

YARGIDA KALİTE EKSİKLİĞİ
VE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Serkan Odaman ve Pınar Süral Özer

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz ortam; ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik yönden çok hızlı değişimlerin yaşandığı ve rekabetin her alanda giderek şiddetlendiği bir ortamdır. Böyle bir ortamda varlıklarını koruyabilmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeler, öncelikle değişimi yakalamalı ve bunun da ötesine geçerek değişimi yaratabilmelidir.

İşte böyle bir ortamda başarılı olabilmek için de ancak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi, işletmenin etkinliğini, verimliliğini ve günümüzde en geçerli rekabet unsurlarından biri olan müşteri tatminini artıran bir yönetim felsefesini benimsemek ve doğru bir biçimde işletmeye uyarlamak gerekir.

Yapılan araştırmaların da gösterdiği diğer bir gerçek TKY gibi yaklaşımların sadece özel sektör işletmeleri için değil, aynı zamanda kamu sektörü kuruluşları için de yadsınamayacak yararlar sağladığıdır.

İşte bu gerçekten hareketle pek çok sorunu olduğu açıkça kabul edilen Türk Yargı Sisteminin etkinleştirilmesi için de çözüm önerileri TKY felsefesinin ışığında aranabilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yöntemi TKY'dir. Doğru üretimi, ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen TKY, kuruluşun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücü kazanmasını amaçlayan bir yöntemdir¹. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı

¹ Peker, Ömer: "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000 Standartları", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara, 1993, sf.43

bir tempoda geliřtirmektir². Bu nedenle başarılı bir şekilde TKY uygulayan işletmelerin temel aldıkları unsur "sürekli gelişme" olmaktadır.

"Sürekli gelişme" ya da Kaizen felsefesi, Japon yönetim yaklaşımını, Batı tarzı yönetim yaklaşımından farklı kılmaktadır. Sürekli gelişme fikrinin itici gücü ise varolan durumun yetersiz görülmesi ve asla mükemmele ulaşamayacağına inanılmasıdır.

Bu anlayışı uygulayabilmek için öncelikle varolan durumu kavramak gerekmektedir. Yerleşmiş iş alışkanlıkları, prosedür ve standartlar incelenerek içinde bulunulan durum belirlenebilir. Daha sonra gelişme olanakları aranır³.

Gelişmenin gerçekleştirileceği noktalar aranırken TKY'nin üzerinde odaklandığı en önemli unsur "müşteri tatmini"dir. Burada müşteri kavramı geniş kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Müşteri dendiğinde işletmenin çalışanları da kavrama dahil edilmektedir. Çalışanlar bir anlamda işletmenin iç müşterisi olarak görülürler.

Rekabet hızının artmasıyla, müşteri isteklerini karşılayacak, farklılık yaratacak stratejiler belirleyebilmek önem kazanmaktadır⁴. TKY'nin bu öğesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak olanıdır. Rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan işletme piyasada kalıcıdır⁵.

Sürekli gelişme ve müşteri memnuniyetinin sağlanması TKY anlayışını benimsemiş kuruluşlarda tüm çalışanların birlikte katılımı ile sağlanacaktır. Çünkü, TKY "katılımcılık" öngören bir yönetim felsefesidir. Toplam katılımcılık anlayışı ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanır ve örgütün iç bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanır. Toplam katılımcılık olmadan bir kuruluş yalnızca birkaç kişinin yeteneklerine bağımlı ve sinerjiden yoksun olacaktır⁶.

² Kavrakoğlu, İbrahim: Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Yayın No:1, Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, sf.32

³ İmai, Masaaki: Kaizen, Brisa Yayını, İstanbul, 1994, s.XXIX

⁴ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (TKYAK); Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık Tic. Ve San.A.Ş., İstanbul, Eylül, 1994, sf.14

⁵ TKYAK, age, sf.15

⁶ Bozkurt, Rıdvan: "Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları; Netaş Örneği, 3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, MPM Yayınları, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, sf.162

Ana hatlarını ortaya koyduğumuz TKY'nin ilkelerini şu şekilde özetleyebiliriz⁷:

- a- Kuruluşların başarısı, büyük ölçüde müşteri gereksinimlerinin anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.
- b- Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin sorumluluğundadır.
- c- Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, gerçek veriler kullanılarak istatistiki yorum yapılmasına bağlıdır.
- d- Kuruluş hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki işlevlerin sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.
- e- Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin etkinliği, çok işlevli ekip çalışmalarının başarısına bağlıdır.
- f- Sürekli öğretim ve eğitim tüm kuruluş çalışanlarının asıl görevlerindedir.

