

# HUKUK MAHKEMELERİNDE YALIN DÜŞÜNCE

Prof.Dr.Hilmi YÜKSEL  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
ÜretimYönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı  
hilmi.yuksel@deu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr.Armağan Ebru BOZKURT YÜKSEL  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Ticaret Hukuku Anabilim Dalı  
armagan.bozkurt@deu.edu.tr

## ÖZET

Yalın düşünce teknikleri, hukuk sisteminde karşılaşılan israfların ortadan kaldırılmasında ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde önemli fırsatlar sağlayacaktır. Hukuk sistemi yalın düşünce bakış açısı ile değerlendirildiğinde hukuk sisteminin süreçlerindeki değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenebilecek ve değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması mümkün olacaktır. Böylelikle de davaların sonuçlanma süresi azaltılabilecektir.

Bu çalışmada hukuk sistemi yalın düşünce bakış açısı ile değerlendirilerek, hukuk sisteminde karşılaşılabilecek olan israflar saptanmıştır. Yalın üretim teknikleri ile de bu israfların nasıl ortadan kaldırılacağı değerlendirilmiştir. Ulusal ve uluslararası alanda hizmet sektöründe farklı işletmelerde yalın düşünce tekniklerini değerlendiren birçok çalışma olmasına rağmen hukuk sistemini yalın düşünce bakış açısı ile değerlendiren çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu bildirinin konusunu hukuk mahkemelerindeki yargılama sistemi oluşturmakta olup, hukuk sistemini yalın düşünce bakış açısı ile değerlendiren ilk çalışmalardan birisi olması bakımından özgünlük taşımaktadır.

## 1. Giriş

Literatürde yalın düşünce ilkelerinin hizmet sektöründe uygulanmasına ilişkin çalışmaların olduğu görülmekle birlikte yalın düşünce ilkelerinin, hukuk sisteminde uygulanmasına ilişkin ulusal ve uluslararası çalışmaların çok sınırlı kaldığı görülmektedir. Yalın düşünce ilkelerinin hizmet işletmelerinde uygulanması değerlendirildiğinde hizmet işletmelerinin kendine özgü karakteristiklerinden dolayı yalın düşünce ilkelerinin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşıldığı görülebilmektedir. Hizmet işletmelerinin kendine özgü karakteristiklerine ek olarak hukuk sisteminin özellikleri de düşünüldüğünde yalın düşünce ilkelerinin hukuk sisteminde uygulanmasında farklı yaklaşımların ele alınması gerektiği görülecektir. Bununla birlikte hukuk sisteminde yalın düşünce ilkelerinin ve yalın üretim tekniklerinin uygulanması için çok sayıda fırsat söz konusudur. Yalın düşünce ilkelerinin hukuk sisteminde uygulanması süreçlerdeki israfların azaltılması ve hizmet kalitesinin artırılmasını getirecektir. Hukuk

sisteminin yalın düşünce bakış açısı ile değerlendirilmesi ile hukuk sistemindeki süreçlerde değer katan ve değer katmayan faaliyetler belirlenebilecektir.

Yığılma ve gecikme mahkemelerde karşılaşılan en önemli problemler arasında yer almaktadır. Birçok ülkede birçok dava herhangi bir çözüme ulaşmadan devam etmektedir. (Elveriş vd., 2009; 14). Duruşmaların %18'i zaman israfı olarak görülmektedir. Genel olarak ilk on duruşmaya bakıldığında yapılan duruşmaların %21,27'sinde hiçbir işlem yapılmamaktadır. Söz konusu durum her beş duruşmadan birinin boş yere yapıldığı, duruşmaya katılan tüm taraflar için zaman ve kaynak israfı olduğu anlamına gelmektedir (Elveriş vd., 2009; 66). Davanın başlangıcı ile sonuçlanması arasındaki süre bir yıldan çok daha uzun olabilmektedir. Yalın düşünceye göre süreçteki bekleme ve gecikmelere neden olan faktörler ortadan kaldırılarak bu sürenin azaltılması gerekmektedir. Mahkemelerin yalın düşünce bakış açısı ile ele alınması durumunda davaların başlangıcı ile kararın verilmesi arasındaki sürenin azaltılmasında çok sayıda fırsatların olduğu görülecektir.

## **2. Hukuk Sisteminin Yalın Düşünce Bakış Açısı ile Değerlendirilmesi**

Martins ve Carvalho (2004), mahkeme sisteminde yalın uygulamalar üzerine çalışmalarda bulunmuşlardır. Yazarlara göre mahkemelerdeki süreçlerde israfların azaltılması ile mahkemelerin tepkiselliği yükseltilebilecektir. Hines, Martins ve Beale (2008), yalın düşüncenin hukuk sisteminde uygulanabileceğini ve hukuk sisteminin etkinliğini artırabileceğini belirtmişlerdir.

