



This Project is co-funded by the European Union and the Council of Europe.  
Bu Proje Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi tarafından birlikte finanse edilmektedir.



Bu *Çalışma Belgesi*, Avrupa Konseyi ve Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay Başkanlığı tarafından yürütölen ve sözleşme makamı Merkezi Finans ve İhale Birimi olan “*Yargıtayın Kurumsal Kapasitesinin Güçlendirilmesi*” Avrupa Birliği-Avrupa Konseyi Ortak Projesi kapsamında İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve yayımlanmıştır. Bu yayının çeviri ve basımı Avrupa Birliği'nin mali desteği ile gerçekleştirilmiştir.

Çeviri yayın: **Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi – “Yüksek Performansa Erişmek: Mahkemeler İçin Bir Çerçeve”**. © 2021 Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi. Tüm hakları saklıdır.

Çevirinin nihai incelemesi, Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay Başkanlığı tarafından yapılmış olup *Çalışma Belgesi*'nde ifade edilen görüşler hiçbir şekilde hiçbir kurumun resmî görüşünü yansıtır şekilde yorumlanmamalıdır.

Orijinal baskı: **High Performance Court Framework – “Achieving High Performance: A Framework for Courts”**. © 2010 Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi. Tüm hakları saklıdır. Bu *Çalışma Belgesi*'nin hiçbir kısmı, Merkezdten izin almadan fotokopi, kayıt veya herhangi bir bilgi saklama ya da geri alma sistemi dâhil olmak üzere elektronik veya mekanik hiçbir şekilde veya hiçbir yolla çoğaltılamaz veya kullanılamaz.

Basım Tarihi: Ağustos 2021

Basım Yeri: Ankara





# İçindekiler

<b>Önsöz</b>	<b>Mahkemelerde Kriz Durumu</b> .....	<b>i-xi</b>
<b>I</b>	<b>Adalet Yönetiminde Kalite</b> .....	<b>1</b>
	Hedeflerin Belirlenmesi.....	2
	Arka Plan.....	3
	Organizasyonel Yol Haritası .....	9
<b>II</b>	<b>Yönetmel İlkeler</b> .....	<b>12</b>
	Her Davaya Bireysel İlgi Gösterilmesi .....	15
	Bireysel İlginin İhtiyaç Düzeyiyle Orantılı Olması.....	15
	Usul Adaletinin Kararlarla Gösterilmesi.....	17
	Hukuki Sürecin Hâkim Kontrolünde Olması .....	18
<b>III</b>	<b>Mahkeme Yapısı ve Kültürü</b> .....	<b>21</b>
	Mahkemelerin Karmaşık Yapısı.....	22
	Mahkeme Kültürü.....	25
<b>IV</b>	<b>Performans Bakış Açılı ve Alanları</b> .....	<b>32</b>
	Performans Bakış Açılı.....	33
	Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açılı.....	38
	Kurum İçi Faaliyet Bakış Açılı.....	40
<b>V</b>	<b>Performansın Organize Edilmesi ve Ölçülmesi</b> .....	<b>47</b>
	Performans Ölçümünü Anlamaya Yönelik Terimce .....	47
	Performans Ölçütlerinin Organize Edilmesi.....	51
	Performans Ölçütlerinin Uygulanması .....	53
<b>VI</b>	<b>Performans Yönetimi</b> .....	<b>60</b>
	Yenilikçi Bakış Açılı.....	61
	Yanıt Verebilirlik.....	62
	Performans Sonuçlarının Derlenmesi: Altı Adım .....	65
	Uyum .....	72
	Sosyal Değer Bakış Açılı .....	82
	İtimat ve Güven.....	84
	Yeterli Mali Kaynak.....	86
<b>VII</b>	<b>Özet ve Sonuçlar</b> .....	<b>88</b>
	Çerçeve'nin Bağlama Yerleştirilmesi .....	88
	Efsaneler .....	88
	Çerçeve'nin Kullanılması İçin Yedi Strateji.....	92
<b>Kaynakça</b>	.....	<b>101</b>





*Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi, mahkemelerin devam eden işleyişine performans iyileştirme önlemlerini dâhil etmek*

*üzere atabilecekleri bir dizi esnek adım önermektedir. Bu adımlar arasında; yüksek performansın ne olduğunu açıklığa kavuşturan temel yönetsel ilkelere odaklanması, bir mahkemenin yönetim kültürünün ortak hedefleri ve meslektaş iş birliğini nasıl geliştirebileceğinin anlaşılması, performans ölçme kapasitesinin geliştirilmesi, sonuçların usullerde iyileştirme yapılması ve çeşitli paydaşlarla iletişim kurulması amacıyla kullanılmasının öğrenilmesi yer almaktadır. Bu adımların bir araya getirilmesi, adalet yönetiminin kalitesini artırmak için mahkemelerin izleyebilecekleri işlevsel bir sistem veya kalite döngüsü oluşturmaktadır.*

## Mahkemelerde Kriz Durumu

Genellikle bir kurumun mevcut uygulamalarını tekrar değerlendirmesi için bir kriz durumunun ortaya çıkması gereklidir; mahkemeler de bu bakımdan diğer kurumlardan farklı değildir. Günümüzde birçok mahkemenin ciddi bir mali kaynak kaybı ile karşı karşıya kalma olasılığı, işlevsel bütünlükleri açısından yakın geçmişte emsali görülmemiş büyüklükte bir tehdit oluşturmaktadır. Bu mali şoka etkili bir yanıt verilmesi gereklidir, ancak ne yazık ki birçok mahkeme yenilikler getirmek yerine sadece tepki gösterecektir. Mahkemeler bu tepki yöntemine başvurduklarında, genelde personele ücretsiz izin verilmesi, jüri duruşmalarının askıya alınması veya mahkeme çalışma saatlerinde kesintiye gidilmesi gibi sığ çözümlere başvurma eğiliminde olurlar. Bazı mahkemeler bütçe kesintisi riskiyle karşı karşıya kaldıkları durumlarda “Yeterli mali kaynak alamazsak ... birimini kapatacağız,” şeklinde bir yaklaşım sergileyerek en çok ihtiyaç duyulan hizmetleri ortadan kaldırma yoluna başvurmaktadır. Böyle tepkilerden kaynaklanabilecek kısa vadeli bir rahatlama olsa da bu tür bir rahatlama ancak nadiren herkes için tatmin edici olacaktır.

Buna karşılık, bazı mahkemeler adalet yönetiminin kalitesini korumaya ve hatta geliştirmeye yönelik bir bakış açısı benimseyerek bu krize yaratıcı ve esnek bir şekilde uyum sağlayacaktır. İyi bir şekilde faaliyet gösteren ve iyi bir şekilde faaliyet gösterdiği algılanan mahkemeler, ciddi bütçe kısıntısı dönemlerinde dahi iyi bir şekilde

*“Adil eylemlerde bulunarak adil, ılımlı eylemlerde bulunarak ılımlı, cesur eylemlerde bulunarak cesur hâle geliriz.”*

Aristo

mali kaynak temin edebileceklerdir. Diğerlerine ise daha azıyla daha fazlasını yapmaları söylenecektir. Bu nedenle mahkemelerin bugün karşı karşıya olduğu mali zorluklar, yaratıcı düşünmeyi gerektirmektedir. İlerleme kaydedecek mahkemeler, kriz durumu dışında yapmayı dahi düşünmeyecekleri değişiklikleri yapmaya gönüllü olan mahkemeler olacaktır.

Birçok kişi teknolojinin mahkemeleri kurtarabileceğine inanmaktadır. Bilgi teknolojisi, şüphesiz, mahkemelerde giderek artan evrak işlerinin üstesinden gelmeye yardımcı olacak bir anahtardır. Bununla birlikte, teknolojik yenilik yoluyla daha yüksek etkinlik sağlanması, önemli yatırımlar yapılmasına karşın her zaman tam olarak yerine getirilemeyen bir vaat olmuştur. Geçmişte etkinliğin artırılması için alınan önlemlerin her zaman başarıyı yakalayamaması, mahkeme işlerini daha iyi organize etmek ve yürütmek amacıyla bilgi teknolojilerinin uyumlaştırma sürecinin, teknoloji uzmanları, mahkemede çalışanlar veya bunların her ikisi tarafından tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Teknolojik çözüm kısıtlılıklarının bir kısmı, bunların mevcut süreçlere ve çalışma kültürüne yeterince dikkat edilmeden denenmiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, mevcut süreçlerin ve iş akışının yeniden tasarlanıp tasarlanmayacağı veya yeniden nasıl tasarlanacağı değerlendirilmeden eskiden kullanılan hazır çözümlerin süreçlerin otomasyonunda ezbere kullanılması bu başarısızlıkların temel nedenidir.

Mali krizlere ve teknoloji yoluyla acil çözümlerin bulunmadığı durumlara ek olarak, mahkeme yöneticileri, vatandaşların mahkemeler de dâhil olmak üzere büyük kurumlara olan itimat ve güvenlerinin azaldığı bir ortamda faaliyet göstermektedir. İnsanlar verdikleri vergilerin mahkemeler tarafından adil ve eşit adaleti sağlamak üzere akıllıca kullanıldığından şüphe duymaktadırlar. Örneğin Amerikan adalet sisteminin anlamsız davalar bombardımanı altında kaldığına ilişkin bir görüş mevcuttur. Anlamsız davaları ortadan kaldırmak sisteme yeterli şekilde mali kaynak sağlanmasında büyük bir adımdır. Vatandaşlar, verecekleri desteğin mahkemeler tarafından hukuki süreci kullanmak isteyen kişilerin ihtiyaçlarına cevap verilmek suretiyle karşılık göreceği inancına sahip olmazlar ise mahkemelere artık daha az destek verme eğiliminde olacaklardır.

## Zorluklarla Başa Çıkmak

Krizler kesinlikle insanların dikkatini çeker. Aslında hem özel sektördeki hem de kamu sektöründeki birçok lider, krizin mevcut düzeni yeniden şekillendirmek ve işin yapılma şeklini fiilen değiştirme olanağı elde etmek için gerekli bir bileşen olduğuna inanır. Ancak kullanılan tek strateji, kriz yönetimi olmamalıdır. Kriz yönetimi ile durum istikrara kavuşturulabilir ve zaman kazanılabilir, ancak sadece krize müdahale edilmesi mahkemelerin krizin altında yatan nedenlerle yüzleşmesini sağlamayacaktır. Mahkemelerin karşılaştıkları zorlukları daha iyi tahmin etmeleri ve kaynaklarını belirlemeleri gereklidir.

Mahkemeler, vatandaşların bireysel çıkarları, ihtiyaçları ve haklarına mevcut düzenden daha iyi hizmet verebilmek için uygulamalarında önemli değişiklikler yapmışlardır. Eleştirel geri bildirim, mahkemelerin faaliyet yöntemlerinde iyileşme sağlayan birçok yeniliğin arkasındaki itici güç olmuştur. Çok fazla sanığın hapisshanede çürümesine karşı yapılan eleştirilere, yargı sisteminin oldukça maliyetli ve yavaş olduğu yönündeki eleştirilere ve bazı sanıklara yönelik davaların geleneksel iki taraflı dava sistemi dışında daha iyi görülebileceği şeklindeki eleştirilere yanıt olarak gerçekleştirilen üç büyük organizasyonel değişikliği ele alalım.

- 1960'larda ve 70'lerde sanıklar kefaletle serbest bırakılmadığı için hapisshaneler dolup taşmaktaydı. Bu sorunun tespit edilmesi üzerine, denetimli serbestlik bürolarından farklı olarak ayrı yargılama öncesi tahliye kurumları kurulmuştur. Bu kurumlar, sanıkların kefaletsiz olarak serbest bırakılmak üzere toplumla yeterli bağları olup olmadığı konusunda mahkemelerin daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olmuştur. Kefalet reformu, mahkemelerin daha önce sistematik bir şekilde toplamadığı bilgileri sağlayan yeni kurumlar tarafından yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.
- Benzer şekilde, alternatif uyuşmazlık çözümü (AUÇ) hareketi, birçok kişi tarafından çok çeşitli medeni hukuk uyuşmazlıklarını ele almak için aşırı karmaşık ve maliyetli olduğu düşünülen mahkeme usullerine bir tepki olarak 1980'lerde başlamıştır. İhtilaflı taraflar arasında, çözülmemiş sorunları çözüme kavuşturmak ve geleneksel davalardan kaynaklanan zaman kaybından, maliyetten ve muhtemelen bu davaların daha az tatmin edici sonuçlarından kaçınmak üzere, müzakereyi teşvik etmeleri için özel olarak eğitilmiş arabulucular ve hakemler istihdam edilmiştir.
- 1990'larda düşük profilli suç davranışlarının altında yatan problemlerin üstesinden gelmek için sorun çözme mahkemeleri geliştirilmiştir. Uyuşturucu ile ilgili suçlar, akıl sağlığı sorunları, aile içi şiddet, askeri gazilerin sorunları ve benzeri davalar için bu mahkemelerden çok sayıda kurulmuştur. Bazı davaları mutlak takvim dışına yönlendirerek kendilerine özgü, ayrı birer süreç içerisinde ele almanın nedenlerinden biri tekrar suç işleme oranını azaltmak, diğeri ise geleneksel yargılama yapılması durumunda söz konusu olmayabilecek olan, ihtiyaç duyulan hizmetleri sağlamak olmuştur.

Bu yeniliklerin tümü, mahkemelerin belirli sorunları çözme çabalarında köklü değişiklikler yaptıkları durumlara örnektir. Bununla birlikte, bazı mahkemeler aktif olarak sürece dâhil olduğunda sorunlar oldukça büyümüş ve bazı durumlarda ise krize dönüşmüştür.

Bu önemli yenilikler, mahkemelerin yerleşik düzen dışında ve yeni bir şey yaratma eğilimlerini de göstermektedir. Bu yaklaşım, temelde herhangi bir sorun teşkil

etmese de dikkati, mutat takvimde kalan davaların çoğunluğunda neler meydana geldiğinin dışında, başka bir yöne çekebilir. Bu, davaları “normal süreçten” çıkartarak sorunların çözülebileceğine ilişkin bir inancı destekler. Planlanan değişikliğin amacı, mevcut sistemin kendisini daha iyi hâle getirmek değil, davaları mevcut sistemden çıkarmaktır. Mutat takvim iyi niyetli ihmale konu olduğu ölçüde, yeni oluşturulan alternatiflerin varsayılan faydaları beraberinde belirli bir maliyet getirmektedir.

Bazı durumlarda davaların geleneksel sürecin dışına çıkarılması yoluna başvurmak uygun olabilir, ancak bu, aynı zamanda, tüm süreçlerin dikkatli bir şekilde izlenmesi ihtiyacının gözden kaçmasına da yol açabilir. Tüm süreçlerde zamanla bozulma gözlemlenebilir. Mahkeme reformu mimarisinde eksik olan şey, krize müdahale etmek yerine tüm mahkemelerin ve mahkemeyle ilgili süreçlerin performansını tutarlı bir şekilde zaman içinde değerlendirmenin ortak bir yolunu bulmaktır.

## Performans Yönetiminde İstenen Nitelikler

Yeni başlayanlar için genel ve sınırlı yargı yetkisine sahip olan mahkemeler, AUÇ ve ihtisas mahkemelerinin yönetimi hakkında ortaya çıkabilecek sorular benzer olduğundan performans değerlendirilmesinde kullanılacak terimler yeterince genel olmalıdır. Elbette alınacak özel önlemler her bir durum için farklılık gösterecektir, ancak sorular nispeten sabit kalmalıdır.

İlk derece mahkemelerini değerlendirmek için ortak bir yol belirlerken sorun çözenin en iyi çözümünü bulmak olduğu varsayımında bulunma tuzağından kaçınmak gereklidir. Gerçekten de yüksek performans fikri, mükemmel tek bir faaliyet modeli bulmakla eş anlamlı olarak değerlendirilirse önemi azalacaktır. Ütopik bir toplum yaratmak nasıl mümkün değilse, mahkeme yönetimini organize etmek için en iyi ve kalıcı tek bir yol bulmak da mümkün değildir.

Etkili bir performans değerlendirmesi, mahkemelerin sorunları erken aşamada tespit etmesine yardımcı olmalı ve elde edilen bilgileri sorunlar büyümeden, yayılmadan veya bardağı taşırmadan önce mahkeme yöneticilerine ulaştırmayı kolaylaştırmalıdır. Başarılı performans değerlendirmesi, yöneticilerin eleştirel ve yaratıcı düşüncelerine ve sorunları çözmek için alternatif yollar keşfetmelerine yardımcı olan dinamik bir süreçtir. Bu bakış açısına göre, mahkeme yönetiminin kilit amaçlarından biri zaman içinde sorun çözme tekniklerini iyileştirmek için sürekli çalışmaktır. Bunun sonucunda müdahalelerin etkililiği, başarıya ulaşmayan çözümlerin sayısının azaltıldığı belirli bir noktaya ulaşmalıdır.

Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi, mahkeme performansını iyileştirme ihtiyacına yanıt olarak bu süreci yönetmek için analitik bir çerçeve oluşturmuştur.



Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi'nin mantığı, mahkeme yöneticilerini adalet yönetiminde mükemmellik için çabalama, çabalarını kamuoyu ve politika belirleyiciler de dâhil olmak üzere geniş bir kitleye daha iyi bir şekilde iletmeye teşvik etmektir. Yüksek Performans Çerçevesi, davaların ele alınmasında ve davacılara yönelik muamelelerde benimsenecek adil ve etkili uygulamaları tanımlayan temel yönetsel ilkeleri yerine getirmenin, yüksek bir performans düzeyini sürdürmenin ve daha güçlü bir kurumsal rol kazanılmasında performans sonuçlarını kullanmanın ve iletmenin neye mal olacağını belirler. Yüksek Performans Çerçevesi, mahkemeleri hukuki süreçlerde rol alan kişilerin mahkeme deneyimlerini nasıl geliştirebileceklerini ve çalışma ortamını hâkimler, yöneticiler ve personel için nasıl daha iyi hâle getirebileceklerini değerlendirmeye davet etmektedir.

## Mahkeme Yönetimini İyileştirmek İçin Yol Haritası

Yüksek Performans Çerçevesi, mahkemede mükemmeliyet sağlanması için önceden sergilenmiş olan çabalara dayanır ve yönetsel uygulamalarda sürekli iyileştirmenin nasıl sağlanacağına ilişkin yeni fikirler sunar. Bu amaçla, Yüksek Performans Çerçevesi, yüksek performans gösteren bir mahkemenin başarmayı amaçladığı şeyleri açıklayan, bir mahkemenin hedeflerinin mahkeme yönetim kültüründen nasıl etkilendiğini gösteren, ölçülebilir performans kategorilerini tanımlayan ve performansla ilgili bilgilerin nasıl bir araya getirileceğine ve kullanılacağına ilişkin yaklaşımlar konusunda önerilerde bulunan, düzenleyici bir dizi kavram sunmaktadır. Parçaların bir araya getirilmesi, birbiriyle bağlantılı bu kavramların dinamik niteliğini gösteren bir kalite döngüsü yaratır. Bu nedenle Çerçeve, hem yüksek kalite düzeyine sahip bir yönetimin sahip olduğu özellikleri bir belge altında toplamayı amaçlayan bir eğitim aracı hem de somut durumlarda kullanmak için adım adım usul sunan bir kılavuz niteliğinde karma bir yapıya sahiptir. Bu karma yaklaşımın gerçek dünyada karşılaşılan zorluklarla mücadele edilmesine yetecek düzeyde özel olması ve böylece mahkeme yönetimindeki kalıcı sorunlarla baş edilebilmesine olanak tanınması ümit edilmektedir.

### *Yönetsel İlkeler*

Yüksek Performans Çerçevesi, performansın hâkimler ve mahkeme yöneticileri arasında yaygın olarak paylaşılan temel değerler ve arzu edilen davranışların bir birleşimi niteliğinde olan dört öğeye dayalı olduğu varsayımı ile başlar. Bu değerler ve bunlara karşılık gelen davranışlar, etkili mahkeme yönetimi için tanımlayıcı niteliktedir ve her davada anlamlı bir adil yargılama sağlamak için mahkeme politikalarını ve usullerini belirleme yetkisine sahip yetkililerce takip edilmesi gerektiğine inanılan ilkeler şeklinde ifade edilir. Bu değer ve davranışlara *yönetsel ilkeler* diyoruz.

Yönetimsel ilkeler şunları içerir: (1) her davaya bireysel ilgi göstermek, (2) davaları oransal olarak ele almak, (3) usul adaleti sergilemek ve (4) hukuki süreç üzerinde yargısal denetim uygulamak. Bunlar soyut idealler veya ulaşılmaz güç standartlar olmayıp ilkeler olduğundan gerçek dünyada yeterince somuttur. Bununla birlikte, uygulanmaları hâkimleri ve yöneticileri çevreleyen yerel mahkeme bağlamına bağlıdır. İlkelerin önemi ve ilgi düzeyi üzerinde geniş bir uzlaşma olmasına karşın mahkeme kültürlerindeki önemli farklılıklar nedeniyle bunlar her zaman evrensel bir şekilde uygulanamamaktadır.

### ***Mahkeme Kültürü ve Değişim Yönetimi***

Mahkeme kültürünün anlaşılması çok önemlidir. Pek çok mahkeme reformu çabası, herhangi bir politikanın herhangi bir zamanda herhangi bir mahkemede uygulanabileceği inancına dayanmaktadır. Gerçekte ise mahkeme uygulamalarındaki değişim yavaş gerçekleşmektedir. Söz konusu değişiklikler geçmiş koşullandırmalara bağlı kalmakta, gayriresmî normların ve faaliyette bulunma konusundaki yerleşik yöntemlerin etkisini yansıtmaktadır. Mevcut hâkim ve yönetici kültürü, mahkeme çalışmalarının hemen hemen tüm alanlarında politika ve usullerin uygulanmasını şekillendirmektedir.

Çok yaygın bir kültürel yönelim, çoğu mahkemede işleyen yönetimsel özerkliğin derin damarlarından ortaya çıkmaktadır. Mahkemelerin çoğunda hâkimler temelde eşit statüye sahiptir. Mahkeme başkanı gibi liderlik pozisyonunda olan bir hâkim genellikle “ilkler arasında eşit” olarak tanımlanır ve kendisine mahkemenin yönetimsel politikasının belirlenmesi

konusunda sınırlı resmî yetki verilir. Sonuç olarak, en iyi olarak kabul edilen dava yönetimi uygulamaları bile zorunlu olarak tatbik edilemez. Özerklik ve bireysel adli takdir yetkisi, yönetimsel ilkelerin en iyi şekilde nasıl uygulanacağına ilişkin mahkeme çapında bir uzlaşmaya varılmasını engellemektedir. Her şeye rağmen tam özerklik kaçınılmaz değildir.

Mahkemelerin, dört yönetimsel ilkeye dayalı olarak, performansı mahkeme çapında bir hedef hâline getirmeye yardımcı olacak bir yönetim kültürü oluşturmak için çalışması gereklidir. Yüksek Performans Çerçevesi, mahkeme kültürüne yönelik analiz ve ölçüm çalışmalarının mahkeme iyileştirme çabaları için başarılı stratejilerin şekillendirilmesine nasıl yardımcı olabileceğini açıklamaktadır. Özellikle *dayanışma* derecesi, bir başka deyişle hâkimlerin ve yöneticilerin

*“Değişiklik olmadan yenilik, yaratıcılık veya iyileştirme için teşvik olmaz. Değişimi başlatanlar, kaçınılmaz olan bu değişimi yönetmek için daha iyi bir fırsata sahip olacaklardır.”*

William Pollard  
İngiliz Rahip

ortak hedefleri takip edebilme düzeyi, mahkeme liderliğinde başarıya ulaşmak için hayati önem taşımaktadır. Mahkeme yöneticilerinin önündeki zorluk, bir bütün olarak mahkeme için en iyi olanın yapılması konusunda hâkimler arasında toplu karar almayı teşvik etmek ve kolaylaştırmaktır. Sonuç olarak, bir mahkeme dayanışma ve fikir birliği oluşturmaya odaklanarak bölünmeyi ve izolasyonu artıran yapısal engellerin üstesinden gelebilir.

### *Performans Ölçümü ve Performans Yönetimi*

Yüksek Performans Çerçevesi, uygun şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulacak mahkeme faaliyetlerinin kapsamını belirlemek için *bakış açıları* kavramını önermektedir. Bakış açıları, yönetsel uygulamaların hukuki süreçte rol alan farklı birey ve grupların çıkarlarını ve konularını nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Yüksek Performans Çerçevesi'ndeki dört bakış açısı şunlardır:

- Mahkeme kullanıcısı bakış açısı,
- Kurum içi işleyiş bakış açısı,
- Yenilikçi bakış açısı,
- Sosyal değer bakış açısı.

Bu dört bakış açısının bir araya getirilmesi ile performans ölçümü ve yönetimine entegre bir yaklaşım sağlanır.

İlk iki bakış açısında yönetsel uygulamaların etkilerini ortak bir dizi ölçütlerle karşılaştırmak suretiyle ölçmenin yolları bulunmaktadır. Kültür farklılıklarına ve mahkemelerin performans takibiyle ilgili farklı önceliklerine karşın dört ortak *performans alanı* için değişkenlik ve farklılıkların performans sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu görmek de önemli ve faydalı olacaktır.

- Mahkeme kullanıcısı bakış açısı için bunlar, *etkililik* ve *usul memnuniyeti* alanlarıdır,
- Kurum içi işleyiş bakış açısı için bunlar, *etkinlik* ve *verimlilik* alanlarıdır.

İlk iki bakış açısındaki performans alanları ölçülebilmekte ve nihai olarak sistematik *verilerle* belgelenebilmektedir. Performans alanlarının ilgili açıklayıcı ölçüleri, daha önce Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi tarafından geliştirilen “Mahkeme Araçları (*CourTools*)” araç grubundan alınmaktadır. Uygun şekilde yorumlandığında, bu tür veriler bir mahkemenin işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin somut bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca, performans alanları ile mahkemelerin bu alanların temelinde yatan yönetsel ilkeleri arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Örneğin davalarla ayrı ayrı ilgilenmeye değer verilmesi *etkililik* alanı ile ilgilidir. Davalarla orantılı bir şekilde ilgilenilmesi *etkinliğe* esas teşkil eder. Sorunlara ilişkin bir kavrayış sağlandığının ifade edilmesi *usul memnuniyetine* temel oluşturur. Son olarak, hukuki süreç üzerinde kontrol sağlamaya ilgi

gösterilmesi *verimliliğin* kullanılmasının zeminini oluşturur. Sonuç olarak, performans alanları, ölçümler ve veriler tutarlı bir şekilde birbirine bağlıdır.

Üçüncü ve dördüncü bakış açıları birbirini tamamlayarak mahkeme tarafından sadece anekdotların, gayriresmî geri bildirimlerin veya sezgilerin değil, eldeki bilgilerin de dinamik bir şekilde *kullanılmasını* ve yönetilmesini vurgular. Üçüncü bakış açısı, devam eden bir süreçte daha olumlu sonuçlar sağlaması muhtemel olan uygulamaları tanımaya yönelik yönetim stratejilerini ana hatlarıyla belirtir. Sorunları henüz büyümeden daha yetkin bir şekilde teşhis ve tahmin etmek amacıyla mahkemelerin sorun çözme becerilerini artırmak için kullanabilecekleri bir yaklaşım sunar. Burada insan, organizasyon, bilgi ve teknoloji sermayesi alanında sağlanacak kazanımların mahkemenin performans sonuçlarını bir araya getirme ve uygulamalarda buna göre ince ayarlamalar yapma konusundaki hızlı çözüm sunma yeteneğine yapabileceği katkılar vurgulanmaktadır. Yüksek performans, kriz yönetimi ihtiyacını en aza indirmeyi amaçlar.

Dördüncü bakış açısı, mahkemenin çalışmalarını adalet sistemindeki ortaklarının yanı sıra kamuoyu ve politika belirleyicilere iletmesi sürecinde bilgi *kullanımını* vurgular. Bilgi paylaşımı hayati önem taşımaktadır ve bu konudaki eksiklikler kurumsal bir zayıflıktır. Bu husus, mahkeme performansı hakkında kamuoyuna net bilgilerin verilmesinin bir öncelik olduğunu gösteren vatandaş anketleri ile de teyit edilmektedir. Bu konuda başarısız olduğu algısı, mahkemelerin işleyişine yönelik yapılan başlıca eleştirilerden biridir. Dolayısıyla mahkemeler, kamuoyunun ve politika belirleyicilerin itimat ve güvenini ancak açık şekilde iletişim kurarak geri bildirim alma ve bu geri bildirimlere göre hareket etme konusunda istekli olmak suretiyle ilgili tarafların sürece katılımını sağlamaları durumunda kazanabilirler.

## Kalite Döngüsü

Yüksek Performans Çerçevesi, mahkemelerin performans iyileştirme önlemlerini devam eden faaliyetlerine dâhil etmek üzere atabilecekleri bir dizi esnek adım için önerilerde bulunmaktadır. Aslında, Çerçeve'nin parçaları bir araya gelerek “kalite döngüsü” olarak adlandırılabilir işlevsel bir sistem oluşturmaktadır. Mahkeme yönetimi kalite döngüsü beş ana adımdan oluşmaktadır: Yönetimsel kalitenin kapsamının ve içeriğinin belirlenmesi, veri toplama, veri analizi, harekete geçme ve değerlendirme.

