



YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ TÜRK YARGI SİSTEMİNE ETKİLERİ¹

THE EFFECTS OF NEW PUBLIC ADMINISTRATION CONCEPT ON THE TURKISH JUDICIAL SYSTEM

Özcan SEZER², Cengiz SARI³

Öz

Geleneksel Yönetim Anlayışının olumsuz etkileri diğer kamu kurumlarına göre yargı alanında çok daha ağır olmuştur. Öyle ki birkaç yıl öncesine kadar sistem hantallığın da ötesinde neredeyse yürüyemeyecek aşamaya gelmiştir. Yeni kamu yönetimi uygulamaları dünyanın pek çok ülkesinde ve Türkiye'nin çeşitli kamu kurumlarında örgütsel büyüme, hantallık ve kırtasiyecilik gibi geleneksel kamu yönetimi anlayışının neden olduğu olumsuz etkileri ortadan kaldırmıştır. Yargı alanında da yeni kamu yönetimi uygulamalarından yararlanması, adil yargılanma ihlallerinin çoğu kez gerçek sebebi olan yargıda, bürokratik ve kırtasiyeci yönetim anlayışının ve bunun diğer zararlı sonuçlarının giderilmesinde büyük yararlar sağlayacaktır. Bu çalışmada yeni kamu yönetimi anlayışının yargı alanında uygulanmasının etkileri ve getireceği sonuçlar yargı yönetiminin etkililiği bağlamında değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu Yönetimi, Adalet Yönetimi, Yargı Teşkilatı, Yargıda Kalite, Yargı Bürokrasisi

Abstract

The negative effects of the traditional management approach have been much heavier in the judicial field than other public institutions. So much so that a few years ago the system has come to a stage where it is almost impossible to walk beyond the capacity. New Public Administration practices have removed the negative effects of traditional public administration in many countries of the world and in various public institutions of Turkey such as organizational growth, clumsiness and red tape. The use of the New public administration practices in the judiciary area will also greatly benefit the violations of the fair trial, which are the actual cause of the visit, in resolving the bureaucratic and stationary management conception and other harmful consequences. In this study, the effects of the implementation

¹ Bu çalışma, 14.06.2013 tarihinde jüri önünde savunulup başarılı olunan “Meslek Etiği ve Türkiye’de Yargının Etik Yapılanması” konulu Doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

² Doç. Dr. Bülent Ecevit Üniversitesi, ozcansezer67@yahoo.com

³ Dr. Adalet Bakanlığı Tetkik Hâkimi, Adalet Bakanlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, cengizsaru0131@yahoo.com

of the new concept of public administration in the judicial field and the consequences are evaluated in the context of the effectiveness of judicial administration.

Keywords: New Public Administration, Justice Administration, Judicial Organization, Judicial Quality, Judicial Bureaucracy

1. GİRİŞ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı 1900'lerde ABD'de ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın ortalarına doğru olgunlaşmıştır. Temel olarak siyaset yönetim ayrımına dayanan geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamusal hedefler politikacılar tarafından belirlenmekte, bu politikaların uygulayıcısı ise daha çok bürokrasideki uzmanlar olmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminde siyasi liderlik, parti ve bürokrasi modern dünyanın karmaşıklığını düzenli hale getiren kurumlar olarak görülmekte ve hiyerarşik düzen, tam zamanlı çalışma, kariyer ve liyakate göre atanma ise örgütsel etkinliği sağlamada önemli bir araç olarak görülmektedir (Stoker, 2006:45; Alford ve Hughes, 2008: 134).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı Weber'in bürokrasi düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce merkezîyetçi bürokratik bir yapı, kuralların gayrişahsi olması, hiyerarşik kontrol, biçimsellik, kamu yönetiminin hizmet sunumunda profesyonel ve tarafsız olması ilkelerini içermektedir. Devletin kamusal hizmet sunum alanlarının genişlemesi ve kamu harcamalarının artması beraberinde devletin hantallığının yani bürokrasinin sorgulanmasına neden olmuştur. Hizmetlerin yavaş işlemesi ve devletin etkisizliğinin nedeni Weberyen bürokrasi anlayışı olarak görülmüştür. Weber bürokrasisine karşı yapılan eleştirilerin neticesinde alternatif yeni yönetim anlayışları ve uygulamaları geliştirilmeye başlanmıştır.

Her ne kadar Weberyen yönetim anlayışının içinde bulunduğumuz dönemde de geçerliliğini koruduğu bazı yazarlar tarafından savunulsa da (Du Gay, 2002: 2006) gerçek durum böyle görülmemektedir. Hatta öyle ki geleneksel kamu yönetimi anlayışı olarak da ifade edilen Weberyen yönetim anlayışı her türlü yönetsel sorun ve olumsuzlukların kaynağı olarak gösterilirken, yeni kamu yönetimi anlayışı bu sorun ve olumsuzlukların çıkış yolu, ya da kamu yönetiminde ileri uygulamaların sağlanmasının yolu olarak görülmektedir. Bu anlayış ile birlikte yönetim ile vatandaş arasındaki ilişkilerde vatandaşın kişiliğine saygılı olunması, karar yetkisinin vatandaşlara yakın olan farklı birim ve kuruluşlara dağıtılması ile birlikte kamu hizmetlerinde etkinliğin sağlanacağı düşünülmektedir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında idare hukuku ekseninde gelişen kamu hizmeti anlayışı günümüzde yeni kamu yönetimi anlayışının temel ilke ve değerleri ile birlikte değişime uğramakta, içerik yönünden de farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma ve değişim sürecine kamu yönetimlerinin kendilerini uydurmaları açısından da ayrı bir sorun alanı oluşmaktadır. Bu duruma en somut örnek, AB yapılanmasına temel oluşturan Roma Anlaşması'nda kamu hizmeti kavramı yerine, "genel ekonomik yarar hizmetleri" kavramının kullanılmasıdır (Özer, 2005: 442).

Hiç şüphesiz yeni kamu yönetimi uygulamaları dünyanın çeşitli ülkelerinde farklı düzeylerde etkinliğini göstermektedir. Bununla birlikte çok uluslu şirketler, kar amacı gütmeyen uluslararası kuruluşlar ve devletlerarası anlaşmalar belirli ölçülerde yeni kamu yönetimi uygulamalarının evrensel anlamda benzerlikler göstermesine sebep olmuştur. Özellikle performans kültürünün hem kamu hem özel

sektör alanında yaygınlaşması bu benzeşmenin somut bir görüntüsü olarak karşımızda durmaktadır (Al, 2008:10). Yargının iş yükünün hafifletilmesi ve kaliteli bir adalet hizmetinin sunulmasında mali ve ekonomik kaynakların önemi son derece açıktır.

Elbette, yeni kamu yönetimi anlayışının kabul görme düzeyi, ülkeden ülkeye değiştiği gibi, aynı ülkenin farklı kurumları arasında da kurumların yapısı, ihtiyaçları, personel rejimi ve tabi oldukları mevzuata göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Özellikle yargısal kurumların diğer kamu kurumlarına göre tamamen farklı bir sisteme tabi olması, başta adalet, bağımsızlık ve tarafsızlık gibi ön plana çıkan ilkeleri, yeni kamu yönetimi anlayışı ve bazı güncel kavramların yargı kurumları üzerinde daha farklı bir biçimde anlaşılması ve daha farklı düzeylerde benimsenmesi sonucunu doğurmuştur. Bu farklılığa rağmen yeni kamu yönetimi anlayışı, yargının içinde bulunduğu ağır iş yükü, katı bürokrasi, âdil yargılanma hakkının ihlali ve uluslararası mahkûmiyetlerden kurtulmanın çaresi olarak görülmektedir.

2. YARGI ALANINDA GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ İZLERİ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı denilince akla Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı gelir. Bürokrasi yaklaşımında kamu yararı ve verimlilik, tanımlanmış sınırlı görevler, otorite, şekli bir denetim, sistematik ve kesin bir organizasyon yapısı ve hiyerarşi oldukça önemlidir. Eryılmaz'a göre (2010:16) geleneksel kamu yönetimi anlayışı dört temel ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler şunlardır:

(1) Geleneksel kamu yönetiminin yapısı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Ayrıntılı olarak düzenlenmiş kurallar ve katı hiyerarşiye dayalı, kariyeri esas alan, merkeziyetçi bir niteliktedir.

(2) Mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kamunun rolü belirgindir. 20. yüzyıl öncesine kadar siyasal iktidarlar, sürekli olarak sorunların yegâne çözüm yerleri olarak düşünülmüş, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımları, bu süreçte geçerliliklerini büyük ölçüde sürdürmüştür (Özer, 2005:4).

(3) Siyaseti ve stratejileri siyasiler belirler, idarenin görevi, talimatları ve kuralları uygulamaktan ibarettir. Kamu kurumlarının denetimi, merkeziyetçi yöntemle, hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı biçimde yapılmaktadır. Yapılan hizmetlerde nitelikten çok nicelik esastır.

(4) Kamu yönetimi özel sektörün yönetiminden farklıdır. Böyle olunca kamu yönetiminin profesyonel bir bürokrasi ve çalışanların hayat boyu istihdamına göre düzenlenmesi gerekir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında Max Weber'in temel ilkelerini ortaya koyduğu bürokrasi modeli örgütsel yeterliliği geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu örgütsel yeterlilikleri sağlamak için yüksek ölçüde işin bölümlendirilmesi, sorumluluk ve komuta alanıyla sınırlı hiyerarşik bir yapı, örgüt üyeleri arasında kişisel olmayan ilişkileri öngörmüştür (Schultz, 2004: 39).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının öteden beri kamu yönetimi alanında olduğu gibi yargı yönetimi alanında da hâkim olduğu gözlenmektedir. Yargı yönetiminde geleneksel kamu yönetimi anlayışının egemen olması bazı olumsuz sonuçların doğmasına sebebiyet vermiştir. Türk yargı yönetiminde özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışından kaynaklanan sorunları aşağıda yer alan başlıklarda özetlemek mümkündür.

