



## Türkiye'de Yargının Stratejik Yönetimi

### Strategic Management of the Judiciary in Turkey

Tuğba GÖKMEN<sup>1</sup>

#### Özet

*Bu çalışmanın konusu Türkiye'de yargı yönetimindeki eksikliklerin stratejik yargı yönetimiyle giderilmesidir. Her alanda yapılan reform çalışmasının yargı yönetiminde nasıl olduğu, stratejik yönetimle bu eksiklikler giderilebilmiş mi sorularının cevaplarını bulabilmek amacıyla yazılmıştır. Zira Anayasa, sahip olunan hakları Başlangıç kısmında, "Her Türk vatandaşının bu Anayasadaki temel hak ve hürriyetlerden eşitlik ve sosyal adalet gereklerince yararlanarak milli kültür, medeniyet ve hukuk düzeni içinde onurlu bir hayat sürdürme ve maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hak ve yetkisine doğuştan sahip olduğu;" şeklinde hükme bağlamıştır. Bu hakların korunması, savunulması ve sürekliliği yargı yönetimi ile mümkündür. Yargı yönetimi Adalet Bakanlığınca sürdürülmektedir. Bakanlık misyonu; "Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile insan haklarını esas alarak, adalet hizmetlerinin adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır. Yargıda; Bakanlığın misyonu, vizyonu doğrultusunda, Yargı Reformu Stratejisi çerçevesinde, yargı yönetiminde etkinlik, etkililik, kalite; vatandaşın yargıya güveni, adil ve bağımsız yargılanma ve yargı bağımsızlığı, tarafsızlığı, şeffaflığının geliştirilmesi kapsamında çalışmalar bulunmakta ve devam etmektedir. Bu noktada stratejik yönetim daha da anlam kazanmaktadır. Bu makale, Türkiye'de stratejik yönetim, yargı yönetiminde ne kadar anlam kazanmış yahut anlam kazanabilmiş mi sorularına cevap aramaktadır. Araştırmalar sonucunda epey yol alındığı ortaya konmuştur.*

**Anahtar Kavramlar:** Stratejik Yönetim Anlayışı, Stratejik Yargı, Yargı Yönetimindeki Sorunlar ve Çözümler, Adil ve Bağımsız Yargı

#### Abstract

*The subject of this study is to overcome the shortcomings in the strategic management of the judiciary in Turkey. Understanding the effects of the strategy in judicial administration is the aim of the study. Also, according to the Constitution, it is said that "every Turkish citizen has an innate right and power, to lead an honorable life and to improve his/her material and spiritual wellbeing under the aegis of national culture, civilization, and the rule of law, through the exercise of the fundamental rights and freedoms set forth in this Constitution, in conformity with the requirements of equality and social justice." The protection, defense of these rights that we have by birth, and their continuity are possible through judicial management. Judicial administration is maintained by the Ministry of Justice. The mission of the Ministry is "to develop and implement policies that will ensure the fair, rapid and effective delivery of justice services*

<sup>1</sup>Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük, Türkiye

ORCID:

T.G.: 0000-0002-1150-4058

**Corresponding Author:**

Tuğba GÖKMEN

**Email:**

tugbalci89@hotmail.com

**Citation:** Gökmen, T. (2021). Türkiye'de yargının stratejik yönetimi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11 (1): 145-161.

**Submitted:** 29.12.2020

**Accepted:** 01.03.2021

*based on the rule of law, judicial independence, and impartiality and human rights." In the judiciary, in line with the mission and vision of the Ministry, within the framework of the Judicial Reform Strategy, activities are carried out and continue within the scope of efficiency, effectiveness, quality, citizen's trust in the judiciary, fair and independent trial, and judicial independence, impartiality, and transparency. At this point, strategic management becomes even more meaningful. In Turkey, questions about how much strategic management has gained meaning in judicial management or whether strategic management has gained meaning in judicial management are answered. As a result of the research, it is seen that much progress has been made.*

**Keywords:** Strategic Management Approach, Problems and Solutions in Judicial Administration, Strategic Jurisdiction, Fair and Independent Judiciary

### 1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte dünyada kaçınılmaz değişiklikler olmuştur. Toplumun beklentilerinin değişmesi, hızla artması, toplumun teknolojiyle birlikte bilinçlenmesi birçok alanda değişimi zorunlu kılmıştır. Elbette en önemlileri devletin yasama, yürütme ve yargı organlarındaki yenilik, değişim bir nevi reform çalışmalarıdır. Türk Kamu Yönetimi'nde, 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile değişimin aracı olan stratejik plan ve stratejik yönetimle kendini daha da göstermiştir.

Kamu yönetiminin değişimi ile toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin değişiminde, adalet kavramının sorgulanması da yer almaktadır. Temel kamu hizmetlerinin başında gelen yargı fonksiyonunun işleyişinde, yargı sisteminin; etkin, etkili, kaliteli şekilde işleyişi, adil ve bağımsız yargılanma, vatandaşın yargı sistemine güvenini sağlama, yargı sistemindeki sorunları doğru tespit edip bu sorunları çözebilecek bir metot olan; stratejik yönetim, oldukça önemlidir (Akyel, 2019: 61).

Yargı denince akla mahkemeler gelir. Fakat bu mahkemeler, özel veya tüzel kişilerin hakları söz konusu olduğunda faaliyete geçmektedir. Anayasanın 36. maddesine göre, "*Herkes, meşru vasıta ve yollardan faydalanmak suretiyle yargı mercileri önünde davacı veya davalı olarak iddia ve savunma ile adil yargılanma hakkına sahiptir. Hiçbir mahkeme, görev ve yetkisi içindeki davaya bakmaktan kaçınmaz.*" Görüldüğü üzere, hak arama özgürlüğü istediğiniz şekilde değil de devletin organlarınca korunmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti bir hukuk devletidir. Buna bağlı olarak anayasa ve kanunlar bağlayıcıdır. Nitekim gerçek manada bir hukuk devleti, uluslararası hukuku takip eden, yenilikler yapan, yasama, yürütme ve yargı organları arasında iş birliği sağlayandır. Zira devletin faaliyetlerinin mutlaka hukuka uygunluğunun sağlanması ve yargı alanındaki sorunlara da çözüm üretmesi gerekmektedir (Özok, 2008: 7). Aslında vatandaşın da beklentisi tam olarak budur.

Adil yargılanma, davaların sürelerinin kısaltılması, yargıya güvenin artırılması, temel hak ve hürriyetlerin korunması, yargı ve yargılamanın optimal seviyede olması için Türkiye 2009'da yargı yönetiminde yeniliklere ciddi bir adım atmıştır. AB üyelik sürecine bağlılığımızı da göstermek maksatlı başlayan ama Türkiye yargı sistemi için gerekli olan Yargı Reformu Stratejisi 2019-2023 dönemini kapsayan belgesi yayınlanmış bulunmaktadır (Euronews, 2019).

Yargı yönetiminin etkin, etkili ve kaliteli sunulması için yazılan bu makaleyle, stratejik yönetim çerçevesinde; yargı reformunun gerekliliğini, yargıdaki sorunlar ve çözümlerini, yargı sisteminin tarihçesini, bir kamu hizmeti olan yargı yönetiminin gerekliliklerini; Yargı Reformu Stratejisi, Avrupa Konseyi 2019 Türkiye Raporu ve Venedik Komisyonu Raporları ışığında açıklanmaya çalışılmaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşmeyle birlikte birçok alanda değişim yaşanmıştır. Bu değişim özellikle de devletin üç organı olan yasama, yürütme, yargı yönetimlerindedir. Türk milletinin yüzyıllardır inançlarının yönetimde etkili olduğu da aşikârdır. Bu inanç sistemleri geçmişten günümüze kadar bakıldığında; yargıda, hukuk sistemlerinde ve yönetimde hissedilmektedir.

Bu çalışmayla da son zamanlardaki yargı yönetimindeki tartışmalara yol açan sebepler araştırılmak istenmiştir. Bu alanda dikkat çeken ve araştırmanın çerçevesini belirleyen "Yargı Reformu Strateji Belgesi" ve diğer uluslararası belgeler ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle bu belgelerde yıllardır tekrarlanan sorunlara değinerek AB uyum sürecinde ve toplantılarında dikkat çeken konular bilimsel yazılarla desteklenerek araştırılmıştır. Vatandaşın adalet beklentisi ele alınmış olup yargı yönetimi, etkin, etkili, şeffaf ve hesap verebilirlik çerçevesinde incelenmiştir. Nitekim bu da Adalet Bakanlığının "Stratejik Planlama Belgeleri" ile desteklenmiştir.