Pek çok mahkemede yüksek performansa giden yol, dört yönetsel ilkenin uygulamadaki işlerliğini görmek ve “işlerliğin” ne olduğunu ölçmek amacıyla sistematik verileri kullanmak için ortak bir taahhüt sergilemekten geçer. Başka bir deyişle, döngü, mahkemenin iki düzeyde arzu edilen yönetimi neyin oluşturduğunu kabullendiği zaman başlar. Bu düzeylerden birincisi, kilit ilkelerin mahkeme yöneticilerinin iyi bir mahkemenin nasıl tesis edileceği konusunda

güncel konumlarını belirlemek için bir strateji oluşturmalarına yardımcı olmasıdır. Temel ilkelerin açıkça değerlendirmeye alınması, mahkemenin başarmak için kurulduğu değerlerin ön plana çıkarılmasına yardımcı olur. İkincisi, mahkemenin yönetim kültürünün temel ilkelerin yorumlanmasını ve bunlara ulaşılmasını destekleyip desteklemediğini incelemek için açık bir taahhütte bulunulmasıdır. Mevcut çalışma ortamının daha iyi anlaşılması, mahkeme yöneticilerinin yönetim kabiliyetlerini en iyi şekilde nasıl geliştirip güçlendirecekleri konusunda karar vermelerine yardımcı olur.

İlkelerin fiilî olarak ne ölçüde uygulandığının ölçülmesiyle ilgili verilerin toplanması, kalite döngüsünün bir sonraki kilit unsurudur. Değerlendirmenin kapsamı, yerel olarak belirlenecek bir konudur. Daha mütevazı değerlendirme planlarında bile kalite döngüsündeki temel faaliyet, performansı mahkeme gündeminin ayrılmaz bir parçası hâline getirmektir. Bir mahkeme, Çerçeve’de önerilen performans alanlarına ve beraberindeki önlemlere başvurarak sürece başlayabilir. Çerçeve, mahkemenin sağlıklı yönetim tesis etme ilkelerine uyup uymadığını değerlendirmek için bir yöntemler listesi sunar. Bu liste esnek; mahkemeler, önlemleri kendilerine en uygun şekilde seçebilir ve birleştirebilirler. Örneğin bir mahkeme, aile hukuku davalarındaki birikmiş iş hacminin artmasından endişe duymaktadır. Mahkemeler, aile hukuku alanında bekleyen derdest dosya yükünün dosya işlem süresi ve ne kadar süredir devam ettiğine ilişkin verileri derlemeye ve aynı zamanda aile hukuku davalarına müdahil olan tüm dava tarafları için bir mahkemeye erişim ve adillik anketi gerçekleştirmeye karar verirler.

Döngüdeki üçüncü faaliyet, veri toplayıp elde edilen sonuçları analiz ederek yorumlamak ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Veriler, düzeltici veya önleyici eylem gerektirebilecek sorunlu durumları belirlemek için analiz edilir. Verilerin uygulanması; hâkimler, yönetim ve personelin sorunun (sorunların) gerçek nedenlerini ve sorunu (sorunları) çözmek için ne tür işlemlerin yapılabileceğini daha net bir şekilde belirlemesine yardımcı olmaktadır. Örneğin dosya işlem süresi verileri aile davalarının dosyaları zamanında işleme tabi tutmaya ilişkin ölçütleri karşılayamadığını göstermektedir. Daha ayrıntılı araştırmalar, kendisini temsil eden birçok dava tarafının, davalarını ilerletmek için hangi işlemlerin yapılması gerektiği konusunda emin olmadıklarını ve bu nedenle mahkeme tarafından kötü muamele gördüklerini düşündüklerini göstermektedir. Bunun sonucunda, dava tarafı (mahkeme kullanıcı) memnuniyeti azalırken, aile davaları daha uzun sürmekte ve birikmiş dava hacmi artmaktadır.

Kalite döngüsündeki bu üçüncü adım, net bir şekilde tekrarlanan bir adımdır. Bir sorunun temel niteliği belirlendikten sonra, sorunun özeline inmek ve ayrıntılarını öğrenmek için ek bilgiler toplanabilir. Yukarıdaki örnekle devam edersek, mahkeme personeli, dava taraflarının kendilerini savunup savunmadıklarını ayırt ederek ve aynı

zamanda aile mahkemesi hâkimlerinden katkılarını talep ederek aile davalarındaki erteleme sayısı ile ilgili verileri inceleyebilir. Bu tür ek bilgiler, sorunun şu şekilde daha kısa ve öz bir şekilde ifade edilmesine olanak tanıyabilir: “Kendilerini temsil eden dava taraflarının dâhil olduğu aile davaları büyük oranda ertelenmekte, bu da davaları geciktirmekte ve hâkimlerin ve personelin iş yükünü artırmaktadır”.

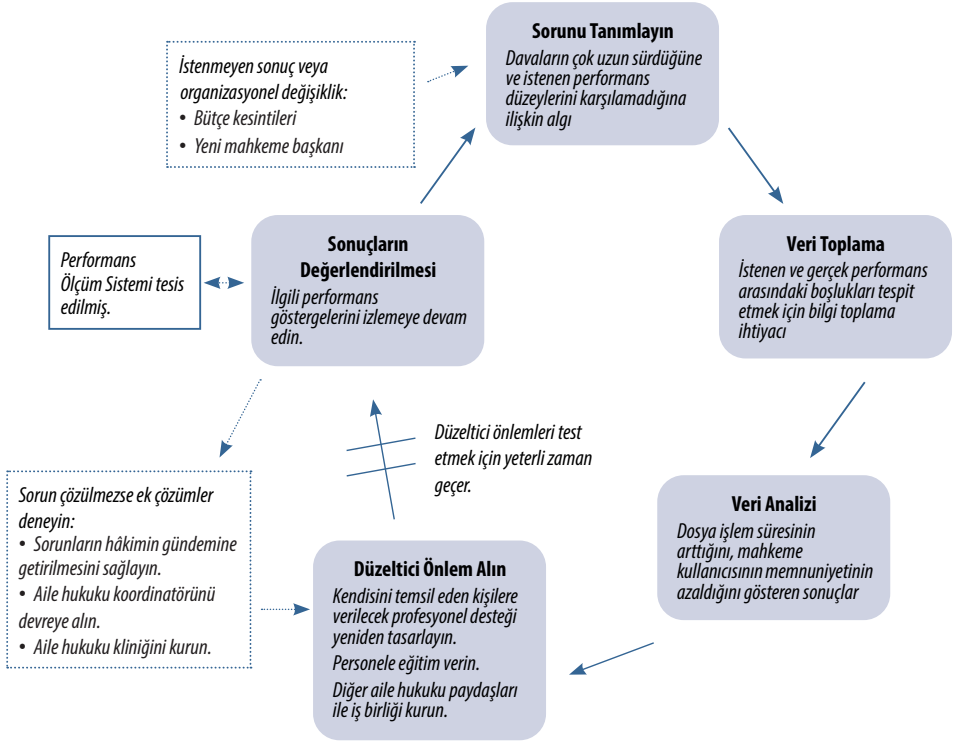
Sonuçları kavradıktan sonra, döngüdeki dördüncü adım, uygun değişikliği uygulamak için harekete geçmektir. Sorunun net bir şekilde belirtilmesi, mahkeme yöneticilerinin ilgili özel iş süreçlerini tespit etmesine olanak tanır. Sorunu çözmek için bu analize dayalı olarak, potansiyel iş süreci iyileştirmeleri ve personel kapasitesi geliştirmeleri değerlendirilebilir. Kaynaklar kısıtlıysa mahkeme olası düzeltmelere öncelik verebilir ve sorunu çözüne kadar bunları sırayla uygulayabilir. Mahkemenin en *optimum* çözümün bulunması ve uygulanması konusunda aşırı derecede endişelenmesine gerek yoktur; amaç, daha ziyade, mevcut uygulamada iyileştirmeler yapmaktır. Örneğin dava taraflarının kendilerini temsil ettikleri aile hukuku davaları ile ilgili olarak mahkeme, hukuk kütüphanesinde bulunan ve kişilerin kendi kendilerine ulaşabilecekleri kaynaklarda iyileştirmeler yapmak üzere hizmetleri yeniden tasarlayabilir, bir aile hukuku koordinatörünü devreye alabilir, dava taraflarının kendi kendilerini temsil ettikleri aile hukuku davalarında çalışan personele eğitimler sağlayabilir, konunun aile hukuku kürsüsünün toplantı gündeminde olmasını sağlayabilir ve ücretsiz avukatlardan oluşan bir hukuk kliniği kurmak üzere yerel aile hukuku barosu ile iş birliği yapabilir.

Beşinci adım, çözümlerin amaçlanan sonucu sağlayıp sağlamadığını kontrol etmeyi içerir. Mahkeme, ilgili hâkimlerden ve kalem personelinden bilgi almaya devam ederek ve ilgili performans göstergelerini izleyerek sorunun gerçekten çözümlenip çözümlenmediğini belirleyebilir. Amaç, sorunları geçici olarak kontrol altına almak değil, süreçte ve mahkeme kullanıcısı memnuniyetinde sürekli ve sürdürülebilir iyileştirmeler elde etmektir. Örneğin aile davası işlem sürecini iyileştirmek için bir dizi olası çözüm uygulayan bir mahkeme, güncellenmiş performans ölçüm verileri aracılığıyla sorunun çözümlenip çözümlenmediğini görmek isteyecektir. Eğer veriler performansın hâlâ kabul edilemez olduğunu (ölçütleri karşılamadığını) gösteriyorsa, tekrar bir sorun değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilmesi gereklidir.

Çerçeve’yi kalite döngüsünün dinamik terimlerinde incelemenin bir faydası, performans alanları arasında geçiş yaparak mahkemeleri performansın genel bir görünümünü elde edebilmeleri için cesaretlendirmektir. Performansla ilgili konularda her mahkeme incelemeye aynı noktadan başlamak zorunda olmayıp, daha ziyade, performans ölçüm şeması, mahkemelerin özel ihtiyaç ve şartlarına göre ele alabilecekleri ve nihai aşamada tüm boşlukları doldurabilecekleri dengeli ve kapsamlı bir dizi alan sunar.

Yüksek performans çalışma ve uygulamaları için sistematik bir yaklaşım benimsemenin faydası bulunmaktadır. Kapsamlı bir çerçeveden hareketle faaliyet gösterilmesi; yönetim kültürü, uygun performans göstergelerinin geliştirilmesi ve değişim sürecinin yönetimi arasındaki ara bağlantıları netleştirmektedir. Bir çerçeve olmadan hangi değişim çabalarının işe yarayacağını tahmin etmek, yeni programlar arasında nasıl bir çatışma olabileceğini görmek veya performans alanlarının birbirine katkı sağlayabileceği olası alanları tahmin etmek son derece zordur. Bir çerçeve, performans sonuçlarının mahkemeler tarafından günlük faaliyetlerini yeniden şekillendirirken ve kurumsal performanslarını güçlendirirken nasıl kullanılabileceğini netleştirmeye yardımcı olur.

## Kalite Döngüsü: Aile Hukuku Dava Örneği







## I Adalet Yönetiminde Kalite

Gelişen çağdaş adli yönetim alanında önde gelen bir konu, yüksek kaliteli performansın tanımı ve ölçülmesidir. Performansın faydalı ve istenen bir organizasyon hedefi olduğu hususunun özel sektördeki işletmeler ve kamu sektöründeki idari kurumlar tarafından benimsenmesiyle birlikte mahkemeler, sunulan hizmetlerin kalitesinin kriterlerini ve göstergelerini belirleme arayışına girmişlerdir. Yeni ortaya çıkan bu konu, uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından benzer şekilde heyecan verici bir bakış açıdır. Çünkü mahkeme yönetimini yüce “adalet” amacının mahkemeler ve orada çalışan insanlar için neyi gerektirdiğine ilişkin muhtemel yeni bir içgörü ile örgütsel bilimlerde daha geniş bir yelpazede uzmanlar tarafından tasvip edilen bir yönde hareket ettirmeyi vaat etmektedir.<sup>1</sup>

Mahkemelerin performanslarına odaklanmalarının mantığı, sonuçta iki temel teşvike dayanmaktadır. Birincisi, hâkimler ve yöneticiler mahkemelerin sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdiklerini göstererek dava taraflarının, vatandaşların, medyanın, baronun ve diğer devlet kurumlarının beklentilerini karşılamaya çalışabilirler. Demokratik bir toplumda kamu kurumları ancak ve ancak kurum dışındaki bireylerin beklentilerini

*“Çağdaşlarımızdan veya öncüllerinizden daha iyi olmaya çalışmayın. Kendinizden daha iyi olmaya çalışın.”*

William Faulkner  
Yazar

karşılamaları durumunda varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilirler. Mahkemeler için bu, hukuki sürece katılan, mahkemelere meşruiyet tanıyan ve mahkemelere vergileri ile kaynak sağlayan herkesin beklentilerini dikkate almaları anlamına gelir. Mahkemelerin beklentileri karşılaması ilkesini benimseyen çağdaş kavram, “mahkeme kullanıcısı memnuniyeti” kavramıdır. Mahkemelerin kullanıcıları vardır ve mahkeme yönetimleri, kullanıcılarının beklentilerini karşılamalı ve bu beklentileri boşa çıkarmamalıdır. Mahkemelerin bu çabayı sürdürmekten edineceği yarar, kurumsal bağımsızlıklarını ve uyuşmazlıkların çözümünde yetkili olma rollerini sürdürmeleri için destek kazanmalarındır.

İkinci temel teşvik olarak performans izleme, hangi faaliyet alanlarının iyi performans gösterdiğini ve hangi alanlara dikkate edilmesi gerektiğini

1 Mahkeme yönetimi, hem ilk derece hem de istinaf mahkemelerindeki uygulamaların iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Ancak, ilk derece mahkemelerinin sayısı istinaf mahkemelerinden çok daha fazla olduğu için bunlar, anlaşılır bir şekilde, performans da dâhil olmak üzere sahadaki hemen her konuda daha fazla dikkat çekerler. Çerçeve, yüksek performanslı istinaf mahkemelerinin gelişmekte olduğu ve yakın gelecekte önemli bir ilgi konusu olmaya devam edeceği anlayışıyla ilk derece mahkemelerinin nispeten daha ön planda olduğunu kabul etmekte ve performans tartışmalarında bu mahkemelere odaklanmaktadır. İlk derece mahkemelerine odaklanılması, aynı konuya ilişkin ayrı tartışmalar yapmak zorunda kalmayarak sadece ilk derece ve istinaf mahkemeleri arasındaki farklılıkları hesaba katmak üzere açıklamalar sunmak bakımından da yararlıdır.

netleştirerek kurum içi faaliyetlerdeki sorunları açıklığa kavuşturur. Bu bilgiler, iş uygulamalarının değerlendirilmesinde ve bunlarda ince ayarlamalar yapılmasında, kaynakların dağıtılmasında ve önceliklerin belirlenmesinde mahkemelere yardımcı olur. İş süreçlerinin en iyi şekilde organize edilmesi ve yapılandırılması için yapılacak tercihlerde, mahkeme kullanıcılarının ne istediğine ilişkin farkındalık ve anlayıştan faydalanılabilir. Dolayısıyla bu belge, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak alternatif yöntemler arasından seçim yaparken hâkimlere ve yöneticilere kılavuzluk edecek değerlere ve söz konusu seçimlerin yüksek performansa ulaşmaya yardımcı olup olmayacağına nasıl belirlenebileceğine önemli bir vurgu yapmaktadır. Sonuç olarak mahkemeler, performans sonuçlarına dikkat ederek mahkeme kullanıcılarına sadakat gösterirken daha düzenli bir çalışma ortamının getirdiği avantajlardan yararlanmaktadır.

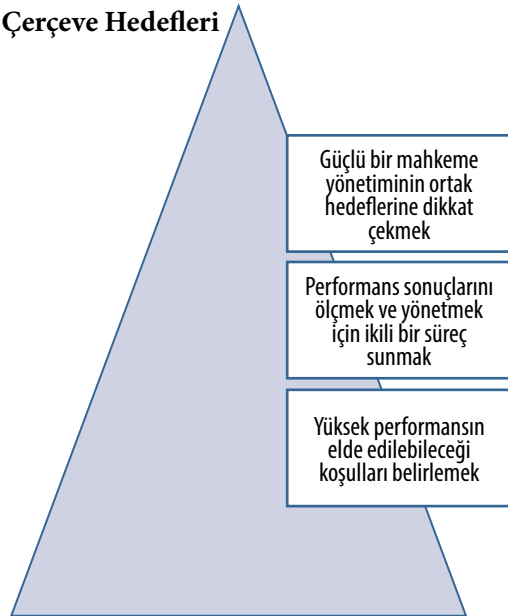
## Hedeflerin Belirlenmesi

Yüksek performansa bağlılığın mahkemeye sağladığı avantajlara karşın değerlendirme, sonuçların gösterilmesinden daha çok dile getirilen bir konu olmaya devam etmektedir. Bu hususun çok fazla mahkeme tarafından faaliyetlerine daha derinlemesine bir şekilde dâhil edilmemiş olmasının temel nedeni, iki çok önemli sorunun cevapsız kalmasıdır: (1) iyi bir mahkeme derken neyi kastediyoruz? (2) iyi bir mahkemeyi gördüğümüzde nasıl tanırız? İlk soru, bir mahkemede arzu edilen özelliklerin tanımını araştırmakta ve ikincisi ise iyi işleyen bir mahkemenin uygulamada nasıl görüldüğüne ilişkin bilgi aramaktadır.

Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi, bu soruları ele almak üzere mahkeme performansının ve mahkemelerin yüksek performans elde etmek için neler yapabileceğinin daha iyi anlaşılması amacıyla bir “Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi” (bundan böyle “Çerçeve” olarak anılacaktır) sunmaktadır. Çerçeve'nin üç temel amacı vardır.

İlk amaç, hâkimlerin ve yöneticilerin kalıcı yönetsel değerlerine ve yatkınlıklarına dayalı bir performans belirlemektir. Elbette yüksek performanslı bir mahkemenin nasıl olacağına ilişkin birçok alterna-

### Çerçeve Hedefleri



tif vizyon bulunmaktadır. Yararlı bir çerçeve geliştirmek amacıyla, değerler evreni, dört temel yönetsel ilkeye indirgenmiştir. Bunlar; her davaya bireysel ilgi gösterilmesi, bireysel ilginin ihtiyaç düzeyiyle orantılı olması, usul adaletinin kararlarla gösterilmesi ve hukuki süreç üzerinde yargısal denetim uygulanmasıdır. Çerçeve, hâkimlerin ve yöneticilerin bu değerlerin adil yargılamanın usuli boyutuna açık bir şekilde bağlı kalarak uyumsuzlukların etkili bir şekilde karara bağlanmasını desteklediğine inandığı varsayımına dayanmaktadır. Bu, hukuki kararların doğru bir şekilde ve zamanında verilmesini en iyi şekilde destekleyecek yönetsel uygulama arayışlarında hâkimlere ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir. Ayrıca değerler, yönetsel gerçekliklerin istenen iş yapma yöntemlerini ne kadar karşıladığını inceleyerek yönetsel uygulamaları değiştirmek için bir temel oluşturur.

Çerçeve'nin ikinci hedefi, hâkimlerin ve yöneticilerin temel yönetsel ilkeleri ile belirli alanlar ve performans ölçütleri arasında açık bir bağlantı kurmaktır. Kanıtlar yüksek performansa giden yolu gösterir. Performans göstergelerini dört farklı alanda düzenleyen bir performans ölçüm şeması geliştirilmiştir: (1) etkililik, (2) usul memnuniyeti, (3) etkinlik ve (4) verimlilik. Bu geniş performans kategorileri, mahkemelere mevcut yönetsel uygulamaların kalitesini değerlendirmek için tutarlı ve dengeli bir araç sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu performans alanları, sırayla, her bir alandaki spesifik ve somut önlemlere atıfta bulunularak gereklendirilmektedir.

Çerçeve'nin üçüncü hedefi, mahkemenin yüksek performans düzeyine erişebileceği bir süreç önermektir. Performans sonuçlarının yetkin ve ikna edici bir şekilde kullanımını teşvik eden yönetsel faaliyetler belirlenir ve bunlar, etkili performans yönetimi için koşullar olarak kabul edilir. Performans yönetimi kapsamında yönetsel uygulamalarda iyileştirmeler yapmak ve kamuoyu ile politika belirleyicilerin desteğini kazanmak için sonuçlar kullanılır. Bu nedenle Çerçeve'nin analitik yapısı, yüksek performanslı mahkemenin niteliklerini ve yüksek performans düzeyine erişebileceği süreci tanımlar.

Etkili mahkeme yönetiminin önemi tamamen modern veya yeni bir anlayış değildir. Kaliteli eyalet mahkemesi performansı uzun süredir Amerikan kamu yönetiminin önemli bir özelliği olarak kabul edilmek suretiyle güçlü tarihsel kökenlere dayanmaktadır. Geçmişteki fikirlerin gözden geçirilmesi, Çerçeve'yi doğru bir bakış açısına oturtmaya yardımcı olur ve kurumsal performansın neden önemli olduğunu hatırlatır.

## Arka Plan

**Bazı Tarihsel Kökenler.** Bir ulus olarak Birleşik Devletlerin kurulmasından bu yana, halkın hükümetin karakterine yönelik bakış açısının merkezinde yalnızca yasama yoluyla yürürlüğe konan politika değil, Eyalet hükümetlerinin

yönetimi de yer almıştır. Elbette sağlıklı yönetimin niteliğini tanımlamak için 18. yüzyılda kullanılan ifadeler bugünkünden farklıdır, ancak hâlen aynı önem düzeyine sahiptir. Örneğin Alexander Hamilton, Eyalet hükûmetlerinin “dürüst ve sağduyulu” hareket etme düzeyinin “halk üzerinde sahip oldukları etki derecesini” artıracığını yazmaktadır. Amerikalılar bugün Eyalet hükûmetlerini “dürüstlük” ve “sağduyu” ifadeleriyle anmasa da Hamilton’ın iddiasının kalıcı gücü açıktır. Yönetim kalitesinin halkın hükûmete yönelik görüşünü şekillendirmede güçlü ve bağımsız bir etken olduğunu iddia etmektedir.

*“Kim olduğumuzu sürekli yaptığımız şeyler belirler. Kalite bir eylem değil, bir alışkanlıktır.”*

Aristo

Özellikle ilgi çekici bir husus, Hamilton’ın medeni adalet ve ceza adaletinde etkili yönetim sağlamanın önemi konusundaki daha spesifik argümanlarıdır:

Eyalet hükûmetlerinin yetkisi ... [yani] ceza adaleti ve medeni adaletin olağan yönetimi ... popüler itaat ve bağlılığın en güçlü, en evrensel ve en çekici kaynağıdır. Can ve mal güvenliğinin ilk ve gözle görünür koruyucusu olarak ... insanların zihninde hükûmete karşı şefkate, itibara ve saygıya yönelik diğer tüm koşullardan daha fazla katkıda bulunmaktadır.

Eyalet mahkemeleri kesinlikle Hamilton’ın bu iddiayı öne sürerken aklında bulunan kurumlardan biridir. Burada vurgulanmak istenen açıktır: İnsanların genel olarak adalet yönetimine ve özellikle mahkemelere ilişkin sahip olduğu imaj, hükûmete olan destek ve güvenlerini etkilemektedir.

Yine de Hamilton mahkemelere atfettiği kritik role karşın yüksek kaliteli mahkeme yönetiminin gerçek özellikleri hakkında çok az ipucu vermekte ve şu soruyu yanıtsız bırakmaktadır: Halk, iyi bir mahkeme yönetimi gördüğünde bunu nasıl tanıyabilir? Diğer bir deyişle, yargı alanında görev yapan yöneticiler, mahkeme faaliyetlerinin “dürüstlük ve sağduyu” kavramlarının günümüzdeki eş değerine uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini nasıl anlayabilirler?

20. yüzyılda mahkeme yönetiminin kurucuları, verimsiz mahkeme faaliyetlerinden kaynaklı sorunları kesinlikle fark etmişlerdir. Roscoe Pound’un adli yönetim alanında “ilerlemenin meşalesini yakan”, “halkın adli yönetimden hoşnutsuzluğunun nedenleri” hakkında 1906 yılında yaptığı konuşmadan (Pound, 1937) başlayarak reformcular, reform konuları olarak mahkeme yapısı ve kaynaklarıyla ilgili konulardan oluşan bir gündem geliştirmişlerdir. Bu gündemin misyonu, aynı işlemlerin aynı anda farklı kurumlar tarafından yapılmasına, verimsizliğe ve bunun sonucunda kaynakların yetersiz kullanımına yol açacak şekilde yetkinin makul olmayan ve birbiriyle çakışan bir biçimde çok

sayıda mahkeme arasında dağıtılmış olduğuna ilişkin algıyı ortadan kaldırmak, kaldıramasa bile en aza indirmek olmuştur. Pound, bu durumu düzeltmek için mahkeme yapılarının sağlamaştırılması ve sadeleştirilmesi çağrısında bulunmuştur.

Mahkemelerin sorunlarının bu mahkemelerin yapısında yenilikler gerçekleştirerek en iyi şekilde ele alınabileceğine ilişkin “geleneksel akıl” (Gallas, 1976) 70 yıllık bir süre boyunca reform çalışmalarına hâkim olmuş, ancak bir tarafta yapılar ve kaynaklar ile diğer tarafta sağlıklı yönetim arasındaki nedensel bağlantı, varsayımın ötesine geçememiştir.<sup>2</sup> Örneğin mahkemelerin birleştirilmesinin (yani, mahkemenin tek yapı altında toplanarak sadeleştirilmesinin) mahkeme hizmetlerinin kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu inancı yakın zamana kadar ciddi bir şekilde sorgulanmamıştır (Henderson ve diğerleri, 1984; Rottman ve Hewitt, 1996).

Bununla birlikte mahkeme yönetiminde mükemmelliğin mümkün olmasının yanı sıra, kamuoyu tarafından gözlemlenebilecek kadar somut ve önemli sonuçlara sahip olduğu yönünde uzun süredir devam eden varsayım, çağdaş mahkeme performansı incelemesiyle ilişkilendirilebilir. Mahkeme performansı ölçümüne gösterilen ilgi, 1970’lerin sonlarında ve 1980’lerin başlarında, istenen sonuçları garanti etmenin “en iyi yolunun” olmadığını ve benzer resmî kurallara, kaynak seviyelerine ve usullere sahip mahkemelerin önemli ölçüde farklı sonuçlar üretebileceğini öne süren deneysel araştırmalarla ivme kazanmıştır. Yaklaşık olarak aynı zamanlarda mahkeme araştırmalarının odak noktası, nispeten dar bir biçimde konulara (ör. savunma avukatının rolü, duruşma öncesi tahliye ve itiraf pazarlığı) odaklanmanın ötesine geçerek bir bütün olarak adalet sistemi bağlamında faaliyet gösteren kamu kurumları olan mahkemeleri daha geniş bir bakış açısı ile inceleyecek şekilde genişletilmiştir (Tyler, 1989; Hensler, 1988).

İstenilen sonuçlara ulaşmak için mahkemelerin diğer kamu kurumları ve özel kuruluşlar gibi yönetilmesi gerektiği düşüncesi yargı yönetiminde yer edinmiştir.

***Mahkeme Performansı Üzerine Yapılan Modern Çalışmalar.*** Son 20 yıldır mahkemeler ve mahkemeye ilgili kurumlar, yönetsel performans konusunu araştırmışlardır. Küçük farklılıklar gösteren iki yaklaşım ortaya çıkmıştır.

***Standart Belirleme.*** Mahkeme performansı konusunun ele alınmış olduğu bir yol, temel düzenleyici soruyu şu şekilde tanımlamaktır: Gerçek

2 Sonuçlar ve çıktılar yerine yapı ve sürece vurgu yapan bu geleneksel akıl, Amerikan Barosu tarafından yayımlanan Mahkeme Teşkilatına İlişkin Standartlar (1990’da revize edilmiştir) ve İlk Derece Mahkemelerine İlişkin Standartlar (1992’de revize edilmiştir) içerisinde örneklendirilmiştir.

dünyadaki mahkemeler performans standartlarını ne ölçüde karşılıyor?<sup>3</sup> Araştırma çerçevesi bu şekilde belirlendiğinde, iki temel görevden ilki katı “standartlar” oluşturmak veya belirlemek ve ikincisi ise bir mahkemenin belirli bir standardı ne ölçüde karşıladığını tespit etmek için “önlemler” almak olmuştur. Ek olarak, her önleme o önlemi gerçek dünyada uygulamak için gerekli olan verilerin ve analizin adım adım açıklaması (veya metodolojisi) eşlik eder. Hem standartların hem de önlemlerin geliştirilmesinde tutarlılık sağlamak için “performans alanları” adı verilen belirli bir değerler kümesinin kapsamına girip girmediklerine göre bu standartlar ve önlemler gruplandırılırlar. Bu nedenle değerler; standartların ve önlemlerin mantığını, kapsamını ve özünü önemli ölçüde şekillendirir.

Bu yaklaşım, standartlar ve performans ölçütleri geliştirmek için 1987’de başlayan İlk Derece Mahkemesi Performans Komisyonunun öncü nitelikteki çalışmasıyla başarılı bir şekilde temsil edilmiştir. *İlk Derece Mahkemesi Performans Standartları* mahkemelere iç değerlendirme ve öz gelişim amacıyla öz değerlendirme yapmaları için ölçütler ve standartlar sunmuştur. Ayrıca, mahkemenin dikkatini mahkeme kullanıcılarına ve hukuki süreçten yararlanan kişiler için mahkeme faaliyetlerinde iyileştirmeler yapılabileceği alanlara odaklamasını sağlamıştır. Komisyonun çalışmasının güçlü bir özelliği, performansı bir politika, usul veya uygulamanın varlığı veya yokluğu yerine mahkeme faaliyetlerinin çıktıları veya sonuçları bakımından tanımlamaya vurgu yapmasıdır.

Bununla birlikte mahkemeler için beş geniş performans alanı dâhilinde sıralanan 22 standart içerisindeki 68 ölçütün tamamını uygulamak zor, bazı durumlarda ise olanaksız olmuştur. Komisyon, misyonunu kapsamlı bir dizi standart ve ölçüt sağlamak olarak görse de sahadan gelen yanıt, sınırlı zaman ve kaynaklar göz önüne alındığında bir mahkemenin uygulaması için çok fazla ölçüt olduğu yönünde olmuştur.