Yalın düşüncenin başlangıç noktası değerdir. Değer, müşterinin para ödemeye gönüllü olduğu bilgi veya ürün olup, son müşteri tarafından belirlenir. Değer, müşteri tarafından belirlenir ve üretici tarafından yaratılır. Müşteri bakış açısı ile üreticinin varlığının nedenidir (Womack ve Jones, 1996).

Medeni usul hukukunun temel amacı sübjektif hakların gerçekleştirilmesinin temin edilmesidir (Pekcanitez vd., 2001; 41). Sübjektif hak, kişilere hukuk düzeni tarafından tanınan yetkidir (Yılmaz, 1992; 325). Kişilerin haklarının gerçekleştirilmesini sağlarken medeni usul hukuku aynı zamanda objektif hukukun da gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu süreç mahkemenin kesin hükmü ile sonuçlanmaktadır. Kesin hüküm bozulan hukuki barışı yeniden tesis etmektedir. Tüm medeni usul hukuku kurallarının amacı maddi gerçekliğin tespiti ve teşhisidir (Pekcanitez vd., 2001; 41-42).

Mahkemeler için temel hizmetler, bireylere nasıl davranıldığı, davaların yürütülme biçimi ve mahkemelerin işlemlerini nasıl kontrol ettiğinin doğruluğudur. Mahkemeler denetimli, etkin ve sistemli hukuk süreçlerini sağlamak için vardır (Ostrom vd., 2007; 143). Yalın düşüncenin ilkeleri hukuk hizmetlerinin sağlanmasında değer katan ve değer katmayan faaliyetlerin tanımlayarak Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminin amaçlarının başarılmasına yardımcı olacaktır.

Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde müşteriler mahkemelerdeki hizmetlerden ve süreçlerden etkilenen herhangi bir kişi olabilir. Bu müşteriler içsel müşteriler ve dışsal müşteriler olabilir. Son müşteriler ise davalılar ve davacılarıdır. Davacılar ve davalılar gerçek bir kişi olabileceği gibi tüzel kişi de olabilir. Davalı ve davacı olan müşteriler bakış açısı ile Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde değer, kabul edilebilir bir süre içerisinde hukuki barışın temin edilmesidir. Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sistemi için tanımlanan bu değer tanımına göre Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde değer katan ve değer katmayan faaliyetler tanımlanabilir. Değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması ile Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde hizmet kalitesi artırılabilir ve dava için başvuru ile son kararın verilmesi arasındaki süre azaltılabilir.

*Mahkemelerdeki israfa örnek olarak şunlar sayılabilir :*

*Fazla üretim:* Bir sonraki usuli adımın gerektirdiğinden fazla bilgi üretimi fazla üretim şeklindeki israfa örnek olabilir. Buna göre davanın içeriğinin gerektirdiğinden daha fazla belgenin toplanması, gerekli olmayan bilirkişi incelemesi, gereksiz yere keşif, belgelerin gereksiz yere fotokopi edilerek çoğaltılması da bu konudaki israfa örnek oluşturur. Bir uyuşmazlığın mahkeme dışında çözümlenebilecekken mahkemede dava açılması da yine fazla üretim şeklinde karşımıza çıkan israftır.

*Hareket:* Avukatların mahkeme kaleminde dosya aramaları hareket israfına örnek olarak belirtilebilir.

*Ulaşım-ulaştırma:* Belgelerin veya dosyaların gereksiz yere bir yerden bir yere taşınması ulaştırma hususunda bir israftır.

*Bekleme:* Avukatların belirtilen duruşma saatinde mahkemede olmalarına karşın duruşma için beklemeleri bekleme israfına örnek olarak belirtilebilir. Bilirkişi raporunun beklenmesi, posta pulunun eksik olması nedeni ile tebligatın beklenmesi, dosyanın hâkim tarafından yeterince incelenmemiş olması nedeni ile duruşmanın başka bir güne ertelenmesi de yine bekleme şeklinde gerçekleşen israfa örnek oluşturmaktadır.

*İşlem:* Tebligatlar yerine ulaşmadığı halde duruşmanın yapılması, dosyada bulunması gereken belgeler henüz tamamlanmamış olmasına rağmen duruşma yapılması usuli işlemlere ilişkin israflardır.

*İhmaller-Sorunlar:* Bilirkişilerin raporları zamanında teslim etmemesi, davaya uygun olmayan bilirkişilerin atanması veya davanın avukatlarca fikri sınai mülkiyet hukuk mahkemeleri yerine yanlış mahkemede açılması ihmale veya sorunlara ilişkin israftır.