2.1. Merkeziyetçi Yapı

Türk kamu yönetiminde olduğu gibi yargı yönetiminde de güçlü bir merkeziyetçi yapı hâkimdir. Gerçekten yargıda Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulu⁴, Adalet Bakanlığı ve yüksek mahkemeler odaklı merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı mevcuttur. Ülkemizde mevcut adliye yönetim sisteminde, Cumhuriyet Başsavcısı da idari bakımdan oldukça güçlü konumdadır. Mali işleri Adalet Bakanlığı ile koordine eden tek yetkilidir. Adliyenin genel yönetiminden sorumludur. Güvenlik, sağlık, mali idare, tesis yönetimi, insan kaynakları yönetimi, Başsavcı tarafından icra edilmesi gereken görevlerden bazılarıdır. Cumhuriyet Başsavcılığı'nın mahkemeler üzerinde idari yapılanma temeline dayalı bir etkisi söz konusudur (Altıntaş, 2012: 35). Adli yönetim sisteminde var olan katı hiyerarşik yapı sayesinde takdir yetkisi oldukça sınırlandırılmıştır. Bu durum yargının yönetiminde hantallığa, kırtasiyeciliğe, etkinlik ve verimliliğin azalmasına, maliyetlerde yükselmelere ve hepsinden önemlisi hâkimin bağımsızlık ilkesinin ihlali ile hakkaniyetten uzaklaşmaya yol açmaktadır.

2.2. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Yargı kurumlarının kanunlara uygun kararlar vermeleri gereklidir. Ancak hakkaniyet ve adaletin somut olaya uyarlanması için özellikle hâkimlerin takdir yetkilerini kullanması beklenmektedir. Ancak yasaların ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesi, yüksek mahkemelerin ve teftiş kurullarının hâkimlerin kararlarını neredeyse takdir yetkisini tümünden kaldıracak şekilde ayrıntılı denetlemeleri adaletin olaya özgülenmesine engel olmaktadır. Aşırı kuralcılık ve sorumluluktan kaçmanın başlıca nedenlerinden birisi de devletin vatandaşa olan güvensizliğidir. Çıkartılan işlerin ve kararların niteliğinden çok sayısına değer verilmesi ve hâkimlerin terfisinde bu sayısal verilerin esas alınması, katı ve şekli denetimler bunun başlıca görüntüleridir. Aşırı kuralcılık ve takdir yetkisinin kullanılmasından kaçınılmasının yargı alanındaki en olumsuz etkilerinden birisi de işlerin sürekli yığılmasına sebebiyet vermesidir.

2.3. Örgütsel Büyüme

Örgütsel büyüme kamu idarelerinin bütçe, personel sayısı, hizmete tahsis edilmiş bina, vasıta ve araç gereç bakımından miktar olarak genişlemesini ifade etmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008:103). Yargı alanında adliye yönetimi kavramı ile ifade edilmek istenen de mahkemeler, savcılık ve diğer birimleri de içine alan binanın yönetimidir. Mahkeme yönetimi kavramına sözü edilen unsurlar dâhil değildir. Daha çok iş yükünü azaltma, yargılama sürecini kısaltma gibi yargının işleyişine ilişkin yargının kalitesini artırmaya yönelik düzenlemeleri içermektedir (Altıntaş, 2012:39). Ülkemizde her türlü uyuşmalığın mahkemeler eliyle çözülmeye çalışılması dünyada emsali görülmemiş bir iş yükünün yargıda birikmesine yol açmıştır. Bu durum da zincirleme olarak daha büyük binalar, daha çok personel ve hizmet araç ve gereçleri ile daha büyük bir bütçeyi gerekli kılmıştır. Ülkemizde yargılamanın çok uzun sürmesini ve âdil yargılanma hakkının en önemli nedeni iş yükü olarak görülmektedir. 2009 yılı itibarıyla, Yargıtay ceza dairelerinde bir yılda bakılan iş miktarı 522.272 iken, Almanya'da bu miktar 3.014, Fransa'da ise 9.205'dir (Kaynak, 2011:28). Son dört yılda Yargıtay'a yıllık ortalama 650.000 dosya gelmiş, bunlardan sadece 550.000 tanesi karara bağlanabilmiştir. Bu sebeple her yıl yaklaşık 100.000 dosya arşivde

⁴ 2017 Nisan Anayasa Değişikliğinden sonra Kurul'un ismi "Hâkimler ve Savcılar Kurulu" (HSK) olmuştur.

bekleyen dosyalar arasına katılmıştır. Yargıtay Başkanı Ali Alkan'ın 2012-2013 yılı adli yıl açış konuşmasına göre 2007 yılı başında arşivde bekleyen dosya sayısı 650.000 iken 2011 yılı sonu itibari ile bu rakam 1.150.000'e ulaşmıştır. Yine 2016 yılının sonunda Yargıtay Başkanı İsmail Rüştü Cirit, Yargıtay'ın içtihat mahkemesi niteliğinde faaliyet yürütebilmesi için iş bölümü yaptıklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda 2016 sonu itibariyle hukuk dairelerinde 424 bin 376, ceza dairelerinde 379 bin 968 olmak üzere toplam 804 bin 344 derdest dosya bulunmaktadır. Aynı yıl içinde karar verilen dosya sayısı, hukuk dairelerinde 354 bin 644, ceza dairelerinde 294 bin 551 olmak üzere toplam 649 bin 195 olmuştur. Yargıtay Cumhuriyet Başsavcılığı, arşivinde 630 bin 895 dosya beklediğini belirtmiştir (Milliyet 15.01.2017). Yargıtay'ın iş yükünün arttığı ve yaklaşık 1 milyon 250 bin dosyanın bulunduğu, Yargıtay dairelerine her yıl ortalama 600 binin üzerinde yeni temyiz dosyasının geldiği ve bu sayının her yıl %8 oranında arttığı belirtilmektedir. Buna yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi ve tetkik hâkimlerinin sayısının artırılması gibi hedefler örgütsel büyümenin devam edeceğini göstermektedir. 15 Temmuz sürecinden sonra Yargıtay'ın iş yükünün çok daha büyük boyutlara ulaştığı görülmektedir.

Yargıtay'daki dosya sayısı ve iş yükünün artması aynı zamanda daha büyük adliyeler ve arşivleri gerekli kılmaktadır. Yargıdaki örgütsel büyümenin somut bir görünümü de çeşitli il ve ilçelerde kurulan devasa adliye binalarıdır.⁵

2.4. Gereksiz İş Süreçlerinin Oluşturulması

Türk Yargısı'na Weberyen bir anlayışın egemen olması yetkisizlik, görevsizlik, birleştirme, zaman aşımı ve benzeri kararların sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu durum kapasite üstü iş yükü oluşturması sebebiyle verimsizliğe neden olurken hukuk sisteminin etkinliğini de zayıflatmaktadır (Yücel, 2008: 90). Ülkemizde yargının bu bürokratik işlerinin yanı sıra, aslında hiç kendisinin olmaması gereken veya başka ülkelerde çoğunlukla mahkemeler dışındaki kurumlarda çözümlenen işleri de oldukça fazladır.

Gereksiz iş süreçleri yargıya güveni azaltan en önemli hususlardandır. Yargısal süreç, hukuku adaletle dönüştüren süreç olarak, niteliği itibariyle vazgeçilemeyecek bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yer alan duyurular, defiler ve savlara ilişkin usul işlemleri adli direncin birer unsuru gibidir. Süreç varlığını akımın etkisi ile kanıtlamaktadır. Adli sürecin işleyişinde her ne kadar teknolojik alanda önemli gelişmeler olsa da Gaius'tan bu yana pek hızlanmamıştır. Adaletin hızı ise genellikle "makul süre" ile kavramsallaştırılmaktadır. Bu sürece egemen olan ve gerçeği yakalamada etkili olan "âdil yargılanma hakkı" önemli bir standarttır. Bu hak nihai bir iksir olarak belirlemekte; bu iksir bozulduğunda ise her şeyin bozulduğu ifade edilmektedir (Yücel, 2015: 36).

2.5. Statükoculuk

Yönetimde statükoculuk, yönetici ve alt düzeydeki çalışanların, geçmişten beri yaptıkları uygulama ve alışkanlıkları yeni şartlara göre değiştirmekten kaçınmaları, yapılan işin kamu hizmetinin aracı olmaktan çıkıp amaç haline gelmesidir. Mahkemelerde çoğu kez tutanak tanzim etme, usul kurallarını yerine getirme adaletin sağlanmasının önüne geçebilmektedir. Gerçekten devletin vatandaş gibi hâkimlere ve memurlarına da güven duymaması yapılan her işi çok sıkı usullere bağlanmış

⁵ 2013 yılı Ocak ayında İstanbul Kartal'da dünyanın en büyük adliyesi faaliyetine başlamıştır. Avrupa'nın en büyük adliyesi ise İstanbul Çağlayan'da bulunmaktadır.

tutanaklara aktarılmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda yüzlerce sayfa iddianameler, klasör hatta çuval dosyalar ve neredeyse adliye binalarının yarısını kaplayan arşivler oluşmaktadır. Gerçek adalet ise çoğu kez bu çuvaların içinde ya kaybolmakta ya da zamanaşımına uğrayıp gitmektedir.

Statükoculuğun nedenlerinden birisi de terfilerin kıdem esasına göre gerçekleştirilmesidir. Bu durum yaşlı kişilerin üst kademelerde yer almasına yol açmakta ve statükocu eğilimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır (Eryılmaz, 2010:251). Bunun en somut göstergesi de 1990'lı yılların sonlarına doğru daktilo sisteminden bilgisayar sistemine geçmede yargı kurumlarının diğer kurumlara göre daha isteksiz davranması, diğer kurumlarda bilgisayara geçildiği halde uzun süre adliyelerde daktilo kullanılmaya devam edilmesidir.