Buna tepki olarak 2005 yılında Ulusal Eyalet Mahkemeleri Merkezi (NCSC), Mahkeme Araçları (*CourTools*) adı verilen on mahkeme performans ölçütü yayımlamıştır. NCSC’nin bu plan arkasındaki misyonu; “temel değerlere” odaklanmak, tüm mahkeme çalışmalarıyla bağlantılı bir dizi ölçütü belirleyerek “denge” bir bakış açısına bağlı kalmak ve “uygulanması ve sürdürülmesi makul” önlemler önermek olmuştur. On ölçüt, değerlerle yakından ilişkili öğeleri veya Mahkeme Araçları (*CourTools*) geliştiricilerinin hukuki sürecin erişilebilirliği ve adilliğinin yanı sıra zamanında olması gibi mahkemelerin özel işlevleri olarak gördükleri öğeleri ve diğer kamu kurumlarının performans değerlendirmesinde

3 Performans ölçümü; bir mahkemenin başarılarını, hizmet düzeylerini ve sonuçlarını ölçme sürecini ifade eden kapsayıcı bir terimdir. Genel olarak performans ölçümü, sonuçların düzenli ve sürekli olarak kanıtlanması ihtiyacını karşılamak için sarf edilen her türlü çabadır. Performansla ilgili terim ve kavramların daha ayrıntılı bir tartışması Bölüm 5’te sunulmaktadır.

yaygın olarak bulunan mali sorumluluk ve iç faaliyetlerin etkililiği gibi öğeleri içermektedir. Mahkemeler, Mahkeme Araçları'nı (*CourTools*) kullanma çabalarını artırdıkça daha az sayıda ölçüte geçişte bazı başarılar elde edilmiştir.



Mahkeme Araçları (*CourTools*) ilk derecedeki genel mahkemelere yönelik geniş bir gösterge yelpazesi sunarken, ihtisas mahkemelerinde ve istinaf mahkemelerinde performans ölçümü için bunlara benzer gerekçelere ve veri gereksinimlerine doğrudan değinmemektedir. Mahkemeye özgü programlar ve özel mahkeme faaliyetleri için performans ölçütleri geliştirme çabaları; çocuğun velayeti davaları (ABA, 2004), uyuşturucu davalarına bakan mahkemelerde açılan davalar (NCSC, 2004) ve itirazlar<sup>4</sup> için performans ölçütleri belirlenmesini sağlamış, ayrıca aile içi şiddet, akıl sağlığı ve veraset mahkemeleri için performans ölçütlerini formüle etmek üzere yapılan daha yeni tarihli girişimlerle bu süreç devam etmiştir.

İhtisas mahkemelerine ve takvimlerine yönelik mahkeme performans çabalarının ayırt edici bir özelliği, performans alanlarının ve ilgili önlemlerin kendilerine özgü doğasıdır. Uyuşturucu davalarına bakan mahkemeleri örnek alırsak hem performans alanları hem de ölçütler, görünüş ve içerik bakımından kesinlikle uyuşturucu suçları davalarının ele alınmasına uyacak şekilde uyarlanmıştır. Örneğin alanlar arasında “Sosyal İşlevsellik” ve “İşleme Tabi Tutma” bulunmakta, bu alanların her birinde ise sırasıyla “Uyuşturucudan Uzak Bebek Doğumları” ve “Uyuşturucuyu Bırakma Oranı” olarak etiketlenen ölçütler bulunmaktadır. Ayrıca ihtisas mahkemelerinde kullanılan yaklaşım, önemli sayıda ölçüt önererek Mahkeme Araçları'ndan (*CourTools*) farklı bir yol izleme eğilimindedir. Örnek olarak, uyuşturucu davalarına bakan mahkemeler için İşleme Tabi Tutma alanında 31 performans ölçütü bulunmaktadır.

Standart belirleme yaklaşımı, standartları belirlemek için değerlere dayanır, ancak ölçüme ve performansın temel göstergelerine ulaşmaya yoğun bir şekilde odaklanır. Yüksek performansla ilişkili sonuçları belirlemek her şeyden önemlidir. Mahkemelerce takip edilmesi gereken uygulama ve süreçlerin net bir şekilde formüle edilmesine daha az vurgu yapılmaktadır. Daha ziyade, mahkemelerin belirlenen sonuçlara ulaşmak için kaynakları en iyi şekilde nasıl organize edeceklerini ve kullanacaklarını değerlendirmek üzere en iyi konumda olduğu kabul edilmektedir.

4 İstinaf Mahkemesi Performans Standartları ve İstinaf Mahkeme Araçları (*CourTools*)



***İdeal Mahkemenin Tanımlanması.*** Standart belirlemeye bir alternatif, ideal bir mahkemenin değerleri ve faaliyetleri açısından nasıl bir modeli benimseyebileceği konusunda önerilerde bulunulmasıdır. Bu yaklaşım, 2008’de yayımlanan *Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi*’nin geliştirilmesinde benimsenmiştir.

Uluslararası Çerçeve, “mahkemelerin rollerini yerine getirirken uyguladıkları” 10 “Temel Değer”i belirleyerek başlar. Değerler arasında “Eşitlik, Adillik, Tarafsızlık, Yetkinlik, Dürüstlük, Şeffaflık, Erişilebilirlik, Süreye Uygunluk ve Kesinlik” bulunmaktadır. Bu değerleri kısaca tanımladıktan sonra, Uluslararası Çerçeve’nin yazarları “Mükemmel” bir mahkemeyi tanımlamak için bu değerleri kullanırlar. Yüksek performans, “Mahkeme Yönetimi ve Liderlik, Mahkeme Politikaları, İnsan, Materyal ve Mali Kaynaklar, Mahkeme İşlemleri ile Kamu İtimat ve Güveni” de dâhil olmak üzere yedi “Mükemmeliyet Alanı”ndaki 10 değerin tümüne maksimum düzeyde ulaşan bir mahkeme tarafından elde edilir. Her alanda mükemmelliğe ulaşan ideal bir mahkemede, belirli “Değerler”e belirli “Alanlar”da maksimum düzeyde ulaşılır. Dolayısıyla, Uluslararası Çerçeve, ideal bir mahkemenin neye benzediğini daha açık bir şekilde belirleyerek standart tespit etme yaklaşımından ayrılmaktadır.

Uluslararası Çerçeve’nin önerdiği “ideal mahkeme” modelinde mahkeme, vizyoner liderliğe sahip, yenilik konusunda üst düzey hedefleri bulunan, hem kurum içi hem de kurum dışı ilişkilerinde kapsayıcı bir şekilde faaliyet gösteren, ilk önce tüm hâkim kürsüsü ve meslek mensupları arasında tartışılan fikirleri destekleyen ve her alanda iş birliğine dayalı ilişkiler arayan bir mahkeme başkanı (veya duruşma hâkimi ya da yönetsel hâkim) tarafından yönetilen bir mahkemedir. Sonuç olarak ideal mahkeme, yeni fikirlere açık bir yaklaşımla genel olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmak için çabalayan meslektaşlardan oluşan bir organdır.

Uluslararası Çerçeve, belirli performans göstergelerinin ölçümüne ve tanımlanmasına daha sınırlı bir vurgu yapmaktadır. Bu konuda, Uluslararası Çerçeve, kısa dava incelemesi özetleri kullanarak Amerikan eyaletlerinin ve diğer ulusların ilk derece mahkemelerinde “mükemmelliğe” yaklaşma derecesini ölçmek için yaptığı faaliyetleri ana hatlarıyla belirtmekte, ancak uygun göstergelerin neler olduğuna ilişkin çok az tartışmaya yer vermektedir.

Bu iki yaklaşımı temel alan Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi; değerleri, mahkeme kültürünü ve ölçümü açık bir şekilde birbirine bağlayarak mahkeme yönetsel performansı anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yüksek performans hedefi, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin zihnindeki dikkat çekici, sezgisel olarak anlaşılabilir bir değerler dizisine yakından bağlıdır. Yönetsel ilkeler şeklinde ifade edilen bu değerler, yönetsel uygulamaların seçimi konusundaki kararlarda kalem personeline kılavuzluk etmekte, ancak işin nasıl yürütüleceğini kesin olarak belirlememektedir.



Mahkeme kültürü, yönetsel ilkelerin takip edildiği iç çalışma ortamının niteliğini tanımlar. *Kurum Olarak İlk Derece Mahkemeleri* (2007), zaman içerisinde mahkemelerin işin yapılma şekli üzerinde doğrudan etkiye sahip alternatif yöntemlerin bir araya geldiği bir teşkilat olarak yapılandığını ifade etmiştir. Her kültür türü, yönetsel değerlerin uygulamaya konulma şeklini büyük ölçüde etkilemektedir. Aslında kültür; performans hedeflerinin seçimini, performansın nasıl ölçüldüğünü, hâkimlerin ve yöneticilerin performans verilerini nasıl kullandığını bağımsız olarak etkilemektedir. Bu nedenle Çerçeve, mahkeme kültürünü teşhis etmenin ve anlamının performansı artırma yolunda önemli bir adım olduğunu öne sürmek için bu araştırmalardan yararlanmaktadır.

Çerçeve, aynı zamanda, performansı ölçmek için tutarlı bir metodoloji ve performansı yönetmeye ilişkin rehber ilkeler sağlamayı amaçlamaktadır. Önceki girişimler performans ölçümünü ele almış olsa da performans bilgileri ile iyileştirilmiş yönetsel uygulamaların hayata geçirilmesi arasında daha yakından bağlantı kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Çerçeve'nin pratik yarar sağlayabilmesi için hâkimlerin ve yöneticilerin, mahkemelerinin mevcut durumunu belirlemede performans sonuçlarını nasıl kullanabilecekleri, alternatif faaliyet yöntemlerini nasıl değerlendirebilecekleri ve ileriye dönük olarak en iyi yolu nasıl seçebilecekleri açıklığa kavuşturulmalıdır. Buna ek olarak, mahkeme yöneticilerinin kurumsal başarıyı adalet sistemi paydaşlarına, yürütme ve yasama organlarına ve halka duyurma sorumluluğu vardır.

## Organizasyonel Yol Haritası

Bu çalışmanın geri kalanı, Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi'nin kritik unsurlarını açıklamaya ayrılmıştır. İkinci Bölüm'de mahkemeleri performansa doğru yönlendiren etmenler tartışılmaktadır. Bu bölüm, yönetsel politikaların seçilmesi ve tasarlanmasında hâkim ve yöneticilere kılavuzluk eden dört temel mahkeme yönetsel değerine odaklanmaktadır. Hedef, ülkenin dört bir yanındaki adliyelerde hâkimlerin ve yöneticilerin gündelik faaliyetlerinde başarı elde etmeye çalıştıkları alanları öne çıkarmaktır.

Üçüncü Bölüm'de, kültürün doğası ve dört ana kültür türünün (yani komünal, bağlantılı, özerk ve hiyerarşik) her birinin yönetsel değerlerin uygulanma ve sürdürülme biçimini nasıl şekillendirdiği ele alınmaktadır.

*“Kalite kesinlikle bir tesadüf değil, her zaman asil bir niyetin, samimi çabaların, akıllı yönlendirmenin ve becerikli uygulamanın sonucudur; birçok alternatifin zekice seçilmesini temsil eder.”*

William A. Foster

Onur Madalyası Sahibi,  
ABD Deniz Piyadeleri

Ek analizler, yönetsel ilkelerin daha yakından uygulanmasını kolaylaştırmak için bir mahkemenin mevcut kültürünü nasıl uyarlayabileceğini göstermektedir. Genellikle göreve seçilerek gelen, bağımsız ve eşit hâkimler arasında karar verme ve işin yapılma şeklini belirleme yetkisi oldukça yaygın olduğundan kültür konusuna dikkat edilmesi mahkeme yöneticileri için kritik öneme sahiptir. Bu tür gevşek yapılı bir teşkilat, mahkeme yöneticileri için ciddi güçlükler yaratmakta ve gelişen koalisyonlara ve anlamlı yetki paylaşımı düzenlemelerinin belirlenmesi konusuna özen gösterilmesini gerektirmektedir.

Dördüncü Bölüm'de, bir mahkemenin yüksek performans elde etmek için ne yapması gerektiğine ilişkin birbiriyle ilişkili dört bakış açısı etrafında bir performans ölçüm şeması geliştirilmiştir. İlk iki bakış açısı, performansın ne olduğunu tanımlamak ve ölçüme duyarlı kilit mahkeme faaliyetlerini belirlemek için çok önemlidir. Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı, hukuki süreçte katılımcılara sağlanan hizmetlere odaklanır ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı, bir mahkemenin dosya yükünü ele alma sürecinde ne kadar verimli faaliyet gösterdiğini değerlendirir. Bu iki bakış açısına dayalı olarak Çerçeve, ölçülmesi gereken dengeli ve geniş bir dizi mahkeme faaliyet alanı sunar. Bu alanlar arasında etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik bulunmaktadır.

Beşinci Bölüm'de, Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açılarında yer alan dört performans alanının nasıl organize edilip ölçülebileceği tartışılmaktadır. Dört alan, bir mahkemenin ulaşmaya çalıştığı geniş bir performans hedefleri yelpazesini uygun şekilde kapsama almak üzere, tutarlı bir şekilde birbirleriyle ilişki kuracak biçimde tasarlanmıştır. Dört performans alanı, dengeli performans karnesi anlayışına dayanır. Bireysel Mahkeme Araçları (*CourTools*) ölçütleri, her performans alanının farklı yönlerini göstermek için kullanılırken, aynı zamanda ilk iki bakış açısı arasında başarı göstergeleri olarak işlev gösteren belirli ölçütleri yansıtmaktadır.

Altıncı Bölüm'de üçüncü ve dördüncü bakış açılarından yararlanarak yönetsel uygulamaların iyileştirilmesinde ve bir mahkemenin kurumsal konumunu güçlendirmede performans sonuçlarının nasıl kullanılabilmesine ilişkin bir yönetsel kılavuz sunulmaktadır. Yenilikçi Bakış Açısı, bir mahkemenin ortaya çıkan fikirler, teknolojiler ve performans bilgileri ışığında çalışma rutinlerini iyileştirme becerisiyle, Sosyal Değer Bakış Açısı ise adalet sistemindeki ortakların desteğini toplamak ve kamuoyu ile politika belirleyiciler tarafından kabul görmek için bilgilerin kullanılmasıyla ilgilidir.

Son olarak Yedinci Bölüm'de mahkemelerin yüksek performansa erişme olasılıkları ve bununla ilgili sorunlar ele alınmaktadır. Bölümün ilk kısmında genel olarak performansla ve özel olarak Çerçeve'yle ilgili yanlış anlaşılabilir beş konu temelinde süreci engelleyici nitelikteki unsurlar açıklanmaktadır. Çerçeve'nin hangi

içgörülerini sağladığı ve genel ilkeleri gerçek dünyadaki durumlara uygularken hangi usulleri sunduğu konusunu iyi anlamak için bu yanlış anlaşılmalardan kaçınmak önemlidir. Bölümün ikinci kısmı, Çerçeve'den en iyi şekilde yararlanmak için mahkemelerin izleyebileceği yedi stratejiyi ele almaktadır. Stratejilerin ikili amacı, Çerçeve'nin uygulanmasında bütünlüğü korumak ve yürütülmesinde sorunlardan kaçınmaktır. Bir kurum olarak mahkeme yönetiminin odaklanmış ve yapılandırılmış bir şekilde ele alınması, mahkemenin bir bütün olarak topluma ve kendi iyiliğine ne kadar iyi hizmet ettiğini bilmek açısından esastır.

## II Yönetmelikler

Günümüzde iyi işleyen bir mahkemenin kısıtlı süreler içerisinde büyük hacimli bir işi yüksek performanslı bir şekilde çözüme kavuşturması beklenmektedir. Genel amaç, dava işlem sürecinde kalitenin sağlanmasıdır. Bununla birlikte bu hedefin erişilebilirliği dava işlem süreci bağlamında kalitenin nasıl değerlendirileceği üzerinde uzlaşmaya varılmasına bağlıdır.

Hukuk düşünürleri binlerce yıldır adaletin kalitesini tartışmaktadır, ancak insanlar tarafından mahkemelerin günlük faaliyetlerine tam olarak uygulanacak kadar özel ve somut sonuçları çok nadiren ifade etmişlerdir. Son yıllarda kalitenin tanımlanmasına yönelik bir yaklaşım, İlk Derece Mahkemesi Performans Standartları ve Uluslararası Mahkeme Mükemmeliyeti Çerçevesi tarafından öne çıkarılan değerlerde görülebilir. Bu kavramlaştırmalar, hukuki süreç sayesinde eşitlik, adillik ve dürüstlük gibi yüce erdemlerin örneklerinin sergilendiği, iyi işleyen bir mahkemeyi (veya mükemmellik mahkemesini) tasvir etmektedir. Elbette bu tür değerlerin özgür bir toplumda adaletin can damarı olduğuna şüphe yoktur. Yine de ulvi ve son derece soyut kalite kavramları olmaları nedeniyle gerçek dünyada mahkeme performansını değerlendirmek için sistematik bir şekilde kullanılmak üzere kolayca tanımlanamamaktadırlar.

*“En yüksek hedeflerinize ulaşmak ve en büyük zorluklarınızın üstesinden gelmek istiyorsanız aradığınız sonuçlara hâkim olan ilkeleri veya doğal yasaları belirleyin ve uygulayın. Bir ilkeyi nasıl uygulayacağımız büyük ölçüde değişiklik gösterecek ve kendi gücümüz ve yaratıcılığımız çerçevesinde belirlenecektir, ancak sonuçta herhangi bir çabada elde edilen başarı, her zaman başarının bağlı olduğu ilkelerle uyumlu hareket etmekten doğar.”*

Steve Covey, Yazar  
Yüksek Düzeyde Verimli  
İnsanların 7 Alışkanlığı

Sonuç olarak Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi, her bir bireye anayasal hak olarak tanınan adil yargılanmanın güvence altına aldığı ve “birçok kişinin adaletin temeli olarak gördüğü”<sup>5</sup> anlayışa karşılık gelecek düzeyde dava işlem

5 İlk Derece Mahkemesi Performans Standartları'nın 3.3 no.lu Standardı “birçok kişi tarafından adaletin özü olarak görülen hususlara odaklanmaktadır”. Standart, ilk derece mahkemelerinin karar ve eylemlerinin tüm davalarda tutarlı bir şekilde uygulanan, hukuki olarak ilgili etkenlere dayanmasını gerektirmektedir. Dahası bu kararlar ve eylemler her davaya ayrı ilgi gösterilmesine dayanmalıdır. Bkz. [http://www.ncsconline.org/D\\_Research/tcps/area.3.htm](http://www.ncsconline.org/D_Research/tcps/area.3.htm)

sürecinin kalitesine odaklanır. Adil yargılanma ile temel haklar arasındaki bağlantı açıkça kabul edilmektedir: “Adil yargılanmanın, tüm tarihimizde de tasavvur edildiği üzere, uygar bir toplumun temeli olarak kabul edilecek düzeyde halkımızın gelenek ve duygularının derininde yatan ahlaki ilkelere dayalı bir haklar sistemini kapsadığı (ABD Yüksek Mahkemesince de) kabul edilen yerleşik bir doktrindir. Adil yargılama, neyin adil, doğru ve adaletli olduğuna ilişkin en derin kavramlarla uyum içerisinde olan bir süreçtir.”<sup>6</sup>

Mahkemelerde de teyit edildiği üzere, adil yargılama, yasaların doğal hakları ihlal etmeyen yerleşik kurallar altında her bireye eşit olarak uygulanması anlamına gelir. Bu kavram, adillığın temel değeri üzerine kurulmuştur. Bu değere göre herkes mahkemede kendini ifade etme hakkına ve davasının bağımsız ve tarafsız bir hâkim tarafından görülmesi, incelenmesi ve karara bağlanması hakkına sahiptir.

Uygulamaya döküldüğünde adil yargılama, ilk derece mahkemelerinin kararlarının ve eylemlerinin her davaya ayrı ilgi gösterilmesine dayalı olduğu anlamına gelmektedir. Buna ek olarak mahkeme kararları ve eylemleri tutarlı, usul açısından adil, davanın niteliği ve büyüklüğü ile orantılı olmalıdır. Kaliteli dava işlem süreci, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin kendi görevleri bakımından adaletin gündelik olarak etkili bir şekilde yönetilmesine katılım sağlamalarının bir sonucudur.

Akademisyenler, adil yargılanmanın uygulamadaki anlamını değerlendirirken iki temel hedef arasında ayrım yapmaktadır. Adil yargılanmanın maddi hukuk boyutu olarak adlandırılan birinci hedef, adil usullerin kullanılması yoluyla daha doğru hukuki kararlar vermektir. Adil yargılanmanın usuli boyutu olarak adlandırılan ikinci hedef, insanlara (örneğin olayları kendi bakış açısıyla ifade etme olanağı sunarak) devletin kendilerine adil davrandığını hissettirmek için uygun ve adil usullerin (veya “süreçlerin”) kullanılmasını sağlamaktır.

Mahkeme yönetiminin mantığı, adli yargılanmanın *usuli boyutunu* geliştirerek yargılama sürecini desteklemektir. Yüksek performanslı bir mahkemenin nasıl olduğu, hukuki kararın kendisinden bağımsız ve ayrı olarak ölçülür. İlk derece mahkemesi kararlarının *maddi* geçerliliği, yönetsel performans ölçümü ve sonuçlarının kapsamı dışındadır. Yine de yönetsel yüksek performans (adil yargılanmanın usuli boyutu) ile hüküm arasında hayati bir bağlantı vardır.

Bir mahkemenin teşkilatı ve iş yapma şekli, hukuki usullerin ve süreçlerin kalitesini doğrudan etkiler. Bu inanç, hâkimlerin yönetsel sorumlulukları mahkeme yöneticileriyle paylaşması durumunda davayı karara bağlama sürecinin *maddi* yönlerine daha fazla zaman ayırabileceği yönündeki sıklıkla dile

6 Solesbee / Balkcom, 339 U.S. 9, 16 (1950)

getirilen önermenin temelini oluşturur. En özenli hâkim için bile mevcut çalışma süresi sınırlı olduğundan, yönetmelik görevlerin idari personele tahsis edilmesi, uyumsuzlukların etkili ve esas bakımından adil şekilde karara bağlanması amacını desteklemektedir.

Bununla birlikte uygun bir iş bölümü yapmanın faydaları yalnızca hâkimlere büyük zaman tasarrufu sağlamasıyla sınırlı değildir. Yönetmelik uygulamalar bir hâkimin bilgiye erişimine, mahkeme salonu üzerindeki kontrolüne ve hukuki süreçteki tüm katılımcılarla iletişimine katkıda bulunur. Bu alanlardaki en iyi uygulamalar, yargılama sürecine değerli destekler sağlayan yardımcı etmenler olarak görülmektedir. Aksine, kötü yönetime sahip bir mahkemede yönetmelik uygulamalar muhtemelen hâkimin kararlarının kalitesini etkileyerek adalet standardının düşmesine ve daha az insan için daha az adalet sağlanmasına neden olabilecektir.

Adil yargılamanın usuli boyutunun somutluğu, hem genel olarak mahkeme performansı tartışmasına bir derece gerçekçilik getirmekte hem de mahkeme kullanıcılarının mahkemenin yönetmelik uygulamalarından beklentileriyle uyumlu sonuçlara ulaşılması konusunda Çerçeve tarafından yapılan vurguyla tutarlılık göstermektedir. Mahkeme kullanıcıları görüşlerini adil yargılamanın usuli boyutu bakımından ifade etmeseler de öngörülebilir, zamanında ve uygun maliyetli bir süreç de dâhil olmak üzere aynı temel niteliklere sahip sonuçlar beklemektedirler. Arzu edilen yönetmelik performans değerlendirilirken önemli bir husus, mahkemeleri kullanan bireylerin deneyimlerinden memnun kalmaları olmalıdır.

Ayrıca adil yargılamanın usuli boyutu ve bunun mahkeme kullanıcısı memnuniyeti bağlamında ortaya çıkması, hâkimlerin ve yöneticilerin faaliyetlerinde sağladıkları temel yönetmelik değerlere ve beklentilere dâhil edilmektedir. Hâkimlerin ve yöneticilerin yönetmelik politikaları ve usulleri uygulamaya koyma sorumluluğu bulunduğundan bu uyum hayati bir öneme sahiptir. Sonuç olarak inançları ve yönelimleri, performansın ne anlama geldiğini yakından belirleyen etmenlerdir. Bu bağlantılar üzerine inşa edilen Çerçeve, bunları “yönetmelik ilkeler” olarak adlandırılan düzenleyici fikirler biçiminde formüle etmektedir.

### Çerçeve’de Vurgulanan Dört Yönetmelik İlke

- Her davaya bireysel ilgi gösterilmesi
- Davalarla orantılı bir şekilde ilgilenilmesi
- Usul adaletinin kararlarla gösterilmesi
- Hukuki süreç üzerinde yargısal denetim sağlanması

Yönetmelik ilkeler, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin hukuki kararların mahkeme kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak şekilde alınmasını sağlamak

için yönetmelik sürecin sorumluluklarını yerine getirmek üzere nasıl işlemesi gerektiğine ilişkin genel görüşleridir. Bu ilkelere, hâkimler ve mahkeme yöneticileri tarafından yönetmelik uygulamaların istendiği gibi işlev gösterip göstermediğinin nasıl ölçüleceğini şekillendirmekte önemlidir. Mahkeme uygulamaları ilkelere tutarlı değilse hâkimler bunları usul açısından daha adil hâle getirmeye çalışacaklardır. Bu nedenle yönetmelik ilkelere Çerçeve'nin kritik ilk unsurudur. Aşağıdaki tartışma dört temel ilkenin ana hatlarını sunmaktadır.

## Her Davaya Bireysel İlgi Gösterilmesi

Davalara bireysel olarak ilgi göstermenin yönetmelik performans üzerinde doğrudan etkileri vardır, çünkü bu durum bir bütün olarak bir hâkimin dosya yükü ve fiilen bir mahkemenin tüm dosya yükü birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan genel durum ile bireysel bir dosya arasındaki bir gerginliğe işaret eder. Hâkimler, kendilerine tevzi edilen davalardan sorumlu olduklarını ve bunları çözüme kavuşturma şeklinin kurum performansına katkıda bulunduğunu bilirler. Hâkimler ve mahkeme yöneticileri hiçbir durumda kararların önceden belli olmasını veya dikkatsizce verilmesini istemezler. Hiç kimse süre yetersizliğinden dolayı daha doğru bir hukuki kararın verilemediği bir sonuca ulaşarak bundan ötürü pişman olmak istemez. Daha olumlu bir şekilde ifade edildiğinde hâkimler, mümkün olan en doğru kararları vermek amacıyla gerekli bilgileri elde etmek için uygun bir süre gerektiğini bilirler. Etkili usuller, dava taraflarının ve avukatların mahkemeye ilgili tüm bilgileri sağlamalarına, davayla ilgili kendi savunmalarını sunmalarına ve bir hâkim tarafından yapılan herhangi bir sorgulamaya yanıt vermelerine olanak tanır. Bunun yanında, taraflar ve onların avukatları karşı tarafın iddialarını sorgulayabilmelidirler. Bunun yanında, hâkim bir davayla ilgili olarak taraflarca sağlanmayan ek bilgileri edinebilmenin öneminin bilincinde olur.

## Bireysel İlginin İhtiyaç Düzeyiyle Orantılı Olması

İlk yönetmelik ilke, hâkimlerin her bir davaya bireysel olarak odaklanmasını önerirken, ikincisi, her bir davanın diğerleriyle olan ilişkisini inceler. Hâkimler ve mahkeme yöneticileri önemli bir dosya yükünün olduğu ve zaman ve kaynakların sınırlı olduğu bir dünyada her dosyaya uygun şekilde ilgi gösterme isteği ile bu isteği yerine getirme sorumluluğu arasında bir denge kurmalıdır. "Bireysel" ilgi düzeyi ile dosya yükünden kaynaklanan zorunluluklar arasındaki çatışmayı uzlaştırmanın bir yolu, her davaya gerektiği düzeyde bireysel ilgi gösterilmesi gerektiğini belirten orantılılık önermesini uygulamaktır. Daha karmaşık, daha zor ve daha ciddi davalara, daha az karmaşık, daha az zor ve daha az ciddi davalara oranla daha fazla zaman ayrılmalıdır. Orantılılık fikri, davaların görülmesinde eşitliği ve adil yargılamayı korumayı amaçlamakta olup aynı zamanda mevcut çalışma zamanının ve kaynaklarının sınırlı olduğu gerçeğini kabul etmektedir.



(orantılılık önerisiyle ilgili ek tartışmalar için bkz. Ostrom ve Hanson, 1999; Woolf, 1996; Chapper ve Hanson, 1983).

Ceza dosya akışı bakımından incelendiğinde, eldeki bulgular birçok ilk derece mahkemesinin kavram resmen kabul edilmese dahi orantılılık ilkesine göre faaliyette bulunduğunu göstermektedir. Ceza davalarının ciddiyet düzeyi arttıkça bunları çözmek için harcanan zaman da artmaktadır, ancak işlemleri en hızlı sonuçlandıran mahkemeler daha yavaş sonuçlandıran mahkemelere göre her bir ciddiyet kategorisini daha sıkı bir zaman çerçevesinde çözüme kavuşturmayı başarmaktadır (B. Ostrom ve Hanson, 1999). Mahkeme yöneticilerinin kararlaştırılan kriterlere göre davaları sınıflandırmak için açıkça belirlenmiş mekanizmalar kullanmak suretiyle yapılandırılmış bir tarama süreci oluşturulmasında ve farklı dava sınıfları için alternatif takvimler belirlenmesinde hâkimlere yardımcı olması hâlinde orantılılığın faydaları daha iyi elde edilebilmektedir.

