. Kurum, faaliyet alanındaki işlerini yapabilmesi için gerekli tüm kaynaklara sahip olmalıdır. Kaynakların hiçbiri kendi başlarına yeterli değildirler, bu yüzden bir işin üretimi için gerekli kaynaklar ve unsurlar birlikte ve uyumlu çalışmalıdır.³⁹

39 GRANT, ROBERT m., (2005), ' *Contemporary Strategy Analysis*', Blackwell Publishing, Australia,s.144.



Kanunların düzenlediği hususların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için yargı kurumlarının kurumsal kapasitelerinin yetkinliği ve yeterliliği sağlanmalıdır. Kurumlara yüklenen yetki ve sorumlulukların hakkıyla yerine getirilebilmesi için gerekli olan insan, teknoloji ve diğer imkân ve kaynakların sağlanmış olması gerekmektedir. Kurumun taşıdığı yükü karşılama bakımından kurumun kapasitesinin yetersizliği, kurumun faaliyetlerini tam olarak yerine getirememesine neden olur. Bu ise, kurumdan hizmet alanların memnuniyetsizliklerine yol açar. Bu yüzden yargı kurumlarının kurumsal kapasiteleri sürekli değerlendirmeye tabii tutularak, kurumsal kapasitenin artırılması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Kurumsal kapasitenin artırılması çabaları çerçevesinde, alınacak yeni teknolojiler ve yapılacak değişimlerde, kurumun kültürünün değerleri, kurum sorumlularının, çalışanlarının ve paydaşlarının beklentileri ve görüşleri gözetilmelidir. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi çalışmalarında, yapılan işin ve mesleğin gereklilikleri, alınacak teknolojinin uygunluğu, ekonomik imkanlar, mesleki yetkinliğin geliştirilmesi, kurumun yapısı gibi unsurlar alınacak kararları etkilemektedirler.⁴⁰

Kalite Kontrol Süreçlerinin Etkin Uygulanması: Yasal düzenlemeler ile bu düzenlemelerin uygulanması arasında niteliksel ve niceliksel açığın olabileceği ön kabulü üzerine kalite kontrol anlayışı benimsenmiştir. Her işlemin, eylemin, faaliyetin, hizmetin ve işin belirlenen kurallara uygun yapılmasını sağlamak amacıyla kalite kontrol mekanizmaları kurulmuştur. Kurumlarda iç kontrol sistemlerinin ve teftiş sistemlerinin kurulması, dış denetim sistemlerinin ve yargı organlarının kurulmasının amacı; kurulan düzenin doğru işlemlerini sağlamak için yapılan faaliyetlerin kalite kontrolünü yaparak taraflara faaliyetin doğru yapıldığına dair güvence vermektir.

Yargı kararlarına karşı olağan ve olağanüstü kanun yollarının kurulması, adil yargılanma hukukuyla ilgili olsa da bir yönüyle verilen yargı kararlarının kalite kontrolünü gerçekleştirmeye dönüktür. Yargı kararına karşı itiraz, istinaf ve temyiz incelemeleri nitelik açısından birer kalite kontrol faaliyetidir.

Yargı sisteminde, gerek yargısal faaliyetlerin yürütümünde iç kontrol, iç denetim ve teftiş gibi kalite kontrol sistemleri mevcuttur. Ayrıca,

40 BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A., 'Management', McGrawHill, presed in The US., s.531.



Yargı kararları hakkında, itiraz, istinaf ve temyiz incelemeleri gibi kalite kontrol sistemleri de bulunmaktadır. Bu kalite kontrol sistemlerinin etkin, verimli ve kaliteli işletilmesi çok önem arz etmektedir. Hukuken ve şeklen var olan bir kalite kontrol sistemi fiilen etkin, verimli ve kaliteli uygulanmıyorsa, kalite kontrol sistemi amacına uygun fayda sağlamayacak ve yapılan faaliyetlerin doğru yapılması riske girecektir.

Kurumlarda gerçekleştirilen işlevlerden biri de kontrol işlevidir. Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin kurumun amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemişse, yapılanların kurumu doğru amaçlara erdirtip erdirtmeyeceği kontrol işlevi sonucu ortaya çıktığı⁴¹ unutulmamalıdır.

Yargısal Faaliyetleri Gerçekleştirenlerin Mesleki Yetkinliklerinin Artırılması: Kanunlar ve kanun değişiklikleri konuyla ilgili sadece yetki verirler ve sorumluluk yüklerler, ancak, konunun gerçekleştirilmesi hususunda yetkinlik veremezler. Kanunların düzenlediği hususların etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için yargı mensuplarının mesleki yetkinliklerinin geliştirilmesi için ayrıca yapılması gereken faaliyetler bulunmaktadır. Bu çerçevede ise, mesleki anlamda hukuk metinlerinin yanı sıra, bu hukuk metinlerinin etkin icrası için işletme, iletişim, örgütsel davranış, psikoloji, eğitim, etik gibi disiplinlerin verilerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan iş ile ilgili becerilerin meslek mensuplarınınca öğrenilmesini kolaylaştırmada kurum tarafından planlanmış çabaları ifade eden eğitimin mesleki yetkinliklerin artırılmasındaki rolü önemsenmelidir. Bu beceriler, yapılan iş ve faaliyetlerin verimli ve kaliteli gerçekleşmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışları içerir. Kurum içi eğitimle meslek mensuplarına kazandırılan bu bilgi, beceri ve davranışlar, meslekin icrasında tezahür etmelidir.⁴²

Değişimlerin mevzuat alanında sağlanması kadar, bunun gerektiği gibi ve etkili bir biçimde uygulanması da çok önemlidir. Bir başka deyişle, mevzuat alanındaki iyileştirmelerin uygulamaya dökülmesi, hayata geçirilmesi, işleyişe yansıtılması önem arz etmektedir. Hayata, uygulamaya geçme şansı olmayan reformlar ve değişiklikler toplum açısından hiçbir anlam ifade etmemektedir. Tüm sistemlerde olduğu gibi yargısal faaliyetler sistemi de kendi başlarına yalnızca mekanik yapılar

41 ÜLGEN ve MİRZE,(2004), age, s.400.