## 3. YÖNTEM

Türkiye'de yargının stratejik yönetimiyle ilgili ele alınmış makale ve tezler incelenerek bilgiler bir araya getirilmiş olup güncel belgelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Günümüz Pandemi şartları nedeniyle Cumhurbaşkanlığı Külliyesi'ne giderek "Önceki dönem Yargı reformu Strateji Belgesi'nde uygulanamayan maddelerin sebepleri" hakkında bir görüşme maalesef yapılamamıştır. Zira Strateji Birimi ile iletişim kurulmuş, ilgili bakanlığın sayfalarındaki belgeler üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

2019 yılında gerçekleştirilen bir ankete internet aracılığıyla ulaşılarak paylaşılmıştır. Nitekim bu çalışma literatür taraması çerçevesinde bir araştırma makalesidir.

## 4. STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim ve stratejik yönetim arasındaki fark kavranabilirse başarılı olunacaktır. Zira akademik araştırmalarda da Türkiye için çok yeni bir disiplin olarak görünmektedir. Küreselleşmeyle, teknolojik gelişmelerle ve birtakım krizler nedeniyle böyle bir ayırım karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim alanındaki çalışmaların ortak amaçları; örgütleri çevrelerine kolay adapte ettirip sürdürülebilir bir örgütsel yaşam imkânı sunmak, kısa zamanda, daha az maliyetle, daha kaliteli ürünleri talep edenlere ulaştırmak ve çalışma hayatı ile günlük hayat arasında daha dengeli, daha insani, daha adil ve daha az hiyerarşili bir çalışma ortamı oluşturmak olmalıdır (Nişancı, 2015: 290). Ancak stratejik yönetim bu amacı daha çok karşılıyor gibi görünmektedir. Bu yüzden iki kavramı açıklamakta fayda bulunmaktadır.

### 4.1. Yönetim Kavramı

Yönetim tarihine bakıldığında, yapıya ağırlık veren Geleneksel (Klasik), insana ağırlık veren Davranışçı (Neoklasik), örgütü sistem olarak kullanan Sistem (günümüze kadar gelen) Yaklaşımları görülmektedir (Güçlü, 2003: 64). Değişen dünyaya ayak uydurabilmek için yönetimdeki değişiklikler hâlâ da devam etmektedir.

Yönetim, "iktisatçılara göre; toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretim işlevlerinden birisi, yönetim bilimcilere göre yöneten ve yönetilenlerden oluşan bir otorite sistemi, toplum bilimcilere göre ise; bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Bütün tanımların ortak noktası; yönetimin, insanların iş ve faaliyetleriyle bir sonucun hedeflenmesi ve bunun gerçekleştirilmesi sürecidir." (Kuluçlu, 2006: 4). Özetle, en az iki kişinin, ortak bir amaçla iş birliği ile hareket etmesidir.

Yönetimle ilgili araştırmalar genelde Kuzey Amerika kökenli yapılmaktadır. Fakat Türk Tarihi ve Türk yönetiminin yazınsal geçmişine bakıldığında da stratejik düşünme ve yönetme

konusundaki katkısı reddedilemez. Dünyanın en önemli siyasetnamelerinden olan Yusuf Has Hacıp'in eseri Kutadgu Bilig, yönetimde dört boyutta stratejik düşünmüştür; "Bütüncül perspektif, yaratıcılık, sonuçlar kadar nedenlere odaklanma ve hipotez yönelimlilik." İşte bu yüzden Türk yönetim anlayışında, geçmişin izleri doğrultusunda, bugüne bir köprü kurulmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Taş, Hızıroğlu, Ersoy ve Özer, 2017: 148, 171).

#### 4.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji sözcüğü, genelde askerî alanda kullanılırdı. Zamanla yönetimde de kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, amaca ulaşmak için izlenecek yolu ifade etmektedir. Küreselleşme; özel sektörde kaçınılmaz bir rekabeti, kamu sektöründe etkin ve etkili bir kamu hizmetini zorunlu kıldığından, stratejik yönetim, hem özel sektör yönetiminde hem de kamu alanında devamlı kullanılan kavramlar olmuştur (Söyler, 2007: 105).

Stratejik yönetim, örgütün başarılı olmak için değişen çevreyi dikkate alıp örgüt amaçları doğrultusunda, planların, geliştirilen stratejilerin ve örgütte alınan her türlü önlemlerin uygulanıp kontrol edilmesidir (Özgür, 2004: 210). Nitekim bu değişen çevreden sadece sektörler etkilenmemektedir. Evde, okulda, kısacası hayatın her yerinde söz konusu olduğuna göre, amaç ve hedefler için her türlü önlemi alarak planlı yaşamak gerekmektedir. Bu sebeple stratejik yönetim, genel anlamdaki yönetimi de kapsamaktadır.

Yargı sistemi de stratejik yönetimle; etkin, etkili, verimli ve kaliteli bir şekilde sunulmaya başlamıştır. Yargı hizmeti bekleyen vatandaşın istekleri ve beklentileri, yargı kurumunun ne yaptığını, varlık sebebini unutmadan, ilerde karşılaşılabileceği tehditlere karşı önlemler alarak mümkün görünmektedir.

#### 5. TÜRK YARGI SİSTEMİNİN OSMANLI DEVLETİ'NDEN GÜNÜMÜZE

Kapitalist üretim, toplumdaki yapıyı da değiştirmiştir. Sanayileşmeyle birlikte emek, topraktan koparak kent ortamında emeğini satıp yaşamaya başlamıştır. Uzun mücadeleler sonucu emek, çalışma hayatını "Anayasal ve yasal" teminat altına almıştır (Özerkmen, 2003: 240)." Nitekim alınmasa büyük balık, küçük balığı yemeye devam edecektir.

Yargı, askerler ve diğer memurlar gibi hükümdarın elindeydi. 18. yüzyılın ilk yarısından sonra Aydınlanma ve Rasyonel Hukuk İttifakı bu anlayışta büyük gelişmeler kaydetmiştir. Montesquieu ile özdeşleşen kuvvetler ayrılığı da bu dönemde ortaya çıkmış ve hukuk devletinin temeli haline gelmiştir. Amaç da burjuvaların hükümdardan gelebilecek keyfi müdahalelerini önlemektir. Yargı adeta, "*Burjuva özgürlüğünün koruyucu Tanrısı*" olmuştur (Sancar, 2016: Bölüm 10). Sanki özgürlük, sadece burjuvalara has bir hakmış gibi görünmektedir.

"Hukuk devleti, mülk devleti ile başlayıp polis devleti ve hazine teorisi" ile süregelen tarihsel sürecin son aşamasıdır. Devlet iktidarını kullananların, hukukla bağlanması yoluyla bireyin keyfiliğe karşı korunması fikri, hukuk devletinin ortaya çıkışını hazırlayan ana faktör olarak görülmektedir (Güneş, 2016: 1437). Hukuk devleti ilkesi, kuvvetler ayrılığı prensibi ve temel hak ve özgürlüklerin teminat altına alınmasıyla desteklenmektedir. Kuvvetler ayrılığı, insanların doğası gereği yetkilerini kötüye kullanmaları düşüncesinden doğmaktadır. Yasama organı doğrudan halk tarafından, yürütmenin de ya doğrudan ya da dolaylı bir şekilde seçimle belirlenmesi, egemenliğin sahibi olan halkın karşısında sorumlu olduğunu ve hesap vermekle yükümlü olduklarını göstermektedir. Bu sebeple de mahkemeler bağımsız olmalıdır (Yüksel, 2010: 217). Ayrıca hukuk devleti, hukuka bağlı devlet demek olduğuna göre devletin erkleri de hukuka bağlı olmak zorundadır (Gözler, 2020: 83). Yani bu üç erk, hem birbirinden ayrı hem iş birlik içerisinde çalışmalı hem de hukuka bağlı kalmalıdır ki görevlerini en iyi şekilde yerine getirsinler.

Birbirinden ayrı çalışırlarsa kararları tarafsız olmaktadır. İş birliği içerisinde çalışırlarsa kararları tutarsız olmayacaktır.

Türk toplulukları genellikle gelenek ve göreneklerine bağlı kalıp düzeni böyle sağlamışlardır. Nitekim bu günümüzde hâlâ kullanılan atasözlerden de anlaşılmaktadır. "Alma mazlumun ahını çıkar aheste aheste", "Herkes ettiğini bulur" gibi. Bu düzen İslam öncesi Göktürk inancıyla, İslamiyet sonrası da yine dinin gerektirdiği gibi yaşayıp kurallarına bağlılıkla süregelmiştir. Adalet duygusunu inançları doğrultusunda kazanmışlardır.

Osmanlı Devleti teokratik bir yapıdaydı. Hukukun şeri ve örfi kaynakları vardı. Örfi hukuk için kurulan mahkemeler yoktu; şeri mahkemelerde görülmekteydi. Osmanlı Devleti'nde Tanzimat Dönemi ile başlayan yargıyı yürütmeden ayırma çabaları adli yönden yapılan bir yeniliktir (Uluçakar ve Çınar, 2020: 131). Osmanlı Devleti'nde adalet teşkilatı üç kurumla sağlanmaktaydı: Kazaskerlik, kadılık ve Divan-ı Hümayun. Divan-ı Hümayun yüksek bir mahkemeydi. Yargılamanın yanı sıra siyasi, idari ve askerî görevi de bulunmaktaydı.