Sınıflandırılmış Dava Yönetimi (DCM), orantılılığı gösteren, daha resmî ve yapılandırılmış bir yönetim stratejisidir. Genellikle hukuk davalarında kullanılan DCM, hukuki sürecin her aşamasında uygun adli müdahale düzeyini belirleyerek ve sağlayarak dava işlem sürecinin etkinliğini artırmaya çalışır. Bu hedefe, davayı çözüme kavuşturmak için gereken adli sistem ve yargı sistemi kaynaklarının niteliğine ve kapsamına dayalı olarak sürecin başında davaları sınıflandırarak ulaşılır. Daha sonra her dava; uygun mahkeme izleme düzeyini sağlamak, gereksiz mahkeme duruşmalarının sayısını en aza indirmek ve adil bir çözüme zamanında ulaşmak için tasarlanmış farklı bir yöntem altında sınıflandırılır.

Tarama kriterleri temelde ihtilaf konusu paranın meblağı, tarafların sayısı, sorunların ne kadar yeni olduğu vb. nesnel temellere dayalı şekilde daha rutin davaların daha karmaşık davalardan ayrılmasını içerir. Rutin davalar, sorunların genel olarak çözüme kavuşturulduğu ve meblağın düşük olduğu, ancak yükümlülük ve sorumlulukla ilgili hususlarda bir davayı gerektirecek düzeyde ihtilaf bulunan sınırlı sayıda davayı içerir. Rutin davaların bir mahkemenin olağan takvimi (yani önemli sayıda duruşma öncesi işlemi, kapsamlı araştırmayı ve önemli miktarda para ile ilgili anlaşmazlığı çözmek üzere jüri veya jürisiz bir yargılamanın makul bir olasılığını ve muhtemelen birden fazla davalıyı içeren davalar için uygun usullere sahip bir takvim) ile ilişkili olan usulleri gerektirmediği kabul edilir.

Örneğin rutin sözleşme ve haksız fiil davaları için uyarlanmış bir takvim; duruşmaların sayısını, esasa ilişkin inceleme süresini ve bu incelemede başvuru yöntemlerinin türlerini sınırlayabilir (ör. üçüncü şahıslardan ifade alınmaması) ve adli dava yönetimini davaların süresini ve dava tarafları için maliyeti azaltmaya



teşvik edebilir. Uyarlanmış bir takvimin amacı, davanın açılmasından itibaren gereksiz taleplerin ve esasa ilişkin incelemelerin yapılmasını önlemek ve dava türlerine uygun olduğu ölçüde dava süresi ve giderinden tasarruf sağlamaktır.

Bir mahkemenin önündeki zorluklardan biri, davaları sınıflandırırken riskin küçük olduğu davalardaki dava taraflarına davalarının “otomatige bağlanarak” esas, önem ve sonuçlar bakımından sınırlı bir şekilde incelendiği izlenimini vermemektir. Dava taraması ve davanın yeni bir takvime yerleştirilmesi, adli kararların sonuçlarının önceden tespit edilerek verilmesine neden olmamalı veya adli takdir yetkisini azaltmamalı, ancak benzer davalarda adli etkinliği ve kalite incelemesini artırmalıdır. Devam eden bir kalite kontrol önlemi olarak, bir hâkime başlangıçta sadeleştirilmiş takvime bağlanan, ancak hâkim tarafından sadeleştirilmiş takvime uygun olmadığı değerlendirilen davaları normal takvime alma seçeneği verilebilir.

Bu yönetmelik süreci başlatmak büyük bir karardır, ancak bu kararın sadece sürece güvenmekle kısıtlanması gerekmez. Orantılılık kavramının resmileştirilmesinin (örneğin dava taraması ve değiştirilmiş takvimler kullanılması yoluyla) getirdiği fayda, dava tarafları için zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması ile ölçülebilir.<sup>7</sup> Deneysel bir yaklaşım benimsemek, bir mahkemenin yönetmelik liderliğinin hâkimlerin davaları yönetirken bu tür usullere gerçekten uyup uymadıklarını ve hukuki süreçteki katılımcıların bunun adil yargılama üzerindeki etkisini nasıl değerlendirdiklerini belirlemesini sağlar.

## Usul Adaletinin Kararlarla Gösterilmesi

Mahkemeler söz konusu olduğunda birçok kişi, insanlar için en önemli şeyin kazanmak veya kaybetmek olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte araştırmalarda da tutarlı bir şekilde gözlemlendiği üzere, olumlu deneyimler daha çok mahkeme kullanıcılarının kendilerine nasıl davranıldığına ve karar verme sürecinin adil görünüp görünmediğine ilişkin değerlendirmeleri temelinde şekillenmektedir. Usul adaleti yönetmelik ilkesi; mahkeme usulleri ve sonuçlarına ilişkin hakkaniyet algısını ele alan bir kavramdır. Bu ilke, bir mahkemenin kurumsal meşruiyeti ve hukuki süreçteki katılımcılar, politika belirleyiciler ve kamuoyu tarafından ona duyulan güven derecesi bakımından temel bir öneme sahiptir. Buna karşılık, usullerin adil ve anlaşılabilir olduğuna ilişkin algılar; süreçten memnuniyet, mahkemeye saygı ve (bireylerin sonucu beğenmemeleri

7 Bazı davaların değiştirilmiş bir takvim kapsamında (deneysel davalar), diğerlerinin ise normal takvimde (kontrol grubu davaları) incelenmek üzere rastgele atıldığı, sahada katı koşullar altında gerçekleştirilen bir deneyde olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Deneysel davalar gerçekte daha hızlı çözüme kavuşturulmuş, daha az duruşma ve esasa ilişkin inceleme süreci gerektirmiş, dava taraflarının avukat ücretlerinde azalma sağlamış ve değiştirilmiş takvim kapsamındaki davaları alan avukatlar arasında hiçbir memnuniyetsizliğe neden olmamıştır (Connolly ve Planet, 1984).

durumunda dahi) mahkeme kararlarına ve emirlerine uyma isteği de dâhil olmak üzere bir dizi sonuç değişkenini etkilemektedir.

Alanın önde gelen araştırmacılarından Tom Tyler, usul açısından insanların adil mahkeme süreçlerinden dört beklentisi olduğunu öne sürmektedir. İlk beklenti olan *tarafsızlık*, yasanın ön yargısız karar vericiler tarafından tutarlı ve tarafsız bir şekilde uygulanmasıdır. İkincisi, tüm insanlara *saygılı* ve insan onuruna yakışır bir biçimde muamele edilmesi ve mahkeme usullerinin bireysel hakların açıkça korunmasına hizmet etmesidir. Üçüncüsü, belirli bir karardan etkilenen bireylerin dinlenilme (veya *seslerini duyurma*) ve kararlar ilgili bilgileri sunma fırsatına sahip olmalarıdır. Son olarak, hâkimin her iki tarafı da dinleyerek, sorunları anlayarak ve kararın gerekçesini ve sonuçlarını net bir şekilde açıklayarak *güvenilir* görünmesidir. Bu beklentileri karşılamak için yönetmelik uygulamaların yürürlüğe konulması, bir mahkemenin adil yargılamanın usuli boyutuna bağlılığına ilişkin algıyı güçlendirmektedir.

Mahkeme yönetimi, tüm niteliğiyle, usule ilişkin adaletin sağlanma düzeyinde kilit bir rol oynar. Etkili yönetim, adli karar verme de dâhil olmak üzere hukuki sürecin tüm taraflara saygılı bir şekilde yürütüldüğünü, belirli bir taraf lehine olmadığını veya naz ve kaprislere tabi olmadığını gösterir. Bir mahkemenin kendini nasıl ifade ettiği ve tüm mahkeme personelinin görevlerini nasıl yerine getirdiği, mahkeme dışındaki tarafların kurum içi işlemler ve yargı organlarının karar alma süreçleri hakkında varacakları kararlarda önemli bir fark yaratmaktadır. Davacılar usule ilişkin adalet eksikliğini tanımlayamayabilirler, ancak bunu gördüklerinde bilirler.

Pratik anlamda usul adaletine gösterilen sadakat, usulle ilgili önemli olayların takviminin belirlenmesine ve mahkemeye sunulan ve mahkemece hazırlanan belgelerin işlenmesine de yansıtılmalıdır. Olayların planlandığı gibi gitmemesi, belgelerin kaybedilmesi veya eksik olması ya da olay veya eylemlerin hatalı olarak kaydedilmesi, özellikle taraflara ve avukatlarına göre olumsuz performansın ilk belirtileridir. Bu nedenle Çerçeve'nin dayalı olduğu üçüncü yönetmelik ilke, mahkeme yöneticilerinin desteğiyle hâkimler tarafından usule ilişkin adaletin kalem personelinin davranış biçimleriyle sergilenmesinin sağlanması ve böylece yargısal karar verme sürecinin mahkemenin önündeki konuların değerlendirilmesinde amaçlı, ihtiyatlı ve adil bir şekilde gerçekleştirildiğinin tüm ilgili taraflara gösterilmesidir.

## Hukuki Sürecin Hâkim Kontrolünde Olması

Son 40 yıldaki önemli gelişmelerden biri, yönetim kavramlarının mahkemedeki dava sürecine uygulanmasıdır. Dava akışı yönetimi, bir davayı açılma tarihinden çözüme kavuşturulma tarihine kadar etkili ve etkin bir şekilde yürütmek için gerekli süreçlerin, tekniklerin ve kaynakların bir birleşimidir. Başarılı dava akışı

yönetiminin merkezinde hâkimlerin, mahkeme yönetiminin desteğiyle, mahkeme dava akışını yönetme ve kontrol etme taahhüdünde bulunması gerekliliği yatar. Hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin sahip olduğu bu sorumluluğun, en iyi iyileştirme yöntemlerinin neler olduğu konusunda avukatlarla ve diğer kişilerle yapılan istişarelerle desteklenmesi gerekse de başarılı olmak için bu çabaya mahkeme tarafından öncülük edilmesi gereklidir.

Bir dizi makul faaliyetin belirlenmesi, gerçekçi bir takvim belirlenmesi, faaliyetlerin planlandığı gibi gerçekleşeceğine ilişkin net beklentiler oluşturulması, sürekliliğin sağlanmasının sağlam bir şekilde kontrol edilmesi, sürecin başlarında taraflar arasında bilgi paylaşımı ve belirlenen dava işlem süreci hedeflerine uyumu izlemek için verilerin kullanımı da dâhil olmak üzere bir dizi faktör etkili dava akışı yönetiminin temel unsurları olarak tanımlanmıştır. Özetle sürecin mahkeme tarafından kontrol edilmesi bu unsurların dayandığı temel ilkedir.

Dava akışı süreci üzerinde daha fazla mahkeme kontrolü sağlanmasının önemli bir yararı, tüm dava tarafları için savunuculuk faaliyetlerinin doğrudan ve daha etkili (ve ayrıca uygun maliyetli) bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamasıdır. Mahkeme, etkili dava akışı yönetimi politikaları uygulayarak ve kullanarak her bir işlem kapsamında avukatlardan ne beklediği, beklentilerin karşılanmaması durumunda bir hâkimin ne yapacağı konusunda net tutumlar belirler. Hâkimler, süreç üzerindeki kontrolleri yoluyla avukatların hazırlanmasına ve performansına katkıda bulunurlar. Çekişmeli bir hukuki süreçte hâkimler, iyi hazırlanmış avukatların isteneceğini ve gerekli olduğunu kabul ederler. Aslında hâkimler, ilgili yasaları ve ihtilaflı hususları tam olarak anlamak ve ilgili gerçeklere hâkim olmak suretiyle birbirine karşı olan tarafların etkili bir şekilde savunuculuk yaptığı davalara başkanlık etmekten keyif alırlar. Dahası etkili savunuculuk bir hâkimin sorunları daha net anlamasına yardımcı olur.

Yönetmelik olarak hukuki süreç üzerinde yargısal denetim sağlanmasına yönelik süregelen bir mekanizma, rutin bir uygulama kapsamında sürecin tüm kritik aşamalarında her iki taraftan da beklentilerin neler olduğunun ve bir işlemin ne zaman ve nasıl yapılmasının beklediğinin net bir şekilde belirlenmesi ve her iki tarafa da bildirilmesidir. Bu ilkenin genel amacı, taraflar ve avukatları arasındaki belirsizlikleri azaltmak ve böylelikle avukatların hazır olmasını teşvik etmektir. Her duruşmada hâkimlerin ne beklediği bilineceğinden ve faaliyet planlanan takvimde gerçekleşeceğinden, belirsizliklerin azaltılması avukatları hazırlıklı olmaya teşvik eder. Ayrıca bir dava açıldığında bir avukatın hazır olmaması durumunda, bunun sonuçları olacaktır (bu hususlara yönelik kapsamlı tartışmalar ve kanıtlar için bkz. B. Ostrom ve Hanson, 1999). Bunun yanında sürecin nasıl işlediğine ilişkin beklentileri açıklığa kavuşturmak ve belirsizliği azaltmak özellikle hukuk davalarında maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Çünkü bu, bir tarafın dava sürecini geciktirici taleplerde bulunmak, yetkilerini aşmak veya esasa ilişkin incelemeye direnç göstermek ya da genel olarak diğer tarafı cezalandırmaya çalışmak (ör.

karşı taraf avukatının şehir dışında olduğu durumlarda kişinin duruşmalara bizzat katılmasını talep etmek) suretiyle hukuki süreci kötüye kullanması bakımından caydırıcı bir etkiye sahiptir.

Sürecin mahkeme tarafından kontrol edilmesinin savunma faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağladığı görülmüştür. Bununla birlikte etkili bir dava akışı yönetimine ulaşmak için yukarıda tartışılan stratejileri tasarlayanın ve uygulamanın net yolu üzerinde kesin bir anlayış birliğine varılamamaktadır. Bir mahkemede işe yarayan, bir başka mahkemede işe yaramayabilir. Dava yönetimindeki en iyi uygulamalar gelişmeye devam etmektedir ve dava yönetiminin mevcut unsurlarını teoride uygulanabilir olan, ancak her mahkemeye özgü kültüre dayalı “iyi çalışma hipotezleri” olarak görmek ihtiyatlı bir yaklaşım olacaktır. Sonuç olarak hukuki süreç üzerinde “yargısal denetim” yönetsel ilkesi, herhangi bir özel dava yönetimi türü veya yönteminin onaylanması niteliğinde değildir. Dördüncü ilke, temelde neredeyse tüm hâkimlerin avukatlar nezdindeki belirsizlikleri azaltmak ve böylece etkili savunucular olarak rollerini güçlendirmek için yönetsel eylemler olarak “dava yönetimi”nin erdemli ve faydalı olacağına inandığı öngörüsünde bulunmaktadır. Bununla birlikte söz konusu ilkenin nasıl uygulamaya konulacağı veya uygulamaya konulup konulmayacağı deneysel bir sorudur (ör. kuralların mahkeme genelinde tek tip olarak uygulanması veya hâkimlerin takdir yetkisine dayalı olarak farklı mahkeme salonlarında alternatif politikalar uygulanması). Farklılık, mahkemeler arasındaki örgütsel kültürün değişken doğasından kaynaklanmaktadır.

## Özet

Adil yargılamanın usuli boyutunun hukuki kavramı ve bunun yönetsel tamamlayıcısı niteliğinde olan “mahkeme kullanıcısı memnuniyeti” kavramı, yönetsel uygulama arayışlarında hâkimlere ve yöneticilere rehberlik eden dört yönetsel ilkeye dâhil edilmiştir. Bunlar: (1) *Her davaya bireysel ilgi gösterilmesi*, (2) *Bireysel ilginin ihtiyaç düzeyiyle orantılı olması*, (3) *Usul adaletinin kararlarla gösterilmesi* ve (4) *Hukuki sürecin hâkim kontrolünde olmasıdır*.

Bu ilkeler, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin bir mahkemeyi uyuşmazlıkları karara bağlarken uygun şekilde destek veren bir biçimde yönetme süreçlerinde rolleri ve sorumlulukları olarak gördükleri hususları ortaya koymaktadır. Bunlar, hemen hemen tüm hâkimlere ve mahkeme yöneticilerine aynı şekilde kılavuzluk etmektedir, ancak onların mahkemelerinin nasıl performans göstereceği konusunda belirleyici değildir. İlkelerin fiilen nasıl uygulandığı mahkemeden mahkemeye değişecektir. İlkelerin mahkemenin performansını nasıl etkilediği, mahkemelerin genel teşkilat yapısının ve bir mahkemeye özgü kültürünün, ilkeleri nasıl şekillendirdiğine bağlıdır. Mahkeme yapısı ve kültürünün süreci etkileyen rolleri, bir sonraki bölümün konusudur.

### III Mahkeme Yapısı ve Kültürü

Yüksek Performans Çerçevesi, hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin adaletin uygun şekilde yönetimiyle ilgili temel inançlara sahip oldukları ve davranışlarını bu görüşler temelinde şekillendirdikleri ön kabulüne dayanır. Görüşleri, ne tür yönetsel uygulamaları izleyeceklerinin seçilmesinde onları yönlendirir. Sonuç olarak hâkimler ve yöneticiler tarafından yüksek performansın nasıl tanımlandığının temelinde yönetsel ilkeler yatar. İlkeler ve uygulamalar birbirleriyle uyduğunda ortaya yüksek performans çıkar. En yaygın ve önemli yönetsel ilkelerden dördü şu beklentileri içerir: Her davaya bireysel ilgi gösterilmesi, davalarla orantılı bir şekilde ilgilenilmesi, usul adaletinin kararlarla gösterilmesi ve hukuki süreç üzerinde yargısal denetim sağlanması. Yine de ilkeler, merkezî ve belirgin de olsa her mahkeme bu değerlerin uygulamaya konulması sürecinde zorluklarla karşılaşmaktadır.

*“Çok sesli düşünün, tek sesle yönetin.”*

John Carver  
Yazar

Amerikan ilk derece mahkemelerinin yapısal doğası, yönetsel ilkelerin uygulamaya dönüştürülmesinde izlenecek en iyi yol konusunda ortak bir karar verilmesini engellemektedir. Çoğu mahkemede geçerli olan güçlü adli özerklik, özel dava yönetimi uygulamalarının (en iyi uygulama olarak kabul edilenlerin dahi) zorla uygulamaya konulamayacağı anlamına gelmekte olup karşılıklı uzlaşmaya varılması esastır. Bununla birlikte adli özerkliğin yapısal itici gücüyle adli uzlaşma oluşturma ihtiyacının dengelenmesi amacıyla atılması gereken adım, mahkeme yönetiminin yönetsel ilkeleri uygulamaya koyma görevini daha karmaşık hâle getirmektedir. Mahkemenin yönetsel ilkeleri uygulamaya çalışmasından önce, yapısal ve teşkilata ilişkin etmenlerin üstesinden gelebilmesi için bu etmenlerin özerkliği nasıl teşvik ettiğinin anlaşılması gerekir.

Bir mahkemenin değerleri gerçeğe dönüştürmede karşılaştığı kurum içi zorluklar, mahkemelerin bu zorluklarla başa çıkmada ellerinden geleni yapacağını varsayarak göz ardı edilemez veya reddedilemez. Bu tür varsayımlar, uygulanabilir bir dizi ortak performans kriteri oluşturma olasılığını başarısızlığa mahkûm etmektedir. Çünkü bunlar hemen hemen tüm mahkemelerin performansı gündemlerinin en üst sırasına koymaları için yapmaları gereken şeyi gözden kaçırmalarıdır.

Bu bölümün amacı iki yönlüdür. İlk olarak bu bölüm, mahkemelerin performansı yönetsel politika oluşturma düzeyine yükseltmede karşılaştıkları sorunları açıklamayı amaçlamaktadır. İkincisi, mahkemelerin yüksek performansı yönetsel bir hedef hâline getirmeye yardımcı olan bir yönetim kültürü geliştirmek amacıyla çalışarak kendi ortamlarına uygun müdahaleler yapabileceği önerisinde

bulunmayı amaçlamaktadır. Mahkeme kültürüne dikkat edilmesi, yönetsel ilkeleri yönetsel uygulamalarla uyumlu hâle getirmenin bir yoludur.

## Mahkemelerin Karmaşık Yapısı

Çağdaş mahkeme yönetimi alanındaki kalıcı başlıklardan biri, performansın merkezileştirme ve güçlü yönetim yoluyla artırılması yönündeki arayıştır. Yönetsel hedefler ve yöntemler konusunda mahkeme çapında bir fikir birliğine varılmasını sağlayan bilinçli yöneticiler bu arayış için itici güç oluştururlar. Ancak mahkeme organizasyonel yapısıyla ilgili üç husus bu amaçlara ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

İlk olarak, minimal bir yetki hiyerarşisi bulunmakta ve bu hiyerarşi etrafında güçlü bir yönetimin inşa edilmesi gerekmektedir. İlk derece mahkemelerinde, seçilerek veya yasama ya da yürütme aracılığıyla atanarak eyalet anayasa yetkilileri sıfatıyla görev yapan profesyonel hukukçular bulunmaktadır. Hâkimler kürsüdeki diğer meslektaşlarının kim olduğunu seçmezler ve bu nedenle mahkeme üyelerinin davranışlarını kontrol etmek bakımından tabi oldukları kurumsal ödül ve ceza mekanizmaları sınırlıdır. Sonuç olarak bir mahkeme tarafından ortak kararlar verilebilmesi için hâkimlerin eşit düzeydeki ve genellikle seçimle kazanılan mesleki özelliklerinin dikkate alınması gereklidir.

Hâkimler çoğu mahkemede esasen eşit statüye sahiptir. Mahkeme başkanı gibi lider konumundaki bir hâkim, genellikle “eşitler arasında birinci” olarak tanımlanır ve mahkemeye yönelik yönetsel politikanın belirlenmesi konusunda bu hâkime verilen resmî yetki sınırlıdır. Hâkimler paylaşmaya, iş birliği yapmaya ve mahkeme yöneticisinin desteğiyle mahkeme başkanı olan hâkimin izinden gitmeye istekli olursa, mahkeme çapında geçerli faaliyet yöntemlerinin oluşturulması uygun bir seçenek olacaktır. Öte yandan hâkimler yönetsel konularda bağımsızlık ve özerkliği korumaya çalışırlarsa, standart faaliyet yöntemleri üzerinde anlaşmaya varmak çok daha zor olmaktadır. David Saari'nin de belirttiği gibi, “Amerika Birleşik Devletleri'nde başka hiçbir kuruluş veya pozisyon, seçimle elde edilen statüye, mesleki statüye ve eşit statüye sahip kişileri tek bir iş altında bir araya getirerek benzer pozisyonları tek bir grupta toplayamaz.” Mahkeme yapısının temel niteliği, hâkimlerin yönetsel konularda özerklik bakımından bağımsızlığı tanımlamasını kolaylaştırmaktadır. Toplu karar almaya gönüllü bir şekilde istekli

*“Bu dünyada tek başımıza hiçbir şey başaramıyoruz... Ortaya çıkan her şey, kişinin ayrı her bir ipliği birbirine bağlamak suretiyle yaşamını bir halı gibi dokuyarak bir şey üretmesinden ibaret.”*

Sandra Day O'Connor  
Toplu Mahkeme Üyesi,  
ABD Yüksek Mahkemesi

olmanın gerekmesi, uygulamaların mahkeme çapında yürürlüğe konulmasını engellemektedir.

İkincisi, hâkimler, sistemsiz politika amaç ve hedeflerinden ziyade hâlihazırdaki çalışma ortamlarından kaynaklanan gereklere göre hareket ederler (Lipsky, 1976, 1980; Emerson, 1983). Bir hâkimin işinin en önemli kısmı, davaları karara bağlamaktır. Hüküm verme, bir hâkimin birincil hizmetidir. Bununla birlikte hâkimler, davaları karara bağlamaktan daha fazlasını yapmalı, her davanın derdest olduğu süre boyunca bir dizi insanı ve faaliyeti yönetmelidirler. Etkili olabilmek için çalışma ortamının yönetilmesi gereklidir. Hâlen geçerli olan ve çözüme kavuşturulmamış sorunlardan biri, hâkimlerin ve yöneticilerin “yönetim”in ne anlama geldiği konusunda ortak bir anlayışa ve mutabakata varabilme ölçüsüdür.

Kâr-zarar odaklı özel sektörde yapılması son derece doğal olan eş zamanlı yönetim çağrularıyla karşı karşıya kalan tek kurum mahkemeler olmayıp bu yönüyle “gevşek yapılı sistemler” olarak adlandırılan bir yapı kategorisine girmektedirler (Hirschorn, 1994). “Gevşek yapılı sistemler kimliği, doğruluğu ve geleceği bakımından bir bütün olarak incelendiğinde, bütünleştirme için itici güç olan etmenler, uzmanlaşma için itici güç olan etmenlere göre daha zayıftır.” Bu tür sistemlerde koordinasyon zordur, çünkü üyeler sistem çapındaki hedefleri düşünmez, bunun yerine (mahkemelerde olduğu gibi) kendi alt birimlerine, kendilerine atanmış dosya yüklerine veya duruşma salonlarına odaklanırlar.

Gevşek yapılı grupta sistem genelindeki hedeflere odaklanılmamasının arkasındaki güçlü etmen, üyelerin profesyonelliğidir. Hâkimlerin tıpkı doktorlar, avukatlar ve üniversite öğretim üyeleri gibi diğer profesyonellere benzer şekilde, ortak yönetsel hedeflere doğru iş birliği içinde çalışmalarını engellenmiştir. Her meslekte işle ilgili birincil sorumluluklar (uyuşmazlıkların çözülmesi, hastaların muayene edilmesi, danışanlarla görüşülmesi, öğrencilere eğitim verilmesi) bulunmakta ve bu sorumluluklara ek olarak, diğer bireylere destek verilmesini gerektiren ve istenmeyen işler olarak görülebilecek yönetsel görevler bulunmaktadır.

Mahkemelerle ilgili olarak adli yönetim alanı, hâkimlerin hem yargılama hem de yönetim sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Teoride birden fazla hâkimin bulunduğu bir mahkemedeki her hâkim, bazı yönetsel görevler üzerindeki kontrolü bir mahkeme yöneticisi hâkime ve/veya mahkeme yöneticisine bırakmaktadır. Bu yönetici pozisyonlarında bulunanların kilit rolü, yönetsel politikaların uygulanmasında diğer hâkimler adına hareket etmektir. Bununla birlikte gerçek dünyada yönetsel sorunların nasıl ele alınması ve çözülmesi gerektiği konusunda tam bir anlaşmaya varılamadığında, yönetsel liderlere devredilen yetkinin kapsamı da dâhil olmak üzere uygun uygulamaların neler olduğu konusunda ihtilaflar doğabilir. Ayrıca mahkeme başkanı olan hâkim ile mahkeme yöneticisinin anlaşmaya varmak ve



anlaşmayı uygulamaya koymak için neler yapabileceğine ilişkin kesin sınırlar bulunmaktadır.

Üçüncüsü, hiyerarşik bir yetki yapısının bulunmadığı göz önüne alındığında, mahkemeler karşılıklı olarak kabul edilebilir kararlara ulaşmak için fikir birliği oluşturmak durumundadır. Bununla birlikte bir reform savunucusu, algılanan bir sorun için en uygun çözümü tespit etme ve bunu yargıdaki meslektaşlarına kabul ettirme zorunluluğuna inandığından dolayı birçok reform girişimi hiç tartışmaya sunulmamaktadır. Mahkemelerin (veya yargının) oy birliği ile karar verme sanatının hâkimlerin üzerinde anlaşmaya varabileceği kararlar alınmasında işe yarar bir yaklaşım sunduğunun ve böylece çıkmazdan kaçınmayı sağladığının farkında olması çok önemlidir. İstenen bir hedefe giden alternatif yollar olduğunu kabul etmek kilit öneme sahiptir. Alternatif eylem yolları belirli bir düzeyde tartışıldıktan sonra, “en iyisi” olmasa bile istenen sonuca diğer seçeneklerden daha iyi veya daha kolay şekilde ulaşmayı sağlayacak bir yol seçilebilir. Bu durum bir sorun olmaktan uzak olup araştırmalar, izlenecek rasyonel yolun mutlaka “en iyi” karar olmasa dahi “yeterince iyi” olana ulaşmak için fikir birliğine başvurulması olduğunu göstermektedir.

Nobel ödüllü Herbert Simon’ın önemli bir çalışması, herhangi bir faaliyeti organize etmenin veya yönetmenin en iyi yollarından birinde düşülen hatayı göstermektedir. Yazar, en iyi koşullarda bile, insanların en iyi (veya en uygun) alternatifi belirlemek için gerekli tüm bilgileri toplama ve analiz etme kapasitesinin yeterli olmadığını iddia etmektedir. Simon, çoğu ihtiyaca hitap eden ve kaçınılmaz belirsizliği önleyen tatmin edici çözümlere ulaşma veya “yeterince iyi olanla yetinme” fikrini öne sürmektedir. Mahkemeler dünyasında “yeterince iyi olanla yetinme” felsefesi, görüşlerle ilgili çok fazla belirsizlik ve çelişki bulunduğu, resmî yetkinin gerçek ve uygun bir çözüme ulaşmak için yetersiz kaldığı, bu nedenle de “yeterince iyi olanı” (ancak daha önce yapılanla kıyasla daha iyisini) yapmayı hedeflemenin çok daha mantıklı olduğu yönündedir.

Simon’ın önerisi, mükemmelliğin iyiye ulaşmanın düşmanı olduğuna ilişkin bir uyarıdan daha fazlası olup mükemmelin olanaksız olduğunun kabul edilmesidir. Bilgi ve analitik kapasiteler üzerindeki kısıtlamalar, her bir yönetsel yönelim alanında tatmin edici performans düzeylerine ulaşmanın hedeflenmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Bir mahkeme sisteminde hâkimler ve yöneticiler için mükemmel sonuçların değil, sadece tatmin edici sonuçların elde edilmesinin önemi açıktır. Mahkemeler birçok açıdan belirsizliklerle karşı karşıyadır, ancak kamuoyu yine de kurumsal desteğinin ve ödediği vergilerin karşılığını almak ister. Etkililiğin bir şekilde ölçülmesi gerektiği dikkate alındığında, Çerçeve bunu yapmak için sistematik bir araç sunar. Yine de Çerçeve, mahkemelerin “gevşek yapılı” doğasının yönetsel



yönelim alanlarında başarıya nasıl ulaşılacağı konusunda varılacak fikir birliğinin yerel olarak tasarlanacağı ve yürütüleceği anlamına geldiğini kabul etmektedir. Her mahkeme, kendine özgü koşulları dikkate alarak yüksek performansa giden yolu kendisi çizmelidir. Hangi eylem tarzının ve hangi stratejilerin uygulanacağına ve bir mahkemenin yönetiminin nasıl yapılandırılacağına karar vermek için her bir mahkemedeki iç dinamiklerin daha derinlemesine anlaşılması gereklidir.