42 ÖZGEN Hüseyin, YALÇIN Azmi, (2010), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Nobel Kitabevi, s.142.



olmayıp, bu sistemi işleten insan unsuru da bulunmaktadır. Sistemi işleten asıl unsur olarak insan unsurunun mesleki anlamda yetkinliği önem kazanmaktadır.⁴³ Yargısal faaliyetleri gerçekleştirenlerin mesleki yetkinliklerinin artırılması hususunda insan kaynakları işlevi ile ilgili stratejilerin belirlenmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, kurum mensuplarının seçilmesi, yetkilendirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ile yükümlüdür. Bu yükümlülüğünü yerine getirirken, insan kaynakları yönetimi çeşitli faaliyetlerle uğraşır ve değişik işlevler üstlenir.⁴⁴

Meslek Mensuplarınca Yargısal Etik Kurallarının Önemszenmesi:

Meslek mensuplarının, bir durum, bir sorun veya bir fırsat anında doğru veya yanlış olarak değerlendirilen değişik davranışlar arasında seçimde bulunması şeklinde anlayabileceğimiz etik davranışların⁴⁵ yargı mensupları için de olması gerekmektedir. Etik ilkelerin belirlenmesi ile, yargısal süreçlerin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artacak, bu sayede yargısal faaliyetler daha kaliteli ve verimli gerçekleşecek ve yargıya güven yükselecektir. Yargı mensuplarının uyması gereken temel etik değerler, yargı camiasının öteden beri üzerinde durduğu temel konulardan biri olmuştur. Meslek etik ilkeleri, uygulamacılar için mevzuatta somutlaşan disiplin kurallarını aşan bir rehberi oluşturmaktadır.⁴⁶

Adil yargılanma hakkı kapsamında; yargılamaların bağımsız, tarafsız ve etkin bir şekilde yapıldığına dair gerek davanın tarafları gerekse kamuoyunda kuvvetli bir inancın olması bir gerekliliktir. Anayasanın 36. ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 6'ncı maddesinde düzenlenen adil yargılanma hakkının sağlanmasında en önemli araçlardan biri de yargı mensupları için etik ilkelerin belirlenmesidir. Etik ilkelerin belirlenmesi; yargısal süreçlerdeki şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak ve bu sayede yargıya olan güven yükselirken, kamuoyu tarafından önemle takip edilen hâkim bağımsızlığı ve tarafsızlığı ilkesi de daha gözlenebilir bir hale gelecektir. Mesleki etik kuralların meslek mensuplarınca kabul edilmesi, benimsenmesi ve içselleştirilmesi durumu, üretilen hizmetin ve yapılan işin kalitesini artıracak ve insan memnuniyetini sağlayacaktır.

Uluslararası düzeyde yargı mensupları için Bangalor yargı etiği ilkeleri benimsenmiştir. Yargıda Doğruluğun Güçlendirilmesine

43 Kamu Denetçiliği Kurumu, (2016), age., S.485.

44 ÜLGEN ve MİRZE, (2004), age., s.293.

45 BATEMAN Thomas,S. ANELL Scott, A. (2004), age., s.138.

46 Adalet Bakanlığı, (2017), **Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu**, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı,2017, s.4,vii.



Yönelik Yargı Grubu tarafından kabul edilen 2001 Bangalor Yargı Etiği Taslak Belgesi'nin 25-26 Kasım 2002 tarihlerinde Lahey Barış Sarayı'nda düzenlenen Yüksek Mahkeme Başkanları Yuvarlak Masa Toplantısında revize edilmiş hâli kamuoyuna açıklanmıştır. Hâkimlere yönelik etik davranış standartlarını oluşturmak amacıyla belirlenen bu ilkeler, hâkimlere rehberlik sunmak ve yargıya yargı etiğini düzenlemeye yönelik bir çerçeve temin etmek üzere tasarlanmıştır. Bu ilkelerin amacı ayrıca yasama ve yürütme mensupları ile avukatların ve kamuoyunun yargıyı daha iyi anlamalarına ve ona destek olmalarına yardımcı olmaktır. Bu ilkeler, hâkimlerin, yargı standartlarını idame ettirmek üzere oluşturulmuş olan ve kendileri de bağımsız ve tarafsız olan uygun kurumlar karşısında meslekî davranışlarından dolayı sorumlu olduklarını varsayar ve hâkimler üzerinde bağlayıcı olan mevcut hukuk ve davranış kurallarını değiştirmeyi değil onları tamamlamayı amaçlar. Ulusal yargı teşkilatları hukuk sistemlerinde bu ilkeleri uygulamaya yönelik etkili tedbirler almalıdır.⁴⁷

Ülkemizde yargı mensupları için, Türk yargı etiği bildirgesi, HSK genel kurulu tarafından 6 mart 2019 tarihinde kabul edilmiş ve HSK başkanı tarafından bir basın toplantısıyla kamuoyuna açıklanmış bulunmaktadır. Türk Yargı Etiği Bildirgesi'nin açıklanmasıyla birlikte yargı mensupları, mesleklerini icra ederken belli ilkelere uyacaklarını taahhüt etmiş bulunmaktadırlar. Türk yargı sistemi içinde bulunan İlk derece mahkemelerindeki hâkim ve savcılar; istinaf mahkemelerindeki başkan, üye ve savcılar ile yüksek mahkemelerdeki savcılar ve tetkik hakimlerinin; Türk yargı etiği bildirgesinde yer alan yargının evrensel etik kurallarını oluşturan; bağımsızlık, tarafsızlık, doğruluk ve tutarlılık, dürüstlük, eşitlik ile ehliyet ve liyakat ilkelerini meslek hayatlarında kendilerine kılavuz kabul edeceklerine inanılmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti hâkim ve savcılarının takip edecekleri etik ilkeleri belirleyen bağlayıcı bir belge olan bu Bildirge, hâkim ve savcılarının adına karar verdikleri aziz milletimize ve onun her ferdine verilmiş bir sözüdür.⁴⁸

Değişikliklerin ve Yeniliklerin Doğru Anlaşılması, Kabullenilmesi ve Uygulanması: Kurumlarda değişim ve yenilik uygulamaları iyi yönetilmelidir. Kurum sorumluları değişim ve yeniliklerin etkin bir şekilde uygulanmasını nasıl sağlayacaklarını bilmelidirler. Tüm değişim ve yeniliklerin başarılı uygulanmasında insan faktörü temel anahtardır.

47 <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/4a92e0cc-e94b-4912-aaf9-5dfc5b885e98.pdf>

48 https://www.hsk.gov.tr/DuyuruOku/1309_turk-yargi-etigi-bildirgesi-tanitim-toplantisi.aspx



Genelde kişiler değişime karşı olduklarından dolayı, kişiler değişime uyum konusunda motive edilmelidirler.⁴⁹

Yapılan değişikliklerin ve getirilen yeniliklerin felsefinin, anlamının, amacının, kapsamının ve hedeflerinin ne olduğu ilgililere doğru anlatılmalıdır. Uygulayıcılar tarafından bu hususlar kabullenilmelidir. Uygulayıcılar tarafından doğru anlaşılan ve kabul edilen, içselleştirilen bu değişikliklerin ve yeniliklerin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için gerekli sistemin kurulması, altyapının kurulması, gerekli çalışmaların yapılması, doğru uygulanması ve kalite kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Sürecin doğru anlama, kabullenme, sistem kurma, uygulama ve kalite kontrol halkalarından herhangi birinde herhangi bir aksama uygulamanın doğruluğunu riske sokmaktadır. Ülkede yargısal faaliyetler alanında yapılan değişiklikler ve getirilen yeniliklerin yukarıda sayılan sürecin halkaları bakımından gözden geçirilmesi fayda sağlayacaktır.