*Stok:* Stoklara ilişkin israf ise incelenmeyi bekleyen dosyalar ve bilirkişiden raporun gelmesi beklenen dosyalar olarak belirtilebilir.

Mevcut durum değer akış haritalarının oluşturulması ile davalara ilişkin bir karar ile sonuçlanmayan bir çok duruşmanın olduğu görülmektedir. Müşterilerin bakış açısı ile bu

duruşmalar değer katmamaktadır. Eğer bu duruşmalar değer katmayan faaliyet olarak değerlendirilirse bir sonraki aşama da bu duruşmalarda davalara ilişkin çözümün bulunmamasının nedenlerinin saptanmasıdır. Duruşmalarda herhangi bir kararın verilememesinin nedenleri, hâkim sayısının yetersizliğine bağlı olarak hâkimin duruşma öncesi dosyayı yeterince inceleyememesi, avukatların mevcut olmamasına bağlı olarak yeni avukatların atanması, tarafların hazır olmaması, tarafların gerekli ödemeleri yapmaması, uygun olmayan adres sistemi belirtilebilir (Elveriş vd., 2009). Duruşmalarda herhangi bir gelişmenin olmamasının nedenleri belirlendikten sonra bu nedenlerin ortadan kaldırılması için faaliyette bulunulması gerekmektedir. Bu noktada kök nedenin belirlenmesi kök nedenlerle semptomların birbirinden ayrılması önemlidir.

### **3. Hukuk Sistemine Yalın Düşünce İlkelerinin Uygulanması**

Hukuk Muhakemeleri Kanunu sisteminde israflar incelenirken bazı gecikmelerin kaçınılmaz olduğu anlaşılmalıdır. Kabul edilebilir gecikmeler ile kabul edilemez gecikmeler daha iyi duruşma yönetimi ile geliştirilen prosedürlerle ve ilgili kurumlarla daha iyi bir işbirliğiyle birbirinden ayrılabilir (Dandurand, 2009).

Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde mevcut durum değer akışlarının haritalanması ile değer katmayan faaliyetler ve israflar ortaya çıkarılabilir. Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde bu israfların ortadan kaldırılması ile davaların başlaması ile sonuçlandırılması arasındaki süre kısaltılabilecektir.

*Hukuk Muhakemeleri Kanunu sisteminde bazı yalın üretim tekniklerinin uygulanmasına ilişkin şu öneriler belirtilebilir.*

#### *Çekme Sistemi*

Hukuk Muhakemeleri Kanunu uyarınca delillerin mümkün olduğunca aynı duruşmada incelenmesi gerekmektedir. Eğer bu mümkün olmazsa delil incelemesinin tamamlanması için başka duruşmalar yapılabilecektir (HMK m.197). Delillerin tam olarak toplanmasından önce duruşma gününün verilmesi bir israftır. Delillerin duruşmadan önce hazır olması veya deliller hazırlanmadan duruşma gününün verilmemesi halinde fazla üretime ilişkin israf önemli ölçüde azalacaktır. Delillerin veya sunulması gereken belgelerin hazır olmaması nedeni ile davalar 4-5 duruşmada çözülememektedir. Bu itibarla hazır olmayan delillerden önce yapılan duruşmalar israf olarak nitelendirilebilecektir.

Mevcut durumda hâkimler tarafların avukatlarına sorarak ve diğer dosyaların duruşma tarihlerine göre bir sonraki duruşmanın tarihini belirlemektedir. Bu duruşma tarihi tüm taraflar için uygun olmalıdır. Belirlenen zamanda duruşmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli tüm belgelerin hazır olması gerekmektedir. Eğer belirlenen zaman için belgeler hazırlanamadıysa (ilgili kurumlardan gelecek belgeler, bilirkişi raporları) duruşma eksik belgelerden dolayı

gerçekleştirilememiş olacaktır. Bu bir itme sistemi gibi düşünülebilir. Çekme sistemini sağlamak için hâkim ve avukatlar tarafından belirlenen duruşma tarihi belgelerin toplanması için uygun bir zaman olmalıdır ve ilgili belgeler hazır olduktan sonra duruşma tarihi belirlenmelidir. Böylelikle gerekli belgelerin hazırlanamadığı için kararın çıkmayacağı duruşmaların gereksiz bir biçimde yapılması minimize edilebilecektir.