Yüksek mahkemelerde arşivlere kaldırılan yüz binlerce dava dosyasının, binlerce davanın zamanaşımına uğramasının ve sonuç olarak Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde âdil yargılanma hakkının ihlali nedeniyle alınan çok sayıda mahkûmiyetin başlıca sorumlusu yargıda geçmişte hâkim olan Weberyen yönetim anlayışıdır. Bütün bu sorunlar diğer kamu kurumlarında olduğu gibi yargı alanında da yeni uygulamalardan yararlanma zorunluluğunu hissettirmiştir.

2.6. Etik Dışı Uygulamalar

Geleneksel kamu yönetimi uygulamalarının, sebep olduğu kuyruklar, hantallık ve iş yığılımları yargı alanında birçok etik dışı uygulamaya kapı aralamıştır. Aslında sadece yasal hakkını almak için yola çıkan dürüst vatandaşlar bile, bürokratik ve kırtasiyeci yönetim geleneği, işlemlerle ilgili vatandaşın yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylık sağlanmaması, işlerin karmaşıklığı gibi sebeplerle etik dışı yollara zorlanmaktadır. Bürokratik ve hantal yapının bizzat kendisinin açtığı etik dışı alanlar da bulunmaktadır. Ceza dairelerince verilen kararların % 8,9'u da ceza mahkemesi kararlarının zamanaşımına uğradığının tespitine ilişkindir. Bu durum gerçekten yargının en temel sorunlarından birisidir. Ceza davalarının zamanaşımına uğraması olağan bir yol haline geldiğinden suç işleyen kişiler davalarının zamanaşımına uğraması için etik dışı uygulamalara yönelebilmekte memurlara ve hâkimlere davalarının zamanaşımına uğratılması için etik dışı taleplerde bulunabilmektedir. Oysaki gelişmiş ülkelerde davanın zamanaşımına uğraması oldukça az rastlanan bir durum olduğundan o ülkelerdeki hâkimler ve memurlar böyle bir etik dışı talebin muhatabı olmamaktadır. Bürokrasideki hantallık kamuda rüşveti besleyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir (Eryılmaz, 2010:254). Yargıda işlerin yavaş yürümesi memurları ve hâkimleri art niyetli kişilerin rüşvet ve kayırmacılık gibi gayri ahlaki teklifleri ile muhatap etmektedir.

Kamu görevlileri görevlerini yerine getirirken mevcut hukuki düzenlemelerin yanı sıra etik bazı ilkelere de uymak durumundadırlar. Bu ilkeler kamu görevinin önemli bir boyutunu oluşturur. Etik ilkeler, yargıcın âdil, tarafsız ve gerektiği gibi karar vererek hesap verebilir kılınmalarını sağlayan temel mekanizmalardan biridir. Bu ilkeler aslında içsel olsa da, toplumun temel değerlerini yansıtan hukuk kuralları ve düzenlemeleri ile birlikte somut hale dönüşürler (Gülener, 2011: 240). Yargıçların etik dışı uygulamalardan kaçınmalarını sağlamak, herkes tarafından uyulması konusunda fikir birliğine varılan Birleşmiş Miller Bangolar Yargı Etiği İlkeleri düzenlenmiştir. Burada yargıçların uyması gereken; “bağımsızlık”, “tarafsızlık”, “doğruluk ve tutarlılık”, “dürüstlük”, “eşitlik”, “ehliyet ve liyakat” olmak üzere altı temel etik değer belirlenmiştir.

2.7. Mesleki Tükenmişlik ve İş Doyumuzluğu

Ağır iş yükünün başlıca etkilerinden birisi de çalışanlarda mesleki tükenmişlik ve iş doyumuzluğuna yol açmasıdır. Yapılan bir araştırmada Adalet Bakanlığına bağlı kurumlarda katı bir hiyerarşik yapının bulunmasının rol çatışması ve örgütsel strese neden olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz Boylu, 2012:140). İşte yoğunluk da yargının etkililiğini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Sonu gelmez işlerin bir an evvel bitirilmesi kaygısı çoğunlukla mesleki etik ilkelerin göz ardı edilmesine de yol açar. İşte verim düşüklüğu, işe geç gelme veya hiç gelmeme, yakınmaların artması gibi durumlar iş doyumuzluğunun başlıca göstergelerinden olarak görülmektedir. Hâkim ve savcılar kadar diğer adalet görevlilerinin de iş doyumunu önem taşımaktadır. Denizli Adliyesi'nde 221 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada diğer adalet personelinin mesleki tükenmişlik ve iş doyumuzluğunun hâkim ve savcılardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Kurtuluş vd. 2011:62).

3. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIşININ YARGI ALANINDA UYGULANMASI

Yargıdaki geleneksel kamu yönetimi uygulamalarının sebep olduğu olumsuz sonuçların en önemli etkisi kendisini âdil yargılanma hakkının ihlali konusunda göstermektedir. Gerçekten kamu alanında etik dışı uygulamaların önüne geçilmesi için ciddi bir alt yapı oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Turhan, 2013:144). OECD raporuna göre etik altyapı için, siyasi irade, etkili bir yasal altyapı, etkin hesap verme mekanizmaları, uygulanabilir davranış kuralları, mesleki sosyalleştirme mekanizmaları, uygun çalışma şartları, etik konusunda birlik ve uyum sağlayan kuruluşların varlığı, kamu görevlilerini denetleyen etkin bir sivil toplum gereklidir (Balkan, 2009:876). İşte bu sebeple âdil yargılamanın sağlanması ile yeni kamu yönetimi uygulamalarının benimsenmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Yeni Kamu yönetimi uygulamalarının yargı alanında etkin kılınması ile birlikte Türkiye'nin uluslararası alanda âdil yargılanma hakkının ihlali konusundaki olumsuz görünümünün düzeltilebileceği düşüncesi yargıda etkisini iyice hissettirmektedir.

Özel sektör alanından alınan ve kamu kurumları tarafından kullanılan kavramlardan bazıları: "etkililik", "verimlilik", "hesap verebilirlik", "saydamlık", "hizmet odaklılık", "sonuca odaklılık", "vizyon", "misyon", "performans", "müşteri memnuniyeti" gibi kavramlardır. Bununla birlikte klasik kamu yönetimine ait bazı kavramların hala kamu kurumlarına ait mevzuatta yer almaya devam ettikleri görülmektedir. Gerçekten başta liyakat olmak üzere kamu yönetimi personel rejimine hakim bazı ilkeler de verimli bir sonucu hedeflediklerinden, yeni kamu yönetimine hakim olan ilkelere farklı bir amaca hizmet etmemektedir. İkisi arasındaki temel farklılık ise yeni kamu yönetimi anlayışının daha çok serbest piyasa temelli olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple yeni kamu yönetimi uygulamaları karşılaşılan sorunların çözümünde daha esnek ve etkili çözümler ortaya koyabilmektedir.

Özellikle yeni kamu yönetimi anlayışı hesap verebilirliğe önemli bir vurgu yapmaktadır. Bir devlet erki olarak yargı da diğer devlet organlarında olduğu gibi çeşitli kamu kaynaklarını kullanmakta ve kamusal sorumluluklar yerine getirmektedir. Bu nedenle gerçekleştirdiği eylem ve işlemlerden dolayı hesap verebilir kılınması önem arz etmektedir. Yargı alanında dışsal bir kontrolün olmayışı yargının kullandığı kaynaklardan dolayı hesap verebilirliğini zayıflatmakta, suiistimallerin önünü açmaktadır. Yargıçların hukuku yorumlamak ve uygulamak gibi yetkilere sahip olması ve bunun hukuksal

çerçevesini, kamuoyundan ve devletin diğer organlarından bağımsız bir şekilde çizebilmeleri onları ayrıcalıklı bir konuma sokmakta ve hesap verebilir kılınmalarını zorlaştırmaktadır. Yargısal hesap verebilirlik, ortaya çıkabilecek bu tür sorunların önüne geçerek, yargının performansını arttırmak noktasında önemli bir araç haline almaktadır. Bu durum yargının idari performansının geliştirilmesi, daha kaliteli hizmet verebilmesi açısından uygulanması gereklidir (Gülener, 2011: 222).

Yargıdan kaliteli hizmet beklentisi sadece idari işlerle yönelik olmayıp, daha çok yargısal faaliyetlerle ilgilidir ve asıl sorun gerçekten bu noktadadır. Yeni kamu yönetimi uygulamaları, hem yargının yönetimi, hem de yargısal faaliyetlerin yürütülmesinde, en başta bürokrasi ve kırtasiyeciliği azaltacağından makul sürede yargılamanın sağlanmasından, delillerin sağlıklı bir şekilde toplanmasına kadar çok önemli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde performans değerlendirme ölçütlerinin kullanılması da, işlerin daha sağlıklı ve hızlı yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

3.1. Yargıda Etkililik İlkesi

Etkililik, kavramı amaçlara ne derece ulaşıldığı ile ilgilidir. Bu kavram, mal üreten bir işletme yönünden düşünüldüğünde dahi, ne kadar girdiden ne kadar çıktının elde edildiğinden daha öte bir anlam taşımaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009:2). Etkililik, örgütlerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutu olarak ifade edilmektedir (Horngren, 2000:229). Konuya hizmet üreten kurumlar açısından bakıldığında etkililiği net olarak görmek güçleşmektedir. Örneğin eğitim kurumlarının amaçlarına ne ölçüde ulaştıklarının net bir şekilde tespit edilmesi oldukça zordur. Yargısal kurumların ise etkili olması, ne ölçüde âdil ve hızlı kararlar verildiği konusu ile ilgilidir.