Paydaş ve Taraflar ile Sağlıklı İletişim Kurulması: Bir taraftan diğer bir tarafa bilgi ve anlamın ortak kullanılan semboller aracılığı ile aktarılması olarak anlamlandırılan iletişim⁵⁰, mesleki yaşamda hem kurumsal düzeyde hem de kurumlar arasında oldukça önemlidir. Taraflar arasında birbirlerini doğru anlamaya yönelik niyet ve gayret olmalıdır.

Yargısal faaliyetlerin tarafları ve paydaşları ile sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulması hem yargısal faaliyetlerin doğru işlenmesini hem de kalitesinin artırılmasını sağlayıcı olacaktır. Yargı sistemine olan güvenin artırılması sorumluluğunu taşıyan kurumlar, bu amacın gerçekleştirilmesinde, konuya ilişkin her bir alanın ortak akla dayalı olarak ve ülkenin tüm kurumlarının birikimlerinden faydalanmalıdır.

Yargı sistemi, bağımsızlık ve tarafsızlık temeline dayalı birden fazla kurumdan teşekkül etmektedir. Söz konusu kurumların, yargıya güvenin daha da artırılması konusunda fikir ve niyet birliği içinde olmaları gerekmektedir. Bunun bir gereği olarak aynı hedefe yönelik kurumsal koordinasyon ile çalışmanın önemine inanılmalıdır. Yargısal faaliyetlerin amacı, kapsamı, içeriği ve tüm süreçleri ile ilgili olarak tüm taraf ve paydaşların ortak hedefi olan vatandaşın memnuniyetinin artırılması ve yargıya olan güvenin sağlanması doğrultusunda, iş birliği içinde çalışılmalıdır.

49 BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A., age., s.556.

50 BATEMAN Thomas,S., SNELL Scott A., (2004), age.,s.452.



Kamuoyunun yargı ile ilgili konularda haber alma hakkının sağlanması ve sağlıklı bilgi akışının temini demokrasi açısından büyük önem taşımaktadır. Yargı medya ilişkilerinin kurumsal bir anlayışla yapılandırılmasına ihtiyaç vardır. Yargının medya ile iletişiminin güçlendirilmesi, yargının çalışmaları hakkında kamuoyunun doğru bilgilendirilmesini sağlayacağından yargıya olan güveni artıracaktır.

Farklı Disiplinlerin Bakış Açılarında ve Verilerinden İstifade Edilmesi: Yargısal faaliyetler değerlendirilirken ve politikalar oluşturulurken hukukun farklı disiplinlerinin yanı sıra hukuk dışındaki disiplinlerin bakış açıları da önem taşımaktadır. Disiplinler arası yaklaşım, yargısal faaliyetlerin sorunlarının tespitine ve çözümlerin isabet oranının artırılmasına katkısı nedeniyle vazgeçilmez bir gereklilik olarak görülmelidir.

Yargısal faaliyetler ile ilgili düzenlemelerde disiplinler arası çalışma alanlarının bakış açılarından, ortaya koydukları verilerden faydalanılması önem taşımaktadır. Bu bakış açıları önemli fırsatlar sunmakta ve sistemin yanlış kurgulanmasını engellemektedir. İşletme, yönetim bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin sunduğu bilgi ve verilerden yalnızca sistemin kurgulanması sırasında değil uygulayıcıların mesleğini icra ederken de faydalanmaları önem taşımaktadır.

Bir kurumun kendi faaliyet ve kaynaklarını diğer kurumların faaliyet ve kaynakları ile karşılaştırması ve kıyaslaması süreci olarak anladığımız benchmarking yönteminin⁵¹ yargıya da fayda sağlayacağını söylemek mümkündür. Kurumun, daha iyi iş ve hizmet üretmeye ulaşmak ve performansını artırmak amacıyla, diğer kurumların iyi uygulama örneklerini bulma arayışı olan bu kıyaslama ve karşılaştırma yönteminin doğru ve bilinçli kullanılması gerekmektedir.

Adalet Bilincinin ve Adalet Eğitiminin Geliştirilmesi: Toplumsal adalet bilincinin gelişmiş olmasının demokrasinin en önemli güvencelerinden biri olduğu bilinmektedir. Bunun için demokrasiyi içselleştirmiş, haklarının farkında olan ve başkalarının haklarına saygıyı davranış biçimi olarak geliştirebilmiş bireylerin varlığı önem taşımaktadır. Bu nedenle, konuyla bağlantılı bir şekilde örgün eğitimin ders müfredatının geliştirilmesi ve okutulması önemli bir gereklilik olarak görülmelidir.

Adalet sisteminin kalitesinin ön şartlarından biri de iyi bir hukuk eğitimidir. Hukuk fakültelerindeki eğitimin nitelik ve içerik olarak gözden geçirilmesine yönelik tartışmalar hukuk camiasında gün geçtikçe

51 BATEMAN Thomas,S., SNELL Scott A. (2004), age.,s.56.



artmaktadır. Hukuk fakültelerinde verilen eğitimin, teorik alandan beslenirken pratik uygulamalarla da somutlaştırılması gerekmektedir. Bunun için hukuk kliniği uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Küreselleşen dünyada hukuksal gelişmeleri takip edebilmek, yabancı mahkeme kararlarına ulaşabilmek ve ülkemiz düzenlemelerinin yabancı ülkelere aktarılabilmesi ve iş birliği gibi konuların karşılanabilmesi için hukukçuların fakülte dönemlerinde iyi bir dil bilmelerini temin edecek tedbirlerin de alınması gerekmektedir. Rekabet ortamı içinde hukuk fakültesi mezunlarının mesleki yabancı dile hakimiyeti de artık bir zorunluluktur.

Yargı sisteminin kalitesi açısından yardımcı adalet personelinin de iyi yetiştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Yargı hizmetlerinin gerektirdiği yeni alanların da göz önünde bulundurulması suretiyle adalet meslek yüksekokullarında verilen eğitimin çeşitlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Hâkim, savcı ve avukat yetiştirilmesi için hukuk fakültelerindeki eğitimin yanı sıra, adaylık dönemindeki staj eğitiminin etkin ve verimli verilmesinden sonra da hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin de ele alınmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Hâkim ve Cumhuriyet savcıları için her yıl belli bir süre hizmet içi eğitimin zorunlu hale getirilmesi faydalı olacaktır⁵².