#### *Hazırlık sürelerinin düşürülmesi*

Bir kaç yıl öncesine kadar bir kimlik bilgisini elde etmek amacıyla altı ay beklenebilmekteydi ve bu beklenen belgelerden dolayı duruşma zaman aşımına uğrayabilmekteydi. Belgelerin elektronik ortamda toplanması ile birlikte bazı tebligatlara gerek kalmamakta ve tebligatlar ve dosyalar için bekleme süresi azaltılabilmektedir. Dosyaların elektronik ortamda elde edilmesi ile duruşmalar için hazırlık süresi azaltılabilmekte ve bekleme israfı minimize edilmektedir. Belgelerin elektronik ortamda elde edilmesine ek olarak duruşmaların içeriğine bağlı olarak gereksiz belgelerin istenmesinin önlenmesi duruşmalar için hazırlık süresini azaltacaktır. Böylelikle aşırı üretim israfları da ortadan kaldırılabilir.

#### *Standartlaştırma*

Standartlaştırma bir işlemin gerçekleştirilmesinde en iyi ve en güvenilir yöntemi bulmayı amaçlar. Hâkimler uzmanlıklarına göre atanmalıdırlar. Böylelikle de ceza hâkimlerinin hukuk mahkemelerine veya tersinin gerçekleşmesi önlenilecektir (Demirbaş, 2000; 356). Benzer davaların o konuda uzmanlaşmış hâkimler tarafından görülmesi standartlaştırmaya örnek olarak belirtilebilir. Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nda farklı tebligat süreleri olmakla birlikte bu sürelerin hepsinin 7 gün gibi bir süre belirlenerek standartlaştırılması sağlanabilir.

Barolar arasında adli yardım konusunda standart bir uygulamanın olmaması, hem hak kayıplarına yol açmakta, hem de dezavantajlı kesimlerin bu hizmete ulaşmasında aracı olabilecek kurumlar arasındaki koordinasyonun hızlı yürütülmesi önünde bir başka engel oluşturabilmektedir (Kalem, 2011).

Mahkemelerdeki süre yönetiminin standartlaştırılması da çok önemlidir. Mahkemelerdeki duruşmaların zamanında yapılması ile hâkimler diğer dosyalara yeterli zamanı ve ilgiye gösterebileceklerdir (Ostrom vd., 2007; 20).

#### *Jidoka*

Gerekli belgeler hazır olmamasına veya gerekli tebligatların yapılamamasına rağmen bir duruşmanın gerçekleştirilmesi israf olarak değerlendirilmektedir ve ortadan kaldırılmalıdır. Belgelerin hazır olup olmadığı sürekli olarak kontrol edilmeli ve belgeleri hazır olmayan belgeler için duruşmalar gerçekleştirilmemelidir. Dosyalar kalem tarafından sürekli olarak

takip edilebilir ve belgeleri hazır olmayan dosyalar için duruşma tarihi ertelenebilir. Böylelikle bir jidoka sistemi de uygulanmış olmaktadır.

### *Poka Yoke*

Mahkemelerde davaların hangi aşamada olduğunu takip etmede ve hazırlıklarının geciktiği davalar için uyarı ve bu uyarı doğrultusunda da dava için hazırlıkların hızlanmasını sağlayan sistemin olması gerekmektedir. Duruşma tarihlerine göre davaların durumunu izlemeye olanak sağlayan etkin sistemler olmalıdır.

Mahkemelerde güvenlik çok önemlidir. Mahkemelerde güvenlik düzeyinin sağlanmasında poka yoke sisteminin uygulanması için birçok fırsat söz konusudur. Örneğin dosyaların saklandığı odalar için kapıların açık kalmasını önlemede poka yoke sisteminden ve bilgisayardaki elektronik dosyalara dışarıdan ulaşılmasını önlemede poka yoke sisteminden yararlanarak güvenlik düzeyleri artırılabilir.

Yanlış yere konulmuş dosyaların önlenmesine yardımcı olacak bir sistem de renk bazında kodlama ve dosyaların dijital dosyalanmasıdır. Her iki sistem de bir dosya yanlış yere konulduysa hızlı bir şekilde fark edilmesini sağlayacak ve doğru rafa konulabilecektir. (Aikman, 2007; 291).

### **5S**

Adalet Gözet Projesi kapsamında incelenen adliyelerde adliye binalarının çoğunun temiz ve bakımlı olmadığı görülmüştür. Dış cephelerinin bakımsız , boyasız olduğu belirlenmiştir. Bazı adliyelerin camlarının dışarının görülmesine olanak sağlamayacak kadar kirli olduğu gözlenmiştir. Birçok adliyede de çöp kutusunun mevcut olmadığı saptanmıştır (Elveriş, 2009; 87).