2010 yılı içinde Yargıtay Ceza Dairelerince verilen kararların yüzde 52,4'ü yerel mahkemelerin kararlarının bozulması yönündedir. Amaç adaletin doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesi olduğundan zamanaşımına uğrayan dosya sayısının azaltılması ve yüksek mahkemelerce bozulan karar sayısının asgariye indirilmesi etkililik ilkesi yönünden önemli bir konu olarak görülmektedir (Aksel, 2010:35). 2007-2011 dönemi ele alındığında Yargıtay Ceza Dairelerinin yerel mahkeme kararlarını onama oranlarının %20 ve daha altına kadar gerilediği ifade edilmektedir. Onama oranı 2014 yılı itibarıyla %45, bozma oranı %40 civarındadır. Bozmadan geçen dosyaların da onandığı düşünüldüğünde bütünüyle esastan incelenen (bozma veya onama şeklinde sonuçlanan) dosyaların ancak yarısı (%50'si) onanmakta, (%50'si) bozulmaktadır. Yargıtay hukuk dairelerinin durumuna bakıldığında, 1987-1991 arasında %60'lara varan onama oranı; 1992 ile 2000 yılları arasında %60-50 bandında (oranları arasında) seyretmiştir. 2007-2010 arasında %50 civarında iken; 2010'dan sonra sert bir düşüş ile 2011'de %45'e; 2012'de %40'a düşmüş, en son 2013 ve 2014'te %38 oranı ile dengeye gelmiştir. Bazı hukuk dairelerinde ise bozma oranları, onama oranlarından yüksektir (Yargıtay, 2015).

Yukarıdaki veriler değerlendirildiğinde, onama oranlarının düşüklüğünün, büyük ölçüde bozma oranlarının yüksekliği anlamına geldiği söylenebilir. İsbetli karar düşüklüğü, adli kalite düşüklüğünün bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bunun zorunlu sonucu olarak da iş yükü artmakta, ortalama yargılama süresi uzamakta ve yargılama giderleri artmaktadır (Yargıtay, 2015). Şüphesiz geciken adalet, adalet değildir. Türkiye'de ceza yargılamalarının ortalama süresi 2010 yılı için 509 güne kadar ulaşmıştır

(UYAP, 2012). Yargıda yapılan birçok yeni düzenlemeye rağmen 2014 yılında Ağır Ceza Mahkemeleri'nde davaların ortalama görülme süresi 237 gün olarak belirlenmiştir. Ancak bu süre "görevsizlik kararı" verilen dosyalarda artmaktadır. Çünkü sadece görevsizlik sürecinin yaşandığı dosyalarda kaybedilen zaman yaklaşık 215 gündür. Yani neredeyse normal yargılama süresi kadar bir zaman, görevsizlik kararları nedeniyle kaybedilmektedir (Taşkın, 2016: 1054-1055).

Bu durum karşısında ülkemizde etkili bir yargılamanın varlığından söz etmek oldukça zordur. Yargıda etkililiği sağlama adına Venedik Komisyonu'nun 12-13 Mart 2010 tarihli 82. Genel Kurul Toplantısı sonucunda oluşturulan raporun 12. maddesinde hâkimlere yürütmeye dair işlerin verilmemesi gerektiği ifade edilmiştir.

Adaletin zamanında tecelli etmesi yargının etkililiğinin en önemli unsurlarından birisidir. Makul süre kavramı yerine optimum ve öngörülebilir zamanlar kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Makul süre ihlalinin Türkiye'nin kronik bir sorun olduğu görülmekte, yargılama süreçlerinin kısaltılması adına birçok çalışma yürütülmektedir (Yücel, 2015:40).

Türkiye'de makul süre ihlalinin en patolojik görünümüne kadastro davalarında rastlanmaktadır. Yargıtay 16. Hukuk Dairesi'ne gelen dosyalar arasında 1965 yılında ilk derece mahkemesi tarafından verilmiş kararı bulunan dosya bulunmaktadır. 2013 yılında kadastro mahkemelerince karar verilen davaların %25'inin 5 yıl ve öncesi açılan davalardan oluşması da bu davalara özgü kronikleşen durumu vurgulamaktadır.

Yargıda gereksiz gecikmelerin giderilerek makul süre içinde sonuca varılması ülkede adalete güven duygusunun yerleşmesi açısından önemlidir. Yargının etkili olmaması, sürecin uzaması yoksul tüketicileri hak aramaktan çekinmeye; potansiyel hak ihlalcilerini de cesaretlendirmeye yönelmektedir. Böyle bir durumda yargılama sisteminin yoksul yerine varsıla hizmet eder bir kurum haline dönüşme riski oluşacak; toplumsal dayanışma duygusu zayıflayacaktır (Yücel, 2015: 42).

Yargıda etkililiğin sağlanabilmesi için bu noktada bazı düzenlemelerin siyasa yapımcıları tarafından gerçekleştirilmesi gerekir (Yücel, 2015: 43):

1. Gerçekçi ve ölçülebilir biçimde zamanlamaların belirlenmesi
2. Zamanlamanın takibi
3. Verilerin izlenmesi ve paylaşımı
4. Toplanan tüm verilerin sürekli olarak analiz edilmesi ve performansın izlenmesi ve geliştirilmesi alanında kullanılması,
5. Usul ve dava yönetim siyasetleri ve uygulamaları,
6. Dava yükü ve iş yükü siyasetleri (sürdürülebilir bir iş yükünün saptanması ve iş akışının sürdürülebilir bir seviyede tutulmasının her adli sisteme özgü önemli öğelerden biri olduğunun kabulü).

3.2. Yargıda Temel Göreve Odaklanma

Bilgisayarlar için yazılımlar yapan bir işletme için işyerlerini temizlemek, personeline yemek sağlamak, ileri teknoloji ile otomobil üreten bir firma için otomobil lastiği üretmek ya da ürettikleri otomobilleri pazarlara nakletmek zor bir iş değildir. Ancak özel sektörde firmalar temel yetenekleri dışındaki tüm işleri genellikle kendileri yapmazlar. Kendi temel faaliyetleri dışındaki işler ve üretimler konusunda başka işletmelerden hizmet alırlar ve bu sayede asıl işlerine daha yoğun odaklanma imkânı

kazanırlar. Yönetim bilimi literatüründe buna işletmenin çekirdek işine yönelmesi (core competence) denir. Özel sektör alanında sıklıkla rastlanan bu durum, yeni kamu yönetimi düşüncesinin hakim olması ile birlikte temel görev kavramını karşımıza çıkarmıştır.

Kamu kurumlarının temel işini en iyi şekilde yapması, asıl işi ile doğrudan ilişkisi olmayan diğer işleri ilgili kurumlara devretmesi ya da bu konularda profesyonel hizmet alması, özel işletmecilik alanındaki bu kavramın yeni kamu yönetimi anlayışı ile kamu alanında uygulanmasıdır. Konuya yargı alanı çerçevesinde bakıldığında yargının veya mahkemelerin temel görevinin adaletin sağlanması olduğu açıktır. Ancak mahkemelerin ve hâkimlerin adaletin sağlanması dışında da birçok bürokratik işlerinin bulunduğu gerçektir. Hatta bu işlerin bir kısmı temel işlerinin dahi önüne geçebilmektedir. Yargı alanında yıllardır adli görev idari görev ayrımı yapılmaksızın hemen hemen tüm işler hâkim ve savcılar eliyle yürütülmüştür (Yılmaz, 2012:16).

Türkiye’de mahkemeler eliyle çözümlenmeye çalışılan pek çok iş başka ülkelerde yargı önüne gelmeden farklı mekanizmalarla çözümlenmektedir. Böylece yargı organları, enerjilerini önemli uyuşmazlıklara sarf etmekte, bu sayede temel görevin daha sağlıklı ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi sağlanabilmektedir. Bazı Avrupa Ülkelerinde geliştirilen “Adli Hizmet Uzmanlığı” (Legal Asistant) mesleği ile yargı sisteminin iş yükü büyük ölçüde azaltılmıştır. Almanya’da Rechtsfeger olarak adlandırılan bu meslek mensupları vesayet kararları gibi bazı yargısal kararları vermeye de yetkili sayılmıştır (Yılmaz, 2012:17). İngiltere’de polis teşkilatına başta uyuşturucu suçları olmak üzere pek çok konuda ceza verme yetkisinin tanınması, ABD’de uygulanmakta olan “plea bargaining” olarak adlandırılan savcının suçlularla pazarlık yetkisi yargısal iş yükünü büyük ölçüde hafifletmiştir. Avrupa ülkelerinde adliyelerin idareleri “Court Manager”ler tarafından yerine getirildiğinden savcı ve hâkimler bürokratik ve idari görevlerden büyük ölçüde kurtulmuşlardır. Hâkimler ve Savcılar Yüksek Kurulu’na düzenlenen 2012 tarihli “Yargıda Durum Analizi” toplantılarında bu konu tartışılmış, sonuç raporunun 26. maddesinde çözüm olarak “adliyelerin idari işleri, bu konuda profesyonel kişilere bırakılmalı, hâkim ve savcılar üzerindeki adliye yönetiminden kaynaklanan idari görevler alınmalıdır.” görüşü benimsenmiştir.

Yargı organlarının, kendi alanlarında uzmanlarca verilmesi gereken alt idari hizmetlere ihtiyaç duyduğu ve ancak bu şekilde yargının hızlı ve etkin bir şekilde çalışabileceği gerçeği yeni yeni kabul edilmeye başlanmıştır. HSYK yargıda durum analizi toplantıları yaparak yargının iş yükünün hafifletilmesi ve temel göreve odaklanma için çareler üretmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda 2012 yılında yapılan toplantıların sonucunda, halen mahkemelerde ve savcılıklarda görülen işlerden hangilerinin yargının görev sahasından çıkarılabileceği rapor edilmiştir. Yargının iş yükünün azaltılması için son dönemde bazı çalışmalar yapılmaktadır. 6217 sayılı Yargı Hizmetlerinin Hızlandırılması Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 31.03.2011 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla birlikte bazı suç tipleri için ceza yargılaması gerekliliği ortadan kaldırılmıştır. Yine bu kanunla daha önce sadece mahkemelerce verilen mirasçılık belgelerini noterler de vermeye yetkili hale getirilmiştir.