Yargısal Faaliyetler ile İlgili Sorunların ve İhtiyaçların Tespiti ve Çözümü Çalışmalarının Yapılması: Yargısal faaliyetler ile ilgili sorunların ve ihtiyaçların tespiti ve çözümünde kesinlikle ve öncelikle bilimsel araştırmalar ve incelemeler yapılmalı; somut ve objektif veriler ve bilgiler elde edilmeli; bu veri ve bilgiler üzerine bilimsel yöntemlere dayalı geçerli, gerçekçi, etkin ve uygulanabilir, somut çözüm önerileri oluşturulmalıdır. Bu çerçevede, konularla ilgili değişik analizler yapılmalı ve değişik anketler düzenlenmelidir.

Yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşümlerin, yargısal faaliyetleri de etkileyeceği hesaba katılmalıdır. Bu değişimler, hukuk kurallarının hazırlanmasında, değiştirilmesinde ve uygulanmasında dikkate alınmalıdır. Demokratik ülkelerde halkın karar verme süreçlerine katılımının artmasıyla birlikte, hizmet alanların ve hizmet sunanların görüşleri ve algıları, hukuk kurumlarının nasıl işlediklerini etkilemektedir.

Yargısal hizmetlerin kalitesi, dava taraflarına ve uygulayıcılara yönelik geliştirilmiş anketler vasıtasıyla ölçülebilmektedir. Anketler

52 Adalet Bakanlığı Yayını, www.adalet.gov.tr.

kurumun güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesinin yanı sıra geleceğe yönelik olarak atılması gereken adımlarda da yol gösterici niteliktedir. Bu itibarla güven ve memnuniyet anketlerinin sürekli hale getirilmesi önem taşımaktadır. Anket sonuçları uyarınca gerekli çalışmalar yapılmalıdır⁵³.

Ülkemizdeki yargısal faaliyetler ile ilgili çalışmalarda; bireysel başvuru istatistikleri ile, yıllık adli istatistik verilerinden yararlanmak mümkündür. Anayasa Mahkemesi aylık bazda ve periyodik düzeyde bireysel başvuru istatistiklerini yayınlamaktadır. Başvuruların kabul edilemezlik oranları ile ihlal oranları verilmekte, başvurularda öne sürülen haklar ve özgürlüklerin türü bakımından analizleri yapılmaktadır.⁵⁴ Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü de yıllık bazda adli istatistikleri yayınlamaktadır. Adli işlemin güncel durumunun analiz edilmesi, davaların seyri, suç ve suçluluk hareketleri ile adli olayların ülke genelindeki dağılımının görülmesi, yargı sisteminin uluslararası yargı sistemleriyle karşılaştırılabilmesi, mevzuat etki analizleri yapılarak ihtiyaç duyulan mevzuatın hazırlanmasında kullanılmaktadır. Böylece, yargı politikaları bilimsel gerçekler, ölçülebilir veriler ve gözlemlenen olgular ışığında oluşturulabilmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan çözüm ve yenilik politikalarının, toplumsal yapıya daha uyumlu olacağını özellikle belirtmek gerekir.⁵⁵

‘Yargısal Faaliyetlerin Stratejik Yönetimi’ Konulu Bir Dersin Oluşturulması: Hukuk fakültelerinde ve adalet meslek yüksekokullarında klasik hale gelmiş, kadimden gelen uygulama üzerine ana hukuk dalları anlatılmaktadır. Yargının yeni gündeme gelen ve temel hukuk dallarının dışında kalan hususlarının anlatımı eksik kalmaktadır. Güncel olan ve sonradan ortaya çıkan konular tek başlarına bir disiplin oluşturamamaktadırlar ve uygun bir çatı altında da henüz birleştirilemediler. Sonuç olarak, ortaya çıkan yeni kavramlar önemli olmalarına rağmen hak ettikleri muameleyi göremediler. Yargının kalitesinin artırılması, yargı ile ilgili insan memnuniyetinin artırılması, yargıya olan güvenin sağlanması açısından; yeni ortaya çıkan ve müfredatta yer almayan konuların bu ders ana başlığı altında toplanması zorunlu hale gelmiştir.

Kurumun faaliyet alanı ile ilgili belirlediği stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama; belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını;

53 Adalet Bakanlığı Yayını, www.adalet.gov.tr.

54 **Görünüm**, Anayasa Mahkemesi, sayı 23, 2020, s.26-31.

55 Adli İstatistikler 2019, Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü.



daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve kurumun sorumlularının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak algılanan stratejik yönetim⁵⁶ anlayışının yargısal kurumlara nasıl yansıtılacağı hususlarında kuramsal ve teorik çalışmalar yapılmalıdır.

Günümüz itibarıyla yargısal faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu konular belirlenerek stratejik yönetimi hedefleyen bir ders oluşturulmalı ve zaman itibarıyla ihtiyaçlara göre bu dersin içeriği yeniden düzenlenmelidir. Hukuk fakültelerinde okutulan temel hukuk derslerinin dışında kalan konular bu ders içerisine yerleştirilmelidir. Bir fikir vermesi açısından, şu konular alt başlıklar halinde dersin içeriğinde yer alabilirler: Yargısal faaliyetlerin hukuki düzenlemeler dışında kalan teknik ve diğer bilimler ile ilgili konuları içerebilir. Yargısal faaliyetlerin yürütümü için yargı kuruluşlarına ve yargı mensuplarına hukuki düzenlemeler ile verilen yetki ve sorumlulukların doğru ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için mesleki ve teknik yetkinlik kazandırılması ve beceri verilmesini sağlayacak konuları kapsayabilir.

Önerilen dersin daha detaylandırılmış içeriği olarak; yargısal karar verme yeteneğinin geliştirilmesi, yargısal kararları yazma tekniği, heyet halinde çalışma tekniği, yargı mensupları arasında ve yargı dışı kişiler ile iletişim ve ilişki, yargı kurumlarının yönetimi, stres ile mücadele, mobingle mücadele, moral ve motivasyonun geliştirilmesi, yetkilendirmede değerlendirme, adil yargılanma ilkelerinin gerçekleştirilmesinin teknik boyutları, yargı etiği, mesleki kapasitenin artırılması, insanların memnuniyetinin ve güveninin ölçülmesi, artırılması, geliştirilmesi, suçlu ve mahkûmlar ile iletişim, yargının hızlandırılması, yargıda eğitim, hukuk dışındaki disiplinlerin yargısal konulara bakış açıları ve verileri, performansa dayalı anlayış, bilişim sistemlerinden yararlanma, kontrol ve denetim gibi konuları ifade etmek mümkündür.