Adalet Gözet Projesi kapsamında gözlem yapılan adliyelerin hiçbirinde bilgi bankosunun olmadığı saptanmıştır. Bilgi sağlama/sunma işinin kapıdaki güvenlik memuru ya da polisler tarafından mecburen üstlenildiği gözlenmiştir (Elveriş, 2009; 87). Hukukun uygulamadaki en görünür yüzleri olan adliyelerde, vatandaşların adliye içerisinde yapılabilecek hukuki işlemlere ilişkin temel bilgilere erişimleri, bu bilgi aktarımını sağlayacak birimlerin bulunmaması nedeniyle ciddi şekilde engellenmektedir (Kalem,2011).

Yurtdışında bazı adliyelerde vatandaşlar farklı mahkemelere farklı renk ışıklarla yönlendirilmektedir. Kırmızı renk, ağır ceza mahkemesini sarı renk, sulh ceza mahkemesini işaretlemektedir. Hukuki işlemlerle ilgili genel bilgiler basit kataloglarla vatandaşlara ulaştırılmaktadır. Böylelikle bilgi herkes tarafından kolaylıkla ulaşılabilir olmaktadır (Kalem,<http://www.radikal.com.tr/radikal.aspx? atype=haberyazdir&articleid=982405>)

Bir dava açıldıktan sonra ilgili dosyaların saklanması ve korunması mahkemenin sorumluluğuna geçmektedir. Mahkemenin sorumluluğu duruşmanın sonuna kadar devam

etmektedir. Bu dosyalar rutubete, yıpranma veya toz ve çok farklı çevresel durumlara maruz kalmaktadır (Aikman, 2007, 232-233). Kalemdeki dosyaların düzeni çok önemlidir. Bazen bir dosyanın veya bir tebligatın bulunması kolay olmayabilmektedir. 5S tekniği ile dosyaların düzenlenmesi ile birlikte dosyaları aramak için gerekli olan süre azaltılabilecek ve hareket israfı ortadan kaldırılabilir. Belgelerin korunmasında ve depolanmasında 5S tekniği oldukça yararlı olacaktır. Dava dosyaları ve ilgili belgeler yıllarca saklanmaktadır. Yangın ve su baskını gibi riskler taşımaktadır. 5S tekniği ile belgelerin izlenmesi ve takibi daha kolay olacak ve acil bir durumda daha hızlı tepkide bulunabilecektir.

### *Sürekli akış*

Yalın düşüncenin temel ilkelerinden birisi de tek parça akışıdır. İmza için dosyaların yığılması yerine bu dosyaların çok küçük partiler halinde imzalanması taraflar için bekleme süresini azaltacaktır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, parti büyüklüğünü azaltırken tek parça akışının gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Yalın sistemlerde temel bir özellik de bilginin ve malzemenin süreçler arasındaki aşamalarda beklemeden akmasıdır. Hukuk sisteminde de sürekli akışını başarılabilmesi için davalara ilişkin ilgili kurumlardan istenen bilgilerin kabul edilebilir bir süre içerisinde iletilmesi gerekmektedir. Aksi durumda süreçler arasındaki beklemler çok fazla olacaktır.

### *Görsel kontrol*

Görsel kontroller bir durumun normal koşullar altında sürdürülüp sürdürülmediğini bir bakışta görülmesine olanak sağlamaktadır. Hukuk sisteminde duruşmalar için dosyaların hazır olup olmadığının takibinde kontrol listeleri kullanılabilir. Eğer hazır değilse sürece hızlı bir şekilde müdahalede bulunulabilir ki böylelikle bekleme israfları önlenir.

Avrupa Konseyi hukuk sisteminde dava işlemlerinin uzunluğunu analiz etmede birçok göstergeleri içeren bir zaman yönetim kontrol listesi geliştirmiştir. Avrupa Konseyine göre bu kontrol listesi ile duruşmaların etkinliği artırılabilir, istenmeyen gecikmeler önenebilecektir (Dandurand, 2009). Yalın düşünce de görselliğin önemli bir unsur olması kapsamında kontrol listeleri yalın düşüncenin görsel kontrolünün hukuk sisteminde uygulanmasına ilişkin örnek olarak değerlendirilebilir.

Aikman (2007;387); mahkemelerin içsel toplantılar için elektronik panoları kullandıklarını belirtmektedir. Bazı mahkemeler ise bunları mahkeme salonlarında da kullanmaktadır. Mahkeme salonlarındaki elektronik panolarla bilgisayara yazılanlar duvara büyük ekranda yansıtılmakta ve böylelikle mahkeme salonundaki herkesin izlenmesine olanak sağlanmaktadır (Aikman, 2007; 387).