Daha önce de belirtildiği gibi TKY sadece özel sektör işletmelerinde değil, kamu kurum ve kuruluşlarında da etkinliği artıran ve başarı getiren bir felsefedir.

Yargı sistemimizin etkinliğini azaltan sorunları olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Bu sistemin güçlendirilmesinde TKY prensiplerinden yararlanılabilir. Elbette gelişme sağlamak, öncelikle varolan durumu eleştirmek ve sorunları ortaya koymakla başlayacaktır. Bu noktadan hareketle, çalışmada Türk Yargı Sistemindeki sorunlar irdelenmekte ve bu sorunlara TKY felsefesi ışığında çözümler aranmaktadır.

TÜRK YARGI SİSTEMİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Hukuk, toplumu oluşturan bireylerin birbirleriyle ve herbirinin devletle olan ilişkilerini düzenlemek için mevcuttur. Yasama organının, hakkaniyeti olabilecek en iyi düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturduğu kuralların amacına ulaşabilmesi için, hukukun somut görünümü olan adalet mekanizmasının düzenli çalışması gerekmektedir. Zira, adalet herkese kendi hakkının verilmesi, haklılığının gerçekleşmesi olduğuna göre hukuk bu gayenin yegane aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, hukuk kişilerin tüm yaşamları boyunca temel güvencelerini oluşturmaktadır⁸. Ancak, yargı sistemimiz öylesine içinden çıkılmaz sorunlarla karşı karşıyadır ki, günümüzde hukuk dışı yollara başvurulmakta ve gelişen teknolojiye de yararlanılarak organizasyonlar oluşturulmak suretiyle adaleti

⁷ Gözlü, Sıtkı: "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, TKYAK, Uniform Matbaacılık Tic. Ve San. A.Ş., İstanbul, Eylül, 1994, sf.55

⁸ Çeçen, Anıl: Adalet Kavramı, İstanbul, 1981, sf.81

gerçekleştirmek adına suç işlenmektedir. Netice itibariyle, "mafya" olarak adlandırılan bu yapı, adeta devletin yerine geçmekte ve alternatif bir çözüm önermektedir⁹. Bu durumda, adalet dağıtımında objektiflik ortadan kalkmakta ve güçlü olanın kazandığı bir sistem oluşmaktadır.

Bu nedenle tespitlerimiz ve getireceğimiz çözüm önerileri tüm toplumu yakından ilgilendirmekte ve bir güvence sağlamaktadır. Verim ve kalite eksiği bulunan kurumların özelleştirilmesi yoluna gidilen günümüzde en keskin özelleştirme taraftarları bile yargıyı haklı olarak kapsam dışında bırakmaktadırlar. Bu nedenle, aşağıda değineceğimiz sorunlardan yakınmak hakkımız olmakla beraber çözümü de yine bu sistem içinde ve mevcut kişilerle bulmak zorunda olduğumuz açıktır¹⁰.

Adalet mekanizmasının sorunlarına ciddiyetle eğilmek artık zaruret halini almıştır. Ancak, öncelikle tespit etmek gerekir ki; sözkonusu mekanizmanın düzenli çalışır hale getirilmesi bir defaya mahsus "reform" kapsamında değil, "sürekli iyileştirme" çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Kanımızca, yargı sistemimizin öncelikli sorunu bina, personel ve araç-gereç konularındadır¹¹. Ülkemizin birçok noktasında hükümet konaklarının bir bölümü adliye olarak kullanılmaktadır. Öyle ki, ülkemizin birçok yerinde hükümet konaklarının küçük bir bölümü adliye olarak kullanılmaktadır. Milyonlarca kişiyi barındıran büyük şehirlerimizde de durum farklı değildir. Adliye binaları gelişmiş Batılı ülkelerde şehirlerin en bakımlı, tarihi binaları olduğu halde, oralardaki "adliye sarayı" kavramı ülkemizde bir türlü yerleşmemiştir. Örneğin, yakından tanıma fırsatı bulduğumuz İzmir Adliyesi 20 yıldır SSK'ya ait bir işhanında faaliyet göstermektedir. Yapımına başlanan yeni binanın inşaat işleri ödenek yetersizliği nedeniyle ilerleyememektedir. Halen Asliye Ticaret ve Ağır Ceza dışındaki mahkemelerde hakimler kendi odalarını duruşma salonu olarak kullanmaktadırlar. İhtiyaç büyük olduğu halde mahkeme sayısı, bina şartları ve hakim sayısı yetersizliği nedeniyle artırılamamaktadır. Oysa, örneğin İzmir'deki üç Asliye Ticaret Mahkemesinde 1998'de yaklaşık 15000 davaya bakılmıştır¹². Aynı şekilde, bir Asliye Hukuk Hakimi yılda ortalama 1700 davaya bakmakta ve