Bu ders hukuk fakültelerinde ders olarak okutulmasının yanı sıra, yargı kurumlarında tüm yargı mensuplarının adaylık dönemlerinde ve meslek içi eğitim programlarında da okutulmalıdır.

VI. YARGISAL FAALİYETLERDE TEMEL BEKLENTİ

Yargısal faaliyetlerin temelde iki tarafı bulunmaktadır. Yargısal faaliyetleri sunan ve yürüten taraf ile yargısal faaliyetlere maruz kalan taraf arasında karşılıklı beklentiler bulunmaktadır. Yargısal faaliyetlerden etkilenen taraflar, yargısal faaliyetlerin doğru ve düzgün gerçekleşmesini,

56 EREN Erol, (2010), 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası' Beta,s.27.



adil bir yargısal kararın ortaya çıkmasını beklemektedir. Yargısal faaliyetleri gerçekleştiren ve yürüten taraf ise, yargısal faaliyetlerden etkilenenlerin yargısal faaliyetlere güvenmelerini ve inanmalarını beklemektedir. Taraflar kendileri açısından beklentilerini haklı görmekteler ve bu beklentilerinin gerçekleşmesini istemektedirler.

Kamu açısından amaç, bireylerin yargıya güvenlerini sağlamak ve mevcut güven oranını artırarak sürdürmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesinin yolu ise, yargısal faaliyetleri doğru ve dürüst gerçekleştirmektir. Bu çerçevede kamu yetkililerinin faaliyetleri ise; yargısal faaliyetleri doğru gerçekleştirmenin araçlarını bulmak, bu araçları kurallaştırmak, kurumsallaştırmak, uygulamak, uygulamayı kontrol etmek, eksiklikleri ve yanlışlıkları tespit etmek ve düzeltici tedbirleri almaktır.

Kamu açısından yargısal faaliyetlerin doğru gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi, karmaşık, çok yapılı ve uzun süren bir süreçtir. Bu sürecin sistematik, planlı, uyumlu ve iyi yürütülmesi gerekmektedir. Yargısal faaliyetlerin doğru ve dürüst gerçekleştirilerek, insanların yargıya güveninin sağlanması ancak sistematik, stratejik ve etkin bir yönetim anlayışı ile mümkündür.

Diğer bir yandan dünyadaki değişik konulardaki gelişmelere ve değişimlere koşut olarak, yargısal faaliyetler ile ilgili beklentiler de değişmiştir. Bu değişimlerin tespit edilmesi ve gerekli düzenlemelerin ve iyileştirmelerin yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu çerçevede, Yargı bağımsızlığı, adalet arayan ve bekleyen insanların mahkemelere sığındığında kullandığı bir hak olarak görülmeye başlanmış, yoksa yargıya sunulmuş bir imtiyaz olarak kabul edilmemiştir. Günümüzde gelinen noktada, Yargı bağımsızlığının temininin yanı sıra, yargı mensuplarının etik hareket etmeleri de beklenmektedir⁵⁷.

Ayrıca, kişiler, yargı faaliyetlerinin masraflarının artması, yargısal faaliyetlerin gecikmesi, yargısal faaliyetler ile ilgili prosedürlerin gittikçe karmaşıklaşması gibi sorunların giderilmesini beklemektedirler. Adil yargılanma hakkı kapsamında; yargılamaların bağımsız, tarafsız ve etkin bir şekilde yapıldığına dair gerek davanın tarafları gerekse kamuoyunda kuvvetli bir inancın olması bir zorunluluktur.⁵⁸ Kamu gücü kişilerin bu beklentilerini karşılamının yol ve yöntemlerini aramalıdır.

57 JAYAWICKRAMA Nihal, "Yargı Bağımsızlığından Yargının Hesap verebilirliğine", (2017), *Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu*, Yargıtay, Ankara, s.23-4.

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



Kamu gücü, yargıya güvenin sağlanması hususunda, yargının görev ve yetki alanına giren konularda gerekli reformları yapmalı ve yargıda dürüstlüğü güçlendirme ile ilgili çalışmalarda bulunmalıdır. Yargısal faaliyetlerde tatbik edilmesi mümkün ve evrensel kabul gören temel yargı etik ilkelerini açıklamalıdır. Yargı mensuplarının hizmet ettikleri topluma karşı sorumlu olmaları sağlanmalıdır. Yargısal faaliyetler etkin, erişilebilir ve süratli bir biçimde gerçekleşmelidir. Yargısal faaliyetlerin tüm aşamalarında şeffaflık sağlanmalı, insanların yargısal faaliyetleri takip edebilme ve değerlendirmesine imkân sağlanmalıdır.⁵⁹

VII. YARGI REFORMU STRATEJİ BELGELERİ

Yargısal faaliyetlerin yönetim olgusu/olayı bağlamında değerlendirilmesinde, ülkemizdeki yargı reformu strateji belgelerinden bahsetmek yerinde olacaktır. Strateji belgeleri yönetim olgusu açısından incelendiğinde; yargı reformu strateji belgelerinin yönetim olgusunu benimsediği ve önemseydiği anlaşılmaktadır. Ülkede yargısal faaliyetler ile ilgili çalışmaların strateji belgelerine dayandırılması ameliyesi tamda yönetim olgusunun ve stratejik yargı yönetimi anlayışının bir yansımasıdır.

Yargı sisteminde reform ihtiyacı, temel olarak toplumsal taleplere dayanmaktadır. Bu taleplerin karşılanabilmesine ve sistemin ideal işleyişine yönelik reform ise zamana yayılan, tedrici ve dinamik bir yaklaşımı gerektirmektedir. Gerçekleştirilecek olan çalışmalar bu ekseninde ele alınmalıdır. Reform belgeleri ancak alanı doğrudan ya da dolaylı şekilde etkileyen farklı etkenlerin analizi suretiyle hazırlanabilmektedir. Yargı Reformu Stratejisi'ne ilişkin ihtiyaç tespiti, sistematik ve bütüncül bir bakış açısıyla geniş bir durum analizine dayalı olarak yapılmış olmalıdır.

Türkiye'de yargı alanında son yıllarda yasal ve uygulamaya dönük çok önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar bir plana dayanmaktan ziyade büyük ölçüde acil ihtiyaç duyulan alanlardaki eksikliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik olmuştur. Bu nedenle, gelecekte yargı alanında yapılması düşünülen reform çalışmalarının belli bir plan çerçevesinde ve öngörülebilirlik ilkesine göre gerçekleştirilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Ülkemizin yargı alanındaki ihtiyaçları ve Avrupa Birliği müktesebatına uyum sürecinin gerektirdiği mevzuat çalışmalarına devam edilmesi gerekçeleri ile 2009, 2015 ve 2019 yargı reformu strateji belgeleri hazırlanmıştır.