*Yalın düşünce bakış açısı ile Hukuk Muhakemeleri Kanunu sisteminde şu önerilerde bulunulabilir;*

Tüm duruşmaların farklı ve belirli bir saati olmalıdır. Örneğin ilk duruşma sabah saat 9:30'da ikincisi saat 10:00'da ve üçüncüsü saat 10:15'te olabilir (Kuru vd., 2007; 355). Böylelikle, avukatların mahkemede bekleme süreleri en aza indirilerek beklemeyle ilişkin israf ortadan kaldırılabılır.

Hukuk mahkemelerinin ihtiyacı doğrultusunda teknik alanda uzman bilirkişilerin atanması ve bu bilirkişilerin de işyüklerinin dengeli olması önemlidir. Bazı durumlarda bir bilirkişinin üzerinde incelenmesi gereken 5-6 tane dosya olabilmektedir. Bu da raporların gecikmesine neden olabilmektedir. Beklemeye ilişkin bu israf da bilirkişilerin atanmasında daha dikkatli olunması halinde kaldırılabilir.

Tahkim uyuşmazlıkların mahkemelerde çözülmesine alternatif bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Uyuşmazlıklar konusunda uzman hakemlerce çözülebilir. Tahkimde mahkemelere nazaran uyuşmazlıkların daha hızlı çözülmesi mümkün olabilmektedir (Yılmaz, 2000; 271). Alternatif uyuşmazlık çözümü (arabuluculuk) Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun sisteminde yalın düşünceye güzel bir örnek olarak belirtilebilir. Alternatif uyuşmazlık çözümü ile bekleme süreleri önemli ölçüde azaltılabilecektir. Mahkeme yargılamasında bir konunun duruşmada ele alınması 4 veya 5 ay gibi süreyi alabilmektedir. Alternatif uyuşmazlık çözümü ile birlikte bu bekleme süreleri ortadan kaldırılabilir ve mahkemelerdeki işyükü azaltılabilecek ve diğer dosyalara ilişkin karar verme süreci hızlandırılabilir. Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri ile çözülebilecek bir uyuşmazlığın mahkemeye taşınması hem zaman kaybı hem de fazla masraf anlamına gelecektir. Aynı zamanda mahkemenin iş yükünü artırmış olacaktır. Bu bakımdan alternatif uyuşmazlık çözümü yalın düşünce ilkeleri ile uyum göstermektedir. Mevcut sistemde tüm uyuşmazlıklar mahkemeye taşınmaktadır. Bu itibarla mahkeme çok küçük çaptaki uyuşmazlıklar için de karmaşık uyuşmazlıklar için de aynı prosedürü izlemektedir. Tarafların aralarındaki tüm uyuşmazlıkları mahkemeye taşınması önlenemez. Buna göre özellikle küçük çaptaki uyuşmazlıklarda öncelikle tarafların kendi aralarında çözüme ulaşmaları teşvik edilebilir. Bu şekilde çözülemeyen uyuşmazlıklar mahkemece çözülebilir. Böylelikle fazladan üretime ilişkin israf azaltılabilir.

Özellikle arabuluculuk gibi, temelde kişilerin anlaşmazlıklarını yargıya gitmeden çözmelerini hedefleyen ve bu şekilde uyuşmazlıkların daha kısa sürede, daha barışçıl bir şekilde, daha az masrafla ve tarafların taleplerine öncelik verilerek çözülmesini mümkün kılan alternatif yollar, adalete erişim önündeki engellerin kalkmasına yardımcı olacaktır (Kalem,2011).

Duruşmaların doğum kayıtlarının getirilmesi veya tapu sicilinden bilgi istenmesi vb. gerekçeler ile ertelendiği bir gerçektir. Hızlı bir yargılama süreci için bu belgelerin taraf vekilleri tarafından mahkemeyi sürece karıştırmadan temin edilmesi önerilmektedir (Sungurtekin, 2000; 150). Bununla birlikte Adalet Bakanlığı e-devletin bir parçası olarak, e-