⁹ Odaman, Serkan: "Hukukçu Gözüyle 7.Ulusal Kalite Kongresi İzlenimleri", (Hukukçu Gözüyle...), Egevizyon Dergisi, Sayı:25, sf.62-63

¹⁰ Özer, Pınar Süral/ Odaman, Serkan: "Türk Yargı Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi", (TKY) TÜSİAD-Kalder III.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Birincilik Ödülü, Yayın No: TÜSİAD-T/99-1-249, Ocak, 1999, sf.55-65

¹¹ Ömeroğlu, M.N.: "Adalet Organlarının Sorunları", Yargıtay Dergisi, 1977, sf.27-38

¹² "Adaletin Beli Bükük", Milliyet Ege, 27.01.1999

1000 civarında karara imza atmaktadır. Bu hakimlerin bir günde baktığı dava sayısı 40-50'ye ulaşmaktadır¹³. Ağır Ceza Mahkemelerinde durum daha vahimdir, 1960'lı yıllarda İzmir'in nüfusu 300.000 kadarken iki Ağır Ceza Mahkemesi vardı, şimdi 3,5 milyon kişinin yaşadığı şehirde Ağır Ceza Mahkemesi sayısı sadece dördtür. Günde 35-40 davaya bakan bu mahkemelerden sağlıklı karar çıkması iyimserlik olur¹⁴.

Ege bölgesinin geneline bakıldığında da manzara farklı değildir. Bölgedeki 8 ilde derdest dava sayısı 165.600'dür. Buna karşılık hakim sayısı 179, savcı sayısı ise 108'dir¹⁵.

Avukat stajyerlerinin adliyelerde geçirmesi gereken altı aylık dönemde duruşma izlemeleri ve deneyim kazanmaları bir zorunluluk olduğu halde hakimler haklı olarak çoğu zaman kendilerini geri çevirmekte ya da bir duruşma sonrasında "izlemeye değer ilginç bir şey olmadığını belirterek "kalabalık yapmamalarını" talep etmektedirler¹⁶. Ayrıca, ifade etmek gerekir ki bazı hakimlerin hukuk bilgisi de karşılaştıkları problemleri çözüme kavuşturabilmek ve stajyerlere yardımcı olabilmek için yetersiz kalmaktadır. Örneğin, İş Mahkemeleri Kanunu md.8'in, Yargıtay kararlarına karşı "karar düzeltme" yolunu kapadığını dahi bilmeyen İş Mahkemesi Hakimlerine rastlamak son derece üzücüdür. Aynı şekilde, yakın bir avukat dostumuzun ifadesiyle, güney şehirlerimizden birinde bir Asliye Ticaret Mahkemesi Hakiminin "konuyu hukuken bilmediğini, bu nedenle talebi reddedeceğini ifade ederek temyiz yoluna başvurulmasını önerip, belki Yargıtay'da bilen bir hakim bulunabileceğini" söylemesi durumun hiç de iç açıcı olmadığını göstermesi açısından güzel bir örnektir¹⁷.

Belki de temel problem bu noktada düğümlenmektedir. Asgari bir entelektüel birikimi olması gereken hukukçuların lise tarzında bir mantıkla yetiştirilmesi mevcut kalite yetersizliğine ortam hazırlamaktadır. Hukuk eğitiminin lisansüstü öğretim şekline dönüştürülmesi yönünde bir değişikliğin yapılması gerekirken, vakıf üniversiteleriyle hukuk fakültesi sayısı gereğinden fazla artırılmakta ve sorun daha da içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Bu şekilde, avukat sayısının büyük rakamlara ulaşması ve bir bölümünün de temel bazı hukuki bilgilerden bile yoksun bulunması "avukatlık sınavı"nın da düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir¹⁸.