3.3. Yargının Etkililiğinde Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) ve Arabuluculuk Kurumu

Kamu denetçiliği kurumu ilk olarak 1809’da İsveç’te ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise kamu denetçisi, memurların görevlilerini mevzuata uygun bir şekilde yerine getirip getirmediğini

denetlenmektedir. Kamu denetçisi, yönetimin eksikliklerini tespit etmekte ve bunun ötesine de geçerek soruna çözümler de sunmakla görevli sayılmaktadır. Başka bir deyişle kamu denetçileri, problemin çözümünü başka kurum ve kuruluşlara havale etmeyerek en baştan kendisi çözmeye çalışmaktadır (Şengül, 2007:127). Kamu denetçiliği kurumunun varlığı, yönetimin yönetilenlerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesine yardım etmekte ve etik dışı uygulamaların oluşmasını engellemektedir (Aydın, 2004:68). Bununla birlikte yargı denetiminden farklı olarak kamu denetçisine yönetimin yerine geçerek karar verme yetkisi tanınmamaktadır.

07.06.2012 tarihinde kabul edilen Arabuluculuk Kanunu yargıda etkililiğin sağlanması konusunda oldukça faydalı olacaktır. Vakitlerinin büyük bir kısmını aslında mahkemede çözülecek nitelikte olmayan uyuşmazlıklarla geçiren hâkimler asıl iş ve davalarına yeterli zaman ayıramamaktadır. Ombudsman veya arabuluculuk sistemleri ile bir kısım uyuşmazlıkların yargı önüne gelmeden çözümlenmesi ile yargı organları enerjilerini asıl işlerine daha yoğun bir şekilde sarf edebileceklerdir. Arabuluculuğun hukuk sistemine dâhil edilmesinin gerekli olduğunu düşünenler, mahkeme masraflarının ve yargılamadaki gecikmelerin önüne geçilmesinin devlet yargısının etkililiğinin artırılmasına katkı sağlayacağına inanmaktadırlar (Yakut, 2012:21).

3.4. E- Adalet Sistemi

E-devlet, devlet hizmetlerinin kullanıcı ihtiyaçları göz önüne alınarak elektronik ortamda, güvenli, kesintisiz ve hızlı olarak ortak bir nokta üzerinden vatandaşa ulaştırılması amacıyla hazırlanmakta olan bir sistemdir. E-devlet sistemini sadece yüksek teknolojik imkânlardan yararlanmak olarak görmek doğru değildir. Bu uygulamaların, teknolojiden yararlanmanın ötesinde insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de kapsayan bir anlayış değişimi olduğunu göz ardı etmemek gerekir (Balci, 2003:266-267). Ayrıca e-devlet ile kurumlar arası bilgi alışverişi sağlanarak iş ve veri tekrarının ve mükerrer kayıtların önlenmesi, kamuda karar vericilerin bilgiye dayalı karar verme süreçlerinin geliştirilmesi ve hızlandırılması hedeflenmektedir (Şirin, 2006:18).

E-Adalet sistemi, e-devlet sisteminin bir parçasıdır. Yargı alanında e-devlet uygulamaları Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) olarak ifade edilmektedir. E- devlet sisteminden daha özel olarak UYAP sisteminin amacı, zaman kaybını önleyerek, iş sahiplerinin mağdur olmalarını engellemek, adli sistemin doğru ve güvenli işleyişini sağlamak, kâğıt israfını engellemektir. Adalet Bakanlığı UYAP birimi resmi internet sitesinde UYAP'ın hedefi, kullanıcılarının vakitlerini bürokratik işlerden asıl işlerine vermelerini, adaletin daha hızlı tecelli etmesinin sağlanmasını, dava masrafları ve yargı giderlerinin azaltılmasını, kadro açığından kaynaklanan yükü hafifleterek personelin motivasyonunun artırılmasını ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak olarak belirtilmiştir (uyap.gov.tr). UYAP sistemi ile birlikte haftalarca süren mahkemeler arası yazışmalar ve mahkemelerin kurumlarla yazışmaları için beklenen süreler dakikalara kadar indirilmiş, kırtasiyeciliğin ve bürokrasinin büyük ölçüde önüne geçilmiştir.

Günümüzde hizmet kalitesi denildiğinde daha çok bilgi teknolojileri akla gelmektedir. Adalet Bakanlığı ve HSYK'nın bilgi teknolojileri ile kaliteli hizmet verilmesine dair çabaları ile başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Hatta bu konuda Türk yargı sisteminin diğer pek çok ülkenin önünde olduğunu rahatlıkla söylenebilir.

UYAP sisteminin yargı alanında sağlayacağı en büyük katkı hiç şüphesiz şeffaflaşma alanında olacaktır. Etik ihlalleri için gizlilik ve kapalılık ideal bir yaşam alanı sağlarken, şeffaflık veya saydamlık kirliliğin sevmediği bir ortam olmaktadır.

Etik dışı davranışlar, bazen memurların subjektif kararlarından kaynaklanmaktadır. E-devlet uygulamaları ise, bu subjektifliğe ilişkin zemini ortadan kaldırmaktadır. Çünkü bilgisayar ve diğer enformasyon teknolojilerinin kamu görevlileri ile iş sahibi vatandaşların arasına girmesi, böylece etik dışı davranışların önemli bir nedeni olan kayırmacılık gibi subjektif tutumların gerçekleştirilme imkânını ortadan kaldırılmaktadır (Tataroğlu ve Coşkun, 2005:180). UYAP sisteminin etik alanında sağladığı en önemli katkılardan birisi de belirli işlerde insan unsurunu devre dışı bırakarak ahlaka aykırı müdahalelere imkân tanımamasıdır. UYAP sistemi sonu gelmez yazışmalar, evrakçılık ve kırtasiyeciliğe büyük ölçüde son vereceğinden temel işlere odaklanması noktasında da katkı sağlamaktadır. Ayrıca UYAP sistemi mükemmel bir bilgi yönetimi aracıdır. Sistem sayesinde bilginin oluşturulması, saklanması, kolaylıkla istenildiğinde elde edilebilmesi ve paylaşılabilmesi sağlanabilmektedir.

3.5. Yargıda Kalitenin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar

Yargıda kalite hizmet sunmak, adaletin daha kısa sürede tecelli etmesine sağlamak vatandaşın memnuniyetini sağlama adına son derece önemlidir. Yeni kamu yönetimi bağlamında yargıda hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi felsefesinin uygulamaları önemlidir. Toplam kalite yönetimi, işletme literatüründe “müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır” (Genç, 2007:211). Başlangıçta, sadece üretim ile ilgili istatistiklerini tutma ve hatalı olanı ayıklama demek olan kalite kontrolünü sağlamaya yönelik bu anlayış, zamanla her türlü örgütsel davranışı kapsayarak gelişen, örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir (Yapıcı, 2004:1).

Toplam kalite yönetimi, verimsiz görülen ve katma değer sağlamayan, iş yükünü ve kırtasiyeciliği gereksiz yere arttıran işlerden kurtulmayı hedefler. Bu anlayışta organizasyon yapı ve işleyişini yalınlaştırma düşüncesi önem taşımaktadır (Bumin ve Erkutlu, 2002:96).

Günümüzde vatandaşın devletten daha kaliteli hizmet alma beklentisi iyice artmıştır. Kamu kurumları bu beklentiyi yeni kamu yönetimi araçları ile karşılamaya çaba sarf etmektedir. Yeni kamu yönetimi düşüncesi ile birlikte toplam kalite yönetimi, benchmarking gibi uygulamalar kamu kurumları tarafından da uygulanarak kamu hizmetlerinin daha çevik, süratli, çözüm üretici ve daha az masraflı yapılması sağlanabilmektedir. Gerçekten daha önce sadece sanayi ve üretim kuruluşları için düşünülen toplam kalite yönetimi, zamanla, hizmet sektöründe de kendisine yer bulmuş, eğitimde, yerel yönetimlerde, milli savunma ve diğer devlet örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Kavrakoğlu, 1997:8).

Kalite yönetimine yönelik uygulamalar son zamanlarda yargı alanında yaşanan aksaklıklara çözüm üretme aracı olarak görülmektedir. Günümüzde HSK ve Adalet Bakanlığı gibi kurumlarca toplam kalite yönetimi ilkelerinin hayata geçirilmesine yönelik bir gayret olduğu gibi, yerel mahkemelerin de bu konuda somut girişimleri bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, çeşitli yazarlar tarafından açıklanırken farklı unsurları ortaya konulmuştur. Bazı yazarlar Toplam kalite yönetiminin, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve katılım olmak üzere üç temel ilkededen oluştuğunu belirtirken (Wilkson, Godfrey ve Marchington, 1997:800). Bazı yazarlar bu unsurlardan farklı olarak üst yönetimin desteği, iş gücü yönetimi ve süreç yönetimi gibi unsurları saymışlardır (Dale, Williams ve Veile 2001:445). Bununla birlikte toplam kalite yönetiminin ilkelerinin çoğu, kalite konusunun dünyaca ünlü bilim adamları olan, Deming, Crosby, Juran ve Ishikawa tarafından ortaya atılmış olup, kısmi farklılıklara rağmen temelde birbirine benzemektedirler (Mucuk, 2005:177). Toplam Kalite Yönetiminin az çok üzerinde uzlaşılan başlıca ilkeleri sürekli gelişme, katılımcılık, örgüt kültürünün değişimi, süreç odaklılık ve müşteri odaklılıktır.