1868'de Padişah Abdülaziz'in iradesiyle kurulan Divan-ı Ahkâm-ı Adliye (Yargıtay, 2020), Yargıtay'ın çekirdeğini oluşturmaktadır. Amacı da kişilerin hakları ve güvenlikleri bakımından çok önemli olan hukuk işlerinin, mülki işlerden ve yürütmedeki hükümetten ayrı bir düzene kavuşturulmasıydı. Ardından da Danıştay'ın temelini oluşturan Şuray-ı Devlet'in kurulmasıyla Osmanlı, özelde Fransa, genel olarak Avrupa modeli bir yargı teşkilatı oluşturmaya çalışmıştır (Uluçakar ve Çınar, 2020: 131). Danıştay 1925 yılında yeniden kurularak 1927 yılında bağımsız bir mahkeme olarak çalışmaya başlamıştır (Türkiye Hukuk, 2020).

Divan-ı Ahkâm-ı Adliye, şeri, manevi ve ticari mahkemelerin dışında, ya hukuki ya da cezai uyuşmazlıkları kendiliğinden veya tarafların istekleriyle kendisine gönderilmesi durumunda istinaf yoluyla çözümlenmekteydi. Dava sonucu, kişiyle hükümet arasındaki uyuşmazlığa değiniyorsa o davayı Şuray-ı Devlete gönderirdi (Yargıtay, 2020). Yani yasama ile yargı birbirinden ayrılmış olduğunu göstermektedir.

3/05/1920 tarihinde 3 Sayılı Kanun ile Adliye Mezâhip Vekâleti adıyla bugünkü Adalet Bakanlığının temeli atılmıştır (Türkiye Hukuk, 2020). 1923-1950 dönemlerinde hukuk sistemi, Batı'daki sistemlere benzer şekilde yenilenmeye devam etmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulan İstiklal Mahkemeleri de oldukça önemlidir. Ülke işgal atındayken hızlı kararlar alınır ve Cumhuriyet'in siyasi korumacılığı niteliğiyle de ön plana çıkmıştır (Uluçakar ve Çınar, 2020: 132). 1924 Anayasası'nda yasama organını denetim altına alacak bir kuruma yer verilmemiştir.

1945 yılında Adliye Vekâleti, Adalet Bakanlığı olmuştur. 1961 Anayasası ile Anayasa Mahkemesi kurulmuş ve yargının görev alanı yeni bir ufuk kazanmıştır. 1961'de Yüksek Hâkimler Kurulu, 1962'de Yüksek Savcılar Kurulu kurulmuş, 1971 Anayasa değişikliğiyle anayasal bir statü kazanmıştır 1982 Anayasa'sıyla da tek çatı altında toplanmış Hâkim ve Savcılar Yüksek Kurulu oluşturulmuştur. 2010 ve 2017 yıllarında köklü değişiklikler yapılmış, adı da Hâkimler ve Savcılar Kurulu olmuştur. 1984 yılında Adalet Bakanlığı bugünkü hâlini almıştır (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 13).

Görüldüğü üzere, geçmişten günümüze yönetimde olduğu gibi yargı yönetiminde de değişiklikler olmuştur. Fakat ayrıntılı incelediğinde kurum adları değiştirilerek ve geliştirilerek aslında birbirinin devamı gibi görünmektedir. Değişen koşullar gereği yenilikler olmuştur. Ama bu aynı zamanda da adaletin dağılımında, insan haklarının korunmasında, vatandaşın verilen kararlara güveninde şüphe mi uyandırıyor ki bu kadar yenilik yapılmış ve hâlâ devam etmektedir? Yoksa insanların beklentileri, değişen çağ ve koşullarla değişmekte midir? Bu sorular eşliğinde yargıdaki sorunlara ve çözüm yollarına bakmak gerekmektedir.

## 6. TÜRK YARGI ve YÖNETİMİNDEKİ SORUNLAR ve ÇÖZÜM YOLLARI

Yargı alanındaki sıkıntılar sadece ulusal düzeyde incelenirken, küreselleşmeyle birlikte uluslararası düzeyde de ele alınmaya başladığını belirtmek gerekir. Nitekim 2004'te başlayan Avrupa Birliği üyelik süreciyle birlikte Türkiye'nin yargıda da reform hamlesine tank olunmaktadır.

"Yargı yönetimi, yargı kurumunun çalıştırılması ve yargı kararlarının oluşturulmasında gerekli olan insan ve maddi kaynakların sağlanıp sürdürülmesi faaliyetlerini ifade eder." Temel sorun, bu kaynakların yönetilmesidir. Bir yargı kurumu, hizmet sunan önemli bir kamu organı olarak, etkin ve kaliteli bir yönetime ihtiyaç duyar. Bu yönetme, hâkimlerin bağımsızlığını tehlikeye atmadan olmalıdır. Yargının yönetilmesi, hâkimlere daha iyi şartlarda bir çalışma ortamı oluşturulması ve onların görevlerini, özellikle yargılama hizmetlerini, daha iyi yapabilmelerini sağlamak içindir (Akyel, 2019: 64). Zira hak sahibine hakkını veren kanunlar aracılığıyla adaleti sağlayan yargı kurumunun elçisi hâkimlerdir. Şimdi Türkiye'deki sorunları birkaç başlık altında inceleyelim.

### 6.1. Kalifiye Hukukçular

Teknolojiyle birlikte çoğu alanda insana az ihtiyaç duyulsa da, insanın değerini yitirmediği özel alanlardan biri de hukuktur. Çünkü toplumdaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Ne kadar iyi bir hukuk sistemi isteniyorsa o kadar kaliteli hukukçular yetiştirilmeli ve hukuk eğitimi de bir o kadar önemsenmelidir (EGİAD, 1999: 7). Elbette hâkimlerin kaliteli kararlar verebilmesi için gereken ortam ve koşullar sağlanmalı; ancak bunun öncesindeki aşama, kaliteli yetiştirilmiş bir hukukçu olmalıdır.

Nitekim Türkiye'de hukukçu olmayan hâkimler bile yer almaktadır. "Türkiye'de yargı organına üye seçme yetkisi konusunda siyasal makamlara en ufak bir takdir hakkı bırakmamak gerekmektedir." ABD'de Yüksek Mahkeme üyeliği için hukuk fakültesi mezunu olma şartı bulunmamasına rağmen, 1941'den beri ABD Yüksek Mahkemesine hukukçu olmayan tek kişi atanmamıştır. Türkiye'de ise bu oran %50 hukukçu, %50 hukukçu olmayanlar şeklindedir (Gözler, "Hukukçu Olmayan Hâkimler Sorunu-1: Hukuk Fakültesi Mezunu Olmayan Anayasa Mahkemesi Üyeleri, 2019). "Türkiye'de Koruyucu Hukuk Projesi ile temel hukuk bilgilerinin küçük yaşlardan itibaren okullarda öğretilmesi hedeflenmişken bu hedefe yönelik olarak 2013-2014 eğitim ve öğretim yılından itibaren uygulanan "Hukuk ve Adalet Dersi" nin kapsamı genişletilip dersi seçen öğrenci sayısı artmıştır. 2018-2019 eğitim ve öğretim yılından itibaren 8. sınıflarda da okutulmasına karar verilmiştir (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 17). "Daha çocuk yaşta hak, hukuk kavramları öğretilmeye çalışılması bir nebze olsun geleceğin hukukçuları daha vasıflı olacak umudu taşıtmaktadır.

Bir yerde, bir kurumda sorun veya tıkanıklık varsa kaynağına bakmak gerekmektedir. Sonuçta bu soruna yol açan bir insan. Demek ki bu alanda yetkin şekilde yetiştirilen veya yetiştirilen kişileri bu alanda etkin bir şekilde kullanamayan bir sistem tıkanıklığı vardır. Bu tıkanıklık için, hukuk fakültelerinin ve yargı alanındakileri seçenlerin, hatta Anayasa'nın yargı noktasındaki düzenlemelerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

### 6.2. Yargının Bağımsızlığı ve Tarafsızlığı

Demokratik hukuk devletlerinde yargı bağımsız ve tarafsız olmalıdır ki mahkemeler etkin ve etkili çalışsın. Yargıda adil bir karar alınabilmesinde, yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığı denince akla Hâkimler ve Savcılar Kurulu gelmektedir.