2009 Yargı Reformu Strateji Belgesi: 1999 yılının aralık ayında yapılan AB Helsinki Zirvesinde, AB Devlet ve Hükümet Başkanları, Türkiye'nin

⁵⁹ JAYAWICKRAMA Nihal, (2017), age., s. 24- 27.



diğer aday ülkelere uygulanan kıstasları yerine getirmesi şartıyla AB'nin tam üye adayı olduğunu kabul ve ilan etmişlerdir. Buna bağlı olarak, AB ile tam üyelik müzakerelerine başlayabilmek için, Türkiye'nin önüne Kopenhag Siyasi Kriterlerini yerine getirmesini, bir başka deyişle "demokrasi, hukukun üstünlüğü ve insan haklarını teminat altına alan kurumların iyi işletilmesi ve azınlıklara saygı gösterilerek korunmasını sağlamak amacıyla alınması gereken tedbirler konulmuştur. Müteakiben, 17 Aralık 2004 tarihinde Brüksel'de gerçekleştirilen AB Zirvesinde Türkiye ile AB'ye katılım müzakerelerine başlanması kararlaştırılmıştır. Buna bağlı olarak 3 Ekim 2005 tarihinde 35 AB müktesebat faslı çerçevesinde fiilen katılım müzakerelerine başlanmıştır.⁶⁰

Türkiye ile 23'üncü fasıl kapsamında "Yargı ve Temel Haklar" başlığı altında da mevzuat tarama toplantıları düzenlenmiştir. Bu fasılın "tarama sonu raporu" AB Komisyonu tarafından kabul edilerek üye ülkelere onay için sunulmuş. Bununla birlikte, AB yetkililerince Türkiye'nin yargının tarafsızlığı, bağımsızlığı ve etkililiğinin güçlendirilmesine yönelik bir "Yargı Reformu Stratejisi"ni Komisyona sunması gereği dile getirilmiştir.

23'üncü Fasıl ile ilgili karşılıklı mevzuat tarama toplantıları 13 Ekim 2006 tarihinde tamamlanmıştır. Bu toplantılar sırasında Avrupa Komisyonu uzmanları, Türkiye'nin bir yargı reformu stratejisi hazırlaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu tarihten itibaren Yargı Reformu Stratejisi'nin hazırlanması ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır. "Yargı Reformu Stratejisi" taslağını hazırlamak amacıyla Adalet Bakanlığı birimlerinin geniş katılımı ile 3 Ocak 2008'de bir Komisyon oluşturulmuştur. Yargı Reformu Stratejisinin Eylül 2009'da Avrupa Komisyonuna sunulması planlanmıştır⁶¹.

Bu bağlamda, 2007-2013 dönemlerini kapsayan ve TBMM'nin 28/6/2006 tarih ve 877 sayılı kararı ile kabul edilen Dokuzuncu Kalkınma Planı önemli bir belge olma özelliği taşımaktadır. Türkiye'nin 7 yıllık kalkınma stratejisinin belirlendiği bu Plan, AB'ye tam üyelik süreci ile de bir paralellik göstermektedir. Dokuzuncu Kalkınma Planı ve Adalet Hizmetleri Özel ihtisas Komisyonu Raporunda öngörüldüğü şekliyle, Türkiye'nin AB'ye katılım sürecindeki taahhütleri göz önünde bulundurularak, Adalet Bakanlığı tarafından Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın öncülüğünde 2008-2013 yılları kapsayacak bir "Yargı Reformu Stratejisi" taslağı hazırlamak üzere bir Komisyon

60 2009 Yargı Reformu Stratejisi, TC Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı

61 2009 Yargı Reformu Stratejisi, TC Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.



ihdas edilmiştir. Bu Komisyona Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın yanı sıra birçok birimden yetkililer katılmıştır. Söz konusu strateji taslağı hazırlanırken, öncelikle Türk yargısının, temel hak ve özgürlüklerin korunmasına dayalı olarak bağımsızlık, tarafsızlık ve etkililiğinin sağlanması gibi amaçlar belirlenmiş, daha sonra bu amaçların gerçekleştirilmesine hizmet edecek hedefler tek tek tespit edilmiştir.

2009 Yargı Reformu Stratejisi, aşağıda belirtilen on amaç altında oluşturulmuştur: 1. Yargı bağımsızlığının güçlendirilmesi, 2. Yargının tarafsızlığının geliştirilmesi, 3. Yargının verimliliği ve etkililiğinin artırılması, 4. Yargıda mesleki yetkinliğin artırılması, 5. Yargı örgütü yönetim sisteminin geliştirilmesi, 6. Yargıya güvenin artırılması, 7. Adalet erişiminin kolaylaştırılması, 8. Uyuşmazlıkları önleyici nitelikteki tedbirlerin etkin hale getirilmesi ve alternatif çözüm yolları geliştirilmesi, 9. Ceza infaz sisteminin geliştirilmesi, 10. Ülkemizin ihtiyaçları ve Avrupa Birliği müktesebatına uyum sürecinin gerektirdiği mevzuat çalışmalarına devam edilmesi.⁶²

2015 Yargı Reformu Strateji Belgesi: Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanan 2009 yılı Yargı Reformu Stratejisi Belgesi Bakanlar Kuruluna sunulmasına müteakip uygulanmaya başlanılmıştır. Katılım müzakerelerinin desteklenmesi amacıyla Mayıs 2012'de Türkiye-AB ilişkilerine Adalet hizmetlerinin bağımsız ve tarafsız bir şekilde yürütülmesi, yargılamaların makul sürede sonuçlandırılması, daha hızlı ve güven veren bir adalet sistemi oluşturulması amacıyla yeni Yargı Reformu Stratejisi hazırlanmıştır. Yargıda etkinliğin artırılması için belgede 10 amaç 68 hedef ve 197 strateji öngörülmüştür. Yeni Yargı Reformu Stratejisinde yer alan amaç ve hedeflerin bir kısmı ilk belgede yer alanlarla benzerlik göstermektedir. Bu durum bazı çalışmaların uzun vade gerektirmesi ve bazı alanlarda sürekli gelişime ihtiyaç duyulmasından kaynaklanmaktadır. Adalet Bakanlığı'nda 2011 yılı Ekim ayında Yargı Reformu Stratejisi'nin güncellenmesi amacıyla bir Komisyon kurulmuştur.