¹³ "Adaletin Beli Bükük", Milliyet Ege, 28.01.1999

¹⁴ "Adaletin Beli Bükük", Milliyet Ege, 29.01.1999

¹⁵ "Adaletin İflası", Milliyet Ege, 20.03.1999

¹⁶ Özer/ Odaman: TKY, sf.60

¹⁷ Odaman, Hukukçu Gözüyle..., sf.63

Halen yürürlükte bulunan 1136 sayılı Avukatlık Kanunu ile avukatlık sınavı öngörülmüştü. Ancak, 30.01.1979 tarih ve 2178 sayılı kanun ile avukatlık sınavı kaldırıldı. Bugün Avukatlık Yasa Tasarısının 22 vd. maddeleri ile avukatlık sınavı öngörülmektedir. Buna göre sınavı Türkiye Barolar Birliği yapacaktır. Sınav komisyonu Türkiye Barolar Birliği Yönetim Kurulunun seçeceği beş asıl, üç yedek üyeden oluşturulacaktır. Üyelerin en az 15 yıl fiilen avukatlık yapmış olmaları gerekmektedir. Komisyonda gözlemci olarak Yüksek Yargı Organları yargıçları ve Üniversite Öğretim Üyelerinin de bulunmasının, şüphelerin önlenmesi bakımından yararlı olacağı doktrinde savunulmaktadır¹⁹.

Almanya'da avukat olabilmek için, Alman Yargıçlık Yasasına göre, yargıç olabilmek ehliyetine sahip olmak gereklidir. Bunun için de iki devlet sınavının başarılması gerekmektedir. Avusturya'da da avukatlık mesleğine kabul, sınavı başarma şartına bağlıdır²⁰. İsviçre'de de birçok kantonda mesleğe kabul, sınav başarma şartına bağlı tutulmuştur²¹.

Kanımızca da avukatlık mesleğine girişte avukatlık sınavı yapılmalıdır. Çünkü, genel avukat profiline bakıldığında buna ihtiyaç olduğu görülmektedir. Ne var ki; Avukatlık Kanununa yansiyacak bu düzenleme münferit olarak yapılmamalıdır. Zira, Türk Adalet Sistemi neredeyse tüm kurumlarıyla değişikliklere ihtiyaç duymaktadır. Öncelikle adliye binalarından başlaması gereken bu program, kapsamlı bir kanun taramasıyla usul değişiklikleriyle devam etmelidir. Öncelikle mekan olarak saygınlığa kavuşturulması gereken meslek, elbette sınavda başarılı olmaya bağlanmalıdır. Bu şekilde avukatların ciddi bir bölümü çeşitli ek menfaatler sağlayarak adalet dairelerindeki memurlara yapmaları gereken işi yaptırmaktan da kurtulacaklardır.

Dosya fazlalığı ve eldeki bilgilerin bilgisayara geçirilememesi nedeniyle adliye koridorları istiflenmiş dosyalarla kapanmakta ve sağlıklı bir çalışma ortamı elde etmek mümkün olmamaktadır. Ne var ki, kanımızca sistemin yeniden düzenlenmesi için öncelikle maddi ve ergonomik açıdan çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir, zira, bir kişinin verimli çalışabilmesi için öncelikli şart iş koşullarının memnuniyet verici olmasıdır. Bu amaca yönelik olarak motive edici unsurlar uygulamaya konulursa çalışanların iş tatmini üst seviyelere çıkarılabilecektir. Bu şekilde, yukarıda kısaca tanımlamaya çalıştığımız Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bir şartı olan "toplam katılımcılık" uygulama alanı bulacaktır.