Tüm bu nedenlerden ötürü mahkeme gibi profesyonel hâkimiyet altındaki bir yapıyı yönetmeye ve koordine etmeye yönelik “en iyi” yol olarak tek ve özel bir yaklaşımın ortaya çıkmamış olması şaşırtıcı değildir. Bunun yerine belirli bir mahkemede olumlu sonuç veren yöntemlerin genellikle görevdeki hâkimlerin kişiliklerine, becerilerine ve çıkarlarına büyük ölçüde bağlı olduğu görülmekte ve düşünülmektedir. Elbette tek tip iş süreçlerinin ve çıktıların şart koşulması, hâkimler bağlamında iyi sonuç vermemektedir. Çünkü merkezi bir süreç yoksa bunu kontrol etmenin de neredeyse hiçbir yolu yoktur. Hâkimlerin mahkeme salonlarındaki dava akışı sürecini nasıl kontrol ettikleri konusunda kendilerini rahat hissetmeleri gerekir, aksi takdirde bundan kalite zarar görür.

Her mahkemede kararların alınma şeklinin büyük ölçüde yerel bir niteliğe sahip olduğunu kabul etmek, yerel mahkeme kültürünün önemli olduğunu söylemenin başka bir yoludur. Her davaya orantılı bir şekilde ayrı ilgi gösterilmesi, usul adaletinin sergilenmesi ve hukuki sürecin kontrol edilmesi, değişken nitelikli mahkeme kültürünün müdahale edici rolünden doğan ürünlerdir. Farklı kültürlerde neler yapılabileceğini anlamak, yönetsel ilkelerin uygulanmasında mahkemenin doğasından kaynaklanan diğer engellerle karşılaşmayı önlemenin anahtarıdır.

## Mahkeme Kültürü

Mahkeme teşkilat yapısı ve kültürü, yönetsel ilkelerin nasıl uygulamaya konulacağını etkileyen, birbiriyle çatışan güçlerdir. Mahkemelerin gevşek yapısı, yönetsel uygulamalar hakkında toplu karar almayı engeller ve yalnızca uygulamaların özerkliğe saygı göstermesi durumunda toplu karar almayı teşvik eder. Pek çok mahkemede tipik olarak karşılaşılan bir durum, ortak hedeflerin asla gündemde olmaması, asla gündeme getirilmemesi ve hiç tartışılmamasıdır. Dahası (en iyi yolu bulmaktansa) yeteri kadar iyi olanla yetinmenin uygun olduğunun farkına varılmasına karşın mahkemeler, uygulanabilir bir fikir birliğini keşfetme yönünde ilk adımı atmakta güçlük çekmektedir. Yönetsel uygulamaların kolektif olarak oluşturulmasında ve herhangi bir kurumsal alanda performans fikrinin öne çıkartılmasında atılacak kritik bir adım, kültürün rolünü anlamaktır.

NCSC'nin mahkeme kültürüne yaklaşımı, tam olarak hâkimler ve yöneticiler arasında kültür üzerine (mevcut iş yürütme yöntemlerinin nasıl görüldüğü ve

nasıl iyileştirilebileceği konusunda) iletişim kurulmasını teşvik etmek ve kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Kültür, belirli bir mahkemede işin nasıl yapıldığına ilişkin kabul edilmiş değerleri, beklentileri ve varsayımları kapsadığından mahkeme performansını mümkün kılan önemli bir unsurdur. Bu değerler, beklentiler ve varsayımlar, hâkimler ve personelin kendilerini bunlarla özdeşleştirmiş olması nedeniyle elle tutulur bir model oluşturur. Bunlar, bir mahkemedeki çalışmaların uyumlu bir şekilde yapılması ve işlerin tamamlanmasında kullanılan yöntemlere ilişkin kıymetli bir gelenek meydana getirirler. Üstelik, mahkeme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler olarak yeni meslek mensuplarına öğretilir.

## Mahkeme Kültürü ve Değişim Yönetimi

Mahkemeler, yüksek performansı yönetsel bir hedef hâline getirmeye yardımcı olan bir yönetim kültürü oluşturabilir. Başarı şunlarla şekillenir:

Dayanışma derecesi, diğer bir ifadeyle hâkimlerin ve yöneticilerin ilkelerin ortaklaşa uygulanması bakımından hayati önem taşıyan ortak hedefleri takip etme düzeyi

Sosyallik derecesi, diğer bir ifadeyle hâkimlerin ve yöneticilerin yönetsel sürtüşmeleri en aza indirmek için iş birliği içinde çalışma derecesi

Yüksek performansa ulaşmak için hâkimlerin ve yöneticilerin yönetsel ilkeleri en iyi şekilde destekleyen idari uygulamalar ve bunların nasıl tatbik edilmesi gerektiği konusunda karşılıklı mutabakata varmaları gereklidir. Mahkemelerin ortak karar verme sürecinde karşılaştığı kurum içi zorluklar göz önüne alındığında, NCSC, mahkeme kültürünü anlamak için bir yöntem, mahkeme kültürünü teşhis etmek ve gerektiğinde bu kültürde değişiklikler yapmak için bir dizi araç ve teknik sağlar (B. Ostrom, C. Ostrom, Hanson ve Kleiman, 2007). Bu metodolojinin sağladığı kesin bir avantaj, hâkimlerin ve yöneticilerin hem *mevcut* mahkeme kültürünü (yani hâlihazırda işlerin nasıl yapıldığını) hem de *tercih ettikleri* kültürü (yani mahkeme işlerinin gelecekte nasıl yapılmasını istediklerini) netleştirmelerine olanak tanınmasıdır.

**Mahkeme kültürünün tanımlanması.** Mahkeme kültürü, hâkimlerin ve yöneticilerin hukuki süreci bireysel ve toplu olarak etkileme ve şekillendirme biçimleri ve düzeyleri hakkındaki inançları ve beklentileriyle ilgilidir. Bu inançlar iki “boyuta” ayrılacak şekilde düzenlenmektedir. Dayanışma olarak adlandırılan birinci boyut, hâkimler ve yöneticiler için ortak amaçlar doğrultusunda çalışmanın önem düzeyini belirleyen çok çeşitli inançları kapsar. Sosyallik olarak adlandırılan ikinci boyut ise hâkimler ve yöneticiler için birbirleriyle iş birliği içinde çalışmanın önemli olup olmadığını belirleyen çeşitli inançları kapsar.

Bu boyutların anlamları, sezgisel olarak anlaşılabilir. Dayanışma, bir mahkemenin paylaşılan hedefleri, karşılıklı çıkarları ve ortak görevleri açıkça anlama düzeyini ifade eder. Mahkeme ne kadar bütünleşmiştir?

Sosyallik, mahkeme personelinin birbirini samimi bir şekilde kabul etme, birbiriyle iletişim kurma ve etkileşimde bulunma derecesini ifade eder. Mahkeme üyeleri birbirlerine ne kadar sıkı sıkıya bağlı?

Hâkimlerin ve yöneticilerin gösterdikleri dayanışma ve sosyallik düzeyleri mahkemeden mahkemeye değişir. Bu, dünyanın doğasıdır. Bununla birlikte dayanışma ve sosyallik, kalıcı ve güçlü düşünceler oldukları için işin yapılış şekli bakımından oldukça etkilidir. Aslında dayanışma ve sosyallik, mahkemelerin yapısal nitelikleri kadar önemlidir. Bunlar, hâkimler ve yöneticiler tarafından mahkemelerin yapısal niteliklerinin ve büyüklük, kaynaklar ve coğrafi konum gibi diğer unsurların dışındaki alanlarda gerçekleştirilen yönetsel faaliyetleri bağımsız şekilde etkilerler. Aslında mahkeme kültürü veya hâkimlerin ve yöneticilerin dayanışma ve sosyalliği benimseme düzeyi, temel yönetsel ilkelerin gerçekleştirilmesinin önündeki yapısal engellerin üstesinden gelmek için bir kaldıraç görevi görür.

NCSC yaklaşımı, sistematik olarak birbirinden ayrılabilir dört kültürü ortaya çıkaran bir sınıflandırma şeması oluşturur: (1) komünal, (2) bağlantılı, (3) özerk ve (4) hiyerarşik. Dört kültürün her biri, aşağıda gösterildiği şekilde, dayanışma ve sosyalliğin belirli bir birleşimidir.

### Mahkeme Kültürü Sınıflandırmaları



- **Komünal:** Hâkimler ve yöneticiler, iyi geçinmenin ve birlikte hareket etmenin önemini vurgular. Komünal mahkemeler, yerleşik kurallar ve kesin bir şekilde belirlenmiş yetkiler yerine, grup katılımının önemini vurgular ve *normlar* üzerinde karşılıklı olarak uzlaşmaya varırlar. Esneklik, yönetimin anahtarıdır. Usuller yoruma açıktır ve “doğru şeyi yapmak” önemli görüldüğünde yaratıcılık teşvik edilir.
- **Bağlantılı:** Hâkimler ve yöneticiler, iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı ve mahkeme çapında etkili bir iletişim oluşturmak için kapsayıcılık ve koordinasyonu vurgular. Mahkeme politikaları ve uygulamaları üzerinde fikir birliği oluşturma çabaları, diğer adalet sistemi ortaklarını, topluluktaki grupları ve toplumda ortaya çıkan fikirleri kapsayacak şekilde genişletilir. Usul sürecindeki kilit aşamaların zamanlamasına ilişkin adli beklentiler, tüm kürsünün katılımı ve fikir birliğine dayanan politika *rehber ilkeleri* aracılığıyla geliştirilir ve uygulanır. Mahkeme yöneticileri, mahkemelerin performanslarından ve elde ettikleri sonuçlardan sorumlu olduklarını ifade ederler.
- **Özerk:** Hâkimler ve yöneticiler, faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için her hâkimin geniş bir *takdir* yetkisine sahip olmasının önemini vurgular. Bu tür mahkemelerdeki birçok hâkim, uyuşmazlık çözümünde geleneksel çekişmeli usulün kullanımını en uygun seçenek olarak görür. Bu geleneksel yaklaşıma göre, hâkim temelde avukatlar tarafından yürütülen araştırma ve incelemelere hakemlik yapan, nispeten pasif bir taraftır. Her bir hâkim, önemli usuller ve politikalar konusunda serbestlik gösterdikçe liderliğin merkezileşmesi önlenir. Mahkeme çapında performans kriterleri ve hedefleri konusundaki tartışma ve anlaşmalar sınırlıdır.
- **Hiyerarşik:** Hâkimler ve yöneticiler, mahkeme çapında açıkça belirtilen hedeflere ulaşmak için yerleşik *kuralların* ve *usullerin* önemini vurgular. Bu mahkemeler, kaynakların sınırlı olduğu bir dünyada temel hedefler olarak kabul edilen ve hesap verebilirliğin artırılmasını gerektiren, düzen ve etkinlikle ilgili avantajları elde etmeye çalışır. Etkili liderler, aynı zamanda iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Rutin usullerin kullanılması ve zamanında bilgi verilmesi, hâkimlerin ve mahkeme personelinin karar alma yöntemlerinde belirsizliği, kafa karışıklığını ve çatışmayı azaltmaya yönelik mekanizmalar olarak görülür.

Stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında, NCSC kültürel analizi, mahkemelere performansın ve kesinlikle ortak bir Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi'ne ulaşma olanağının önündeki ciddi yapısal zorluklarla başa çıkmak için fikirler, araçlar ve teknikler sağlar. Genel olarak, yukarıdaki grafik gösterimler, hâkimlerin ve yöneticilerin performansın önemli olup olmadığı, performansın nasıl ölçülmesi gerektiği ve performans sonuçlarının nasıl kullanılması gerektiği de dâhil

olmak üzere mahkeme işlemlerindeki fark yaratan, bilinçli kültürel seçimlerini göstermektedir. Performansın ölçülmesi ve yönetimi de dâhil olmak üzere bir mahkemenin görünümünün ve faaliyet biçiminin arka planında kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Nasıl ki özerk bir mahkeme bağlantılı bir mahkeme ile karıştırılmazsa, komünal bir mahkeme de hiyerarşik bir mahkeme ile karıştırılmaz.

***Kültürün ölçülmesi.*** Kültür tipolojisini uygulamak amacıyla, hâkimlerin ve yöneticilerin kilit alanlardaki faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin fikirlerini ölçmek için *Mahkeme Kültürü Değerlendirme Aracı* adı verilen bir anket geliştirilmiştir. Her kültür kendini farklı şekilde gösterdiğinden *Araç*, bireylere dört faaliyet biçiminin mahkemelerindeki faaliyet biçimine (mevcut kültür) ve gelecekte görmek istedikleri faaliyet biçimine (tercih edilen kültür) ne kadar yakın olduğunu sormaktadır. Anket, talep üzerine sunulmaktadır.

Sonuç olarak bir mahkeme, kültürünü ölçerek kendisi hakkında iki açıdan kritik bilgiler toplar. Birincisi, kültür, hukuki sürecin sürdürülmesi ve işleyişi açısından hayati önem taşıyan tüm görevlerin gerçekleştirilmesini güçlü ve bağımsız bir şekilde etkileyen etmenlere dikkat çeker. İkincisi, mevcut ve tercih edilen kültürlerin ölçümü bir mahkemenin faaliyet biçiminde yapılmak istenen hem uygulanabilir hem de arzu edilen değişimin derecesine ilişkin gerçekçi bir resim sunar. Kültürün ölçümü, yalnızca hâkimlerin güncel performanslarına ilişkin görüşlerinin basit bir ifadesi değildir. Bir mahkemenin tercih ettiği kültürü yakalayarak hâkimlerin ve yöneticilerin neyi başarmayı amaçladıkları konusunda fikir edinilmesini sağlar. Bununla birlikte, bu başarı istekleri sadece idealist bir amaç taşımayıp hâkimlerin ve yöneticilerin dava yönetimi, değişim yönetimi ve benzeri ortak çalışma alanlarındaki faaliyet gösterme biçiminde yapmak istediklerine ilişkin görüşlerdir.

***Yüksek performans konusunda fikir birliğine ulaşmak için kültür analizinin kullanılması.*** Faaliyetleri organize etmek ve yürütmek için yeni ve daha iyi yöntemler arayan mahkeme için bir yol haritası bulunmaktadır. Mahkemeler, kültürlerini belgelendirmekten yüksek performanslı bir sistem tasarlamaya kadar uzanan bir süreci yönetebilirler. Odaklanmış ve fikir birliğine dayalı uygulama süreci beş temel adımdan oluşur.

İlk olarak, yüksek performans hedefleyen bir mahkeme; hâkimleri, yetkilendirilmiş hâkimleri, yöneticileri ve üst düzey yöneticileri uygun şekilde temsil eden temsilcilerden oluşan bir grubu Mahkeme Kültürü Değerlendirme Aracı'nı doldurmaya davet eder. Bireyler, anketi doldurduktan sonra mevcut mahkeme kültürü üzerinde fikir birliğine varmak amacıyla sonuçları gözden geçirmek için bir araya gelmelidirler. Yüz yüze görüşme, alternatif algıların dile getirilmesine ve tartışılmasına olanak tanır. Katılımcıların devam eden iş sorumlulukları ve farklı programları göz önüne alındığında, alt gruplarla (ör. daireler, makamlar) ayrı toplantılar yapılması gerekebilir. Bu toplantılar sırasında sonuçların yorumlanmasına

ilişkin olarak özellikle kürsü (hâkimler) ile personel arasındaki görüş farklılıklarını gösteren sorular ortaya çıkabilir. Personel, kürsünün etkisi altında kaldığını düşünerek açık ve tam olarak konuşmaktan çekinebilir. Sonuç olarak açık konuşmanın ve görüşlerin ifade edilmesinin en iyi şekilde nasıl teşvik edileceği değerlendirilmelidir. Seçeneklerden biri, yapıcı görüş ve fikirleri daha iyi ortaya çıkarmak için herhangi bir ortak oturumdan önce hâkimler ve personel arasında ayrı toplantılar yapmaktır.

*“Bir ekip bireysel performansın ötesine geçerek ekip güvenini öğrendiğinde, mükemmellik gerçeğe dönüşür.”*

Joe Paterno,  
Futbol Koçu  
Pennsylvania Devlet  
Üniversitesi

İkinci olarak, tercih edilen gelecek kültürü belirlemek için ilk adımdaki süreç tekrarlanmalıdır. Tercih edilen kültürü mevcut kültürden ayrı bir şekilde tartışmanın bir avantajı, katılımcıların mahkemelerinde karşılaşılan taleplere, mevcut darboğazları ve yönetsel zorlukları tanımlamaya, güveni nasıl artırabileceklerine, iş ilişkilerini nasıl iyileştirebileceklerine ve kamuya büyük bir hizmet sunan yüksek performanslı bir mahkeme olmanın anlamını tanımlayabilmelerine odaklanabilecek olmalarıdır. Yine hedef, kurumun taahhüt edebileceği ve ulaşmak için çaba sarf edebileceği tercih edilen bir kültür üzerinde fikir birliğine varmaktır. Mevcut ve tercih edilen kültür üzerine yapılan konuşma, muhtemelen tüm değişim sürecinin en değerli yönleri arasında olacaktır.

Üçüncüsü, mahkeme başkanı olan hâkim (veya mahkemenin yönetsel liderleri) mevcut ve tercih edilen kültür hakkında genel bir beyan oluşturmak üzere sonuçları ve bu sonuçların yorumlarını sentezlemek amacıyla seçilmiş hâkimlerden ve yöneticilerden oluşan bir çalışma grubu oluşturmayı düşünmelidir. Bu grubun bir hedefi, mevcut durumdan yeni ve farklı bir yönelime geçişin mantığını ve faydalarını açıkça ifade etmek olmalıdır.

Dördüncüsü, mahkeme başkanı olan hâkim sürece öncülük etmeli veya bir çalışma grubundan tercih ettikleri kültürel yönelimi uygulamaya koymak için yapılması gereken işlemleri belirlemesini talep etmelidir. Her mahkeme aynı politika ve usullere sahip değildir, ancak hepsi aynı temel yönetsel ilkelere sahiptir. Bu nedenle her mahkemenin görevi; mevcut politika, usul ve uygulamalardan hangilerinin istenen değişimi desteklediğini ve nelerin eklenmesi, değiştirilmesi veya çıkarılması gerektiğini belirlemektir. Mahkeme yöneticileri, gelecekteki toplantılarda bu konulara geri dönebilir ve beş çalışma alanında zaman içinde meydana gelen değişiklikleri tanımlamaktan, izlemekten ve raporlamaktan sorumlu kişilerden düzenli raporlar alabilir.

Beşinci olarak, mahkeme başkanı olan hâkim (veya mahkemenin yönetsel liderleri), yapılandırılmış bir yüksek performanslı ölçüm sistemi oluşturmak için kültürel

değişim alanındaki başarıları ileriye götürebilecek bir pozisyonda olmalıdır. Kültürel değişim sadece değişim uğruna yapılmamalıdır. Kültürel değişimin sonuçları gösterilen çabayı değerli kılar. Sonuç olarak başarılı değişimin işaretleri, performansı iyileştirmenin tohumlarını eker. Tercih edilen bir kültüre geçişten beklenen kazanım, bu kazanıma ulaşmaya yardımcı olmak için tasarlanmış performans kavramlarıyla uyumlu olmalıdır. Diğer bir deyişle kültürel değişimin sonuçları, yönetsel uygulamalarla ilgili devam eden değerlendirmeleri kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Planlanan kültürel değişimin sonuçları performansla bağlansa bu durumda, bir mahkemenin kendine ait kavramlara ve yöntemlere sahip bir konu olan “performans” hakkında sorular sormaya başlaması doğaldır. Bu sorulardan bazıları şunları içerir:

Performans ile kastedilen nedir? Mahkeme performansı ölçülebilir mi? Performans sonuçlarını yorumlama ve kullanma kılavuzları nelerdir? Bu sorular, Dördüncü Bölümde ele alınmıştır. Bir mahkeme, yönetsel uygulamalarda arzu edilen değişiklikleri tanımlamak için kültürü kullanarak sürdürülebilir bir yüksek performanslı ölçüm ve yönetim sistemine yol ve yöntem oluşturmak üzere zemini hazırlar.

## Özet

Bir mahkemenin kültürünün ölçülmesi, hâkimlerin ve yöneticilerin işlerini nasıl yaptıklarına odaklandığından yüksek performans yolunda ilerlemede son derece yararlı bir adımdır. Hâkimler ve mahkeme yöneticileri arasındaki ortak yönetsel ilkelere karşın mahkemeler bu yönelimlerini ifade etme tarzı bakımından farklılaşabilir. İlginç bir şekilde olağan nedenlerden dolayı değil, yalnızca “hayat böyle” olduğu için farklı şekilde ifade edilirler. Gerçek dünyada farklı kültürler vardır ve bu kültürler, ilkeleri ayırıştıran birer filtre görevi görürler. Sonuç olarak yönetsel ilkeler hâkimleri ve yöneticileri yüksek performans aramaya sevk etse de kültürlerin çeşitliliği, performansın tek tip olma ihtimalinin düşük olduğu anlamına gelir.

Ayrıca mahkemelerin teşkilat yapısı, hâkimler ve yöneticiler tarafından toplu karar vermeyi kısıtlamaktadır. Mahkemeler “en iyi uygulama” arayışını kolayca destekleyen veya merkezi yönetimin ve standartlaştırılmış faaliyet yöntemlerinin faydalarını kucaklayan bir kuruluş türü olma eğiliminde değildirler. İçkin bir kısıtlılık ise yargı alanındaki yöneticilerin politika ve usullere uyum sağlamak için kullanabilecekleri herhangi bir ödül ve ceza sisteminin bulunmamasıyla örneklenen, hâkimlerin kurumsal özerkliğidir. Önerilen yönetsel usullere uygunluk sağlamanın gönüllülük esasına dayalı olması, mahkeme çapında tek tip uygulama yapılmasını engellemektedir.

Bununla birlikte güçlü bir kurumsal otorite yapısı yoksa mahkemeleri bir arada tutan, işe yönelik kültürel yönelimleridir. Kültür, yönetsel ilkelerin uygulamaya nasıl dönüştürüleceğini şekillendiren güçlü bir etmendir.



## IV Performans Bakış Açıları ve Alanları

Performans, yönetsel ilkeler ve kültür tarafından şekillendirilir. Tüm davalara bireysel ilgi gösterilmesi veya hukuki süreç üzerinde yargısal denetim sağlanması gibi ilkeler, hâkimleri ve yöneticileri belirli yönetsel uygulamaları aramaya yönlendirir. Ayrıca faaliyetlerin gerçekleştirilme şekli ilkelerin ifade edilme biçimini etkilediğinden kültür, uygulama seçimlerinde rol oynar. Örneğin her davaya bireysel ilgi gösterilmesi, her hâkimin takdir yetkisine göre veya kolektif olarak mahkeme genelinde uzlaşmaya varılan politikalara uygun şekilde yürütülebilir. Alternatif kültürlerin yönetsel ilkeler üzerinde belirli bir etkisi olduğu için performans, kültür tarafından değiştirilen yönetsel ilkelerin bir ürünüdür. Sonuç olarak kültüre dikkat etmek, hâkimlerin performans kavramlarına yönelik tutumlarını ve belirli performans hedeflerine daha fazla ulaşmak amacıyla davranışlarını değiştirme istekliliğini açıklığa kavuşturmaya yardımcı olması itibarıyla performans bakımından önemlidir.

*“Sezgi ve kavramlar ...  
sahip olduğumuz tüm  
bilgilerin unsurlarını  
oluşturur, öyle ki ne bazı  
yönlerden kendilerine  
karşılık gelen sezgilere  
sahip olmayan kavramlar  
ne de kavrama sahip  
olmayan sezgiler bilgi  
sağlayabilir.”*

Immanuel Kant  
Alman Filozof

Bununla birlikte bir mahkemenin yüksek performans gösterip göstermediğini ve ne ölçüde gösterdiğini bilmek bir sonuç meselesidir. Yüksek performanslı bir mahkemenin bileşenlerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada başarıya ulaşma düzeyi kanıta dayanır. Sonuç olarak yüksek performans üç bileşene bağlı olarak değerlendirilmelidir: Kültür, yönetsel ilkeler ve sonuçlar.

Ortak bir anlayışı ve yönetsel ilkelere bağlılığı destekleyen bir mahkeme kültürü, yüksek performansa gözle görülür bir şekilde erişilmesini sağlayan uygulamaları üretmeye çalışacaktır. Yönetsel ilkeler, bir mahkemenin mahkeme kullanıcısının memnuniyetini sağlayacak şekilde adil yargılamanın usuli boyutunu gerçekleştirmedeki başarılarının ölçülmesiyle bağlantılı bir dizi performans sonucunun tanımlanmasına yardımcı olur. Mahkeme yönetiminin karşılaştığı zorluk, yönetsel ilkelere tanımlandığı gibi istenen hedeflere ulaşılan kadar yönetsel uygulamaları tam olarak düzenlemektir. Bir mahkemenin yüksek performansa yaklaşım yaklaşmadığını bilmek, başarılı ayarlamalar yapmak için çok önemlidir. Bu nedenle Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi'nin bir hedefi, doğrudan performans hakkında bilgi toplamak için bir metot sunmak ve mahkemelerin uygulamalarda düzenleme yapmak için bu bilgileri kullanmalarına ilişkin yöntemler önermektir.



## Performans Bakış Açıları

Performans ilk etapta, bir mahkemenin dört yönetsel ilkenin temsil ettiği değerleri elde etme ve sürdürme çabalarının sonuçları olarak tanımlanabilir. Daha spesifik olarak performansla ilgili sonuçlar, bir birey veya grup tarafından alınan ürün ve hizmetlerin kalitesine atıfta bulunur. Bu nedenle birey(ler) için hizmet sunumunun kalitesi ne kadar yüksekse performans düzeyi de o kadar yüksek olur. Yine de bu tanım, performansın yalnızca bir bölümüdür.

Performansın temel bir niteliği kullanımdır. Performanstan elde edilen sonuç bilgisi uygulamaya konulmalıdır. Başka bir deyişle performansın sonuçları yalnızca uygulamaların değerlere veya arzu edilen hedeflere ne kadar iyi destek sağladığına ilişkin gözlemlenebilir önlemlere atıfta bulunmaz. Yönetsel uygulamaları iyileştirmek için performans sonuçlarının kullanımına da atıfta bulunur. Performans hakkında bilgi toplama ve sonuçların kullanımı performansın iki farklı, ancak birbiriyle ilişkili yönüdür. Bunlar, “Performans Ölçümü” ve “Performans Yönetimi”dir.

Performans ölçümü, bir mahkemenin hizmet sunumunun belirli kriterlere göre hangi düzeyde olduğuna ilişkin temel bilgileri sağlayarak değerlerin anlamını açıklığa kavuşturur ve bunları konuyla ilgili hâle getirir. Bir kurumun beklentileri karşılama çabasını ölçmek, geçmişe ve bugüne göre konumunu belirler; nereden geldiğini ve şu anda nerede olduğunu gösterir. Bugüne kadar nelerin başarılı olduğuna ilişkin bilgi toplanması; bir mahkemenin sınırlı kaynaklarını idareli kullanmasına, öncelikler belirlemesine ve dikkatini en çok ihtiyaç duyulan yere odaklamasına olanak tanır. Ancak performans yalnızca bir karne notu değildir. Performans sonuçlarını belirlemek ve kullanmak, atılacak bir sonraki mantıklı adımdır.

Performans yönetimi, bir mahkemenin performans sonuçlarına nasıl yanıt verdiği ve hem gelişen öncelikler hem de değişen koşullarla bağlantılı olarak yeni uygulamaları nasıl iyileştirdiği, güncellediği ve uygulamaya koyduğu ile ilgilidir. Bu nedenle yüksek performanslı bir mahkeme, yönetsel uygulamalarının sonuçlarını dikkate aldığı ve öğrendiklerinin ışığında bunlarda düzenlemeler yaptığı için “yönetsel olarak aktivist” bir organdır.

Çerçeve; Mahkeme Kullanıcısı, Kurum İçi Faaliyet, Yenilikçi ve Sosyal Değer olarak adlandırılan dört bakış açısı üzerinden performans ölçümünü ve yönetimini açıklamaktadır. Bunlar, bu ve sonraki iki bölümün konusudur. Bu bölümde performans ölçümüyle ilgili iki bakış açısının içeriği açıklanmaktadır: Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı. Beşinci Bölüm, on göstergeden müteşekkil bir dizi olan Mahkeme Araçları'nın (*CourTools*) Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açılarının yönlerini nasıl ölçtüğünü gösterir. Altıncı Bölüm, performans yönetimine odaklanan Yenilikçi ve Sosyal Değer Bakış Açılarını ana hatlarıyla açıklamaktadır. Performans

ölçümü ve yönetimiyle ilgili yapılan farklı vurgulara karşın performansın bu iki yönü kesinlikle yakından bağlantılıdır. Her ikisi de mahkeme hizmetlerinin sunulmasında kullanılan yönetsel uygulamaların sonuçlarıyla ilgilidir. Daha spesifik olarak her ikisi de yönetsel uygulamalar tarafından sağlanan hizmetleri alan “mahkeme kullanıcıları” ile ilgilidir.