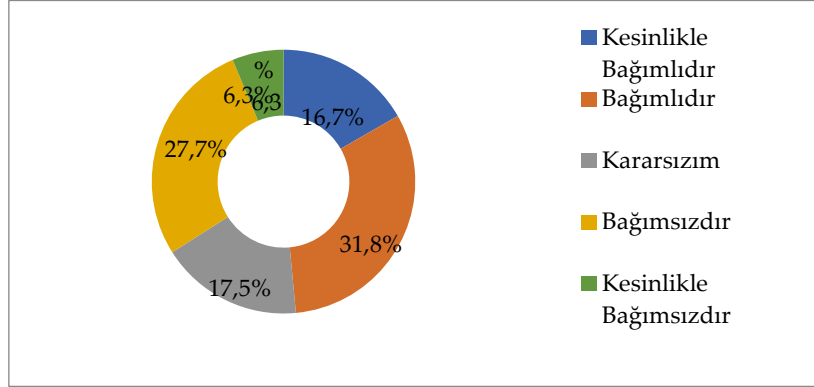
Kuvvetler ayrılığı ilkesinde, her bir erk, iş birliği içerisinde hareket etmek zorundadır. Ayrıca bunların arasındaki dengeyi sağlayan en önemli faktörlerden birisi de yargıdır. Yargı bağımsızlığı

da bunu gerçekleştiren en büyük etkenlerden biridir (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 10). Bu bağımsızlıktan kasıt özellikle yargının yürütmeden bağımsız olmasıdır.

Zira yargının bağımsızlığında iki eleştiri noktası bulunmaktadır. Bunlardan biri Anayasa Mahkemesinde siyasetin etkisi, bir diğeri de HSK 'de siyasetin etkisidir (Uluçakar ve Çınar, 2020: 135). "Anayasa Mahkemesinin dört üyesi doğrudan cumhurbaşkanınca seçilmektedir ki, bu üyelerin hukukçu olup olmaması tamamen cumhurbaşkanının inisiyatifindedir. Anayasa Mahkemesinin yedisi TBMM Genel Kurul tarafından seçilmektedir." Biri Adalet Bakanı olan başkan ve biri de Adalet Bakanı Yardımcısı ile birlikte on üç üyeden oluşmaktadır. Hâkim ve savcıların mesleğe alınmaları, atanmaları, yüksek mahkemelere seçilmeleri, disiplin işlemleri ve meslekten çıkarılmaları gibi önemli görevleri vardır (HSK, 2020a). Nitekim "Yargı bağımsızlığı, hâkimlik görevine bağlı bir ayrıcalık değil, sorumluluktur (Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi, 2020: 39) " Çünkü hâkimlerin hukuka uygun, hiç kimsenin etkisinde kalmadan kararlar alması ona tanınan görevinin gereğidir. Görevi de adaleti, olması gerektiği gibi dağıtmaktır.

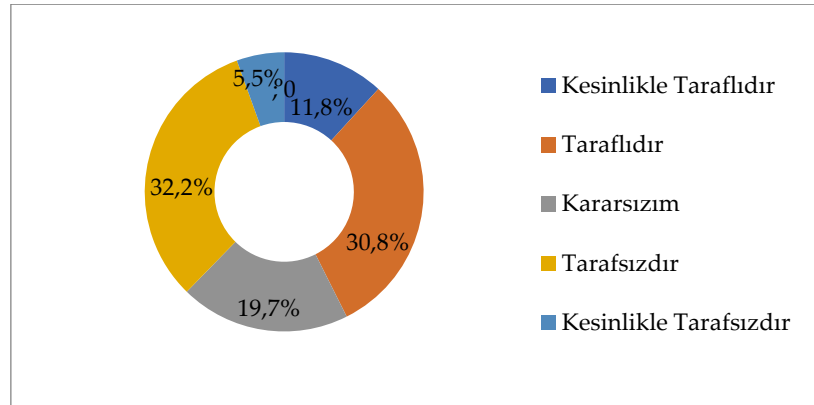
Yargı bağımsızlığının asıl gerekçesi, yargı organlarının görevlerini yerine getirirken iktidarın yapabileceği müdahaleden korunmasının temin edilmesidir. Adaletin sağlanmasına hizmet eden yargının bağımsızlığı ve hâkimlerin siyasal tarafsızlığının kesinliği, bireysel hak ve özgürlüklerin korunup sürekliliği için şarttır (Uluçakar ve Çınar, 2020: 136).

Bu konuyla ilgili Yargı Bağımsızlığı ve Yargıya Güven Araştırma Raporu yayınlanmıştır: Şekil 1'e göre yargı; %34 bağımsız, %48,5 bağımlıdır şeklinde sonuçlanmıştır.



Şekil 1. Türkiye'de Yargı Bağımsız mıdır?

Yine aynı raporda mahkemelerin tarafsızlığına yönelik yapılan araştırmada Şekil 2'de görüldüğü üzere %37,7 tarafsız, %42,6 taraflıdır şeklinde üzücü sonuçlanmıştır (SODEV, 2020).



Şekil 2. Türkiye'de Mahkemeler Tarafsız mıdır?

Yargı organının tarafsızlığı, tüm uluslararası belgelerde, yargının bağımsızlığı ile birlikte ifade edilmiştir. Demek ki, bu iki nitelik ideal yargının birbirinden ayrılmaz iki temel özelliği

olarak gösterilmiştir (İşten, 2014: 302). "Avrupa bağlamında, bağımsız ve tarafsız mahkeme önünde yargılanma hakkı, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 6. maddesi ile güvence altına alınan haklardan ilkidir (Danıştay, 2020)." "Mahkemenin içtihatları yargı bağımsızlığının önemli ve değişik yönlerine çok sayıda kararda ışık tutmuştur. Fakat doğası gereği meseleye sistematik şekilde yaklaşmamıştır (TBMM Araştırma Merkezi, Venedik Komisyon Kararları, 2006: 87)." Ayrıca İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 10. maddesine göre de, "*Herkesin, hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesinde ve kendisine herhangi bir suç isnadında bağımsız ve yansız bir mahkeme tarafından tam bir eşitlikle, hakça ve kamuya açık olarak yargılanmaya hakkı vardır* (HSK, 2020b). "Tarafsızlık, hâkimin kendi değerlerinden, ön yargılarından, dış etkenlerden bağımsız karar verebilmesi ve vatandaşın yargılamada şüpheye düşmemesi için uygulaması gereken vicdani bir mekanizmadır.

Yargı bağımsızlığı etkin bir yargı yönetiminin olmazsa olmazıdır. Devletin gücüne karşı vatandaşını korumaktadır. Vatandaşın yargıya güvenmesinde ve adil yargılamanın sürekliliğinde, *yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı* aslında bir teminattır. Adalet Bakanlığının 2019-2023 Stratejik Planında Temel Değerler başlığı altında da "*Yargının Bağımsızlığı ve Tarafsızlığına Saygı*" başlığı yer almakta ve umut vermektedir.

### 6.3. Mevzuatla İlgili Sorunlar

Mevzuatla ilgili sorunların başında davaların, yargılamaların süreleri ve vatandaşın bu konuda dertli olması gelmektedir.

Davaların uzamasına sebep olarak yürürlükteki mevzuat gösterilmektedir. Yasal düzenlemelerdeki eksikliklerin, boşlukların ve düzenlenmesi gereken alanların hatta mevcut hükümlerin bile gerçeği gibi uygulanmamasından kaynaklanmaktadır (EGİAD, 1999: 11). Nitekim Türkiye'de makul sürede yargılanma hakkının yeterince korunmadığı ve usulünün karmaşık olduğu doğrultusunda eleştiriler bulunmaktadır. Bugün bile uygulanma şekli açısından hukukçuların uzlaşamadığı usul hükümleri bulunmaktadır (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 84, 85).

Etkin bir yargı sistemi için işlemlerin olması gereken zamanda yani makul sürede sonuçlandırılması gerekmektedir (Akyel, 2019: 93). Hukuk yargılaması basit ve yazılı olarak iki yargılama usulüyle yürütülmektedir. Her usul sistemi kendi içinde farklı aşamalardan oluşmakta ve aşamalardan biri tamamlanmadan diğer aşamaya geçilememektedir. Bu yüzden yargılamalar uzayabilmekte ve kişilerin hakkına kavuşması gecikebilmektedir. Söz konusu sakıncanın giderilmesi gerektiğinden Yargı Reformu Stratejisiyle, "yargılamaların uzamasına sebep olan usul hükümlerinin değiştirilmesi, uygulayıcılar arasında dahi hukuki tartışmalara neden olan usul hükümlerinin sadeleştirilmesi ve bu sayede etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır." Makul sürede yargılama yapılabilmesi için mahkeme sayıları artırılmıştır (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 14, 84). Sadeleştirmeden kasıt, kanunların yoruma gereğinden fazla açık olmasıdır. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, günümüzde "hukuk dili" diye bir tabir kullanılmaktadır. Ülkedeki her vatandaş da hukuk dili bilmediğine göre hem kanunlar hem de mahkeme kararları anlaşılır bir dil kullanılmalıdır.