¹⁸ Odaman, Hukukçu Gözüyle..., sf.63

¹⁹ Sungurtekin, Meral: Avukatlık Mesleği-Avukatın Hak ve Yükümlülükleri, İzmir, 1995, sf.91

²⁰ Fasching'den nakleden Sungurtekin,sf.90

²¹ Guldener ve Wolffers'den nakleden Sungurtekin,sf.90

Şöyle ki; görüldüğü üzere dış müşterinin tatmini için öncelikle iç müşteri tatmininin sağlanması gerekmektedir. Ancak, Toplam Kalite Yönetimi mantığı gereği bu sadece üst yönetimin desteğiyle gerçekleştirilecek bir yapı değildir. Toplam Kalite Yönetimi katılımcı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımı öngörülür. Bunun anlamı, her bölümün ve çalışanın kendi işlevleri itibarıyla kalite teminine katılması ve kalite kontrol işlevinin diğer işletme işlevlerine bütünüyle entegre olmasıdır²². Toplam Kalite Yönetiminin önemli unsurlarından biri olan kalite çemberlerinin esası da bu anlayıştır. Kalite çemberlerinin 5-6 kişilik gruplarla oluşturulabildiği düşünüldüğünde önerimiz; mahkeme kalemlerinin hakimlerin ve savcılarının da katılımıyla birer kalite çemberi haline dönüştürülmesi ve tüm gün boyunca aynı mekanda ve aynı şartlarda çalışan kişilerin, mevcut sorunlarının çözümünde pay sahibi olmalarını sağlamaktır. Bu çeşit bir çalışmaya en çok da eğitim alanında ihtiyaç vardır, zira, bir çalışanın kendi yaptığı iş hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması durumunda doğal olarak aynı kalemdeki çalışma arkadaşının yükü artmakta ya da bir yanlışlık sonucunda fatura tüm kaleme çıkmaktadır²³. Yaptığımız incelemelerde, adliye personelinin büyük çoğunluğunun hukuk eğitimi almamış olması nedeniyle çok basit işlerin bile aksamakta, gecikmekte olduğunu ve adeta adalet mekanizmasının eğitimsiz personel ile deneyimsiz stajyerlere bırakıldığını tespit ettik. Oysa, Adalet Yüksek Okullarının mevcudiyet nedeni nitelikli personel yetiştirmektir, ancak bu kişiler ya öğrenimleri sırasında not yükselterek Hukuk Fakültesine geçmek ya da iki yıllık eğitim sonrasında başka alanlara yönelmek yolunu seçmektedirler.

Birçok adliye binasında eskimiş ve tüm işlevini yitirmiş daktilo ve diğer araç-gereçle çalışılmakta ve teknoloji noksanlığı nedeniyle işler aksamakta, duruşmalar gecikmektedir. Yaptığımız mülakatlar sonucunda elde ettiğimiz bilgilere göre -her mahkeme ve hakime göre değişiklik göstermekle birlikte- ülkemizde yargılama aşaması bir yılın altına düşmemektedir. Bu durum kişileri hukuk dışı yollara itmektir, zira bu şekilde hem talepleri (haklı olmasalar bile) çabuk yerine gelmekte hem de işi şansa bırakmamaktadırlar. Yargılama aşamasının süresinin ve maddi gerçeğe ulaşma oranının bir standardı mevcut değildir. Burada maksat, dış müşteri isteklerini tam olarak karşılayabilmektir. Zira, kamu vicdanını rahatlatacak doğru kararlara ulaşma imkanının arttığı, suçların ise teknolojik yöntemler kullanılarak işlendiği günümüzde, iletişim olanaklarının artması ve tüketici haklarının giderek önem kazanmasıyla,

²² Ishikawa, Kaoru: Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayını, 1995, sf.93-94

²³ Özer/ Odaman: TKY, sf.62

düşünce ve istekleri hızla artan daha bilinçli bir dış müşteri kitlesi ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Buna bağlı olarak, serbest çalışmakta olan avukatlar da artık, fazla beklentisi olmayan (aslında olamayan), bulduğu hizmetlerden memnun olan (aslında memnun olmak zorunda kalan), ve fazla eleştirmeyen (aslında eleştirme hakkı olmayan) bir tutum içindeki müvekkiller ile karşı karşıya olmadıklarını bilmeli ve "iç müşteri" ile "dış müşteri" yaklaşımları geliştirerek "bir sonraki süreç müşterimizdir" ile "zincirleme" bir kalite anlayışı oluşturmalarıdır²⁴. Bu anlamda, aşağıda değinileceği üzere "uzmanlaşmış" hukuk bürolarında çalışan avukatların, stajyer avukatların ve sekreterlerin her biri kendi konumlarına göre sorumluluklar üstlenmeli ve bu sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirerek kaliteye ulaşmada üzerlerine düşen görevi yapmalıdırlar.