### ***Mahkeme Kullanıcıları***

Mahkemelerin; dava tarafları, avukatlar, sosyal kuruluşlar, vatandaşlar ve politika belirleyiciler de dâhil olmak üzere farklı ve bazen birbiriyle çatışan çıkarlara sahip olabilecek farklı türlerde mahkeme kullanıcıları bulunmaktadır. Örneğin anlaşmalı boşanma isteyen dava taraflarının çoğu basit, pahalı olmayan ve kendi başına ilerlemesi mümkün olan bir süreç istemektedir. Öte yandan pek çok avukat, sundukları hizmetlerin değerini artıracak şekilde sürecin karmaşıklık düzeyinin yüksek kalmasını tercih etmektedir. Hem dava tarafları hem de avukatlar mahkemenin kullanıcısı olduğundan, mahkeme kimin çıkarlarının öncelikli olduğuna karar vermelidir. Alternatif mahkeme kullanıcısı çıkarlarının farklılaştığı durumlar, mahkeme yönetiminin karşılaştığı temel bir zorluğu vurgulamaktadır. Dava tarafları, avukatlar, yasama organı ve diğer grupların hepsi mahkeme kullanıcısıdır, ancak bunlardan biri öncelikli olmalıdır. Mahkeme bunlardan hangisini ve nasıl seçmelidir?

İlk adım, farklı mahkeme kullanıcısı rolleri ve beklentileri üzerindeki temel farklılıkları açıklığa kavuşturmaktır. Mahkeme liderlerinin ve yöneticilerin aralarında ayırım yapması ve memnun etmesi gereken en az üç mahkeme kullanıcısı türü bulunmaktadır.

- **Son kullanıcılar:** İstenilen bir sonuca ulaşmak için mahkeme hizmetlerini/ürünlerini şahsen kullanan kişi veya gruplar. Son kullanıcılar, herhangi bir mahkeme işleminde “asiller” olarak düşünülebilir. Bir dava açan, bir duruşmaya katılan veya trafik cezası ödeyen bir dava tarafı buna örnektir. İlgili grup, mahkemeler tarafından katılımı istenen vatandaşlardan (ör. jüri üyeleri, tanıklar) oluşur.
- **Aracılar:** Bu kişiler, son kullanıcının veya mahkemenin temsilcisi olarak hareket ederler. Aracı, son kullanıcının bir temsilcisi olarak, mahkeme sisteminin işleyişini açıklar, süreci daha anlaşılır,

*“Dünyanın nereye gitmesi gerektiğini bildiğimize inanıyoruz. Ancak mahkeme kullanıcılarıyla temas hâlinde olmazsak, dünya modelimiz gerçeklikten uzaklaşabilir. Elbette yeniliğin yerini hiçbir şey tutamaz, ancak yenilik de iletişim hâlinde olmanın yerini tutamaz.”*

Steve Balmer  
Yönetim Kurulu Başkanı,  
Microsoft

daha erişilebilir hâle getirmeye ve resmî gerekliliklerin yerine getirilmesini sağlamaya yardımcı olur. Aracı, mahkemenin bir temsilcisi olarak, son kullanıcıyı mahkemenin şart ve kararlarını kabul etmeye teşvik eder. Aracının çıkarları, son kullanıcının çıkarlarıyla mükemmel bir uyum göstermeyebilir. Mahkeme bağlamında araçlar arasında avukatlar, sosyal hizmet sağlayıcıları, polis ve mahkeme tercümanları bulunur.

- **Finansörler:** Mahkemeler, vergi mükellefleri tarafından finanse edilmektedir. Bu, vatandaşların vergileriyle mahkeme sistemine yatırım yapması olarak da ifade edilebilir. Yatırım gönüllülük esasına dayalı değildir, ancak yine de beklentilerle anılır. Vergi mükellefleri, yatırımlarının karşılığını almak için mahkeme sistemine yatırım yapmakta, ancak bu karşılık para birimi cinsinden ölçülmemektedir. Aksine, alınan karşılık, uyuşmazlıkların adil bir şekilde ve zamanında çözüme kavuşturulması ile ölçülmektedir. Tipik olarak “şirketi” (mahkemeyi) denetlemesi için bu yatırımcılar, eyalet yasama organı veya ilçe denetim kurulu olarak adlandırılan yönetim kurulunu seçerler. Bu anlayışa göre, vergi mükellefleri aynı zamanda yatırımcıdır. Vergi mükellefleri mahkeme tarafından sağlanan hizmetlerden herhangi birini kullandıklarında mahkeme kullanıcısı olurlar.

Geleneksel bir bakış açısı, mahkemedeki davaların seyrini belirleyen avukatlara (aracılar) “ait olduğudur”. Bazı yerlerde hâlâ geçerliliğini koruyan bu bakış açısı, yargı kurumlarını pasif veya tepkisel bir konuma getirmektedir. Dava ile ilgili faaliyetler avukatların önemli veya uygun gördükleri zaman planlanmakta ve gerçekleşmektedir. Buna karşılık modern adli yönetim uygulaması, mahkemelerin dava akışını organize etme ve yönetme konusunda doğrudan sorumluluk üstlenerek çok daha aktif bir rol almasını tavsiye etmektedir. Burada amaç; adliye kapılarından giren tüm bireylere yüksek kaliteli hizmetler sunmak için yönetsel uygulamalar organize etmektir. Bu gelişme, mahkeme yönetsel uygulamalarının kalitesinin öncelikle son kullanıcı açısından değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Mahkemenin performansı, haklı olarak, hukuki sürece katılım sağlayan bireylerin deneyimlerine ve bu deneyimlerinin mahkeme yönetimi tarafından nasıl etkilendiğine odaklanır.

Mahkeme performansını mahkeme kullanıcıları için önemli olan sonuçların merceğinden izlemek, yönetsel ilkelere ilişkin anlayışımızı güçlendirmektedir. Hâkimler ve yöneticiler etkili yönetim yoluyla adil yargılama sağlamaktan söz ederken, mahkeme kullanıcıları da sürecin daha hızlı ilerlemesini ve daha az maliyetli olmasını istemektedir. Herkes tarafından adil sonuçlar istenmekte ve mahkeme kullanıcıları bu sonuca öngörülebilir, zamanında ve uygun maliyetli bir süreçle ulaşılmasını talep etmektedir. Bu bilgiyle mahkemeler, hizmet sunumunu iyileştirmek ve mahkeme kullanıcıları için önemli olan yüksek kaliteli sonuçlar elde etmek için süreçlerde ince ayarlamaları daha iyi yapabilmektedir.

Son kullanıcıların en yüksek önceliğe getirilmesi, diğer mahkeme kullanıcılarının göz ardı edilebileceği veya edilmesi gerektiği anlamına gelmez. Çerçeve, birden çok mahkeme kullanıcısı türü olduğunu kabul etmekte, bunların menfaatlerinin nasıl karşılandığını göstermeye çalışmakta ve mahkemelerin farklı mahkeme kullanıcısı türleri ile en iyi şekilde ilişki kurmak için kullanabileceği stratejileri ana hatlarıyla belirtmektedir. Bir mahkeme, farklı mahkeme kullanıcılarını ve onların isteklerini dikkatli bir şekilde değerlendirerek mevcut uygulamaların mahkeme kullanıcıları ve toplumun memnuniyetini nasıl şekillendirdiğine ilişkin daha derin bir anlayış kazanabilir.

### **Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi**

Örnek Misyon Bildirisi

“Mahkeme; adil, erişilebilir, etkili ve verimli bir şekilde yasadan kaynaklanan ihtilafları çözecek ve güvence altına alınan hak ve özgürlükleri korumak için yasayı tutarlı, tarafsız ve bağımsız bir şekilde yorumlayacak ve uygulayacaktır.”

Riverside Bölgesi Yüksek Mahkemesi

Mahkemelerin tek bir nihai amacının bulunmaması, mahkeme kullanıcılarının tek tip olmaması veya bazı özel sektör kuruluşlarında veya diğer birçok kamu kurumunda olduğu gibi sadece bir ürün üretmemesi, onların performanslarının ölçülmesini ve yönetilmesini zorlaştırmaktadır. Mahkemeler farklı türden işler yapmaktadır ve farklı kültürlerin karıştığı bir bağlamda faaliyet gösterebilirler. Bu karmaşıklıklar, belirtilen gerçeklikleri gereğinden fazla basitleştirmeksizin ele alabilecek bir performans kavramı gerektirir. Çerçeve, bu görevi gerçekleştirmek için Dengeli Performans Karnesi ve Strateji Haritalama literatürlerinden (Kaplan ve Norton 2001, 2004) yararlanmaktadır.

Bu literatürler bir kuruluşun misyon bildirisini ve genel iş stratejisini spesifik ve ölçülebilir hedeflere çevirmekte ve bu hedeflere ulaşma bakımından kuruluşun performansını izlemektedir. Bir mahkemenin yüksek performansa ulaşmak için organizasyonunu stratejik olarak nasıl yapılandırabileceğine ilişkin kısa ve grafiksel bir sunum sağlamak amacıyla dengeli performans karnesine dayalı bir strateji haritası oluşturulur. Harita, stratejinin tamamını tek bir sayfa formatında sunar, böylece strateji ve amaçlanan performans göstergelerini anlaşılır bir şekilde bütünleştirir ve birleştirir.



Yukarıdaki resimde bir Yüksek Performanslı Mahkeme Stratejisi Haritası sunulmaktadır. Bu resim, genel bir stratejik vizyon tasarlanırken dikkate alınan dört farklı *bakış açısına* dikkat çekmektedir. Dört bakış açısı birbirini dengeli bir şekilde tamamlamakta ve şunları içermektedir: Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı, Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı, Yenilikçi Bakış Açısı ve Sosyal Değer Bakış Açısı.

İlk derece mahkemesi strateji haritasındaki her bir bakış açısı, bir mahkemenin ulaşması beklenen performansın ayırt edici bir yönüne odaklanır. Bir araya gelerek performans sonuçlarının bileşik bir modelini oluştururlar ve bir mahkemenin mahkeme kullanıcılarına sunduğu benzersiz ürün, hizmet ve ilişki kombinasyonunu tanımlarlar. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- 1. Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı:** Bir mahkemenin hukuki süreçteki bireysel katılımcılarla ve onların çıkarlarıyla olan ilişkisidir.
- 2. Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı:** Bir mahkemenin faaliyetlerini sürdürmesidir.
- 3. Yenilikçi Bakış Açısı:** Bir mahkemenin yönetsel uygulamalarının sonuçlarının farkında olması ve uygulamalarını ayarlama kapasitesidir.
- 4. Sosyal Değer Bakış Açısı:** Bir mahkemenin hukuki sürece dâhil olan diğer grup ve kuruluşlar ile ayrıca kamuoyu ve politika belirleyicilerle olan ilişkisidir.

Performans ölçümü, yukarıda gösterilen ilk iki bakış açısının odak noktası olan, hizmetlerin kalitesi üzerindeki yönetsel uygulamaların sonuçlarıyla ilgilidir. Bu bölümün geri kalanında, bu konular açıklanmaktadır.

## Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı

Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı, mahkeme tarafından üretilen mal ve hizmetleri doğrudan alan bir kişi, şirket veya başka bir varlık olan *son kullanıcıya* odaklanır. Mahkeme kullanıcıları hem sunulan hizmetlere hem de hizmetlerin sunum şekline tepki verirler.<sup>8</sup> Bir mahkeme, tatmin edici hizmetleri düzenli bir şekilde sağlamaktan sorumlu tutulur. Sonuç olarak mahkeme kullanıcıları bakış açısından değerler, mahkeme faaliyetlerinin geniş kategorileri ve sonuçları niteliğinde olan iki performans alanına ayrılabilir: (1) Usul Memnuniyeti ve (2) Etkililik.

Usul memnuniyeti, büyük ölçüde, “usul adaletini gösterme” yönetsel ilkesine dayanmaktadır. Erişilebilirlik ve usul adaleti yalnızca “Usul Memnuniyeti” Performans Alanındaki çok çeşitli gözlemlenebilir davranışlarla gösterilebilse de mahkemelerin hem kolayca erişilebilir olmasını hem de tüm mahkeme işlemlerinde adil süreçler sergilemesini sağlamak birincil öneme sahiptir.

Mahkemeler daha erişilebilir hâle gelmek için mahkeme kullanıcılarının endişe duyduğu ortak bir alanın hukuki süreç hakkındaki belirsizlik olduğunu kabul etmelidir. Mahkemelere ilişkin yeterince bilgi sahibi olunmaması; belirli mahkeme faaliyetlerinin (ör. bir para cezasının ödenmesi, bir duruşmada bulunma veya kapanmış bir dava dosyasının geri alınması) gerçekleştirildiği mahkeme binalarının, büroların veya dairelerin konumuyla ilgili sorulara, mahkeme duruşmalarına katılımın gerekli olup olmadığı konusunda şüphelere, bir takvim çerçevesindeki faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine ve sürecin ne zaman sona ereceğine ilişkin kafa karışıklığına yol açacaktır. Buna göre mahkemeler, hizmetlerinin önündeki gereksiz engelleri ortadan kaldırarak belirsizliği azaltmaya çalışmalıdır. Bu tür engeller coğrafi, ekonomik ve usulî olabilir. Bireyler dil gücüyle çekebilir, mahkeme masraflarını karşılamada sorun yaşayabilir ve/veya mahkeme işlemleri hakkında bilgi eksikliği yaşayabilir. Ayrıca erişilebilirlik yalnızca bir avukat tarafından yönlendirilen kişiler için değil, aynı zamanda tüm dava tarafları, jüri üyeleri, mağdurlar, tanıklar ve dava taraflarının yakınları için de gereklidir. Elbette erişimle ilgili mahkeme kullanıcıları görüşleri, temasa geçtikleri mahkeme personeli tarafından nezaket ve saygı çerçevesinde muamele görmeleri durumunda daha olumlu olur.

8 Araştırmalar, hizmet kalitesi ve mahkeme kullanıcıları memnuniyetinin değerlendirilmesinin süreçle ilgili faaliyetler ve elde edilen sonuçların etkileşimi ile şekillendiğini göstermektedir. Hizmetin sonucu, bir mahkeme kullanıcısının işlemleri sırasında aldığı şeydir (ör. kısa bekleme süresi, iadenin makul bir süre içinde alınması). Hizmet süreci, çıktının mahkeme kullanıcılarına sunulma biçimini ifade eder (ör. nazik ve saygılı muamele görmem, hâkimin beni dinlemesi ve davamda bir sonraki adım olarak ne yapacağımı biliyor olmam).

Çağdaş araştırmalar bize bir mahkemeye yönelik olumlu algıların davalarının sonucundan çok insanların kendilerine nasıl davranıldığına ilişkin hislerine göre şekillendiğini söylemektedir. Bireylere süreç boyunca nasıl davranıldığı ile hizmet kalitesinin genel değerlendirmesi arasında yakın bir bağlantı vardır. Süreçten memnuniyeti en çok etkileyen etmen mahkeme kullanıcılarının ihtilafların çözümünde haklarının ve menfaatlerinin dikkate alınacağına inanıp inanmamasıdır. Bir mahkeme, mahkeme kullanıcılarına nezaket, haysiyet ve adap çerçevesinde muamele ederek, insanlara hikâyeyi kendi açılarından anlatma şansı vererek, samimi bir şekilde ilgi ve empati göstererek ve kararların nedenlerini net bir şekilde açıklayarak mahkeme kullanıcılarının adalete yönelik algılarını güçlendirir. Kısacası bireylere “mahkemede kendilerini savunma fırsatı” sunulmalıdır. Bilimsel literatüre kıyasla Usul Memnuniyeti, “usul adaleti” olarak adlandırılan olguyu içerir (Tyler, 2005).

Etkililik Performans Alanı, bir mahkemenin davaların çözümünde üstlendiği faaliyetlerin hedeflerine veya amaçlanan diğer etkilerine ulaşma becerisine odaklanır. Bu kavram, davalara bireysel ilgi gösterme yönetsel ilkesinin merkezinde yer alır. İnsanlar davaya dâhil olduklarında, sürecin açık, iyi tasarlanmış ve usul açısından adil olmasını isterler. Ayrıca sürecin temel faaliyetler arasında mantıklı, rasyonel bir bağlantı kurmasını ve kesin bir sonuçla bitmesini de talep ederler. Mahkemenin yönetsel uygulamalarının sürecin amaçlı ve ihtiyatlı olmasını sağlaması beklenir. Bu değerler, bir mahkemenin hukuki sürece hâkim olan tüm planlı ve belirli hedefleri karşılamasını, tamamlamasını ve takip etmesini gerektirir. Diğer bir deyişle yüksek performanslı bir mahkeme, yönetsel hedeflere ulaştığında etkili olmaktadır.

Mahkeme kullanıcıları için önemli yönetsel hedefler mahkemenin davayı uygun, zamanında, öngörülebilir ve eksiksiz bir şekilde karara bağlama taahhüdü ile ilgilidir. Mahkemelerin mahkeme kullanıcılarının isteklerini dikkate almasının bir yolu, dava taraflarının gereksiz dava masraflarından ve zaman kaybından kaçınmalarını sağlamak için davaların en uygun (yani uygun maliyetli) usullerle ele alınmasını sağlamaktır. Farklı dava türleri vadettikleri konularla orantılı olarak farklı şekilde ele alınır. Bir mahkeme, farklılaştırılmış dava yönetimi ve diğer kanıtlanmış usul yenilikleri gibi uygulamaları benimseyerek faaliyetlerini bu ilkeyle tutarlı olacak şekilde iyileştirebilir.<sup>9</sup>

9 Değerlendirme yapılması yeni usullerin etkililiğini belirlemek bakımından kritiktir ve potansiyel değişikliklerden etkilenen tüm kişi ve kurumları kapsamalıdır. Örneğin avukatın yenilikçi usuller hakkındaki değerlendirmeleri üzerine yapılan araştırmalar (Hanson, Olsen, Shuart, Thornton, 1983, 1984 ve Hanson ve Chapper, 1983), usullerin çıktılarını “feragat edilmiş sonuçlar” hâline getirmemesi (ör. hızlandırılmış temyiz usullerinin bir “teyit biçimi” olarak görülmemesi), değiştirilmiş usuller kapsamında da aynı düzeyde etkili argümanlar üretebilmeleri ve hâkimlerin değiştirilmiş usuller kapsamında da konularla ilgili aynı anlayışa sahip olması (ör. duruşmaların şahsen yapılması yerine telekonferans ile yapılması) şartıyla, avukatların değiştirilmiş usuller kapsamında da adalet kalitesinin sağlanabileceğine inandığını göstermektedir.



Bunun yanında mahkeme kullanıcıları, öngörülebilirlik ve hukuki sürecin ne zaman biteceğine ilişkin net fikre sahip olmak isterler. Etkililik, mahkeme faaliyetlerinin planlanan takvimde gerçekleşeceği (ör. duruşma tarihinin kesinliği), kararlar ya da kararların verilmesi için taleplere hızlı, açık ve kesin yanıtlar verileceği (ör. kayıt talepleri) ve mahkemenin emirlerin uygulanmasını sağlayacağı (ör. tazminatın zamanında ödenmesi) gibi değerleri vurgulamaktadır. Mahkeme kullanıcısı için değer, mahkemenin ilgili ve önceden belirlenmiş bir dizi kritere uygun olarak hizmet sağlama ve sonuca ulaşma görevinin farkında olması ve bunu kabul etmesidir.

## Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı

Mahkeme kullanıcıları için davaların usul açısından adil ve etkili bir şekilde karara bağlanmasını sağlamak için yüksek performanslı bir mahkemenin tüm dosya yükünü ihtiyatlı ve kontrollü bir şekilde ele alması gerekir. Birikmiş işler ve darboğazlar mevcutsa her bir bireyin davası aşırı bekleme süresinden muzdarip olacak ve mahkemece dikkate alınma düzeyi bakımından muhtemelen tutarsız bir muamele görecektir. Süreçlerin ve faaliyetlerin rasyonel kontrol olmaksızın gerçekleştirildiği hiçbir mahkeme, davalara gerekli olan münferit ilginin gösterildiğini ikna edici bir şekilde iddia edemez. Çerçeve'nin bu bakış açısı, mahkemelerin kurum içi faaliyet ortamının niteliğine odaklanmakta, orantılılık ve adli kontrol gibi yönetsel ilkeleri yansıtmaktadır.

*“Etkinlik işleri doğru yapmak, etkililik ise doğru şeyleri yapmaktır.”*

Peter Drucker, Yazar,  
Profesör ve Yönetim  
Danışmanı

Süreçlerin ve faaliyetlerin rasyonel kontrol olmaksızın gerçekleştirildiği hiçbir mahkeme, davalara gerekli olan münferit ilginin gösterildiğini ikna edici bir şekilde iddia edemez. Çerçeve'nin bu bakış açısı, mahkemelerin kurum içi faaliyet ortamının niteliğine odaklanmakta, orantılılık ve adli kontrol gibi yönetsel ilkeleri yansıtmaktadır.

Mahkeme faaliyetlerinin sürdürülmesi, bütçe kontrolünden nitelikli personelin işe alınması ve istihdam edilmesine kadar çeşitlilik göstermektedir. Ancak en kritik konu mahkemenin dosya yükünün yönetimiyle ilgilidir. Davaları ele alma süreci, aynı anda gerçekleşen pek çok faaliyeti içerir. Bu faaliyetlerin ne kadar iyi gerçekleştirildiğini kategorize etmenin yararlı bir yolu, onları Etkinlik ve Verimlilik Performans Alanlarına ayırmaktır. Bu iki terim bazen birbirinin yerine kullanılsa da kurum içi faaliyetlerin değerlendirilmesi için farklı türde bilgiler sunarlar. Bir mahkeme, mevcut kaynaklarının kullanımını ve tahsisini incelerken etkinlik ve verimlilik kavramları arasındaki farkları anlamak önemlidir.

Etkinlik, belirli bir görevi veya faaliyeti gerçekleştirmek için gereken çaba veya enerji miktarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Her zaman büyük bir faaliyet hacmine sahip olan mahkeme gibi bir kurum için yüksek performanslı bir mahkemede her faaliyetin mümkün olduğunca etkin bir şekilde yürütülmesi istenecektir. Örneğin mahkeme kalemindeki personel, dava dosyalarında etkinlik sağlamak için bir sistem geliştirecektir. Başarılı olursa bir dosya gerektiğinde hızlı



bir şekilde bulunacak ve getirilecektir. Başka bir deyişle dosyaya ulaşmak için küçük bir çaba sarf edilmesi gerekecektir.

Verimlilik ise belirli bir sürede ne kadar iş yapıldığının bir ölçütüdür. Örneğin bir günde kaç dava dosyasının dosyalandığı ve getirildiğidir. Dosyalama sistemi etkin bir şekilde organize edilirse ofis personeli üretken olur; yani takım olarak birlikte çalışırlar. Her personelin mahkeme belgelerini dosyalamak için etkin bir sisteme ulaşımı varsa, ancak dosyaların nerede tutulacağını başka hiç kimse belirleyemiyorsa büro personelinin verimliliğini geliştirmek çok zor olacaktır. Verimliliği artırmak insanların etkin bir şekilde birlikte çalışmasını gerektirir. Bu kavramların her biri aşağıda daha ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Etkinlik, mahkeme performansı ile kaynaklar (ör. insan gücü, zaman, para) arasındaki ilişkiyle ilgilidir ve bir mahkemenin en ekonomik şekilde yönetilmesine yardımcı olur. “Yaptığımız şeyi başarmak için kaynaklarımızı ne kadar iyi kullandığımızı” tanımlar. Yüksek performanslı bir mahkeme, tüm davaların ele alınmasında etkin olarak “kestirmeden gitmekten” kesinlikle kaçınır. Etkinlik sadece göreceli olarak rutin davalara yönelik değildir. Karmaşık davalarda gerekli çalışma süresi rutin davalardan daha fazla olsa da en karmaşık davalara bile gereğinden fazla zaman harcanmamalıdır. Karmaşık bir davaya gereğinden fazla zaman ayrılması, başka bir davaya ihtiyaç duyulandan daha az zaman verilmesi anlamına gelir. Sonuç olarak etkinlik, Aristo’nun “kişinin hakkı olanı alması” şeklinde yaptığı klasik adalet tanımının eleştirel yönüyle uyumludur.

“Etkinlik” ifadesi, basit bir tanımın ötesine geçerek çeşitli unsurlar arasındaki özel bir ilişkiyi tanımlayan bir odak noktası hâline gelmiştir. Düşünce sürecinde kat edilen bu ilerleme sayesinde bu Performans Alanları bir mahkemenin planlanan süreçler ile gerçek süreçler arasındaki ilişkiyi adım adım netleştirmesine olanak tanımaktadır. Hâlâ kavramsal düzeyde kalırken, etkinliğin mahkemenin belirlenen bir süre içinde davaları çözüp çözemeyeceğini nasıl açıklığa kavuşturduğunu düşünün.

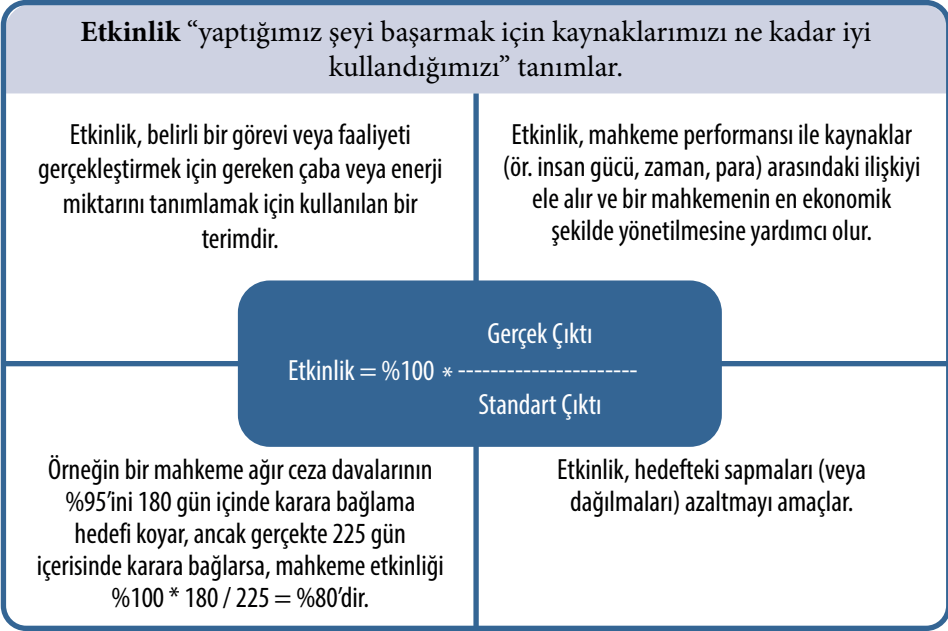
Yüksek performanslı bir mahkeme, dava akışı sürecinin planlandığı gibi işlediği bir durumla kıyaslayarak belirli bir dava türünü (ör. ağır cezalı bir suç) karara bağlamak için gereken süreyi inceleyecektir. Etkinliği değerlendirme yollarından birinde aşağıdaki formül uygulanmaktadır:

$$\text{Etkinlik} = [\%100 * (\text{gerçek çıktı}/\text{standart çıktı})]$$

Dava işlem süreci etkinliğine bakıldığında, gerçek çıktı bir davayı karara bağlamak için geçen ortalama süre ve standart çıktı ise mahkemenin kendisi için belirlediği hedeftir.<sup>10</sup> Örneğin bir mahkeme ağır cezalı davalarının %95’ini 180 gün içinde karara bağlama hedefi koyar, ancak gerçekte 225 gün içerisinde karara bağlarsa, mahkemenin etkinliği %80’dir:

10 Hedef (veya standart), sürece yönelik geçmiş verilere bakılarak ve deneyimlere göre etkin bir süreç kullanılması durumunda ulaşılması mümkün olan hedef baz alınarak elde edilen bir rakamdır.

$$[(220/\%95 \text{ işleme} / 180/\%95 \text{ işleme}) \times \%100] = \%80 \text{ etkinlik}$$



Etkinlik, belirlenen hedeflere (ör. davaların %95'inin 180 gün içinde karara bağlanmasına) ulaşılmasını ve hedefteki sapmaları (veya dağılmaları) azaltmayı amaçlar. Sonuç olarak yüksek performanslı bir mahkemede yöneticiler, dava işlem süresinin hedefi aştığı durumlarda bunun nedenini tespit etmek ve gelecekte zamanlamayı iyileştirmek amacıyla sürecin nasıl iyileştirilebileceğini belirlemek için söz konusu davalara özellikle dikkat ederler. Derdest dosya yükünün ne kadar süredir devam ettiğini yakından izlemek, dava işlem süresi hedeflerine ulaşmanın ve dosya işleme süresindeki sapmaları azaltmanın kritik bir yönüdür.

Etkinliğin bir başka yönü, belirli bir sonuca ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynak düzeyini düşürmek için süreçleri incelemeye devam etmektir. Örneğin iki mahkemenin de ağır cezalı suçlara ilişkin davaların %95'ini 180 günde karara bağladığını, ancak A Mahkemesinin karar başına ortalama 4 duruşma, B Mahkemesinin ise karar başına ortalama 8 duruşma yaptığını varsayalım. A Mahkemesi; davalıya, savcılığa, savunma avukatına ve mahkemeye daha düşük maliyet doğuracak şekilde işlem süresi hedefine ulaşabildiği için daha etkin olarak görülebilir. Planlı duruşma sayısının daha az olması (mahkeme personeli ve hâkimler de dâhil olmak üzere) tüm tarafların daha az sayıda duruşmaya girmesini gerektirecek, böylece davanın zamanında görülmesi bakımından aynı hedefe daha düşük bir hazırlık maliyeti ile ulaşılması mümkün olacaktır. Etkinlikle ilgili bir endişe, mahkemenin kurum içi süreç rehber ilkelerini (kriterleri) etkili bir şekilde uygulamak için gereken iş miktarını düzenli olarak değerlendirmesine neden olur.