Anayasa'nın 36. maddesine göre, "*Herkes, meşru vasıta ve yollardan faydalanmak suretiyle yargı mercileri önünde davacı veya davalı olarak iddia ve savunma ile adil yargılanma hakkına sahiptir.*" 2001 Anayasa değişikliğiyle "adil yargılanma hakkı" ibaresi eklenmiştir. Makul sürede yargılanmayla adil yargılanma iç içedir. Makul sürede yargılanma, hak ihlaline uğramış olan kişinin, hakkını en hızlı şekilde hak sahibine vermektir. Zira sadece hızlı şekilde verilmesi değil, en az maliyetle de verilmesi gereklidir. Adil yargılanmayla vatandaşın yargıya güveni sağlanırken; bu, makul sürede yargılanmayla mümkün görünmektedir.

Bunun yanı sıra Yargı Reformu Stratejisi'nde ele alınan makul sürede yargılamaya ilişkin çözüm yollarından birisi de: "İnsan Hakları Tazminat Komisyonu'na, AIHM önünde bekleyen ve



makul sürede sonuçlandırılmayan yargılamalar ile mahkeme kararlarının yerine getirilmesine ilişkin başvuruları inceleme görevi verilmiştir. 2014 yılında kamulaştırma dosyaları ile cezaevlerinde yaşandığı iddia edilen bir kısım ihlallere ilişkin başvurular da Komisyon'a verilerek görev alanı genişletilmiştir. 2018 yılında ise, İnsan Hakları Tazminat Komisyonu'nun yetkisinin genişletilmesine ilişkin yeni bir yasal düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeyle, yargılamaların makul sürede sonuçlandırılmadığına ve mahkeme kararlarının icrasına ilişkin Anayasa Mahkemesinde görülmekte olan bireysel başvurular Komisyon'un yetki alanına alınmıştır (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 12)." şeklindedir.

Yakın zamanda yargılamanın uzamaması için ve avukatların zamanlarının tasarrufu için e-duruşma gerçekleşmiştir (Hürriyet, 2020). Gelişen teknolojiyle birlikte imkânsızlıklar azalmaktadır. İçinde bulunduğumuz bu zorlu günlerde yerinde bir uygulama olmuştur. Pandemi sürecinde birçok vatandaşın hakkı sürüncemede kalmıştır. Adalet yerini, zamanında bulursa beklenti karşılanmış olur. İşte bu yüzden imkânlar ve teknolojinin nimetlerinden yararlanmakta fayda vardır.

#### 6.4. Yargının Kalitesi

Kaliteli bir hizmet için kaliteli bir kişi; kaliteli bir kişi olmak için de kaliteli bir eğitim gerekmektedir. Kalite denince akla gelenler; en iyi olan, en nitelikli olandır. Peki, yargının kalitesi denince akla ne gelmektedir? Sorusuna; yargı kararlarının kalitesi denirse, yanlış olmayacaktır

Yargı kararlarının **açık ve anlaşılır** olması, tarafsız, dürüst, mesleki uzmanlık ve yargıda işi olanlarla iyi iletişim kurulması gibi konular, kaliteli bir yargının önemli parçalarıdır (Akyel, 2019: 67). Yargıda kalite, adaletin sağlanmasını, vatandaşın güvenini kazanmayı, adil yargılanmayı sağlar.

Hâkim ve savcılarının görev yerlerinin sık sık değiştirilmesi de yargı kalitesini olumsuz yönde etkilemiştir (Avrupa Komisyonu, Türkiye Raporu, 2019: 27). Aslında hâkim ve savcılarının rızaları dışında yer değiştirmeleri yargı bağımsızlığına, yargı kararlarının kalitesine ve verimliliğine olumsuz yansımaktadır. Peki, bu konu bu kadar gündem olmuşken alınan bir önlem veya hedeflenen bir düzenleme var mıdır? Varsa da neden uygulanamamaktadır? Soruları da tartışmaya açıktır.

Yargı Reformu Stratejisi belgesinde bu yer değişikliği konusu "**coğrafi teminat**" yani yer güvencesi adı altında düzenlenmiştir. "Belli bir kıdemdeki hâkim ve savcılarının mesleki başarılarının da gözetilmesi suretiyle istekleri olmaksızın görev yerlerinin değiştirilememesidir. Coğrafi teminat, yalnızca hâkim ve savcılarının endişe duymadan yargısal faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından değil, aynı zamanda yargısal verimliliğin artırılması açısından da önem taşımaktadır (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 33)." Buna karşın Avrupa Komisyonu Raporu'nda görülüyor ki kâğıt üstünde kalmıştır. Rapora göre; "hâkim ve savcılar üzerindeki siyasi baskı devam etmiş ve çok sayıda hâkim ve savcının rızaları dışında yer değiştirmelerine devam edilmiştir. Bu durum, yargının bağımsızlığı ile genel kalitesi ve etkinliği üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaya devam etmektedir. Ayrıca OHAL süresince yayınlanan KHK'lerle akademisyenler, öğretmenler, polis memurları, sağlık çalışanları ile hâkim ve savcılar da bulunduğu 152.000 kamu görevlisi meslekten ihraç edilmiştir." Üstelik çeşitli suçlamalarla karşılaşan hâkim ve savcılar, aklanmalarına rağmen mesleklerine iade edilmemiştir (Avrupa Komisyonu, Türkiye Raporu, 2019: 11-24).

Yargı kararlarının kalitesi konusunda bir diğer sorun ise bazı ilçelerde mahkemeler **tek hâkimlidir**. Bu yüzden en azından bir mahkemede hem hukuk hâkimi hem de ceza hâkimi bulundurmak gerekmektedir (TÜSİAD, 1998: 53). Bu biraz da ihtisaslaşma konusuna girmektedir. Yani yargının doğru sonuçlanabilmesi için kararı veren hâkimin teknik ve mesleki bilgilerinin en iyi seviyede olması gerekmektedir. Bu konuda Anayasa Mahkemesine itirazda da bulunulmuştur.

Nitekim bu konuda; "Düzce 1. Asliye Hukuk Mahkemesi (Asliye Ticaret Mahkemesi sıfatıyla), Adli Yargı İlk Derece Mahkemeleri İle Bölge Adliye Mahkemelerinin Kuruluş, Görev ve Yetkileri Hakkında Kanun'un 5. maddesinin Türk Ceza Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 45. maddesiyle yeniden düzenlenen üçüncü fıkrasında yer alan "Asliye ticaret mahkemesi kurulan yerlerde bu mahkemelerde bir başkan ile yeteri kadar üye bulunur." ibaresinin Anayasa'nın 2., 10., 36., 37., 141. ve 142. maddelerine aykırılığı ileri sürülerek iptaline karar verilmesi talebinde bulunmuştur. İtiraz konusu kural, asliye ticaret mahkemelerinin kuruluşu ve yapılanmasına ilişkindir. Yani müstakil Asliye Ticaret Mahkemelerinin Kurulu olmadığı yargı çevrelerinde, ticari davalar ile ticari nitelikteki çekişmesiz yargı işleri Asliye Hukuk Mahkemeleri tarafından tek hâkimli olarak bakılmaktadır. Asliye ticaret mahkemesi olan yerlerde **heyet hâlinde görülmesi gereken uyuşmazlıklara asliye ticaret mahkemesi olmayan yerlerde tek hâkim bakmaktadır.** Bu mahallerdeki ticari uyuşmazlıkların çözümünde miktar ve dava konusu önem arz etmemekte, bu tür davaların miktarı ve konusu ne olursa olsun bu davalar tek hâkimli Asliye Hukuk Mahkemesi hâkimlerince çözümlenmektedir. Bu husus adalet ve eşitlik ilkesine aykırıdır. Çünkü Ankara, İstanbul gibi müstakil ticari davalara bakan mahkemelerde belli bir miktarı geçen ticari uyuşmazlıklar ile kanunca düzenlenen belli davalar 3 hâkimli heyetçe sonuçlandırılırken, aynı miktar ve nitelikte bir dava müstakil Asliye Ticaret Mahkemesi bulunmayan bir ilde tek hâkimce neticelendirilecektir. İtiraz yoluna başvuran Mahkeme, yapısal olarak asliye ticaret mahkemesi olmayıp önüne gelen uyuşmazlık yönünden asliye ticaret mahkemesi sıfatıyla yargılama yapan asliye hukuk mahkemesidir. Bu bakımdan itiraz konusu kuralın söz konusu uyuşmazlıkta uygulanma olanağı bulunmamaktadır. İtiraz konusu ibareye ilişkin başvurunun Mahkemenin yetkisizliği nedeniyle reddi gerekmektedir. "Asliye ticaret mahkemesi kurulan yerlerde..." ibaresinin, itiraz başvurusunda bulunan Mahkemenin bakmakta olduğu davada uygulanma imkânı bulunmadığından, bu ibareye ilişkin başvurunun Mahkemenin yetkisizliği nedeniyle OYÇOKLUĞUYLA 21/6/2018 tarihinde reddine karar verilmiştir (Anayasa Mahkemesi Kararı, E.2018/102, K.2018/74, Karar Tarihi: 21/6/2018)."