Kaizen düşüncesinde hiçbir şey mükemmel değildir ve her şeyin daha iyisi ve daha gelişmiş yapılmaya müsaittir (Robbins, 1998: 522). Sürekli iyileştirme veya kaizen, organizasyonlardaki idari ve teknik süreçlerde küçük adımlı ve sürekli olarak daha iyi metotlar bulma ve uygulamanın çabası içerisinde olmaktadır (Özdaşlı, 2006:6). Yargı yönetiminde sürekli iyileştirme ve geliştirme düşüncesinin temel alınması hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanmasında etkili olacaktır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı uygulamalarında çalışanların yönetime katılması, karar verme sürecinde etkin konumda olması son derece önemlidir. Katılım kültürünün oluşturulabilmesi için takım çalışmalarının yaygınlaştırılması, kurumun tüm düzeylerinde karar verme, problemleri çözmeye aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gerekli görülmektedir (Genç, 2007:215). Günümüzde temsili demokrasinin meşruiyeti giderek daha fazla sorgulanmakta ve katılımcı demokrasi arayışları gündeme gelmektedir. Yeni kamu anlayışı vatandaşın katılımına önem veren, yönetimi daha fazla sorguladığı ve demokratik katılımın üst düzeyde olduğu bir yapıyı arzulamaktadır. Adliye yönetimi alanında katılımcı yönetim anlayışının ve katılım kültürünün geliştirilmesi örgütsel anlamda çalışanların motivasyonlarının artmasına katkıda bulunacaktır.

Yargı yönetiminde kalitenin sürekliliğinin sağlanmasında örgüt kültüründe değişim sağlamak gerekmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel işleyişin ne şekilde gerçekleştiğini anlamalarına yardımcı olan ve onun örgüt içerisindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Eren, 2008:135). Kaliteli yönetim ilkelerinin etkili bir şekilde uygulanması ancak buna uygun bir örgüt kültürünün oluşturulması ile mümkündür (Nohutçu, 2003:241). Bir örgütte kültürel değişimin sağlanması profesyonellik ve sabır gerektiren uzun soluklu bir süreçtir. Bu bağlamda yargı yönetiminde de kaliteye yönelik örgüt kültürünün benimsenerek geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Yargıda kaliteli hizmet anlayışının süreklilik kazanabilmesi için süreç odaklı ve müşteri/vatandaş odaklı bir yönetim felsefesine sahip olmak önem arz etmektedir. Süreç odaklı anlayış ile yapılacak olan iyileştirme uygulamasında hizmetin üretiminden başlanarak, her kademenin denetlenmiş olması, en sonda hatayı minimuma düşürecek, böylece vatandaşa ulaşana kadar olan süreçte ortaya çıkabilecek hatalara kaynağında son verilecektir (Öztürk, 2008:144). Yargı alanında mevcut kalite eksikliğinin en önemli sebeplerinden birisi süreç odaklı olamamaktır. Yüksek mahkemenin bozma kararlarının fazlalığı hataların ilk aşamalarında ortadan kaldırmadığını açıkça göstermektedir. Oysaki, özellikle gelişmiş ülkelerde temyiz yolu istisnai bir yol olup mahkemelerce verilen kararlar çoğunlukla kesinleşerek uygulanırken ülkemizde mahkemelerin kararlarının temyiz edilmesi rutin hale gelmiştir. Maalesef daha önce de

belirttiğimiz gibi temyiz edilen ceza mahkemesi kararlarının yarıdan fazlası da bozulmaktadır. Süreç odaklı olmak elbette süreçlerin katı bir denetimden geçirilmesinden ibaret görülmemelidir. Süreç odaklılığın anlamı süreçlerin sürekli iyileştirilerek, kalitesizlik oranını sıfırlamaktır. 2014 yılı Yargıtay istatistiklerine göre ceza yargılamasında bozma ve kısmi bozma oranı yüzde 43,5'dür. Bu oran hukuk yargılamasında yüzde 50,9'dur (Sarı, 2016: 255-256). Bu oranların oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yargıda süreçlerin basitleştirilmesi ile birlikte daha sonuç odaklı çalışan bir yargılama sistemi makul sürede yargılama hakkının ihlaline ilişkin davaların sayısını azaltacaktır. Her bir davanın görülme usulündeki farklılıklar ve gereksiz aşamalar bir taraftan avukatların ve hâkimlerin uzmanlaşmasını zorlaştırırken diğer yandan da hata yapma ihtimalini artırmaktadır.

Süreç odaklı uygulamalar adalet yönetiminde işleme yönelik uygulamalardır. Yargı alanında hizmet alan insanlar için bir yönetim felsefesi olan müşteri odaklılık, kamu yönetiminde hizmet sunulan kesimin müşteri olarak kabul edilmesinin ötesinde vatandaş olarak da görülmesini gerektirir (Sezer, 2008:7). Kar amacıyla üretilmiş bir mal veya hizmeti satın alan müşteri, ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünürken; kamu hizmetinden yararlananlar, genellikle bir lütuf ve ihsanla karşılaştıklarını düşünürler (Saran ve Göçerler, 1998:247). Bu açıdan bakıldığında vatandaşın kamu hizmetlerine yönelik algısı, piyasadaki bedelini ödeyerek aldığı hizmete yönelik algısından çok farklı bulunmaktadır.

Müşteri/vatandaş odaklı uygulamaların kamu yönetimi alanında sağlayacağı faydalar; sunulan hizmetin kalitesinin artması, vatandaş memnuniyeti, israfının azalması, hizmet sunumunda zaman tasarrufu, verimliliğin artması, hizmetin esnekliğinin sağlanması, süreç içi işlem sayısının azalması ve devlet-vatandaş arasındaki bağın kuvvetlenmesi olarak sıralanmaktadır (DPT, 2001). Hizmet sunumunda sağlayıcıların rahatlığı değil, vatandaşın ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmektedir (Al, 2008:93).

Hukuk düzeninin istenilen seviyeye kavuşturulabilmesi, vatandaşın güveninin yeniden sağlanabilmesi için yeni bir anlayışa, vatandaşa odaklı kalite yönetimi anlayışının hukuk düzeninde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Öztürk, 2008:146). Gerçekten vatandaşlar adalet alanında diğer alanlarda olduğundan çok daha fazla kaliteye ihtiyaç duyarlar. Sözü edilen kalitenin sağlanabilmesi için müşteri/vatandaş odaklılık son derece önemlidir. Yargı sistemi açısından bakıldığında, iç müşteri yargı personeli, dış müşteri ise toplumdur. İç müşteri tatmini ve motivasyonunun sağlanması dış müşterinin de memnuniyetini sağlamada önemlidir.

Yargıda kaliteli hizmet konusu üzerinde durmak gerekir. Yargı alanında bir sanık için âdil ve hızlı yargılanmak, delillerini tam olarak ileri sürebilmek, bilgi teknolojilerinden yararlanmak gibi uygulamalar kaliteli yargı hizmeti olarak kabul edilebilir. Bazı yazarlar işletme alanında düşük maliyetli kaliteli mal üretme amacının, yargı sitesinde hızlı ve doğru karar verme süreci olarak görülebileceğini belirtmişlerdir (Odaman vd., 1998:8). İşte bu şekilde düşünüldüğü zaman, yargı alanındaki birçok evrensel etik ilkenin de toplam kalite yönetimi prensipleri ile uyum içinde olduğu görülür. Örneğin Bangolar Yargı Etiğinin 6. ilkesi olan ehliyet ve liyakat, toplam kalite yönetiminin olmazsa olmazlarındandır. Yine kamu etik kurulunca oluşturulan 2012 tarihli Etik Rehberi'nde Hizmet Standartlarına Uyuma, Vatandaşlara Yol Gösterme, Nezaket ve Saygı başlığı altında, kamu görevlilerinin, kamu hizmetinin emanet olduğu düşüncesiyle halka zevkle hizmet etmesi, meslektaşlarına ve hizmetten yararlanarlara karşı sabırlı, nazik, saygılı ve güler yüzlü olması gerektiği belirtilmiştir (Etik Rehberi, 2012:32). Bu düzenleme de kamu

görevlileri için oluşturulan etik kurallarının, müşteri/vatandaş odaklılık unsuru ile uyum içinde olmasına bir örnektir. Gerçekten Parasuraman vd., (1985,1988), yaptıkları araştırmalar sonucunda geliştirdikleri hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik modelde, müşterilerin, personelin nazik, saygılı, düşünceli ve samimi olmasını, hizmet kalitesinin temel belirleyicisi olarak gördükleri tespit edilmiştir (Barutçu, 2008:117). Kısaca belirtmek gerekirse iş sahiplerine gösterilen nezaket ve saygı, bir etik gereklilik olduğu gibi, hizmet kalitesinin sağlanmasının da şartlarındandır.

3.6. Yargı Yönetimde Yalınlaşma (Yalın Yönetim) Uygulamaları

Yönetim biliminde yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara çabuk cevap verebilmek için basitleştirilmiş, gereksiz ve katma değer oluşturmayan faaliyetlerden arındırılmış bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007:330). Aslında yönetimde yalınlaşma, gereksiz bürokrasi, kırtasiyecilik ve hantallığı ortadan kaldırmaya yönelik yapılan her şeydir. Yalınlaşmış organizasyon yapılarında, gereksiz yönetim kademeleri ortadan kaldırılmış ve organizasyonlar daha yatay ve basık bir şekle kavuşturulmuştur.