Benzer şekilde Verimlilik Performans Alanı da gözlemlenebilir etmenler arasında belirli bir ilişkinin bulunduğu düzeye ulaşmıştır. Genel olarak verimlilik, belirli bir süre içinde gerçekleştirilen iş miktarı için geçerlidir. Amaç, *uygun* miktarda işi en az maliyetle ve gereken minimum sürede tamamlamaktır. Adli yönetim bağlamında bu, davaları etkin bir şekilde karara bağlamak amacıyla hâkim ve personelin zamanını en iyi şekilde kullanması için mevcut dava yönetimi süreçlerinin ne düzeyde organize edildiğini anlamak anlamına gelir. “Mahkeme kullanıcısı merkezli bir kültür” oluşturma alanında yazan birçok yazar, gelişme gayretlerinin belirli bir süreci tamamlamak için gereken süreyi inceleyerek başlaması ve mümkün olduğunda bu süreyi kısaltmak için aktif olarak çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Scholtes, 1998; Lawton, 1993; Miller, 2006). Bir süreç tarafından tüketilen iki tür süre vardır:

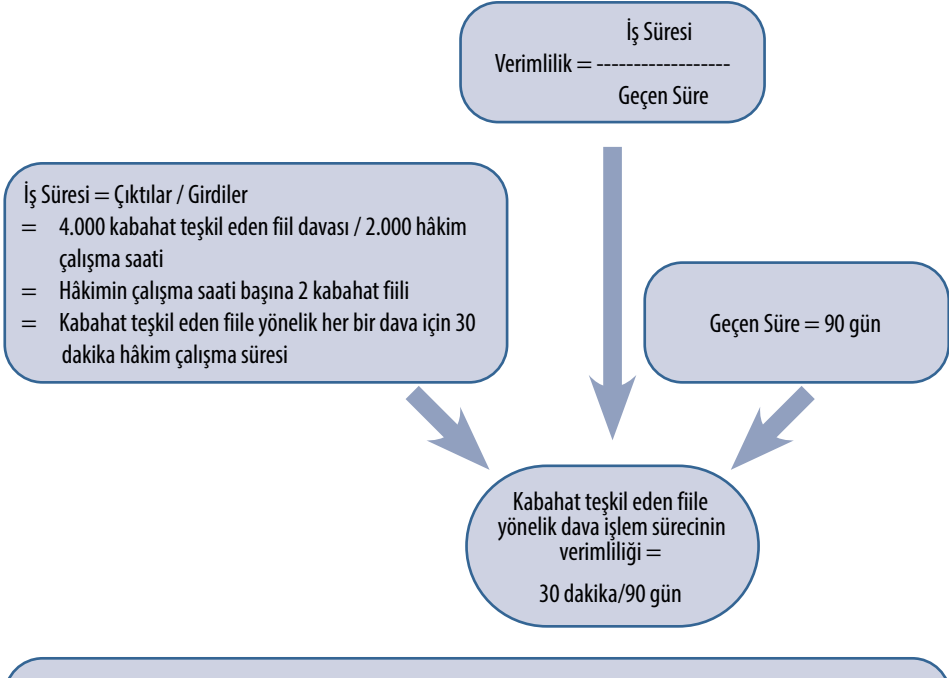
- İş süresi: Süreç içerisinde işin fiilî olarak yapıldığı süre
- Geçen süre: Süreç için geçen toplam süre

Verimlilik, bu iki süre türü arasındaki ilişki bakımından tanımlanabilir:

$$\text{Verimlilik} = \text{iş süresi} / \text{geçen süre}$$

Mahkemelerde herhangi bir zaman diliminde devam eden hem küçük hem de büyük çapta yüzlerce ve hatta binlerce süreç bulunmaktadır. Bunlardan herhangi birinde verimliliği incelemek mantıklı olabilir. Bununla birlikte mahkemelerin birincil amacı davaların adil bir şekilde ve zamanında karara bağlanması olduğu için bu kavramı dava işlem süreci verimliliğini inceleyerek açıklayacağız.

**Verimlilik** örneği. Dosya işlem süresi, bir dava açıldıktan karara bağlanana kadar geçen sürenin bir ölçümüdür. Örnek olarak bir mahkemenin kabahat teşkil eden fiillere yönelik davaların %98'ini 90 gün içinde karara bağlama hedefine ulaştığını varsayalım.



Yani tipik olarak kabahat teşkil eden fiile yönelik davanın bir mahkemede devam ettiği 90 günlük süre boyunca, mahkemenin davayı karara bağlayan işlemlerle ilgili harcadığı fiili süre ortalama 30 dakika olacaktır. Kabahat teşkil eden fiile yönelik dava işlem sürecinin verimliliğini değerlendirirken adli yöneticiler; (1) davanın etkili bir şekilde karara bağlanması için 30 dakika hâkim çalışma süresinin yeterli olup olmadığını ve (2) geçen süreyi azaltarak 90 günün altına düşürmenin mümkün olup olmadığını incelemek isteyeceklerdir.

Dosya işlem süresi, bir dava açıldıktan karara bağlanana kadar geçen sürenin bir ölçütüdür. Örnek olarak bir mahkemenin kabahat teşkil eden fiillere yönelik davaların %98'ini 90 gün içinde karara bağlama hedefine ulaştığını varsayalım.

Bir mahkeme için fiili iş süresinin belirlenmesi hâkimlerin ve personelin farklı türdeki davaları karara bağlamak için harcadıkları zamanın incelenmesi anlamına gelir. İş miktarını ölçmek için kullanılan basit bir yöntemde aşağıdaki formülden faydalanılır:

$$\text{İş süresi} = \text{çktılar} / \text{girdiler}$$

Bir mahkeme için çıktı, belirli bir dönemde her bir dava türünden karara bağlanan dava sayısını, girdi ise bu davaları karara bağlamak için hâkimler veya personel tarafından harcanan süreyi ifade eder. Örneğin bir mahkemenin kabahat

teşkil eden fiile yönelik 4.000 davayı 2.000 hâkim çalışma saati kullanarak karara bağladığını varsayalım. Bu durumda iş şu şekilde ölçülebilir:

Kabahat teşkil eden fiile yönelik 4.000 dava / 2.000 hâkim çalışma saati  
= Her bir hâkim çalışma saati başına kabahat teşkil eden fiile yönelik 2  
dava karara bağlanmış olur.

Bu, kabahat teşkil eden fiile yönelik davanın karara bağlanması için bu dava ömrü boyunca ortalama 30 dakika hâkim çalışma süresi harcadığı şeklinde de ifade edilebilir. Elbette ortalama hâkim çalışma süresi farklı dava türlerinde değişiklik gösterecektir.

Bu örnekte verimlilik şu şekilde ölçülebilir:

Kabahat teşkil eden fiile yönelik dava işlem sürecinin verimliliği = 30  
dakika / 90 gün.

Yani tipik olarak kabahat teşkil eden fiile yönelik davanın bir mahkemede devam ettiği 90 günlük süre boyunca mahkemenin davayı karara bağlayan işlemlerle ilgili harcadığı fiilî süre ortalama 30 dakika olacaktır. Bu itibarla kabahat teşkil eden fiile yönelik dava işlem sürecinin verimliliğini değerlendirirken adli yöneticiler; (1) davanın etkili bir şekilde karara bağlanması için 30 dakika hâkim çalışma süresinin yeterli olup olmadığını ve (2) geçen süreyi azaltarak 90 günün altına düşürmenin mümkün olup olmadığını incelemek isteyeceklerdir.

Farklı dava türleri arasında ne kadar süre harcadığını tespit etmek için ağırlıklı dosya yükü çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Her bir dava kategorisi başına uygun sürenin ne olduğuna ilişkin henüz bir ulusal standart bulunmamasıyla birlikte yüksek performanslı bir mahkeme bu bilgiyi duyarlı bir şekilde ele alır ve tüm davaları etkili bir şekilde karara bağlamak için gereken hâkim (ve personel) süresini belirlemek üzere düzenli olarak iş yükü analizi gerçekleştirir. Bu tür bir analiz, dava işlem sürecinin uygun bir kalitede olmasını sağlamak için ek hâkim çalışma süresinin gerekli olduğunu gösterebilir. Öte yandan daha yakından incelendiğinde, bazı süreçlerde değişiklik yapılarak herhangi bir kalite kaybı olmaksızın hâkim çalışma süresinin kısaltılabileceği tespit edilebilir.

Birçok kişi, mahkemelerin boşa harcanan zaman ve çabayı daha yetkin bir şekilde önleyerek dava açma aşamasından karara bağlama aşamasına kadar geçen süreyi azaltmak suretiyle verimliliği artırabileceğini savunmaktadır. Araştırmalar normal bir çalışma sürecinin yalnızca yüzde beşinin fiilî iş süresinden oluştuğunu göstermiştir. Bu, toplam dosya işlem süresini kısaltmaya yönelik çabalarla verimliliği net bir şekilde artırmanın mümkün olabileceğini göstermektedir. Bu hedef doğrultusunda ilerleme sağlamak için sürecin daha hızlı tamamlanmasına yönelik politika ve usullerin tasarlanması konusunda hâkimler arasında daha fazla

mutabakata varılması ve ekip çalışması gerekecektir. Mahkeme kullanıcısının hukuki süreci daha hızlı tamamlama konusundaki temel endişesine dikkat edilmesi hususu, yönetim alanında çalışan birçok uzman görüşüyle de uyumaktadır. Robin Lawton bu konudaki görüşünü şöyle ifade eder: “Amaç, süreçten mümkün olduğunca fazla süreyi kısaltmaktır.”

Bir mahkemenin süreyi azaltmak amacıyla iş süreçlerini en uygun hâle getirme becerisi büyük ölçüde mahkeme personelinin becerilerine ve yeteneklerine bağlıdır. Verimlilik alanında yapılacak iyileştirmelerin anahtarı, mahkeme kullanıcılarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak amacıyla kendilerini sistemi anlamaya ve iyileştirmeye adanmış çalışanlardır. Personel, süreyi azaltmak için en iyi olanakları bulmaya odaklanabilir, hataları ve aynı işin tekrar yapılmasını gerektiren durumları ortadan kaldırmak için verileri ve sorun çözme tekniklerini kullanabilir veya mahkeme kullanıcısı önceliklerini belirlemeye ve mahkeme kullanıcısı çıktılarını iyileştirmeye odaklanabilir. Verimlilikte kayda değer bir iyileşme; daha yüksek düzeyde sorumluluk, özerklik ve esneklik içerecek şekilde birçok mahkeme personeli işinin yeniden tasarlanmasını ve yeniden kavramsallaştırılmasını gerektirecektir.

## Özet

Çerçeve'nin ilk iki bakış açısı olan Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet, bir mahkemeye dört performans alanında istenen özelliklere ne kadar yakın olduğunun belirlenmesinde rehberlik eder: Etkililik, Usul Memnuniyeti, Etkinlik ve Verimlilik. Bu dört alan “iyi” bir mahkemeyi kesinlikle temsil eden özelliklerdir. Bir mahkemenin kendisini Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açılarında incelemesi sürecinde, hâkimlere ve yöneticilere mahkemenin ne kadar iyi performans gösterdiğinin bir tahminini yaparken kullanabilecekleri uygun ölçüm araçları sağlanmalıdır. Bu aşamadan sonra ihtiyaç duyulan şey, Çerçeve'nin uygulanması sonucunda elde edilen değerlendirmelerin detaylı inceleme ve yıkıcı eleştirilere direnmesini sağlayan yapılandırılmış bir performans ölçümü biçimidir. Bu, bir sonraki bölümün konusudur.

## V Performansın Organize Edilmesi ve Ölçülmesi

Hâkimlerin ve yöneticilerin karşısındaki iki zorluk, nitelikli bir dizi önlemin nasıl seçileceği ve sonuçların tutarlı bir değerlendirme için temel oluşturacak şekilde nasıl düzenleneceğidir. Abartısız olarak ifade etmek gerekirse, performans ölçümü yalnızca (1) anlamlı bir dizi sonuca ulaşması ve (2) bu sonuçların bir mahkemenin davaları karara bağlamada elde ettiği başarı ile ilgili olan, birbiriyle ilişkili bir dizi soruyu ele alması hâlinde yararlıdır.

Dördüncü Bölüm'de açıklanan Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi'nin ilk iki bakış açısı, güçlü mahkeme yönetiminin dört temel performans alanı hakkında bilgi toplamak için bir platform sağlar. Bu alanlar; etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik alanlarıdır. Yüksek performanslı bir mahkeme, uygulamalarının bu alanların her birinde yüksek bir başarı düzeyine ulaşılmasına katkıda bulunduğunu göstermeye çalışır. Bu bölümün üç amacı bulunmaktadır: Performans değerlendirmesinde sıkça kullanılan anahtar terimlerle ilgili kısa bir terimce sağlamak, dört performans alanının birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu göstermek ve her biri hakkında veri sağlamak için uygulanabilecek ölçütlere örnekler sunmak.

### Performans Ölçümünü Anlamaya Yönelik Terimce

Bu bölümün amacı, mahkeme performansının tartışılmasında kullanılan kilit terimlere ve kavramlara genel bir bakış sağlamaktır.

**Performans ölçümü nedir?** Genel olarak performans ölçümü, program başarılarının, özellikle de önceden belirlenmiş hedeflere yönelik ilerlemenin sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Performans ölçümü; kaynakların yeterliliğini, üstlenilen program faaliyetlerinin türünü veya düzeyini, bir program tarafından sağlanan doğrudan ürün ve hizmetleri ve/veya bu ürün ve hizmetlerin sonuçlarını ele alır.

Mahkeme bağlamında performans ölçümünün hâkimlerin bireysel çalışmalarına veya münferit davalarda alınan kararlara odaklanması anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir. Daha ziyade bir kurum olarak mahkemenin neleri başarmak istediğine ve hedeflere ulaşmak için zaman ve kaynakların nasıl en iyi şekilde kullanılabilmesine dikkat çeker.

**Performans alanı nedir?** Performans alanı, bir mahkemenin hedefleri ile bağlantılı olan faaliyetlerden ve bu faaliyetlerin sonuçlarından oluşan kapsamlı bir kategoridir. Yüksek performansa ulaşmak ve kurumsal misyonunu yerine getirmek isteyen bir mahkemenin nelere dikkat etmesi gerektiğini açıklamayı ve belirlemeyi amaçlamaktadır. Performans alanları, bir mahkemenin kaliteli, zamanında ve bütçeye uygun şekilde hizmet vermek için ne yapması gerektiğini

gösterir. İyi tasarlanmış ve organize edilmiş performans alanları, bir mahkemenin bireysel performans ölçütlerinin mahkemenin ulaşmak istediği tüm hedefleri uygun şekilde kapsamasını sağlamasına yardımcı olur.

**Performans ölçütü nedir?** Performans ölçütü, bir mahkemenin ürünleri, hizmetleri ve bunları oluşturmak için kullanılan süreçler hakkında bize önemli bilgiler veren belirli bir bilgi, bir göstergedir. İyi tasarlanmış performans ölçütleri, ölçüm ve nicelleştirmeye duyarlı niteliklere sahiptir. Veri toplanması ve yapılan birden fazla gözlemin bir araya getirilmesi için adımlara ayrılabilirler. Bir mahkemenin aşağıdakileri gözlemlemesine yardımcı olmayı amaçlarlar:

- Mahkemenin belirtilen hedeflerine veya hizmet düzeylerine ulaşp ulaşmadığı,
- Mahkemeden hizmet alan kişilerin memnun kalıp kalmadığı,
- Mahkemenin iş süreçleri üzerinde denetim sahibi olup olmadığı ve
- İyileştirmelerin gerekli olup olmadığı, gerekliyse hangi alanlarda gerekli olduğu.



<b>Performans Ölçümlerini Anlamaya Yönelik Terimce</b>		
<b>Performans Ölçümü</b> - Program başarılarının, özellikle de önceden belirlenmiş hedeflere yönelik ilerlemenin sürekli olarak izlenmesi ve raporlanması		
<b>Performans Alanı</b> Bir mahkemenin amaçları ile bağlantılı olan faaliyetlerden ve bu faaliyetlerin sonuçlarından oluşan kapsamlı bir kategori	<b>Performans Ölçütü</b> Bir mahkemenin ürünleri, hizmetleri ve bunları oluşturmak için kullanılan süreçler hakkında bize önemli bilgiler veren belirli bir bilgi, bir gösterge	<b>Performans Sonuçları ve Hedefleri</b> Her ölçüt için elde edilen fiili performans düzeyi
	<b>Kaynak Ölçütleri</b> Mevcut insani, finansal ve kurumsal kaynaklara odaklanır.	<b>Mevcut Durum</b> Belirli bir ölçüt için mevcut uygulamayı belgeleyen başlangıç noktası
	<b>Çıktı Ölçütleri</b> Mahkeme faaliyetlerinin doğrudan çıktılarına (ürünlerine) odaklanır.	<b>Eşikler</b> Bir alt ve bir üst kabul edilebilir performans aralığı belirler.
	<b>Sonuç Ölçütleri</b> Hedeflere ulaşma yolunda ilerlemeyi gösteren olaylara, oluşlara veya koşullara odaklanır.	<b>Kıyas Noktası (Ölçüt)</b> Temel performans karşılaştırmasının yapılabileceği, istenen veya hedeflenen performans düzeyi
		<b>En İyi Uygulama Standardı</b> Örnek bir standart

Mahkeme çalışanlarının neyin ölçüldüğünü, her bir ölçütün nasıl hesaplandığını ve elde edilen bilgileri nasıl kullanmaları gerektiğini bilmeleri için performans ölçütleri anlaşılır olmalıdır.

Kilit performans ölçütü türleri arasında şunlar bulunur:

**Kaynak Ölçütleri** - İlk derece mahkemelerinde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için mevcut insani, mali ve kurumsal kaynaklara odaklanır. Bunlar harcanan toplam para, istihdam edilen hâkim ve

mahkeme personeli sayısı ile mahkemelerin sayısı gibi bir mahkeme sisteminin hizmet sunmak için kullandığı kaynaklara ilişkin göstergelerdir. Bu bileşen aynı zamanda *girdiler* olarak da adlandırılır.

**Çıktı Ölçütleri** - Mahkeme faaliyetlerinin doğrudan çıktılarına (ürünlerine) odaklanır. Çıktılar, sağlanan hizmet miktarının göstergeleridir (ör. bir hâkimin kararından sonraki 24 saat içinde gönderilen duruşma tebligatlarının sayısı). Çıktılar, kurum içerisindeki iş performansını (ör. bir tebligatı alan tüm tarafların katılmaları emredilen duruşmaya gerçekten katılıp katılmadığı) ölçmek bakımından önemlidir.

**Sonuç Ölçütleri** - Mahkemenin hedeflerine ve amaçlarına ulaşma yolunda ilerlemeyi gösteren olaylara, oluşlara veya koşullara odaklanır. Sonuç göstergeleri, bir hizmetin kalitesini veya etkililiğini belgelemektedir. Mahkeme faaliyetinden elde edilen sonuçları mahkeme faaliyetinin hedefleriyle karşılaştırarak ölçer veya şu soruyu yanıtlar: “Bu kaynaklar, elde etmek istediğimiz başarıya bizi ulaştırıyor veya bu başarıya katkı sağlıyor mu?” Örneğin mahkeme bağlamındaki sonuç göstergeleri, dava taraflarının memnuniyet düzeyini veya dosya işlem süresini içerebilir.

**Performans sonuçları ve hedefleri nelerdir?** Performans sonuçları, her ölçüt için elde edilen fiili performans düzeyidir. Sonuçlar, istenen veya hedeflenen bir performans düzeyine göre değerlendirildiğinde ve değerlendirme özellikle zamana yayılarak ve kıyaslanabilir mahkemelerle karşılaştırılarak yapıldığında anlam kazanır.

Performans sonuçlarını ve hedefleri tartışırken kullanılan temel terimler arasında şunlar bulunmaktadır:

**Mevcut Durum** - Belirli bir ölçüt için mevcut uygulamayı belgeleyen başlangıç noktasıdır. Gelecekte mahkeme faaliyetlerinde meydana gelecek değişikliklerin etkisini ölçmek için bir referans noktası oluşturur. Bunun bir örneği, ağır cezalı suçların davaları için *mevcut* dosya işlem süresinin ölçülmesidir.

**Eşikler** - Kabul edilebilir performans için bir alt bir de üst sınır aralığı belirler. Belirli işlemlerin gerçekleştirilmesinde meydana gelen sapmaları azaltmak amacıyla fikir üretilmesi için bir yol sunar. Örneğin bir mahkeme, ağır cezalı suçların davalarının %100'ünün 180 günde karara bağlanmasını kabul edilebilir performansın üst eşik değeri, %90'ının karara bağlanmasını ise kabul edilebilir performansın alt eşik değeri olarak belirleyerek bu yönde bir beklenti oluşturabilir.

**Kıyas Noktası (Ölçüt)** - Mevcut durum performans karşılaştırmasının yapılabileceği, istenen veya hedeflenen performans düzeyidir. Kıyas noktası, herhangi bir belirli ölçüt için eyalet çapındaki referans verilerinden veya dava üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen ve/veya bir ulusal mahkeme kuruluşu tarafından yayımlanan ortalamanın üzerindeki bir performans düzeyi olma eğilimindedir.

Temel olarak kıyas noktası, belirlenen beklentilerle karşılaştırıldığında mahkemenin fiili performansının bir görünümünü sunar.

**En İyi Uygulama Standardı** - Mahkeme faaliyetleriyle ilgili herhangi bir konuda örnek bir performans *standardıdır*; “alanının en iyisi” niteliğinde performans düzeyidir. Mahkeme performansıyla ilgili pek çok konuda en iyi uygulama standartlarını oluşturmak için yeterli karşılaştırmalı veri bulunmamaktadır.

## Performans Ölçütlerinin Organize Edilmesi

Çerçeve'nin Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açıları; etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik olmak üzere dört performans alanını içerir. Bir mahkemenin ulaşmaya çalıştığı tüm hedefleri uygun bir şekilde kapsayan, birbirleriyle tutarlı ve karşılaştırılabilir tarzda bir ilişki kurmak üzere tasarlanmışlardır. Dört performans alanı, dengeli performans karnesi konseptine dayanır.

Dengeli bir bakış açısı elde etmek, performansın en önemli performans alanlarını kapsamaları ve her bir performans alanında anlamlı başarı ölçütleri sunması gerektiği anlamına gelmektedir. “Dengeli performans karnesi” ile ilişkili yönetim yaklaşımı, hem “denge” fikrini (ör. dosya işlem süresi gibi geleneksel dava işlem ölçütlerinin erişim ve usul adaleti ölçütleriyle bir araya getirilmesi) hem de performansın düzenli olarak puanlanmasını kapsar. Dengeli yaklaşım, bir alandaki iyileştirmelerin diğer alanlardan feragat edilmesine neden olup olmadığını vurgulayarak mahkemenin tüm önemli alanları aynı anda değerlendirmesine olanak tanır.

Bu bağlamda incelendiğinde yönetim, bir şeyi elde ederken başka bir şeyden vazgeçildiği bir dizi “değiş tokuş” olarak anlaşılabilir: Ön büro aşamasında sorunlara açıklamalar sunulmasına daha fazla zaman ayrılmasıyla daha yüksek mahkeme

*“Ölçüm, kontrole ve nihayetinde geliştirmeye giden ilk adımdır. Ölçemediğinizi anlayamazsınız. Anlayamadığınızı kontrol edemezsiniz. Kontrol edemediğinizi ise geliştiremezsiniz.”*

H. James Harrington  
Ernst and Young Şirket İçi  
Kalite Danışmanı

kullanıcısı memnuniyeti sağlanabilir, ancak bu, sırada bekleyen diğer mahkeme kullanıcılarına cevap vermede gecikmelere neden olabilir. Yönetimde karşılaşılan zorluk en uygun noktayı bulmaktır; her dava veya mahkeme kullanıcıları için yeterli zaman ayırmak, ancak çok fazla veya çok az zaman ayırmamak gereklidir. Dengeli bir performans planı, yöneticilerin bu değiş tokuşları bilinçli bir şekilde yapmalarına ve kararlarının sonuçlarını izlemelerine olanak tanır.

Etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik gibi dört performans alanını karşılaştırırken ve birbirleriyle kesişen yönlerini belirlerken, bunların birbirleriyle nasıl bağlantılı olduklarını ve aynı zamanda mahkeme yönetimi sürecinin farklı yönlerini nasıl vurguladıklarını tartışmak faydalı olacaktır. Performans boyutları kavramının kullanım amacı, altında yatan tasarımın açıklanmasını kolaylaştırmaktır.

İlk boyut, değerlendirme kriterleri arasında kurumsal kontrole verdikleri öncelik bakımından bir ayırım yapmaktadır. Bu boyutta sıralanan performans alanları, uygun kontrol düzeyinin koşullara bağlı olarak değişiklik gösteren bir süreklilik içinde yer aldığı hâkimler ve yöneticiler tarafından anlaşıldığı gerçeğini yansıtmaktadır. Sonuç olarak boyutun bir ucunda karar vermede esneklik ve takdir yetkisinin önemini vurgulayan kriterler vardır. İyi işleyen bir mahkeme, zaman zaman belirli mahkeme kullanıcısının ihtiyaçlarını karşılamak veya olağan dışı hâllerde doğaçlama çözümler sunmak için duruma uyum sağlayabilmenin önemli olduğunun bilincindedir. Boyutun diğer ucunda bir mahkemenin işlem sürecini istikrarlı, öngörülebilir ve zamanında yürütebilmesi için uygun kuralların tek tip şekilde uygulanmasını sağlama isteğini dikkate alan kriterler bulunmaktadır. Kontrol boyutu, mahkemelerin hem uyanık hem de istikrarlı olma arzusunu temsil eder. Bu nedenle performans ölçütlerinin bu ikili kaygı etrafında düzenlenmesi önemli ve uygundur.

İkinci boyut, değerlendirme kriterleri arasında kurum içine veya kurum dışına bakılmasına verilen öncelik açısından bir ayırım yapmaktadır. Boyutun bir ucunda kurum dışı çevreye dikkat edilmesini vurgulayan kriterler bulunmaktadır. Burada, bir mahkeme, özellikle yönetsel uygulamaların tatmin edici bir uyumsuzluk çözümü sürecine katkıda bulunmasını sağlaması açısından mahkeme kullanıcılarını tatmin etmeye çalışmaktadır. Boyutun diğer ucunda mahkemelerin kurum içi faaliyet uygulamalarını ve dava sürecini düzenli bir şekilde ilerletme yeteneklerini vurgulayan kriterler bulunur.

Birlikte ele alındığında bu iki boyut; etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik şeklindeki dört performans alanının düzenlenmesini gerçekleştirir. Alanlar, iki boyutun hangi kombinasyonunu temsil ettiklerine göre organize edilirler. Başka bir deyişle her alan, iki boyutun belirli bir kombinasyonudur. Bu düzenleme, aşağıda grafiksel olarak gösterildiği gibi dört kategori (veya

çeyrek) oluşturur. Her çeyrek, aşağıda gösterildiği gibi iki boyutun kesişimidir. Çeyreklerin kısa bir açıklaması aşağıda verilmiştir:

**Etkililik** - Bir mahkemenin *mahkeme kullanıcıları* için önemli olan faaliyetleri başarıyla tamamlama ve bunu sürdürme hedeflerine ulaşma yeteneğidir. Bir mahkeme, belirlediği hedefler ile mahkeme kullanıcılarına sağlanan sonuçlar birbiriyle eşleşecek şekilde süreçler yeterince *kontrol edildiğinde* etkilidir.

**Usul memnuniyeti** - *Mahkeme kullanıcılarının* algılarına göre, mahkeme binasının kapılarından içeri giren herkese adil ve erişilebilir hizmet sağlama düzeyidir. Bir mahkeme her davanın ve mahkeme kullanıcısının bireysel ihtiyaçlarına ve niteliklerine *yanıt vererek* mahkeme kullanıcılarının adalet algılarını geliştirir.

**Etkinlik** - Bir *mahkemenin* planlanan süreçleri ile davaları karara bağlamak için kullandığı fiilî süreçler arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Dava akışı sürecinin yakından *izlenmesi* davaların ele alınış şeklindeki istenmeyen sapsmaları azaltmak bakımından kilit öneme sahiptir.

**Verimlilik** - Karara bağlanacak tüm davalar için belirli bir süre içinde *mahkeme* tarafından ne kadar iş yapıldığına odaklanır. Verimli olmak, tüm davalara hâkim ve personel tarafından uygun bir süre ayrılmasını temin etmek için süreçlerde sürekli olarak değerlendirme ve *ince ayar* yapılması anlamına gelmektedir.

## Performans Ölçütlerinin Uygulanması

Alanların sınıflandırılmasının faydası, mahkeme performansının hangi niteliklerinin vurgulandığını ve hedeflendiğini göstermesidir. Bu dört performans alanı, her bir alanla belirli bir Mahkeme Aracı (*CourTools*) ilişkilendirilerek daha somut hâle getirilir. Mahkeme Araçları (*CourTools*) dört alanda başarı göstergesi işlevi gören özel ölçütlerdir.

**Etkililik.** Şekil 4'ün sol üst çeyreğinde gösterilen kurumsal performansın bu yönü; davanın hızlı, net ve kesin bir şekilde karara bağlanmasının faydasını vurgulamaktadır. Etkililik, bir dava sonucunun önceden belirlenmiş bir dizi kritere uygunluk derecesiyle ilgilidir. Üç Mahkeme Aracı (*CourTools*), bir mahkeme programının veya faaliyetinin bir hedefle karşılaştırılarak ölçülebilecek olan, belirli bir istenen etki veya sonucu üretme kabiliyetini ölçer.