Yargı hizmetinin kalitesinde, **şeffaflık ve hesap verilebilirlik** de önemlidir. Zira Türkiye'deki "tüm adliyeler 2017 ve 2018 yılında, bir önceki yılı kapsayacak şekilde hazırlanan faaliyet raporlarını kamuoyuna duyurup yargı hizmetlerinde hesap verilebilirliğin ve şeffaflığın geliştirilmesi için önemli bir adım olmuştur (Adalet Bakanlığı, YRS, 2019: 13)." Şeffaflık, yargıdaki dürüstlüğü de kuvvetlendirmektedir (Toması, 2017: 8). Çünkü vatandaşla her şey olduğu gibi paylaşırsa şüpheyeye kapılmadan doğruluğuna inanılır.

Yargılamanın kalitesi görüldüğü üzere sadece iç hukukta değil, uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Bu raporların paylaşımı şeffaflık anlamında olması gerektiği gibidir. Ancak yayınlanan her belge Cumhurbaşkanı'na sunulduktan sonra; ileriki yıllarda ne kadar etkili olduğu ve hangi maddelerin uygulanmadığı hatta sebebiyle birlikte yayınlanmalıdır. Eğer bir konu devamlı gündemdeyse o konu hâlâ çözüme kavuşamamış demektir. Hukukun üstünlüğünü kabul etmiş gibi görünen Türkiye, neden hâlâ bu konuda eleştiriliyor diye de düşündürmektedir.

Yargı yönetimindeki sorunlar elbette daha da genişletilebilir. Bu sorunlara kurumdaki personeller arasındaki **iletişim**, kurum dışında da hizmet bekleyen vatandaşın kamuoyu aracılığıyla haberdar olması; yani kurum içi ve kurum dışı **etkileşimleri** eklenebilir. Eğer ki bir konuda devamlı reform varsa, birden fazla belgeyle aynı konular devamlı tekrarlanıyorsa orada sorun bitmez. Çünkü hedeflenen çözümler yeterli veya etkili olmuş olsaydı bu kadar belge ve rapor yayınlanmazdı. En önemli kamu hizmetlerinden olan yargı yönetimi alanındaki düzenlemeler, ne zaman gerçek manada uygulanmaya başlarsa o zaman ülke güvende hissederek huzura ve adalete kavuşmuş olacaktır. "Peki, yargının yönetimi, stratejik bir yönetim anlayışıyla yürütülürse biraz da olsa bu sorunlar en aza indirilebilir mi?" sorusuyla yargı yönetimini, stratejik yönetim çerçevesinde, tekrar ele almakta fayda vardır.

## 7. STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE YARGI YÖNETİMİ

Yargının stratejik yönetiminde amaç; etkin, etkili, kaliteli ve verimli bir hizmet sunmaktır. Bunların bir arada işlemesiyle de vatandaşın güveni ve beklentileri karşılanmaktadır. Çünkü vatandaşın yargı sisteminden beklentileri; adil, tarafsız, kolay erişilebilen, şeffaf ve şüpheye yer vermeyen kararlardır. Uluslararası alanda da eleştirilen konuları değerlendirip bu beklentileri karşılamak için de önce stratejik bir plan hazırlamak gerekir. Bu süreçte en son faaliyet raporlarına bakılıp kamuoyuna da duyurmak gerekmektedir. Zira vatandaş o zaman sorgulamadan güvenebilmektedir. Yargının stratejik yönetimi için izlenecek adımlar aşağıda incelenecektir.

### 7.1. Stratejik Plan

Stratejik plan yapabilmek için stratejik düşünmek gerekir. Çünkü stratejik düşünebilirse, sorunlara ve devamlı değişmekte olan çevreye farklı bakılabilir. Zira strateji zaten gelecekle ilgilidir. Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki; plan ile stratejik plan arasındaki en önemli farklardan biri, stratejik planlamada bu değişimi önceden görüp ve beklenmeyen durumlara karşı önlemler almaktır. Stratejik plan, bulunduğu nokta ile arzulanan durum arasındaki yoldur. Bu planlamayla yargı, iyi yönetilmek istenmektedir. Fakat bu yönetimin etkin olabilmesi için kurumdaki bütün personellerle iş birliği gerekmektedir.

Stratejik plan, "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plandır (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: 8660)." "Stratejik planlama, kurumun belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmesine yol gösterecek olan bir vizyon, misyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerin formüle edilmesinde, kurum yönetimine bir çerçeve oluşturur." Faaliyetleri izleme ve değerlendirme yollarıyla da süreç ölçülerek kontrol yöntemi belirlenir (Akyel, 2019: 81). Stratejik planlama sürecinin, her aşamada değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu planların hazırlık aşamasında, başarılı bir plan oluşturabilmek için konuya önemsiz bir iş gibi değil de, hazırlayanlar ve kurum ciddiye alarak önemli bir çalışma olduğuna dikkat etmelidir (Aşgın ve Yaman, 2018: 464). Yani başarılı ve etkili bir stratejik plan, ciddiye alınarak, kontrollü ve denetimli bir şekilde yürütülerek mümkündür.

#### 7.1.1. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlamanın ilk aşaması **hazırlıktır**. Aslında en önemli olan basamaktır. Nitekim temel sağlam olmazsa bina yıkılır. Bu aşamada *ihtiyaçlar belirlenir, zaman nasıl kullanılacak planlanır ve plan sahiplenilir*. Planın tüm personellerce sahiplenilmesi, stratejik planın başarısı için olmazsa olmazdır.

Yargı hizmeti alanında da daha doğrusu hukuk alanında, Adalet Bakanlığınca 2010'dan beri beşer yıllık periyotlarla Stratejik plan hazırlanıp uygulanmaktadır (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 5). Bu süreçte ikinci aşama "Neredeyiz?" sorusuyla başlayan analizler karşımıza çıkmaktadır. Bakanlık da stratejik planı hazırlarken bu sorudan hareketle analizden başlamıştır.

Sorumlular, önce mevcut misyonlarını, vizyonlarını, hedeflerini ve bir önceki stratejilerinin sonuçlarını, sonra da kurumun genel durumunu dikkate alarak, iç ve dış çevre faktörlerini ve paydaşların durumlarını değerlendirirler. Sorumlular, kurumun misyonunda, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde "iç ve dış faktörlerin tespiti için SWOT (GZFT) analizi gerçekleştirirler. Çevre analizinde; kurumu etkileyebilecek dışsal değişimler incelenerek değerlendirilmelidir. Bu aşamada ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik tüm etkenler belirlenmelidir." Zira kurumlar, dış çevredeki değişim ve gelişmeleri zamanında algılayamayıp gerekli stratejileri oluşturamazlarsa tıkanır ve sağlıklı bir şekilde yürütülemezler

(Özer ve Bozkurt, 2017: 184). Adalet Bakanlığı da durum analizinde GZFT analizini kullanmıştır. Aşağıda bu analize yer verilmiştir (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 28):

#### GÜÇLÜ YÖNLER

- ✓ Köklü kurum kültürü
- ✓ Gelişmiş bilişim ve teknoloji altyapısı
- ✓ Hâkim, savcı ve personel sayısının artıyor olması
- ✓ Personel eğitim merkezlerinin faaliyete geçmiş olması
- ✓ Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin gelişiyor olması
- ✓ Fiziki altyapının gelişiyor olması
- ✓ Alternatif infaz yöntemlerinin gelişiyor olması
- ✓ İnsan hakları konusundaki kurumsal kapasitenin artıyor olması
- ✓ Yurt dışı teşkilatının kurulmuş olması

#### ZAYIF YÖNLER

- ✓ Yargı organlarının iş yükünün fazla olması
- ✓ Yargıda ortalama dosya görülme sürelerinin fazlalığı
- ✓ Performans ölçümüne ve geliştirilmesine yönelik sistemin geliştirilememiş olması
- ✓ Adalet personelinin özlük haklarının yetersiz olması
- ✓ Hâkim, savcı ve personel sayısının henüz iş yüküyle orantılı olmaması
- ✓ Yargıda ödüllendirme ve kariyer sisteminin yetersiz olması
- ✓ Bütçe imkânlarında daralma

#### FIRSATLAR

- ✓ Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmiş olması
- ✓ Kamuoyunda yargı reformuna desteğin sürüyor olması
- ✓ Bilişim teknolojilerinin gelişiyor olması
- ✓ AB katılım sürecinin devam ediyor olması
- ✓ Uluslararası kuruluşlarla ilişkilerin gelişmekte olması
- ✓ Hâkimlik, savcılık ve diğer hukuk mesleklerine olan talebin artmış olması

#### TEHDİTLER

- ✓ Kamuoyunda cezaların caydırıcı olmadığı inancının yaygın olması
- ✓ Bilişim sistemlerine siber saldırı tehditlerinin artıyor olması
- ✓ Suç tiplerinin ve işleniş şekillerindeki karmaşıklığın artıyor olması
- ✓ Bazı ülkelerin suçla etkin mücadelede yeterli iş birliğine açık olmaması
- ✓ Hukuk eğitimindeki nitelik sorunlarının sürüyor olması
- ✓ Yargı medya ilişkilerinin yeterli oranda geliştirilememiş olması
- ✓ Dış göçün artıyor olması

Görüldüğü üzere iç çevre analizinde "Güçlü ve Zayıf Yönler", dış çevrede "Fırsat ve Tehditler" kullanılmıştır.