Türkiye’de merkeziyetçi yönetim yapısı ve katı bürokratik yönetimin yolsuzlukların ve yozlaşmanın temel nedeni olduğu, bu politik, sosyo-ekonomik yapılanmasının yozlaşmanın ortaya çıkması ve yaygınlaşması açısından son derece uygun bir ortam oluşturduğu, böyle bir yapılanma içinde yozlaşmanın olmamasının değil, olmasının şaşırtıcı olacağı ileri sürülmektedir (Yayla, 1993:20). Zamanla görev ve yetki dağılımındaki dengesizlikler, örgütlerdeki devamlı büyüme eğilimi, yönetsel gelenekler, çalışma yöntemlerindeki tutuculuk ve mevzuat ve talimatların fazlalığı sorunu gibi nedenlerden kaynaklanan kırtasiyecilik ya da yazçizcilik kamu yönetiminin etkin ve verimli işlemlerini engelleyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Emre, 1997:213-217). Bu nedenle, yozlaşma ve yolsuzluklara zemin hazırladığı için, kırtasiyeciliğin önlenmesi gerekli görülmektedir (Çevikbaş, 2006:281). Gerçekten bürokrasi ve kırtasiyecilik işlerini bir an evvel bitirmek isteyen vatandaşları etik olmayan yollara yöneltebilmektedir.

Katı bürokrasinin doğasında bulunan boşa uğraşmalar ve sınırlamalar, yavaşlık, gereksiz kısıtlamalar çoğu kez uygun olmayan çalışma şartları ile de şiddetlendiğinden kimileri için, kestirmeden gitmeler ya da mevzuattan kaynaklanan prosedürlere önem verilmemesi insanların işini rahatlattığı için uygun karşılanabilmektedir (Steinberg ve Austern, 1996:38). Gelişmiş ülkelerde sistem, hem vatandaşını, hem de kamu görevlisini etik dışı davranmaya zorlayan işlere mümkün olduğunca kapıları kapamaktadır. Ülkemizde ise insana güvensizlik üzerine temellendirilmiş katı bürokratik yapı, bazen sadece işini makul sürede yapmak isteyen vatandaş, etik dışı davranışlara davet etmektedir.

Uluslararası alanda yolsuzluklarla mücadele ve şeffaflığın geliştirilmesi amacıyla faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından 2013 yılı Yolsuzluk Algılama Endeksi CPI raporunda 174 ülke arasında Türkiye, Çek Cumhuriyeti, Malezya ve Letonya ile birlikte 54. sırada yer almıştır. Ülkemizde yolsuzlukların ve etik dışı uygulamaların bu kadar yüksek olmasının en önemli sebeplerinden birisi devlet dairelerinde işlerin ağır yürümesi, iş yapmak, bazen yatırım yapmak isteyen insanların önüne lüzumsuz engeller çıkartılmasıdır. Çoğu kez etiğe aykırı bir durumun yaşanması sürecini başlatan vatandaşın isteğinin, devletten zaten talep etmeye hakkı olan işler olduğu görülebilir. Bazen ilgili

kamu kurumunun bizzat kendisinin sebep olduğu bir hatayı düzeltmek için bile uğraşmak zorunda olan vatandaş, böyle bir etik dışı süreci başlatmak durumunda bırakılabilmektedir.

Gelişmiş ülkeler, yeni kamu yönetimi felsefesini etkin bir şekilde uygulayarak yolsuzluklar ve etiğe aykırılıklara alan oluşturacak süreçleri ortadan kaldırırlar. Bu sebeple etik dışı uygulamalar ile daha az karşılaşılır. Devletin ekonomiye müdahalelerinin daha fazla olduğu ülkelerde kırtasiyecilik doğal olarak yaygın bir hastalık olduğundan netice olarak rüşvet ve yolsuzluklara daha fazla fırsat sağlamaktadır (Özsemerci, 2002:77).

Türkiye’de yargı alanında davaların oldukça uzun sürmesi insanları araçlara yöneltmeye ve etik dışı uygulamalara girmesine neden olmaktadır. Aslında çözümü oldukça yalın olması gereken davalar Weberyantist bir yaklaşımla çok teknik ve uzmanlık gerektiren davalar haline getirilmiştir. Örneğin; alacaklılar arasında bir sıralama yapılmasına itiraza ilişkin “sıra cetveline itiraz davası”, taşınmazına ulaşmak için yolları bulunmayanların açtıkları “geçit davaları”, ya da hukuka aykırı olarak yapılan tasarruflara ilişkin “tasarrufun iptali davaları” gibi pek çok alan yüzlerce sayfa kitapların yazıldığı, az sayıda kişinin uzmanlığa sahip olduğu davalara dönüştürülmüştür. Bir başka belirgin örnek de iş yargılaması alanındadır. İş yargılaması o kadar karmaşık bir hale getirilmiştir ki neredeyse her iş uyuşmazlığı bilirkişi eliyle çözüme kavuşturulmaktadır. Karma karışık mali hesaplar, hâkimlerin çoğu kez bilirkişilerin raporlarını denetlememelerine bile imkân vermemektedir (Sarı, 2016: 255).

Yeni kamu yönetimi düşüncesinin yargı alanında etkisini göstermesi ile birlikte yargıda yalınlaşma çabaları oldukça artmıştır. Bu çabalar yapılan çeşitli düzenlemelerle sonuç doğurmaya da başlamıştır. Gereksiz birimlerin kaldırılması ve yargıda etkinliğin sağlanması amacıyla HSYK’nun 09 Haziran 2004 tarihli kararıyla 137 ilçe adliyesi kapatılmıştır. Yine, Adalet Bakanlığı 2009 yılı yargı reformu stratejisine göre, adalet hizmetlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla, birbirlerine çok yakın veya iş sayısı az olan adliyelerin en yakın adliyelerle birleştirilmesi hedef olarak benimsenmiştir (Karagülmez, 2009:242). Bu hedef doğrultusunda HSYK 15 Haziran 2012 tarihli 347 sayılı kararı ve 22 Haziran 2012 tarihli 383 sayılı kararları ile 102 adliyenin daha kapatılmasına karar verilmiştir. Adliyelerin birleştirilmesinin yalınlaşma adına en önemli katkılarından birisi de, bir olayda hangi mahkemenin yetkili olduğu sorununa köklü bir çözüm getirmesidir.

Daha önce de belirttiğimiz 6217 sayılı Yargı Hizmetlerinin Hızlandırılması Amacıyla Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 31.03.2011 tarihinde yürürlüğe girmesi ile yargıya ait bazı işlerin başka kurumlara verilerek işlerin sadeleştirilmesi yönünden olumlu bir adım atılmıştır.

Bütün bunların yanında yargıda yalınlaşmanın en önemli aracı UYAP sistemi olmuştur. Daha önce ayrıntılı olarak söz ettiğimiz bu sistemin en önemli faydalarından birisi de devlet kurumlarını birbirine bağlamış olmasıdır. Örneğin eskiden bir nüfus kaydının nüfus müdürlüğünden getirilmesi yazışmalar ve bazen aylar süren bekleme gerektirdiği halde şimdi mahkeme doğrudan kendisi gerekli olan kayda erişebilmektedir. Buna benzer sayısız kırtasiyecilik UYAP sistemi ile birlikte son bulmuştur.

Ülkemizde yargı alanında yapılan reformlar, yeni kamu yönetimi anlayışının bazı ilkelerinin etkili olarak uygulanması ve e- devlet uygulamaları gibi yeniliklerle yargının içinde bulunduğu kaos ve kısır döngüden sıyrılmaya başlaması istatistiksel sonuçlarla da kendisini göstermiştir. Bunun en açık görüntüsü

Yargıtay arşivinde bekleyen dosya sayısının 1.150.000'den 800.000'in altına gerilemesidir. Artık bazı dosyaların Yargıtay'da beklemesi süresi neredeyse yarı yarıya düşmüş bulunmaktadır.

2015-2019 Adalet Bakanlığı stratejik planında Yargı teşkilatının teknolojik altyapısının güçlendirilmesine sürekli olarak vurgu yapılmaktadır. Geliştirilen teknolojik altyapının diğer kurumlarla bütünleşmesinin yanı sıra, yararlanıcılara yönelik adalet erişimi güçlendiren birçok uygulama geliştirilmiştir. Bu plan döneminde özellikle; bütünleşme kapasitesinin artırılması, güvenliğin güçlendirilmesi ile adalet kurumlarını birbirine bağlayan sesli ve görüntülü bilişim sisteminin (SEGBİS) yaygınlaştırılması hususlarına ağırlık verileceği belirtilmektedir (Adalet Bakanlığı, 2015: 46)

4. SONUÇ

Adalet yönetimi tüm topluma hizmet sunan ve hizmet kalitesi beklentilerinin en yüksek olduğu alandır. Bu alanda yapılacak reform ve uygulamaların, hizmet kalitesini artırmaya yönelik girişimlerin olumlu etkileri genel olarak tüm devlet yönetim mekanizmasında hissedilecektir. Genel olarak kamu yönetimi alanında yaşanan olumsuzlukların Etik ihlaller ve yolsuzlukların aşırı bürokratik yapılar ve kırtasiyeciliğin yaygın olduğu işlerde kendilerine tam bir yaşam alanı buldukları bilinmektedir. Gerçekte bürokrasi yönetimde objektifliği sağlama aracı iken uygulamada bunun tam aksi sonuçlar doğurmaktadır. Yargı alanına bakıldığında, teşkilatlanma ve faaliyetlerde katı bir bürokrasi ve kırtasiyeciliğin hâkim olduğu görülmektedir. Bu da tam anlamıyla bir kısır döngüyü beraberinde getirmektedir. Yani insana veya çalışanına güvenmeme sebebiyle ve etik dışlıkları önleme amacıyla getirilen yazçizcilik ve bürokrasi, başlı başına etik ihlallerin kaynağı haline gelmektedir.