adalet sistemini teşkil eden Ulusal Yargı Ağı Projesi'ni (UYAP) hızlı, güvenilir, eksiksiz ve hatasız işleyen bir adalet sistemi için geliştirmiştir. Bu merkezi ağ projesi Türkiye'deki tüm mahkemeleri, savcılık hizmetlerini, cezaevleri, diğer yargı kurumları ve devlet kurumlarını kapsamaktadır. Bu bilişim sistemi yargı sisteminin işleyişinin geliştirilmesi ve etkinliğinin artırılması ve ilgili kurumlar ve vatandaşlar için daha az bürokratik işlemin olduğu bir yargı sistemi için hazırlanmış ve kurulmuştur. Bilgi ve belge alışverişini elektronik ortama taşımak için diğer kurum ve kuruluşların bilgi sistemleriyle UYAP arasında entegrasyonlar gerçekleştirilmiştir. Böylelikle idarî ve yargısal süreçte bazı işlemlerin bir defadan fazla yapılmaması, gereksiz uygulamaların yapılmaması, ara süreçlerin ortadan kaldırılması, sürat ve kolaylık sağlanması, iş yoğunluğunun azaltılması ve personelin az olmasından kaynaklanan sıkıntıların en aza indirilmesi, posta ve kırtasiye masraflarından tasarruf edilmesi sağlanmaktadır. Adalet Bakanlığı'nın 2008 tarihli bir genelgesi ile adli yazışmaların elektronik ortamda yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Bu sayede milyonlarca Euro tasarruf edildiği Bakanlık'ın internet sitesinde belirtilmektedir. Bilişim teknolojilerinin kullanımı ile adli birimlerin performansının ölçümünün yapıldığı, kaynakların etkin dağıtımının yapılabildiği, elektronik dosyalama sayesinde adli bilgi ve belgelerin güvenli ortamda saklanabildiği hususları da yine Adalet Bakanlığı'nın sitesinde belirtilmektedir. UYAP ile entegrasyon sağlanan Adli Sicil Bilgi Sistemi'nden sabıka kayıtları, MERNİS'ten nüfus kayıtları ve Adres Kayıt Sistemi'nden adres kayıtları, POLNET'ten ehliyet kayıtları, Merkez Bankasından döviz kurları, TAKBİS'ten tapu ve kadastro kayıtları yargı birimlerince otomatik olarak anında alınabilmektedir (<http://www.uyap.gov.tr/tanitim/genel.html> Erişim 13.06.2013). Ulusal Yargı Ağı projesi (UYAP), elektronik imza altyapısına uygun olarak geliştirilen, yargısal işlemlerin ve birimler arası belge alışverişinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine olanak tanıyan bir sistem olması itibarıyla, Türkiye üzerine hazırlanan uluslar arası raporlarda da övgüyle söz edilen bir projedir. Türkiye, özellikle yargı alanında "çok yüksek düzeyde bilgisayarlaşmanın olduğu ülkeler arasında görülmektedir (Kalem,2011).UYAP kapsamında avukat portal üzerinde e-dava da açılabilmesi de mümkün hale gelmiştir. UYAP'ın ve Hukuk sisteminde bilişim teknolojilerinin kullanımının artmasının, hukuk sisteminin yalınlaştırılmasında sağladığı katkılar yadsınamaz.

Hâkim, yargılama sürecinde davayı yönetir, gereksiz talepleri reddeder. Hâkimin dava için gerekli olmayan belgelerin temin edilmesini emretmemesi ve yargılamanın etkin ve hızlı olarak işlenmesini temin etmesi gerekir. Duruşma gününü belirlemeden önce hâkim dava hakkında tam bilgi sahibi olmalıdır. Dosyayı iyi bilen hâkim, tarafların taleplerini derhal karara bağlayabilir. Bu da önemli bir zaman tasarrufunu sağlar (Görgün, 2000; 177).

Avukatların da yargılamanın en kısa zamanda tamamlanması için gerekli özeni göstermesi gerekmektedir. Örneğin, dayanılan yazılı delillerin tümünün onaylı suretlerinin dava dilekçesi ekinde davalıya tebliğ ettirilmesi, davalının cevap hakkını delillerin kendisine tebliğinden

sonra kullanma üzere saklı tutmasını ya da onaylanmamış belgelerin aslını ibraz talebi gereğini ortadan kaldırılabılır. Mahkeme ara kararlarının gereğinin zamanında yerine getirilmesi de yine yargılamanın gecikmesini önleyecektir (Görgün, 2000;176).

Duruşma salonlarının, mahkeme kalemlerinin işyeri düzeni de önem taşımaktadır. Kolay ulaşılabıl原因 duruşma salonları ve kalemler çok önemlidir. İyi bir işyeri düzeni ulaştırma ve harekete ilişkin israfları azaltacaktır.

Mahkemelerin sınırlı kapasitesi dosyalara ilişkin belirsizliklere neden olabilir. Bu durum da dosyaların birikmesine ve karar verilme sürecinin uzaması ile sonuçlanabilir. Davaların ne kadar süreceğini önceden tahmin etmek zordur. Dosyanın karmaşıklığına ve özelliklerine göre bu süre değişmektedir. Mahkemelerin kapasite eksikliğine bağlı olarak dosyalar planlandığı bir biçimde ilerleyemeyebilmektedir. Mahkemelerde işyükünün dengeli bir biçimde dağıtımı da önemlidir. Mahkemenin işyükü kapasitesi sistemde kaç davanın görülebileceğini, belirlemektedir. Eğer görülmesi gereken işyükü, mahkemenin kapasitesine göre fazla olursa görülemeyen davalar ertelenmekte ve bu durum da mahkemenin işyükünün birikimli olarak artmasına neden olmaktadır.