Üçüncü aşama, "Nereye varmak istiyoruz?" sorusuyla devam ederken; misyon, vizyon, temel değerler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle, birbirinden kopuk olmamak şartıyla bu aşama tamamlanır.

**Misyon**, kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade etmektedir. Bir nevi stratejik planın temelidir (Özer, Bozkurt, 2017: 183). Yargı yönetiminin misyonu da, yargı kurumlarını yönetmek, yargısal faaliyetleri ve hizmetleri geliştirerek desteklemek, yargıda işi olan herkese yüksek kalitede ve profesyonelce yargı hizmetleri sunmak denebilir (Akyel, 2019: 82). Kısacası misyon, bir kurumun var olma sebebi olmakla birlikte kurumun sunduğu hizmet ve faaliyetlerinin çatısıdır.

Adalet Bakanlığının misyonu; "Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığı ile insan haklarını esas alarak, adalet hizmetlerinin adil, hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayacak politikaları geliştirmek ve uygulamaktır." (Adalet Bakanlığı Stratejik Plan, 2019: 29). Nitekim misyonda yer alan bu kavramlar, gerçekten benimsenmiş olsaydı yargıdaki sorunlara ve aksamalara neden olmazdı. Bu misyon içtenlikle benimsendiği takdirde, devamlı denetimle, belki bir nebze çözüme kavuşturabilir.

**Vizyon**, kurumun misyonu doğrultusunda, kuruma yön vermek ve bunun için gerekli olan her şeyi değerlendirip uygulamaktır. Yani misyon var olma sebebi, vizyon ise arzulanan hedeftir. "Gelecekteki Türkiye nasıl olacak?" sorusunun cevabı; On Birinci Kalkınma Planı'nda, "Daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü, varlık ve refah içinde yaşayan Türkiye" vizyonuyla, uzun vadeli bir perspektif sunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı, 2019-2023: 2). Yargı yönetiminde vizyon da, gelecekte nasıl bir yargı hizmeti sunulacağını içermektedir. Vatandaşın yargıdan; adil, dürüst, hızlı bir hizmet beklediği bilinmektedir. Adalet Bakanlığının vizyonu da tam olarak aslında buna cevaptır; "Güven veren ve erişilebilir bir adalet sistemidir. (Adalet Bakanlığı Stratejik Plan, 2019: 29)".

**Temel Değerler**, "hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermektedir. Kurumları, değerleri yönetir. Kurumlar faaliyetlerinde uyacakları temel değerlere önem verdiklerini ve bunlara uyacaklarını ifade ederler. (Akyel, 2019: 82)". Yargı hizmetinde temel değerler, vatandaşın beklentilerini önemseme, açıklık, şeffaflık, kaliteli ve etkili bir hizmet sunmaktır.

Adalet Bakanlığınca paylaşılan temel değerler, "Yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığına saygı, İnsan hak ve özgürlüklerine saygı, Ehliyet ve liyakate bağlılık, Hesap verebilirlik ve saydamlık, Halkın beklentilerine duyarlılık, Yeniliğe açıklık, Çalışanlarına güven ve saygı" şeklindedir (Adalet Bakanlığı Stratejik Plan, 2019: 29). Temel değerler, bir kurumun geçmişini, kültürünü ve ahlaki ilkelerini yansıttığına göre; Türkiye'de yargı kurumunun ahlaki ilkeleri de; saygı, eğitim ve liyakate önem veren, yenilik ve değişime açık, şeffaf, dürüst, çalışanlarına değer veren şekilde sıralanabilir. Fakat bu temel değerler kurum için bu kadar önemliyse "her reform çalışmasında neden hiç bu başlıklar değişmemiştir?" diye de düşündürmektedir.

**Amaçlar ve Hedefler**, kurumun misyonu doğrultusunda, yapılması gerekenler amaç, amaçlara ulaşmak için izlenecek ve uygulanacak olan yollar da hedeflerdir.

Misyon, bir kurumun var olma sebebiyken, "amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. Hedefler ise, daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genel amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir. (Akyel, 2019: 83)." Yani hedefler, açık, anlaşılır olmalı ve nicel özellik taşımalıdır. Adalet Bakanlığının Stratejik Plandaki saydığı "Amaçlar:

- 1) Ceza adaleti sisteminin etkinliğinin artırılması,
- 2) Hukuk ile idari yargılamanın sadeleştirilmesi ve etkinliğinin artırılması,

3) Performans ve verimliliğin artırılması,

4) İnsan kaynaklarının nitelik ve niceliğinin artırılması,

5) Temel hak ve özgürlüklerin korunarak geliştirilmesi, savunma hakkının etkin kullanılmasının sağlanması,

6) Yargıda şeffaflığın geliştirilmesi, adalete erişimin kolaylaştırılması ve hizmetlerden memnuniyetin artırılması.

Bu amaçlar doğrultusunda da kırk hedef belirlemiştir (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 30-50)."

Dördüncü stratejik planlama aşaması "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunun cevaplarıdır. Bu aşamada stratejiler araştırılır, incelenir ve seçilir. Ardından da amaç ve hedeflere hizmet eden **faaliyet ve projeler** belirlenir.

Beşinci aşama "Başarıyı Nasıl Takip Eder, Değerlendiririz?" sorusunun cevabıyla tamamlanmaktadır. Bu takip ve değerlendirme, **performans göstergeleri** ile **izleme ve değerlendirme** adımları sayesinde gerçekleşmektedir. Performans göstergeleri en baştan belirlenir zaten. Burada, başta belirlendiği gibi mi diye değerlendirilir. Nitekim kontrol aşamasıdır.

Değerlendirme ve denetim, stratejik amaç ve hedefleri başarma (performans) düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir. Performans denetiminin yapılabilmesi için de performans göstergelerinin (değerlendirme ölçütlerinin) belirlenmesi gerekmektedir (Söyler, 2007: 110).

Adalet Bakanlığı "Stratejik Planı'nın izleme ve değerlendirme faaliyeti, Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın koordinesinde Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda yer alan usullere uygun biçimde sürdürülecektir." ifadesini kullanmıştır. Bakanlık tarafından,

- ❖ Birim Stratejik Plan Ekipleri
- ❖ Bakanlık Stratejik Plan Ekibi
- ❖ Strateji Geliştirme Kurulu

şeklinde belirlenmiş organizasyon yapısının izleme ve değerlendirme çalışmasını yürütmesi sağlanacaktır (Adalet Bakanlığı, Stratejik Plan, 2019: 50).

Performansa dayalı denetim, kaynakların etkin, verimli ve optimum kullanımı açısından son derece önemlidir (İskender ve Aşgın, 2020: 179). Kurumun kendi hizmet alanı içerisindeki performansı ile ilgili detaylı bilgileri içeren belge de **faaliyet raporlarıdır**. Yargı kurumu tarafından da stratejik plan döneminde gerçekleştirilen faaliyetler ve gerçekleştirilemeyen faaliyetler kamuoyuna açıklanır. Böylece yargı kurumu şeffaflık ilkesi yapamadıklarının hesabını vermiş olur. Böylece, yargıyla düzenlemelerin nasıl ve ne düzeyde uygulandığı kamuoyu ve yargının paydaşları tarafından gözlemlenmiş olmaktadır (Akyel, 2019: 86).

Stratejik plan hazırlayan kurumlar, faaliyet ve projelere ilişkin olarak bunların kaynak ihtiyacı ile performans hedef ve göstergelerini ortaya koyan performans programını, stratejik planlarında belirtilen amaç ve hedeflerle uyumlu bir şekilde performans esasına dayalı olarak bütçelerini hazırlamakla da yükümlüdürler (İskender ve Aşgın, 2020: 182). Stratejik planda, plana göre bütçe hazırlanır.

Stratejik planın sağlıklı bir şekilde hazırlanması için bu aşamalar etkilidir. Fakat stratejik planın uygulanmasını olumsuz etkileyen faktörler de vardır. Yanlış kaynak tahsisi, insan kaynaklarının stratejik yönetilmemesi, çalışanların birlik ve dayanışmadan yoksun olması, değişen kararlar, disiplinsiz çalışma, denetimsizlik, değişen yeni politikalar, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimsizlikler sayılabilir.

Bütün bu süreçlerin toplamı stratejik yönetimi oluşturur. Yani stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, değerlendirme, planlama; seçilen stratejilerin uygulanması için kurum içi her türlü önlemin alınması ve sonra da bu stratejileri uygulamadan önce vizyona, misyona, amaca ve temel değerlere uygun olup olmamasını kontrol etme süreçlerinin tamamıdır. Yargı yönetimi de bu çerçevede ele alınırsa; hukukun üstünlüğü misyonuyla insan haklarını korumaya odaklı, adil, hızlı, etkili, dürüst kararlarla, şeffaf ve hesap verebilen mekanizmalar geliştirilerek, değişime ve kriz anlarına yönelik önlemlerle yönetmektir.