Davaların uzamasındaki temel etken hakim sayısının ve kalitesinin yeterli olmamasıdır. Samimiyetle bu mesleği yapmaya niyetli hukuk fakültesi öğrencilerini ayrı tutmakla birlikte, genelde avukatlık yapabilmesi için yeterli çevresi bulunmayan ya da bir büronun masraflarını üstlenebilecek mali imkanlara sahip olmayan kişiler hakimlik mesleğini seçmektedirler. Gerçekten donanımlı olanlar da bir süre sonra maaşlarının yetersizliği nedeniyle istifa etmektedirler. Ayrıca, inanılmaz sayılara ulaşan dosyaların incelenmesi sorun olmakta, incelenen bile sağlıklı sonuç alınamamaktadır. Yeni hakimlerin verdiği kararların belli bir oranının Yargıtay'ca onanması, terfileri için zorunlu olduğundan genç hukukçular strese kapılmakta ve buna deneyimsizlik de eklenince özellikle Anadolu'da görev yapmakta olup tecrübeli birine danışamayacak durumda olanlar birçok psikolojik rahatsızlıkla karşılaşmaktadırlar.

Hakim kalitesini yükseltmenin öncelikli yolu ise mesleği cazip hale getirerek, daha çok hukuk fakültesi mezunu arasından seçim yapabilmektir. Bu amaçla da maaşların yeterli bir düzeye getirilmesi gerekmektedir. Doğal olarak, kendini iyi yetiştirmiş hakim ve savcılar istifa ederek, kazancı daha yüksek olabilecek avukatlığı tercih etmektedirler. Öyle ki, ülkemizde bugün Yargıtay Cumhuriyet Savcıları "geçinemedikleri" gerekçesiyle istifa yolunu seçmektedirler²⁵. Ne var ki, 1997'de binde 8, 1998'de binde 9, 1999'da yüzde 1 oranında ayrılan bir bütçe payıyla yargıya verilen önem gözler önüne serilmektedir. Adalet Eski Bakanı

²⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz. Demircan, Mahmut: "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme", 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, MPM Yayınları, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, sf.271

²⁵ "Yargıda Geçim İstifası", Milliyet, 17.02.1999, sf.9

Hasan Denizkurdu'nun ifadesiyle gerek yasamanın gerekse yürütmenin yargıyı sevmediği sözkonusu acı örnekler ve rakamlarla açığa çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetiminde "iç müşteri" diye adlandırılan adliye çalışanları son derece olumsuz koşullarda istihdam edilmekte ve yargı mekanizması içindeki "insan" unsuru gözardı edilmektedir. Halbuki, müşterinin isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli olan hizmet kalitesini elde edebilmenin öncelikli yolu insan kalitesinin sağlanmasıdır. Bunun için de insana, bir makine mantığıyla değil, sorunları olabilen, bunları aşamazsa verimli olamayacağı bilinen ve özellikle yargı sistemine dahil bir çalışan olması itibarıyla, hata yaptığında telafisi çoğu zaman mümkün olmayan bir "kişi" olarak yaklaşmak gereği bulunmaktadır.

Bundan başka, hakimlerin görevlerini yaparken kendilerini sonsuz bir güvencede hissetmeleri zorunluluğu vardır. Hakimler herhangi bir baskı ya da tehditle karşılaşmaksızın tam bir özgürlük ve tarafsızlıkla görevlerini yerine getirebilmelidirler²⁶. Hakimlik güvencesinin sağlanabilmesi için en önemli husus; tayin, terfi, nakil, denetim ve disiplin gibi özlük işlerinin tarafsız bir organ tarafından yapılmasıdır. Türkiye'de bu görev Hakimler ve Savcılar Yüksek Kuruluna verilmiştir, ne var ki bu kurulun başkanı Adalet Bakanı, doğal üyesi de Adalet Bakanlığı Müsteşarıdır. Oysa, siyasi bir kişilik olan Bakanın bu kurulun başkanı olmaması gerektiği kanaatindeyiz. Fransa örneğinde olduğu gibi (Conseil Supérieur de la Magistrature), halk tarafından seçilmesini doğru bulduğumuz Cumhurbaşkanı'nın bu kurula başkanlık etmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