Türkiye'de yargının etkin ve verimli işleyişine yönelik reform girişimlerinin etkisini analiz etmek amacıyla Adalet Bakanlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi tarafından Mayıs 2013 tarihi itibarıyla "Türkiye'de Adaletin Verimli ve Etkin Biçimde İşlemesi için Yargı Reformu Sürecinin Etki Değerlendirmesi Projesi"ne başlanılmıştır. Projenin temel hedefi, Türkiye'de yargı reformu sürecinin

62 2009 Yargı Reformu Stratejisi, TC Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.



etkisi hakkında detaylı fikir edinmek ve Adalet Bakanlığı Stratejik Planı ile Yargı Reformu Stratejisi'ne dayanılarak, reform çabalarının yargının etkin ve verimli işleyişi üzerindeki etkilerini analiz ederek yargı için hayati öneme haiz stratejik alanları tespit ile sorunlu alanlara yönelik stratejik bir çerçeve geliştirmektir. Proje kapsamında geniş bir analiz yapılmıştır. Ayrıca, edinilen bilgi ve derlenen dokümanların tutarlılığının doğrulanması, Türkiye yargı sisteminin işleyişi, mevcut sorunlar ve ihtiyaçların tespit edilmesine yönelik olarak Bakanlık birimlerine görüş bildirim formları hazırlanmıştır. Yapılan mülakatlar ve düzenlenen görüş bildirim formları cevapları sonucunda rapor hazırlanmıştır. Rapor da dile getirilen sorunlu alanlar ve öneriler Yargı Reformu Stratejisi güncelleme çalışmaları kapsamında metine yansıtılmıştır. Yeni Yargı Reformu Stratejisi 2 Mart ve 8 Nisan 2015 tarihlerinde Bakanlar Kurulu'na sunulmuş ve 17 Nisan 2015 tarihinde düzenlenen tanıtım toplantısı ile kamuoyuna açıklanmıştır⁶³.

2015 yargı reformu stratejisi belgesinin amaç ve kapsamını kısaca belirtmek gerekirse; belgesinde, 10 amaç 68 hedef ve 197 strateji öngörülmüştür. Belgenin amaç ve kapsamında; yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığını güçlendirmek, yargının hesap verebilirliğini ve saydamlığını artırmak, ceza ve hukuk adalet sistemini geliştirmek, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerini geliştirmek ve uygulamada etkililiğini artırmak, adalet alanında uluslararası işbirliğini geliştirmek ve AB katılım sürecinin etkililiğini artırmak, hukuk eğitimi ile meslek öncesi ve meslek içi eğitimini geliştirmek, çocuklar, kadınlar ve engelliler gibi dezavantajlı gruplara yönelik uygulamaları geliştirmek, adalete erişimi geliştirmek, yargısal uygulamalardan kaynaklanan insan hakları ihlallerini önlemek ve insan hakları standartlarını güçlendirmek ve ceza infaz sistemini geliştirmek, başlıkları yer almış bulunmaktadır.⁶⁴

2019 Yargı Reformu Strateji Belgesi: 2019 yargı reformu strateji belgesi, önceki çalışmaları tamamlayan ve takip etmesi beklenen çalışmalara ise zemin hazırlayan bir adım olarak değerlendirilmelidir. Şimdiye kadar yürütülen çalışmalarla; hukuk devletinin güçlendirilmesi, hak ve özgürlüklerin korunup geliştirilmesi, etkin ve hızlı işleyen bir adalet sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu Belge de aynı amaç çerçevesinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçların gözetilmesi suretiyle hazırlanmıştır.

63 2015 Yargı Reformu Stratejisi, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, www.sgb.adalet.gov.tr

64 2015 Yargı Reformu Stratejisi, s.14-15.



Belge'de öne çıkan ana başlıkların; hak ve özgürlüklerin korunması ve geliştirilmesi, yargı bağımsızlığı, tarafsızlığı ve şeffaflığının geliştirilmesi, insan kaynaklarının nitelik ve niceliğinin artırılması, performans ve verimliliğin artırılması, savunma hakkının etkin kullanımının sağlanması, adalete erişimin kolaylaştırılması ve hizmetlerden memnuniyetin artırılması, ceza adaleti sisteminin etkinliğinin artırılması, hukuk yargılaması ile idari yargılamanın sadeleştirilmesi ve etkinliğinin artırılması, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin yaygınlaştırılması, olduğu söylenebilir.

2009, 2015 ve 2019 yargı reformu strateji belgeleri ışığında durum analiz edildiğinde ortaya şu sonuç çıkmaktadır. Ülkemiz yargı sisteminde reform arayışları yeni değildir. Zaman içinde kısmi ya da kapsamlı reform çalışmaları yapılmıştır. Yargı Reformu Stratejisi'nin ilk kez hazırlandığı 2009 yılından itibaren ise plana dayalı reform dönemine geçilmiştir. Bu dönemin ikinci reform belgesi 2015 yılında hazırlanmıştır. Kaydedilen önemli gelişmelere rağmen sistemin rasyonel çalışmasına odaklı reform ihtiyacı güncelliğini korumaktadır. Bu yüzden, 2019 yılı Strateji Belgesi, bu ihtiyaç temelinde güncellenerek hazırlanmıştır.⁶⁵

SONUÇ

Yönetim olgusu/olayı açısından yargısal faaliyetlerin değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekten de, devletin sunduğu temel kamu hizmetlerinden biri olan yargısal faaliyetlerin belirlenen ve arzulan nitelikte gerçekleşebilmesi için yönetim olgusunun dikkate alınması faydalı olacaktır. Yönetim olgusunun mevcudiyeti, yargısal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde belli bir yönetim anlayışının benimsenmesini gerekli kılmaktadır.

Yasaların belirlediği yargısal faaliyetlerin tam bir yetkinlik içinde gerçekleşebilmesi için değişik bilim ve disiplinlerin verilerinden yararlanmak bir zorunluluktur. Bu zorunluluğu karşılamının en iyi yolu ise yargısal faaliyetlere özgülenmiş bir yönetim anlayışına sahip olmaktır. Bu yönetim anlayışı, yargısal faaliyetlerin doğasına ve ruhuna uygun olmalı, yargısal faaliyetlerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını zedelememelidir. Yargıya güvenin ve yargıdan memnuniyetin artırılmasının ve sürdürülmesinin, yargıya özgülenmiş bir yönetim anlayışı ile mümkün olacağı unutulmamalıdır.

Yargısal faaliyetlerin yürütülen bir iş ve hizmet olduğu, yargı teşkilatlarının birer kurum olduğu, yargı mensuplarının bir insan

65 2019 Yargı Reformu Stratejisi, TC Adalet Bakanlığı.



kaynağı olduğu, aynı zamanda yargısal faaliyetlerin bir çevresi, tarafları ve paydaşları olduğu kabulü temelinde; yargının verimli, etkin, kaliteli ve sağlıklı çalışmasının, yargıya güvenin sağlanmasının, yargıdan duyulan memnuniyetin artırılmasının, paydaşlar ile uyumlu çalışılmasının, yargısal faaliyetler ile ilgili sorunların tespitinin ve çözüm yollarının bulunmasının, toplumdaki yargı ile ilgili algının pozitif olmasının yolları sürekli aranmalıdır. Tüm bunları sağlamanın yolunun da sistematik ve stratejik bir yönetim anlayışı çerçevesinde bilimsel veriler ve teknik imkanlar ile iyi uygulamalardan geçtiği bilinmelidir.