Güçlü bir devlet huzurlu bir toplum için sağlam bir yargı mekanizmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Türk yargı sistemine bakıldığında kökleri çok eskilere kadar uzanan insana ve vatandaşa güvenmeme esasına dayalı katı ve hantal bir bürokratik yapıdan kaynaklanan ağır sorunlar bulunduğu görülmektedir. Gerçekten birkaç yıl öncesine kadar artık sistem hantallığın da ötesine geçerek tam olarak işlemez bir hale gelmiştir. Bu durum başlı başına birçok gayri ahlaki uygulamanın da sebebi haline gelmiştir. Pek çok kamu kurumu yeni kamu yönetimi uygulamalarından etkin bir şekilde yararlanarak bu sorunlardan önemli ölçüde sıyrılabilmektedir. Yargı alanında da çok sayıda ülke toplam kalite yönetimi uygulamalarından yararlanarak iyi işleyen bir yargı sistemi kurmayı başarmıştır. Türkiye'de de özellikle birkaç yıldır yeni kamu yönetimi uygulamaları yargı alanında yoğun bir şekilde uygulanmakta ve yararlı sonuçları alınmaktadır.

Hesap verebilirlik, katılımcı yönetim anlayışı, kalite ve müşteri odaklılık, vatandaş beklenti ve taleplerinin dikkate alınması gibi yeni kamu yönetimi uygulamalarının birçok kamu kurumunda uygulanması kamu hizmetlerinin kalitesi açısından son derece yararlı olmuştur. Ancak yargı alanında yeni yönetim uygulamalarının yaygınlaşması oldukça geç olmuştur. Oysaki kalite, etkin ve hızlı hizmet beklentisi yargı alanında daha elzemdir. Adaletin hızlı işlemesi, iş süreçlerinin kısaltılması, vatandaşın yargıya olan güveninin dolayısıyla devlete olan güveninin tesisi için önemlidir. Bu bağlamda, yargı teşkilatının bir bütün olarak düşünülmesi, sadece mahkeme salonları, hâkim ve savcılardan ibaret bir teşkilat olarak algılanmaması gerekmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının ilkeleri çerçevesinde yargı yönetiminde yapılacak olan değişimler, bireylerin yargıya olan güveninin artmasına katkı sağlayacaktır. Yargıda gerçekleşecek değişimler sadece niceliksel değişikliklerden ibaret olmamalıdır. Niteliksel yani hizmet kalitesine yönelik olarak yapılacak değişikliklerin yeni kamu yönetimi ilkeleri doğrultusunda yapılması gerekmektedir. Adalet mekanizmasının sürekli çalışır vaziyette olması için bir veya birden çok reform değil, günümüzün gelişen teknolojik gereksinimlerine göre sürekli iyileştirme çerçevesinde hareket edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adalet Bakanlığı (2015), *2015-2019 Stratejik Planı*,
- Aksel, İsmail (2010), *Türk Yargı Teşkilatı*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Al, Hamza (2008), *Yeni Kamu Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Alford, John-Hughes, Owen, (2008), “Public Value Pragmatism As The Next Phase of Public Management”, *American Review of Public Administration*, Cilt.38, Sayı. 2, (130-148).
- Alkan, Ali (2012), *Adli Yıl Açılış Konuşması*, 3 Eylül 2012, Yargıtay Başkanlığı Yayınları.
- Altıntaş, Ali (2012), “Yargı Bağımsızlığı ve Tarafsızlığı Bağlamında Türkiye’de Adliye Yönetimi”, *Memleket Siyaset Yönetim*, Cilt.7, Sayı.17, (34-104).
- Aydın, A. Hamdi (2004), *Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Balcı, Asım (2003), “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar” (Ed). Asım Balcı-Ahmet Nohutçu-Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Balkan, Ali (2009), *Kamu Etiği Sempozyum Bildirileri: Genel İdari Usul Yasa Tasarısı ve Kamu Yönetim Etiğine Katkısı*, Ankara, TODAİE Yayınları.
- Barutçu, Süleyman (2008), *Hizmette Kalite ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Bumin, Birol ve Erkutlu, Hakan (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.1 (83-100).
- Çevikbaş, Rafet (2006), “Yönetimde Etik ve Yozlaşma” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 20 Sayı.1, (265-289).
- Dale, B.G- Wu, P.Y., Zairi, M. -Williams, A. R. T.- Veile, Van Der (2001), “Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution.” *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 4 (439-449).
- Du Gay, Paul (2002), *Bürokrasiye Övgü, Weber, Organizasyon, Etik*, Çev: Engin Yıldırım vd., Değişim Yayınları, İstanbul.
- Emre, Cahit (1997), *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Eren, Erol (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi,
- Eryılmaz, Bilal (2010), *Kamu Yönetimi*, Okutan Yayıncılık, Ankara.
- Genç, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

- Gülener, Serdar (2011), “Yargı Bağımsızlığını Güçlendirici Bir Mekanizma Olarak Yargısal Hesap Verebilirlik ve Türk Yargı Sistemi”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt.15, Sayı.2, (215-252).
- Horngren, T. C.- Foster, G.-Datar, M. S. (2000), *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc., London.
- Karagülmez, Ali (2009), “Yargının Tarafsızlığı Bağımsızlığı ve Etkililiği”, Uluslar Arası Sempozyum, Türkiye Adalet Akademisi Yayınları, Yayın No:6.
- Kaynak, A. Nazım, (2011), Adli Yıl Açılış Konuşması, Ankara.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1997), *Değişim ve Üreticilik*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Kurtuluş, Ayşe- Mavi, Nuray Zengin- Akdoğan, Bülent vd., (2011), “Denizli Adliyesinde Görev Yapan Adalet Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Adalet Dergisi*, Sayı. 41, Eylül, (55-68).
- Mucuk, İsmet (2005), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Murat, Güven- Bağdigen, Muhlis (2008), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Odaman, Serkan- Özer, Pınar Süral (1998), “Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak,, (55-65).
- Özdaşlı, Kürşat (2006), “Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi” *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı. 10, Eylül,
- Nohutçu, Ahmet (2003), “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”,(Ed). Asım Balcı-Ahmet Nohutçu-N. Kemal Öztürk-Bayram Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınevi, Ankara, (286-318).
- Özer, M. Akif (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 59, (3-46).
- Özer, M. Akif (2005), *Yeni Kamu Yönetimi: Teoriden Uygulamaya*, Platin Yayınları, Ankara.
- Özsemerci, Kemal (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Yozlaşmanın Kültürel Altyapısı”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 58, (3-20).
- Öztürk, Hakan (2008), “Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği”, *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt. 66, Sayı. 3, (140-150).
- Robbins, Stephen P.(1998), *Organizational Behavior*, Eight Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Saran, M. Ulvi-Göçerler, Ahmet (1998), "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, Cilt.70, Sayı. 421, (225-282).
- Sarı, Cengiz (2016), “Türkiye’de Yargının Sorunları ve Çözüm Yolu: Weberyantist Yargıdan Yalın Yargıya”, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, Yıl.7, Sayı.26, Nisan, (247-259).
- Schultz, David (2004), *Encyclopedia of Public Administration&Public Policy*, Facts on File, Inc., New York.

- Sezer, Özcan (2008), “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 4, Sayı.8 (147-171).
- Steinberg, S.Sheldon- Austern, David T., (1990), *Hükümet Ahlak ve Yöneticiler*, Çev: Turgay Ergun, TODAİE Yayın No: 264, Ankara.
- Stoker, Garry, (2006), “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, Vol.36, No.1, (41-57).
- Şengül, Ramazan (2007), “Türkiye’de Kamu Yönetiminin Etkin Denetlenmesinde Yeni Bir Kurum: Kamu Denetçiliği Kurumu”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, Sayı. 2, (126-145).
- Şirin, Yelım Nur (2006), *Kamu Yönetiminde Etik Yapılanma Sürecinde Etik Sorunlar ve Türkiye*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tataroğlu, Muhittin-Coşkun, Bayram (2005), Bilgi İletişim Teknolojileri ve E-Devletin Etik Açısından İrdelenmesi, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya, 18-19 Kasım 2005.
- Taşkın, Mustafa (2016), “Ceza Yargılamasında Görevsizlik Kararları ve Bunun Yargılama Sürelerine Etkisi”, *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, Sayı.7, Haziran, (1025-1060).
- T.C Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu (2012), *Etik Rehberi*, Ankara.
- Turhan, Aydın (2013), “Kamu Yönetimi ve Hukuki Açısından Etik Kavramı”, *Adalet Dergisi*, Sayı.47, (136-153).
- Wilkinson, Adrian-Godfrey,G. -Marchington, M. (1997), “Bouquets, Brickbats, and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice.” *Organization Studies*, Vol. 18, No.5, (799-819).
- Yakut, Bahadır (2012), “Arabuluculuk”, *Hukuk Dergisi*, Sayı. 2, (20-21).
- Yapıcı, Mehmet (2004), “Toplam Kalite Yönetimi”, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt. 4, Sayı.1, Mart, (10-21).
- Yargıtay (2015), <http://www.yargitay.gov.tr/sayfa/ipa-2015-projesi/documents/IPA2015Project.pdf>, (15.09.2017).
- Yayla Atilla (1993), “Yolsuzluklar Nereye Kadar”, *Hak-İş Dergisi*, Sayı.25.
- Yılmaz Boylu, Ayşegül (2012), “Adalet Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Çalışan Personelden Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet ve Hizmet Değişikliklerine Göre İncelenmesi”, *Adalet Dergisi*, Sayı.44, 123-141.
- Yılmaz, Sinan (2012), “Yeni Bir Mahkeme Yönetim Sistemi”, *Hukuk Dergisi*, Sayı. 2, (16-17).
- Yücel, Mustafa Tören (2008), *Türkiye’de Yargının Etkinliği*, Türkiye Barolar Birliği, Ankara.
- Yücel, Mustafa Tören (2015), “Adli Yargıda Makul Süre Felsefesi ve Matematiği”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı. 117, (35-53).
- Yükçü, Süleyman-Atağan, Gülşah (2009), “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Sebep Olduğu Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.23, Sayı.4 (1-13).