Uygulamada karşımıza çıkan bir diğer sorun da hakimlerin tayinleri esnasında mahkemelerinin de köklü bir değişime uğramasıdır. Örneğin, Sulh Hukuk Mahkemesi Hakimi olarak yıllarca görev yapmış bir kişinin aniden alanı çok farklı olan bir mahkemenin hakimi olduğu görülmektedir. Yüzyılın sonuna geldiğimiz şu günlerde maksat tüm mal ve hizmetlerin daha kaliteli olması ve daha verimli çalışmasıdır. Bu anlamda hukuk gibi hayatın her anında ve her yerde uygulama alanı bulan bir bilimin tümüyle bilinmesi olasılığı çok düşük hatta imkansızdır. Her ne kadar ülkemizde hukukçular (özellikle avukatlar) "herşeyi biliyormuş gibi" çalışıyorlarsa da diğer mesleklerde olduğu gibi hukuk dünyası mensuplarının da uzmanlaşması gerektiği açıktır. Bu nedenle, hakimlerin de mesleğe başladıkları andan itibaren uzmanlaşmaya yönlendirilmesinin daha yüksek verim alınabilmesi için yararlı olacağı kanaatindeyiz. Uzmanlaşmanın avukatlara da uzak bir kavram olması nedeniyle hukuk

öğrenimi görmüş bu kişiler bile tacir mantığıyla davranmakta ve saygınlıklarında zedelenme vuku bulmaktadır.

Hukukumuzda müdafî tayin mecburiyeti yoktur. Kişiler herhangi bir avukat yardımına başvurmadan davalarını takip edebilmektedirler. Ancak, iddia makamında savcı, yargılama makamında da hakim bulunmaktadır, her ikisi de hukuk eğitimi almış kişilerdir²⁷, kanımızca savunma makamında da aynı niteliklere sahip bir kişi yani müdafî bulunmalıdır. Bu şekilde tüm yargılama işlemleri usulüne uygun bir şekilde sokulacak ve gereksiz yazışma ya da diğer hatalarla yargılama gecikmeyecektir. Netice olarak, Toplam Kalite Yönetiminin nihai hedefine yani "yapılan işte kaliteye" ulaşılacaktır. Zira, işletme dünyasındaki "düşük maliyetli ve kaliteli" mal üretme amacını, yargı sisteminde hızlı ve doğru olarak karar verme süreci olarak anlamak gerekir.

Doğal olarak, müdafî tayin mecburiyetine dair önerimizin bir bedeli vardır ancak, bunu yeterli mali imkanı olmayan insanlara yüklemek doğru değildir, bu nedenle sözkonusu kişilere baro tarafından avukat sağlanmalı, görevlendirilen avukatın vekalet ücreti de asgari ücret tarifesi uyarınca yine baro tarafından karşılanmalıdır. Baroların bu parasal olanağa sahip olmadıkları iddialarına katılmamaktayız, zira, özellikle büyük şehirlerde binlerle ifade edilen sayıdaki avukat her yıl on milyarlarca aidat ödemektedir ve miktarlar sözkonusu ihtiyacı karşılamak için son derece yeterlidir²⁸.

Ayrıca, yargılamada avukatın bulunması maddi gerçeğe ulaşma açısından da fevkalade önemlidir. Ancak, bu yapılırken mevcut mevzuatımız iyi incelenmeli ve müdafîin bu husustaki katkısını sağlayacak müesseseler uygulanmalıdır. Örneğin, bugün ülkemizde, mevzuatımızda bulunmadığı iddiasıyla "çapraz sorgu" tatbik edilmemektedir, oysa CMUK.md.232'de "çapraz sorgu yöntemi" bulunmaktadır²⁹. Maddi gerçeğe ulaşma konusunda toplumun yargı sistemine fazla güvenmemesi nedeniyle yargı dışı yollara başvurduğu düşünüldüğünde bu çeşit önlemlerin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Kanımızca, öncelikle "Kaizen" anlayışı çerçevesinde Adalet Bakanlığı bir durum tespitine gitmeli, mevcut sorunları kapsamlı raporlarla belirlemeli, bunu yaparken yine Toplam Kalite Yönetimi mantığı uyarınca yargı sistemine dahil olan herkese başvurmalı,

²⁶ Özbudun, Ergun: Türk Anayasa Hukuku, Ankara, 1989, sf.347 vd.