Yargısal faaliyetlere ilişkin; stratejisi olmayan, birbirinden kopuk, günübürlük ve sadece bazı sorunlara odaklanmış anlayış yerine, vizyonu ve misyonu benimsenmiş ve bir takvim dahilinde önceden belirlenmiş adımların atılmasını öngören bir anlayış benimsenmelidir. Yargısal faaliyetlerdeki uyumsuz uygulamalar uyumlu hale sokulmalı ve eksikliler de tamamlanarak sistematik ve bütüncül bir yapı kurulmalıdır. Bu çerçevede, kamuya, Adalet Bakanlığı'na, yargı kurumlarına, yargı mensuplarına, meslek odalarına ve üniversitelere düşen yükümlülükler etkin bir şekilde yerine getirilmelidir.

Yargısal faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütümünü temine yönelik çalışmalar çerçevesinde bir '**Stratejik Yargı Yönetimi Dersi**' oluşturulmalıdır. Bu ders, üniversite müfredatında okutulmalı, ayrıca yargı kurumlarında da, yargı mensuplarının mesleki yetkinliklerinin artırılması programlarında yer almalıdır.



KAYNAKLAR

Adalet Bakanlığı, (2018), **Adalet Şurası**, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını No 58, Ankara.

Adalet Bakanlığı, (2017), **Uluslararası İstanbul Hukuk Kongresi, Tebliğler**, Adalet Bakanlığı Uluslararası hukuk ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Ankara.

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

Adalet Bakanlığı, (2017), **Uluslararası Yargı Etiği Sempozyumu**, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (www.sgb.adalet.gov.tr)

Adli İstatistikler 2019, Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü.

AKYEL, Recai (2019), 'Stratejik Yargı Yönetimi', **Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi**, sayı 13, Uyuşmazlık Mahkemesi, Ankara 2019

ARSLAN Ramazan ve TANRIVER Süha, (2001), '**Yargı Örgütü Hukuku**', Yetkin Yayınları, Ankara.

ATALI Murat, ERMENEK İbrahim ve ÜNAL KAYA Hilal, (2019), '**Yargı Örgütü**', Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.

BATEMAN, Thomas S., -SNELL, Scott A., (2004), '**Management**', McGrawHill, pressed in The US.

CAN Halil ve TECER Meral, (1978), '**İşletme Yönetimi**', Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

EREN Erol, (2010), '**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**' Beta.

ERGUN Turgay, (2015), '**Kamu Yönetimi**', TODAİ Enstitüsü, Ankara.

FİŞEK Kurthan, (1975), '**Yönetim**', Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.387. Ankara.

GATEWOOD, Bob- TAYLOR, Bob- FERRELL, O.C., (1995), '**Management**', Austen Press, Printed the US,

GOURNAY Bernard ve KUNTBAY İhsan, (1971), '**Yönetim Bilimine Giriş**', TODAİ Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Görünüm aylık periyodik dergi, Anayasa Mahkemesi, sayı 23, 2020.



GRANT ROBERT M., (2005), 'Contemporary Strategy Analysis', Blackwell Publishing, Australia.

JAYAWICKRAMA Nihal, "Yargı Bağımsızlığından Yargının Hesap verebilirliğine", (2017), Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu, Yargıtay, Ankara, s.23-32.

Kamu Denetçiliği Kurumu, (2016), 'Adalet Sistemimizin Sorunları, İyileştirilmesi ve Güvenirliğinin Artırılması Hakkında Özel Rapor', Kamu Denetçiliği Kurumu, Ankara.

KİLİM Esra Ergüzeloğlu, (2013), 'Türkiye'de Adalet Yönetimi', Siyasal Kitabevi, Ankara.

KÖKSAL Mehmet (2018), 'Yargı Örgütü Hukuku Ders Kitabı', Legal Yayıncılık, İstanbul.

ÖZGEN Hüseyin, YALÇIN Azmi, (2010), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Nobel Kitabevi.

PEKCANITEZ Hakan, ATALAY Oğuz ve ÖZEKES Muhammet, (2017), 'Medeni Usul Hukuku Ders Kitabı', Vedat Kitapçılık, İstanbul.

Ragone, Alvaro Pérez, An Approach to Case Management from the Horizontal and Vertical Structure of Court Systems, ZZPInt 23 (2018), s.346-347. <https://www.researchgate.net/publication/336677096>

Sesleniş, Periyodik aylık dergi, Aralık 2019, Van, Dokuzuncu Adalet Bölge Toplantısı.

ŞENSOY Ümit (Çeviren), (2010), **Düz Bir Dünyada Yöneticilik**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, kitabın orijinali ise; BLOC, Susan- WHITELY, Philip, (2007), How To Manage İn A Flat World,

TORTOP Nuri, (1990), **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE, Ankara.

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

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

WEERAMANTRY C.G, "Preface", **Commentary on the Bangalore Principles of Judicial Conduct**, UNODC, s.iii.

Yargıtay, (2017), **İstanbul Bildirgesi Uygulama Tedbirleri Uzmanlar Grubu Toplantısı**, Yargıtay, Ankara.



Yargıtay, (2018), **Yargıtay Etik İlkeleri**, Yargıtay, Ankara.

Yargıtay, (2018), **Yargıda Şeffaflığa İlişkin İstanbul Bildirgesi ve Taslak Uygulama Tedbirleri**, Yargıtay, Ankara.

Yargıtay, (2017), **Karşılaştırmalı Hukukta Yargı Etiği İlkeleri**, Yargıtay, Ankara.

Yargıtay, (2017), **Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Etik İlkeler Çalıştayı**, Yargıtay, Ankara.

Yargıtay, (2017), **Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu**, Yargıtay, Ankara.

Adalet Bakanlığı Yayını, www.adalet.gov.tr.

<http://www.basin.adalet.gov.tr/EtkinlikArsiv.aspx>, 3011.2018.

<http://www.sgb.adalet.gov.tr/yargi-reformu-guncelleniyor.html>, 16.07.1019

2009 Yargı Reformu Strateji Belgesi, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, www.sgb.adalet.gov.tr

2015 Yargı Reformu Strateji Belgesi, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, www.sgb.adalet.gov.tr

2019 Yargı Reformu Strateji Belgesi, Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, www.sgb.adalet.gov.tr

https://www.hsk.gov.tr/DuyuruOku/1309_turk-yargi-etigi-bildirgesi-tanitim-toplantisi.aspx

<https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/4a92e0cc-e94b-4912-aaf9-5dfc5b885e98.pdf>