## 8. SONUÇ

Geçmişten günümüze birçok alanda değişim, yenilik olmuş ve olmak zorundadır. Bu değişimin sebebi, insanların çağa göre beklentilerinin değişmesine ve bilinçlenmesine bağlıdır. Fakat değişmeyen nadir alanlardan birisi insanların adalet beklemesidir. Bu beklenti değişmez; fakat adaletin sağlanma şekli birçok kez revize edilmiştir. Hukuk alanında yapılan reform çalışmaları, hak ve özgürlüklerin korunması, etkin, etkili, hızlı, adil işleyen bir hukuk sisteminin güçlendirilmesi içindir. Bir ülkenin yargı kurumunun şüpheye yer vermesi kabul edilemez. Türkiye, bilindiği üzere 1999 yılından beri AB'ye aday ülkedir. AB'ye girebilmek için de reform çalışmaları devam etmektedir. Fakat reform çalışmalarını yapmak değil, uygulamak daha önemli görünmektedir.

Hukuk, vatandaşın hakkına dışarıdan gelebilecek tehlikeye karşı önleyici, sahip olduğu hakları da koruyucu ve geliştirici olmalıdır. Hukukta yenilikler hep olmuştur. Fakat yetersiz kalmış ki, bir de bunu stratejik yönetim, çağa ayak uyduralım, diyerek 2009'da Yargı Reformu Stratejisiyle ilk adım atılmıştır. Yapılan reform çalışmasıyla vatandaşın beklediği, "adalet"e kavuşma arzusu bulunmaktadır. Etkili bir yargı sistemi; yargının, bağımsızlığıyla, kalitesiyle ve verimliliğiyle doğru orantılıdır. Etkin bir yargı sistemi, yargının stratejik yönetimiyle mümkündür. Nitekim vatandaş artık etkin, etkili, adil ve hızlı işleyen bir adalet sistemi talep etmektedir. Bunların yanında erişimi kolay, hesap sorabildiği bir düzen istemektedir.

Üçüncü Yargı Reformu Stratejisi aslında yargı kurumundan beklentileri karşılamaktadır. Türk yargı sistemindeki sorunların giderilmesinde kılavuzdur. 2019-2023 Stratejik Planı da bununla uyumlu hazırlanmıştır.

Türkiye'de yargının stratejik yönetimi, yargının tarafsızlığını ve bağımsızlığını, adil ve kaliteli kararları almasını, şüpheye yer vermeyen, güvenilir bir sistemi sağladığından önemli bir yeniliktir. Elbette kâğıt üstünde kalmadan hakkıyla uygulanabildiği sürece.

## KAYNAKÇA

- Adalet Bakanlığı (2019). Stratejik Plan. 5, 17, 28, 29, 4-51.
- Adalet Bakanlığı (2020). <https://www.adalet.gov.tr/stratejik-plan>, adresinden 15.11.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Adalet Bakanlığı. 2019-2023 Yargı Reformu Stratejisi: 10, 12, 13, 14, 33, 84, 85, (5-95).
- Akyel, R. (2019). Stratejik Yargı Yönetimi. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi* (13), 59, 61, 64, 67, 81, 83, 93, (61-96).
- Aşgın, S. ve Yaman, K. (2018). Türkiye'de Bakanlıkların Stratejik Uygulamalarında Mevcut Yapı ve Sürecin Değerlendirilmesi. *International Journal Of Value Studies*, 4 (19): 464, 449-466
- Avrupa Komisyonu Raporu (2019). *AB Genişleme Politikasına İlişkin 2019 Bilgilendirmesi*. Brüksel: 11, 24, 3-121.
- Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi (2020). *Bangalor Yargı Etiği İlkelerinin Yorumu*. Ankara: Kuban Matbaacılık Yayıncılık. 39, 5-155.
- Danıştay (2020). <https://www.danistay.gov.tr/upload/avrupainsanhaklarisozlesmesi.pdf>, adresinden 20.11.2020 tarihinde edinilmiştir.

- Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD) (1999). 7, 11, 5-28.
- Euronews (2020) <https://tr.euronews.com/2019/09/11/yeni-yargi-reformu-uzmanlar-nasil-degerlendiriyor>, adresinden 20.11.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Gözler, K. (2019). Hukukçu Olmayan Hâkimler Sorunu-1: Hukuk Fakültesi Mezunu Olmayan Anayasa Mahkemesi Üyeleri. <https://www.anayasa.gen.tr/aym-h-o-uyeler.htm>, adresinden 15.11.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Gözler, K. (2020). *Türk Anayasa Hukuku Dersleri*. Bursa: Ekin Yayınevi, 83, 250
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 64, 61-85.
- Güneş, A. M. (2016). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Hukuk Devleti İlkesi. *IBAD*, 1447, 1436-1442.
- HSK (2020a). <https://www.hsk.gov.tr/Hakkimizda.aspx>, adresinden 20.11.2020 tarihinde edinilmiştir.
- HSK (2020b). <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/9a3bfe74-cdc4-4ae4-b876-8cb1d7eeae05.pdf>, adresinden tarihinde 20.11.2020 edinilmiştir.
- Hürriyet Gazetesi (2020). <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/istanbulda-da-e-durusma-41643512>, adresinden tarihinde 24.11.2020 edinilmiştir.
- İskender, H., V. ve Aşgın, S. (2020). Yeni Kamu Yönetimi Anlayış ve Kültürü Perspektifinde Stratejik Yönetimin Valiliklerde Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi. *Türk İdare Dergisi*, 92 (490), 179, 182, 165-198.
- İşten, İ. (2014). Yargının Tarafsızlığı ve Bağımsızlığı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (2), 302, 286-313.
- Kuluçlu, E. (2006). Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetime. *Sayıştay Dergisi*, 63, 4, 3-37.
- Nişancı, Z., N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 290, 257-294.
- Özer, M. A. ve Bozkurt, P. (2017). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9: 184, 174-188.
- Özerkmen, N. (2003). Geçmişten Günümüze Türkiye'de Anayasa ve Yasalarda Sendikal Hakların Düzenlenmesi ve Getirilen Kısıtlamalar. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 240, 239-257.
- Özgür, H., Acar, M. ve Özen, K. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. H. Ö. Acar içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi -II*, 210, 207-252. Denizli: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özok, Ö. (2008). Adalet Bakanlığı Yargı Reformu Stratejisi Gölgesinde Yargı Reformu Sempozyumu. *Yargı Reformu*, 7, 1-623). Ankara: Türkiye Barolar Birliği.
- Sancar, M. (2016). Yargının Tarafsızlığı ve Bağımsızlığı. M. Sancar içinde, *Devlet Akli Kısılcacında Hukuk Devleti* (10. Bölüm). İstanbul: İletişim Yayınları. <https://books.google.com.tr/>, adresinden ulaşılmıştır.
- SODEV (2020). <http://sodev.org.tr/yargi-bagimsizligi.pdf>, adresinden tarihinde 20.11.2020 edinilmiştir.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler. *Maliye Dergisi* (152), 103-115.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı (2020). <https://sgb.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/stratejik-plan>, adresinden tarihinde 15.11.2020 edinilmiştir.
- Taş, A., Hızıroğlu M., Ersoy A. Y. ve Özer, K. O. (2017). Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek. *Bilig Dergisi* (80), 148, 171, 147-178.
- TBMM (2003). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 8659-8690.
- TBMM Araştırma Merkezi (2006). Türkiye'ye İlişkin Görüşleri Seçimler Yargı ve Referanduma İlişkin Karar ve Uygulama Kodları, *Venedik Komisyon Kararları*, 87, (1-171). Ankara: TBMM Araştırma Merkezi.



- Tomasi, C. (2017). Yargıtay Etik, Şeffaflık ve Güven Projesi Açılış Sempozyumu. Ankara: 8, 5-150.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (1998). *Yargılama Düzeninde Kalite*. Lebib Yalkın Yayınları: 53, 15-107.
- Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı, On Birinci Kalkınma Planı, 1-201.
- Türkiye Hukuk (2020). <https://www.turkiyehukuk.org/turk-yargi-ve-hukuk-sistemi-ile-adalet-bakanliginin-tarihcesi/>, adresinden 15.11.2020 tarihinde edinilmiştir.
- Uluçakar, M. ve Çınar, M., F., (2020). Türkiye’de yargı ile siyaset ilişkisinin kuvvetler ayrılığı perspektifinden analizi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 7 (1), 131, 132, 135, 136, 126-141.
- Yargıtay (2020). <https://www.yargitay.gov.tr/tarihce>, adresinden tarihinde 15.11.2020 edinilmiştir.
- Yüksel, M. (2010). Türkiye’de Yargı Bağımsızlığına İlişkin Kimi Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 26 (1), 217-272.