²⁷ Öztürk, Bahri: Uygulamalı Ceza Muhakemesi Hukuku (Ceza Muhakemesi), Ankara, 1994, sf.259-260

²⁸ Odaman, Hukukçu Gözüyle..., sf.63

²⁹ Öztürk, Ceza Muhakemesi, sf.314

herkesten fikir almalı, üniversitelerle, yüksek mahkemelerle ve yönetim danışmanlığı şirketleriyle birlikte çalışmalıdır.

Mevcut durumun iç açıcı olmadığı bir gerçektir, ancak elde edilecek sonuçlar da hiçbir zaman yeterli görülmemeli, sistem mütemadiyen, yeni gelişmeler dikkate alınarak geliştirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde müşteriye tatmin etmede, verimliliği ve etkinliği artırmada, sistemin iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde, yargı kararları hiç olmadığı kadar tartışılmakta ve verilen kararlar çoğu defa kamu vicdanını rahatlatmamaktadır. Bu durumda toplum "suçlu" gördüğü kişiye kendisi bir şekilde ceza vermeyi yeğlemektedir. Bu nedenle, sürecin içindeki herkese, uygulamaya bilgisi ve becerisi çerçevesinde katkıda bulunma olanağı sağlanmalıdır. Bu anlamda, jüri sisteminin ülkemiz mevzuatına acil olarak dahil edilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Bu şekilde, toplum bizzat kendi üyeleriyle yargılama aşamasına katılabilecek ve hakimin karar vermesi sürecinde etkili olabilecektir. Örneğin, yeni Ceza Kanunu Tasarısıyla ölüm cezasının kaldırılması yoluna gidilmektedir. Bu cezanın iyi bir cezada bulunması gereken hiçbir niteliği taşımadığı özellikle hukukçular tarafından gayet açık bilindiği halde toplumun bu duruma tepki göstermesi muhtemeldir. Bu nedenle, eğer "ölüm cezası" kaldırılacaksa buna bağlı olarak "af" müessesesi de ortadan kaldırılmalı ve bu konudaki muhtemel siyasi tavırlar bertaraf edilmelidir.

Ancak, ölüm cezası mevcut olacaksa, toplumun her kesimine dahil olan kişilerin oluşturduğu jürinin tavrının dikkate alınması, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının varlığı için bir koşul olan toplumsal sorumluluğun sağlanabilmesi yolunda önemli bir adımdır. Zira, yargılamadaki temel amaç maddi gerçeğe ulaşip, gereken müeyyideleri tatbik ederek kamu vicdanını rahatlatmak, huzuru sağlamak ve bu şekilde toplumsal bir fayda elde etmektir.

Nihayet ifade etmek gerekir ki; yöneticilerin ve mevcut sistemin statükocu bir yapıya sahip olduğu yerlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını başarıya ulaştırabilmek olanaklı değildir. TKY sosyal, yönetsel ve teknik sistemlerin birarada kalitesinin sağlanması ile başarıya ulaşır³⁰. Bu nedenle, Türk yargı sisteminde Toplam Kalite Yönetimi uygulayabilmek için sağlıklı bir üst yönetim desteğinin alınması şarttır. Burada da öncelikle siyasi yapıda

³⁰ Fernandez, Ricardo: Total Quality In Purchasing Supplier Management, Florida, 1994, sf.21

birtakım köklü değişikliklere gitmek gereği bulunmakta, özellikle Adalet Bakanının (ve diğer bakanların) milletvekilleri arasından değil, Meclis dışındaki uzmanlar arasından belirlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

İtiraf edelim ki; bilirkişiyeye giden dosyaların uzun süre gelmediği, dosyaların kaybolduğu, hatta durduğu yerde farelerce yendiği, mahkemelerde ve Cumhuriyet Savcılıklarında yılda yaklaşık 11.000 davanın ele alındığı ancak sadece 500 kadar bakımsız adliyenin varolduğu ve 7.500 hakim ile savcının görev yaptığı ve bütçenin yüzde birinin çözüm için ayrıldığı bir ortamda insan çok da fazla iyimser olamıyor ancak yargı sisteminde verimlilik ve etkinliği amaçlayıp samimi çabada bulunan insanların varlığını bilmek de hala umut olduğunu bizlere hatırlatıyor.