#### **4. Sonuç**

Yalın düşünce ilkeleri üretim sektöründe yıllardır başarı ile uygulanmaktadır. Başta hastaneler olmak üzere hizmet işletmeleri de yalın düşünce ilkeleri ile hizmet kalitesini artırmada ve maliyetleri düşürmede önemli fırsatlar sağlamışlardır. Hukuk sisteminde yalın düşünce ilkelerinin uygulanmasına ilişkin çalışmaların ise çok sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hukuk sistemine yalın düşünce bakış açısı ile bakıldığında süreçlerin etkinliğinin artırılmasında çok önemli fırsatların olduğu görülmektedir.

Zamana uyum hukuk sisteminde önemli bir performans göstergesidir. Hukuk sisteminde davaların başvurusu ile kabul edilebilir zaman içinde sonuçlanması çok önemlidir. Bu çalışmada hukuk sistemi yalın düşünce bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Yalın düşünce bakış açısı ile hukuk sisteminde israflar değerlendirilmiştir. Yalın düşünce ilkeleri hukuk sisteminin etkinliğinin artırılmasında çok önemli fırsatlar sağlamaktadır. Birçok israf yalın üretim teknikleri ile ortadan kaldırılabilir. Yalın düşünce ilkeleri ile hukuk sisteminde hizmet kalitesi artırılabilir ve bekleme sürelerinin azaltılmasında önemli fırsatlar sağlanabilecektir.

#### **Kaynaklar:**

Aikman A.B., 2007, The Art and Practice of Court Administration, CRC Press, Taylor and Francis Group, USA.

Dandurand Y., 2009, "Addressing Inefficiencies in the Criminal Justice Process", BC Justice Efficiencies Project, Executive Summary International Center for Criminal Law Reform and Criminal Justice Policy.

Demirbaş T.,2000, "Yargının Yapısal Sorunları", Yargı Reformu, 2000.

Elveriş İ., Jahic G., Kalem S., 2009, İstanbul Asliye Hukuk Mahkemelerinde Yargılama Süreci, Taraflar, Davalar ve İşleyiş, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Elveriş İ. 2009 "Adalet Hizmeti? İstanbul Adliyelerinde Gözlemler", Adalet Gözet Yargı Sistemi Üzerine Bir İnceleme (Derleyen: Seda Kalem) İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 283, İstanbul

Görgün Ş., 2000, "Yargılamanın Gecikmesi ve Hızlandırılmasında Tahkim, Taraf ve Avukatların Rolü", Yargı Reformu,2000.

Hines P., Martins A.L., Beale J., 2008, "Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the Legal Public Sector", Public Money and Management.

Kalem S., 2011, Türkiye'de Adalet Erişim Göstergeler ve Öneriler, TESEV yayınları, İstanbul

Kalem S, "Orada Bir Yargı Var, Hem Yakın Hem de Uzak", (<http://www.radikal.com.tr/radikal.aspx?atype=haberyazdir&articleid=982405>)

Kuru B., Arslan R., Yılmaz E., 2007, Medeni Usul Hukuku, Yetkin Yayınları, Ankara.

Martins, A. L., Carvalho, J. C., 2004 The Court System Supply Chain and its Dynamics., Proceedings of the 9th International Symposium On Logistics.

Ostrom B., Hanson R., 1999, "Efficiencies, Timeliness and Quality: A New Perspective from Nine State Criminal Trial Courts", U.S. Department of Justice, National Institute of Justice and The State Justice Institute, Research Report.

Ostrom B.J., Ostrom J.W., Hanson R.W., Kleiman R.,2007, Trial Courts As Organizations, Temple University Press, USA.

Pekcanitez H., 2000, "Yargının Hızlandırılmasına İlişkin Avrupa Hukukundaki Gelişmeler", Yargı Reformu, 2000.

Sungurtekin Özkan, 2000, "Yargılamanın Gecikmesi ve Hızlandırılmasında Avukatların Rolü", Yargı Reformu , 2000.

Womack, J.P., Jones, D.T., 1996, Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Free Press, Second Edition, USA.

Yılmaz E. 1992, Hukuk Sözlüğü,Yetkin Hukuk Yayınları

Yılmaz E., 2000, "Tahkim Hukukuna Genel Giriş ve Ülkemizdeki Gelişim", Yargı Reformu 2000.