Yüksek Performanslı Mahkeme - Dengeli Performans Karnesi			
		Kurum Dışı	
Mahkeme Kullanıcısı Bakış Açısı	<b>Etkililik</b>	Belirtilen hedefler ve bunlara ulaşılması arasındaki eşleşmeyi ölçen göstergeler	<b>Usul Memnuniyeti</b>
		Duruşma Tarihinin Kesinliği (M5) Cezaların Uygulanması (M7) Jüri Kullanımı (M8)	Mahkemenin adil ve erişilebilir hizmet sağladığına ilişkin mahkeme kullanıcı algılarını ölçen göstergeler
Kurum İçi Faaliyet Bakış Açısı	<b>Etkinlik</b>	Kilit süreçlerdeki değişkenliği veya istikrarı ölçen göstergeler	<b>Verimlilik</b>
		Dosya Temizleme Oranı (M2) Dosya İşlem Süresi (M3) Derdest Davaların Yaşı (M4) Dava Dosyasının Doğruluğu (M6)	Zaman ve kaynak ölçütlerini birleştiren göstergeler
<b>Kontrol</b>		<b>Esneklik</b>	
		Dava Başına Maliyet (M10)	
		Kurum İçi	

**Ölçüt 5:** *Duruşma Tarihinin Kesinliği* takvim oluşturma ve duruşma tarihinin uzayıp giden uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek için bir araç sağlar. Bu ölçüt, usulle ilgili kritik bir olay üzerindeki kontrolü ve hukuki sürecin kilit bir sembolünü gösterir. Duruşmanın ertelenmesi yalnızca davanın karara bağlanmasını geciktirmez, anayasal olarak açıkça güvence altına alınmış hızlı yargılama hakkı da tehlikeye atılmış olur. Duruşmalar yoğun kaynak gerektirdiği için duruşma tarihinin kesinliğinin takip edilmesi; mahkemenin duruşmaları takvime uygun şekilde gerçekleştirme hedefini karşılayan davaların oranının, mahkeme politikası ile karşılaştırıldığında ertelenen davaların sayısının ve dava tarihini değiştirme nedenlerinin (ör. hâkimlerin veya mahkeme salonlarının yetersiz olması veya mahkeme takvimine çok fazla dava eklenmiş olması) analiz edilmesi ve yorumlanması yoluyla yüksek performansa katkıda bulunur.

**Ölçüt 7:** *Para Cezalarının Tahsili* mahkemeden kabahat teşkil eden fiillere ilişkin davalarda mahkeme tarafından karar verilen ücret, para cezası ve tazminatın tahsil edilip edilmediğini dava düzeyinde belirlemesini ister. Ölçüt, bir mahkemenin para cezaları ve tazminatların icrasında ne ölçüde sorumluluk aldığına odaklanmaktadır. Mahkemeye cezaları fiilen ödeyen veya karar verilen tazminatı alan kişilerin oranını ve davanın bu aşamasının tamamlanması için gereken süreyi söyler. Kararlara uyulmazsa mahkemenin otoriter niteliğiyle ilgili soru işaretleri ve kararların dayalı olduğu yasaların geçerliliğiyle ilgili şüpheler doğacaktır. Buna ek olarak para cezaları ödenmezse ve bir tazminat davasında ödeme yapılmadığı için mağdurun davası tam olarak çözüme kavuşturulmazsa, kamu yararına iyi

bir hizmet verilmiş olmayacaktır. Bu ölçütün kabahat teşkil eden fiillere yönelik davalarda para cezalarına ve tazminatlara uygulanması bakımından edinilen yetkinlik, daha sonra nafaka ödemeleri, hasar tazminatları ve trafik para cezaları gibi diğer parasal cezaları kapsayacak şekilde genişletilebilir.

**Ölçüt 8: Jürinin Etkili Kullanımı** toplumdan kaç kişinin görev almak üzere mahkemeye başvurmasının talep edildiğini (jüri görevi yapmaya uygun kişi sayısı) hesaplayarak ve ayrıca görev almak üzere başvurması istenenlerden kaçına jüri seçiminde fiilen görev verildiğinin mahkeme tarafından değerlendirilmesini isteyerek bir mahkemenin jüri hizmetini sorumlu bir şekilde yönetme kabiliyetini ele alır. Hesaplama yapıldıktan sonra jüri görevi yapmaya uygun kişi sayısı ile fiilen jüri görevi yapan kişi sayısı, belirlenmiş mahkeme hedefleri ve eşikleri ile karşılaştırılabilir. Hedef, vatandaşlar için rahatsızlığı ve boşa harcanan zamanı en aza indirmenin yanı sıra mahkemenin jüri yönetim maliyetlerini kontrol etmektir. Jürinin hukuki sürece katılımı, vatandaşların hukuki uyumsuzluklarda uygun karar vericiler olduklarına ilişkin temel demokratik ön kabulü temsil eder ve bu nedenle mahkemelerin jüri hizmetini etkin bir şekilde yönetmesi hayati öneme sahiptir.

**Usul Memnuniyeti.** Bu performans alanı, bireylerden hizmetlerin erişilebilirliğini ve karar verme usullerinin adillliğini değerlendirmelerini istemeye odaklanır. Bireylerin Amerikan hukuk sistemindeki temel önemini ve nasıl muamele gördüklerini vurgulamaktadır. Usul memnuniyetine ilişkin ölçütler esneklikle ilgilidir ve mahkemenin “doğru şeyleri doğru yapıp yapmadığına” ve her birey tarafından benzersiz bir şekilde tanımlanıp tanımlanmadığına odaklanır.

Kurumsal performansın bu yönünün önde gelen ölçütleri olarak iki tür bireysel deneyim ve bunlara karşılık gelen değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Bireyler bir mahkemenin yönetsel politikalarının ve uygulamalarının hukuki süreci kendileri için erişilebilir hâle getirdiğini düşünüyorlar mı? Hukuki sürece dâhil olduklarında, mahkeme işlerinin yürütülme şekli hakkında ne düşünüyorlar?

Usul memnuniyeti ölçütünün bir örneği Mahkeme Araçları (*CourTools*) *Ölçüt 1: Erişim ve Adillik Anketi*'nde bulunmaktadır. Bu araç, kişinin mahkemenin uyumsuzluk çözüm hizmetlerinden yararlanma olanağı (erişim) ve hukuki sürecin bireyin sorununu, menfaatini veya davasını nasıl ele aldığı (adillik) konularındaki bireysel memnuniyetini ölçer.

Anketin gücü, geniş kapsamlı bir araştırmadan elde edilen toplu bulguları kısa ve öz bir dizi soruya çevirmesi ve böylelikle yanıtların mahkeme uygulamaları bakımından ne anlama geldiğinin ayrıntılı bir şekilde yorumlanmasını kolaylaştırmasıdır. Ayrıca Erişim ve Adillik Anketi, her bireyin erişilebilirlik ve adillik hakkında ne düşündüğüne ilişkin genel bir fikir oluşturmak üzere çeşitli sorulardaki yanıtları bir araya getirmek için bir teknik sağlar.



**Etkinlik.** Bu performans alanı, mahkeme süreçlerinin istikrarını ve bir mahkemenin işini sorunsuz ve kontrollü bir şekilde yapma kabiliyetini inceler. Etkinlik, süreçlerin standart hâle getirilmesi ve böylelikle uygun olan durumlarda çalışanların her seferinde aynı adımları izlemesi, ayrıca bekleme ve gecikmelerin azaltılması amacıyla süreçlerin basitleştirilmesi ile ilgilidir. Bu alandaki ölçütlerle ilişkili bir hedef, temel süreçlerdeki sapmaları değerlendirmek ve en aza indirmektir.

Dört Mahkeme Aracı (*CourTools*) mahkeme görevlerinin uygun ve makul bir zaman çerçevesi içinde yerine getirilip getirilmediğinin belgelendirilmesinde özellikle önemlidir. Etkinliğin birbirinden ayrı, ancak birbiriyle bağlantısı olan yönlerini ön plana çıkardıkları için birlikte kullanıldıklarında en yararlı hâle gelirler.

**Ölçüt 2: Dosya Temizleme Oranları** mahkemelerin gelen dosya akışına ayak uydurmadaki başarısını inceler. Basitçe ifade etmek gerekirse mahkemenin dosya yüküne, karara bağlanan dosya sayısından daha fazla dosyanın eklenip eklenmediğini ölçer. Karara bağlanan dosyaların sayısı yeni açılan dosyaların sayısından düşük kalırsa olası bir iş birikmesi otomatik olarak meydana gelir. Dengenin sağlanamaması, karara bağlanmamış dosyaların birikmesine yol açar ve gecikmeye neden olabilir.

**Ölçüt 3: Dosya İşlem Süresi** dosyanın açılmasından karara bağlanmasına kadar geçen sürenin uzunluğunu hesaplar ve elde edilen sonucun üzerinde anlaşmaya varılan bir dava işlem süreci standardı ile karşılaştırılması tavsiye edilir. Elbette gün sayısı arttıkça, taraflar ve mahkemenin kararıyla ilgilenen diğer kimseler için bekleme süresi de o kadar uzun olacaktır. Ayrıca genel dosya karar sürelerinin daha uzun olması, genellikle duruşmaların aşırı sayıda ertelenmesiyle veya diğer gereksiz olaylarla ilişkilidir. Bu ölçüte dikkat edilmesi, “kestirmeden gitmek” veya sorumluluklardan kaçmak anlamına gelmez; daha ziyade dosyanın adil bir şekilde ve zamanında karara bağlanması için gerekli olmayan duruşmaları veya olayları ortadan kaldırmaya yönelik yönetsel çabaları destekler.

**Ölçüt 4: Aktif Derdest Dosya Yükünün Yaşı**, davaların derdest olduğu veya karar beklediği gün sayısını belirler. Ölçüt 3'e eşlik eden bir ölçüttür, çünkü bir mahkeme yakın tarihte karara bağladığı dosyaları hızlandırılmış bir şekilde işleme alarak sonuçlandırmış, ancak buna karşın aktif derdest dosya yükü yaşı bakımından istenmeyen düzeyde yüksek rakamlara (mahkemede uygun olmayan bir şekilde bekleyen dosyalar nedeniyle) sahip olabilir. Böylesi bir durum rutin dosyalar mahkeme sistemi içinde sorunsuz bir şekilde ilerlerken, daha karmaşık dosyalara mahkeme tarafından yeterince dikkat verilmediğinde ortaya çıkar. Dahası aktif derdest dosya yaşında bir artış olması, yakın zamanda karara bağlanan dosyalara



harcanan sürenin gelecekteki dava karara bağlama süresini dikkate almadığı ve böylece ileride ortaya çıkacak sorunlar hakkında önceden haber verildiği anlamına gelir.

**Ölçüt 6:** *Dava Dosyalarının Güvenilirliği ve Doğruluğu* dava dosyalarının zamanında işleme konulup konulmadığını ve dosyalardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olup olmadığını ölçer. Eksik veya erişilemeyen dosyalara sahip aktif davalar gecikmeye açıktır. Karara bağlanmış davalarda erişilemeyen veya eksik dava dosyaları bulunması, mahkemenin dürüstlüğünü ciddi şekilde tehlikeye atar. Bu ölçüt, mahkeme kararlarına ve eylemlerine yönelik kayıtların bireylerin ve devletin haklarını ve sorumluluklarını şekillendirmesi açısından kamu yararı (bireysel dava tarafları ve vergi mükellefleri gibi) bakımından hayati önem taşımaktadır.

**Verimlilik.** Bu alan, kurum içi süreçlerin hangi ölçüde değer kattığını değerlendirmeye yöneliktir. Verimlilik, diğer performans ölçütlerince gösterilen değişiklikler de dâhil olmak üzere hizmet sunumunu iyileştirmek üzere kaynakları değişen koşullara göre sürekli olarak uyumlaştırmayı amaçlamaktadır.

Verimlilik ölçütlerinin bir örneği, etkinliği ve zamanındalığı tek endeks içerisinde bir araya getirmektedir. Yüksek performanslı bir mahkeme, mahkeme kullanıcıları için zamanında, etkili ve adil bir davanın karara bağlanmasını sağlamak amacıyla kendi kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için hâkim ve personel çalışma süresinin kullanımını en uygun hâle getirmeye çalışır. Geçen süre (ör. dosya işlem süresi) ile katma değer süresi (ör. dava sürecinde harcanan hâkim çalışma süresi miktarı) arasındaki ilişkiye odaklanan bu verimlilik ölçütü, Dördüncü Bölüm'de daha ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Güçlü bir yönetim için kritik önem taşıyan verimliliğin bir başka yönü, mali kaynaklardan maksimum değeri elde etmek için sınırlı kaynakların en iyi nasıl tahsis edileceğine karar vermeye odaklanır. Sonuçlara dikkat edilmesi konusu, aynı düzeyde kritik öneme sahip olan maliyet etkinliği konusu ile birlikte değerlendirilmelidir. İyi yönetilen mahkemeler, mali kaynakların performans üzerinde en büyük etkiye sahip olacağı alanları belirlemek ve bu konuda geçmişte verilen kararları değerlendirmek için göreceli harcamaları (maliyetleri) sonuçlarla karşılaştırmak ister. Bir mahkeme zamanındalık bakımından yeni düzeylere ulaştıysa bunun yeni hizmetlere yapılan ek yatırımdan (ör. kendi kendine yardım merkezi veya alternatif uyuşmazlık çözümü programı) elde edilen bir sonuç olduğunu görebilmek önemlidir. Diğer bir deyişle dava başına maliyeti ölçmenin amacı, yalnızca maliyetleri izlemek ve düşürmek değil, aynı zamanda harcanan bütçe ile diğer sonuçlar (ör. zamanındalık, dava tarafı memnuniyeti) arasındaki ilişkiyi görebilmektir.

**Ölçüt 10:** *Dava Başına Maliyet* mahkemede fonların nasıl tahsis edileceğine karar vermek ve maliyetler ile sonuçlar arasındaki bağlantıyı anlamak için gerekli

bilgileri sağlar. Yargı bağımsızlığına yönelik taleplerin mevcut programların maliyet etkinliğine ilişkin bilgilerle desteklenmemesi, mahkeme bütçe taleplerini keyfi kesintilere veya yetersiz artışlara açık hâle getirmektedir. Bu nedenle hizmetlerin mali kaynağı konusundaki diyalogu kendi bağımsız maliyet etkinlik verileriyle çerçevelemek mahkemelerin çıkarımadır.

## Özet

Performans ölçümü, mahkemelerin mahkeme kullanıcılarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılama başarısıyla ilgili kanıtları toplamalarını ve sunmalarını sağlar. Mahkemenin performansı ile ilgili temel ölçütler, adalet yönetiminde hesap verebilirliğin ve üçüncü erkin etkili yönetişiminin gerekli bir bileşenidir. Dahası mahkemelere bu mesajı hükümetteki ortaklarına iletmek için kullanabilecekleri, yapılandırılmış bir yol sağlarlar. Etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik ölçütlerine dikkat edilmesi, politika tartışmaları ve kurumsal performans değerlendirmelerinin gündemini belirlemekle ilgilenen hâkimlere ve yöneticilere hitap etmelidir. Hizmet sunumunun kalitesini göstermek için tasarlanan, Mahkeme Araçları'nda (*CourTools*) bulunanlar gibi ölçütler, mahkemelerin neyi başarmak için çabalamaları gerektiği konusunda bir fikir birliğine varılmasını ve sınırlı kaynakların olduğu bir dünyada hedeflere başarılı bir şekilde ulaşılmasını teşvik eder.

Ancak mevcut ölçütler uygulanmaya başlandığında, otomatik olarak kalıcı oldukları varsayılmamalıdır. İlgili düzeyinin sürekliliğini sağlamak için performans ölçütlerinin kullanım ve sağladıkları fayda açısından periyodik olarak denetlenmesi gerekir. Bir ölçüt kullanılmıyorsa, muhtemelen üzerinde tekrar çalışma yapılması veya o ölçütün terk edilmesi gereklidir. Performans ölçümü uzmanları, çoğu ölçütün doğal bir yaşam döngüsüne sahip olduğunu belirtmektedir. Bu husus, performans ölçümünün anlamlı olabilmesi için dinamik bir süreç olması ve sürekli olarak daha olumlu sonuçlar üretebilmesi için yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

## *On Mahkeme Aracı'nın (CourTools) Özeti:*

### 1. Erişim ve Adillik

Mahkeme kullanıcılarının mahkemenin erişilebilirliğine ve mahkeme kullanıcılarına adil, eşit ve saygılı bir şekilde muamele etmesine ilişkin yaptıkları derecelendirmeler.

### 2. Dosya Temizleme Oranları

Gelen davaların sayısının bir yüzdesi olarak giden davaların sayısı.

### 3. Dosya İşlem Süresi

Belirtilen zaman çerçeveleri içerisinde karara bağlanan veya başka bir şekilde çözüme kavuşturulan davaların yüzdesi.

### 4. Aktif Derdest Dosya Yükünün Yaşı

Mahkemede bekleyen aktif davaların yaşı (davanın açılmasından ölçümün yapılmasına kadar geçen gün sayısı olarak ölçülür).

### 5. Duruşma Tarihinin Kesinliği

Duruşma ile karara bağlanan davalarda takvime göre planlı olarak gerçekleştirilen duruşmaların sayısı.

### 6. Dava Dosyalarının Güvenilirliği ve Doğruluğu

Belirli zaman standartları içerisinde ulaşılabilen, eksiksizliği ve içeriğinin doğruluğu bakımından belirlenmiş standartları karşılayan dosyaların yüzdesi.

### 7. Para Cezalarının Tahsil Edilmesi

Bir mahkeme tarafından karara bağlanan toplam para cezalarının, ücretlerin, tazminatın ve masrafların yüzdesi olarak ifade edilen, belirlenen zaman sınırı içerisinde tahsil edilen ve ilgililere dağıtılan ödemeler.

### 8. Jürinin Etkili Kullanımı

Jüri Görevi Yapmaya Uygun Kişi Sayısı, uygun jüri adaylarının toplam sayısının bir yüzdesi olarak ifade edilen, jüri görevi yapmaya yetkin olan ve görev çağrısına olumlu yanıt vermiş, jüri görevi için seçilmiş vatandaşların sayısıdır. Jüri Kullanımı, aday jüri üyelerinin en az bir kez yargılamada veya görev ehliyetlerinin sorgulanması sırasında kullanılma oranı olup hizmet için nitelikli ve hazır olan aday jüri üyelerinin (jüri görevi yapmaya uygun kişi sayısı) toplam sayısının bir yüzdesi olarak seçilen jüri üyelerinin sayısı olarak ifade edilir.

### 9. Mahkeme Çalışanlarının Memnuniyeti

Çalışma ortamının kalitesini ve personel ile yönetim arasındaki ilişkileri değerlendiren mahkeme çalışanlarının derecelendirmeleri.

### 10. Dava Başına Maliyet

Dava türüne göre tek bir davanın işleme konulmasından doğan ortalama maliyet.

## VI Performans Yönetimi

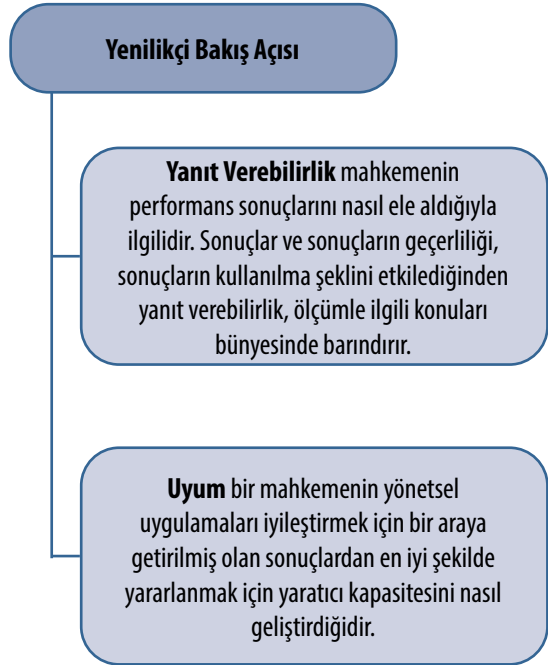
Yönetim, yönetsel uygulamaların etkinliğini artırmak ve mahkemenin kurumsal rolünü güçlendirmek için ölçüm sonuçlarını kullanarak bu sonuçlara değer katar. Her iki kullanım da bilginin bir araya getirilmesini ve iletilmesini içerir, ancak farklı amaçlara yöneliktir ve farklı hedef kitlelerin katılımını ihtiva eder.

Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi, mahkeme uygulamalarının iyileştirilmesine adanmış performans sonuçlarının yönetimini üçüncü bakış açısı olan Yeniliğin bir parçası olarak kategorize etmektedir. Yönetimsel amaç, bireysel mahkeme kullanıcılarının veya davaların ele alınma sürecinin nasıl ve neden iyileştirilebileceğini teşhis etmek ve ortaya çıkarmak için sonuçların kalıplarını kullanarak bireysel davalarda hukuki sürecin yönetimini iyileştirmektir.

Yüksek performanslı bir mahkeme, performans sonuçlarını baz alarak hem gelişmekte olan kendi kültürü hem de mahkeme kullanıcısının istekleri ışığında güncellemeleri iyileştirir ve yeni uygulamalar benimser. Performans sonuçları; düzeltme yapılması gereken çalışma alanlarının belirlenmesinde, istenen hedeflere ulaşmayı yavaşlatan zorlukların kaynaklarını bulmada ve hangi uygulamalarda büyük ve küçük değişikliklerin yapılması gerektiği konusunda önerilerde bulunulmasında değerlendirilir.

Yönetim gereklidir, çünkü performans sonuçları davaların ele alınmasında, dava taraflarına gösterilen muamelede veya kamuoyu ve politika belirleyicilerle olan ilişkilerde tek başına iyileştirme sağlamaz. Aslında performans sonuçlarının “kendi kendini gösterdiği” ender durumlarda bile, bunların bir kişi tarafından yönetsel karar alma sürecine dâhil edilmesi gerekir.

Performans yönetiminin ikinci biçimi, yargının kurumsal rolüyle ilgilidir. Amerikan eyalet mahkemeleri, demokratik bir toplum ve birbirleriyle rekabet hâlindeki yasama ve yürütme organlarının bulunduğu bir hükümet sistemi bağlamında



çalışır. Hem vatandaşlar hem de diğer iki branş, bir mahkemenin işini nasıl yürüttüğünü hukuki olarak sorgulayabilir. Vatandaşlar, seçmen rolleriyle kürsüdeki hâkimlerin oluşumunu etkiler, ancak aynı zamanda mahkemelerin yetkisini ve hesap verebilirliğini değiştiren referandumları da destekleyebilirler.

Politika belirleyiciler, yürütme ve yasama atama sistemleri aracılığıyla mahkemedeki hâkimlerin yapısını şekillendirir ve mahkemelerin yargı yetkisi ile hâkimlerin yetkisini etkileyen yasaları çıkarabilirler. Ayrıca eyalet ve yerel yönetim organları, mahkemelerin aldığı mali kaynak üzerinde doğrudan kontrole sahiptir. Sonuç olarak kamu ve politika belirleyiciler, mahkemelerin işlerini yaparken sahip oldukları yetkiyi ve kaynakları etkiler. Mahkemeler, kamunun ve politika belirleyicilerin desteği olmadan bağımsız bir kurum statüsüne sahip olamazlar ve kaynak elde edemezler. Dolayısıyla mahkemelerin ihtiyaç duyduğu ikinci bir performans yönetimi biçimi, bu diğer iki grubun dikkatini çekmek ve desteğini almaktır. Bu durum, Çerçeve'nin Sosyal Değer Bakış Açısı olarak adlandırılan dördüncü bakış açısını yaratmaktadır.

## Yenilikçi Bakış Açısı

Çerçeve'nin Yenilikçi Bakış Açısı, performans sonuçlarını yeni uygulamalara bağlayarak iki değere ulaşma yolunda karşılaşılan zorlukları azaltan bir yaklaşım sunar: (1) Yanıt Verebilirlik ve (2) Uyum. Yanıt verebilirlik bir mahkemenin performans sonuçlarını nasıl ele aldığı, uyum ise bir mahkemenin yönetsel uygulamaları iyileştirmek için bir araya getirildikten sonra sonuçlardan en iyi şekilde yararlanmak için yaratıcı kapasitesini nasıl geliştirdiğidir.

*“Ne en güçlü olan tür  
hayatta kalır, ne de en  
zeki olan. Değişime en  
çok uyum sağlayabilendir  
hayatta kalan.”*

Charles Darwin  
Yazar, Türlerin Kökeni

Sonuçlar ve sonuçların geçerliliği, sonuçların kullanılma şeklini etkilediğinden yanıt verebilirlik, ölçümle ilgili konuları bünyesinde barındırır. Bununla birlikte yanıt verebilirlik, belirli bir performans puanının hesaplanması ve duyurulmasından daha fazlasıdır. Performans sonuçlarına verilen tepki, aslında performans ölçümü için bir mantık oluşturmakla başlar ve sonuçların hedeflenen kitlelere sunulması ve tepkilerinin ölçülmesiyle sonuçlanır.

Uyum, bir mahkemenin uygulamalarında değişiklik gerektiren bir müdahale söz konusu olduğunda, hâkimlerin ve yöneticilerin ne yaptığına odaklanır. Yönetsel uygulamaları değiştirmenin tüm amacı, mahkeme kullanıcısı memnuniyetini artırmak amacıyla işin yapılma şeklini iyileştirmek üzere öğrenilenleri kullanmaktır. Bununla birlikte hiçbir mahkeme geçmiş ve mevcut sonuçlara

dayalı değişiklikler yapmakla karşı karşıya kaldığında geleceğin tam olarak ne getireceğini bilmediğinden büyük ve ayrıntılı stratejik planlardan kaçınılmaktadır. Bunun yerine mahkeme, ortaya çıkacak zorlukları tahmin etme, tanıma ve bu zorluklara ortaya çıktıkça tepki verme — uyum sağlama — kapasitesini ihtiyatlı bir şekilde geliştirir. Duyarlı ve sonuç odaklı bir çalışma ortamı oluşturulması, kurumsal performansı desteklemek ve iyileştirmek üzere tasarlanmış çok yönlü bir strateji gerektirir. Yüksek performansa uyum sağlamak; tüm çalışanların kişisel ve kurumsal performansı iyileştirmenin yollarını bulmaya aktif olarak katılmalarına yardımcı olunması, dava yönetimi sorunlarının belirlenerek çözüme kavuşturulması için adalet sistemi ortaklarıyla daha yakın iş birliği kurulması, teknoloji ve altyapıya uygun yatırım sağlanması gibi eylemleri içerir. Temeldeki amaç, bir yüksek performans kültürü yaratmaktır.

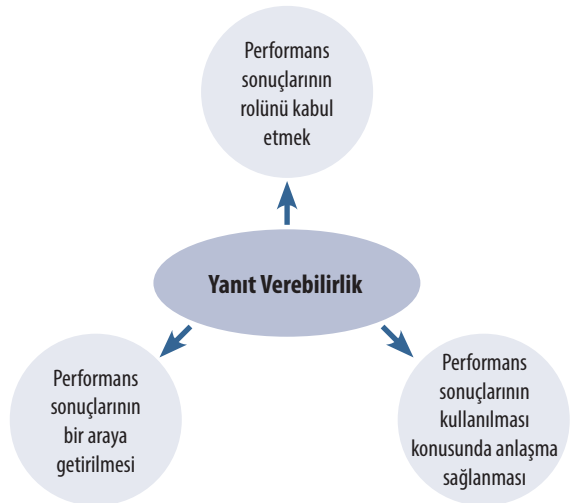
Bir mahkeme yüksek bir yanıt verebilirlik ve uyum düzeyi arayışı içerisinde olarak performans sonuçlarını nasıl üretilip kullanacağını öğrenir. Buradaki fikir, performansın hâkimlerin ve yöneticilerin işlerini nasıl yapacaklarını etkilemesi, bir teşkilat olarak neyi başarmayı umduklarına toplu olarak karar verilmesinde bir rol oynaması ve değişim sürecine rehberlik etmesidir. Minnesota'daki Hennepin İlçe Mahkemesinden Hâkim Kevin Burke, ortaya çıkan zorluğu aşağıdaki iki bölümden oluşan soruyu sorarak açıklar:

“Bir mahkeme, sadece o an için hâkim görevi yapmakta olan avukatlar arasında görev paylaşımı yapan bir daire olarak mı işlev görecektir? Yoksa mahkeme, adaletin yönetiminden sorumlu, yüksek performanslı bir kuruluş olarak işlev gösteren bir kurum mudur?”

Burke'ün öncülüğünü takiben Yenilikçi Bakış Açısı, bir mahkemenin kendi gerçek ortamında sonuçları yönetme becerisine nasıl yatırım yapabileceğini açıklar.

## Yanıt Verebilirlik

**Performans sonuçlarının rolünü kabul etmek.** Yanıt verebilirlik; daha karmaşık davaların akışı, azalan kaynaklar ve sadece karara bağlamaktan daha fazlasını yapma ihtiyacı gibi “normalde” var olduğu düşünülen ve dikkate değer görülen zorluklarla bağlantılı olarak performans konusunun mahkeme binasında bir tartışma konusu olarak ortaya



çıkmasıyla başlar. Başka bir deyişle yüksek performansa yönelme, yönetsel uygulamaların önem arz ettiği ve iyileştirilmesi gerektirdiğinin kabulüyle başlar. Yönetsel uygulamaların seçiminin ani bir karmaşık dava akışının beklenip beklenmediğini ve bunların nasıl ele alınacağını, kaynakların ne ölçüde izlendiğini ve değişen koşullar ışığında nasıl dağıtıldığını ve açılan farklı türlerdeki davalara uyacak şekilde usuller arasında ayırım yapıldığını fiilen etkilediği görülmektedir.

Yönetsel uygulamaların etkisinin tam olarak tanınmasını, iyi ifade edilmiş performans hedefleri ışığında uygulamaları değerlendirmeye yönelik birbiriyle uyumlu çabalar sarf edilmesi izler. Performans sorunlarının kapsamı, ilk etapta dava işlem süresi, uzun bir süre boyunca bekleyen (derdest) davaların sayısı ve herhangi bir dosya yükünü azaltma konusunda kaydedilen ilerleme ile sınırlı olabilir. Bununla birlikte mükemmelliğe giden yol, tartışmayı bir mahkemenin dava sürecini hızlandırmanın ötesinde ne yapabileceği ve yapması gerektiğine ilişkin soruları kapsayacak şekilde genişletir. Bunun nedeni, zamanındalığın öneminin çok az olması değil, usul ve mahkeme kullanıcısı memnuniyeti gibi diğer ölçütlerin de var olması ve anlamlı olarak değerlendirilebilmesidir. Yüksek performanslı bir mahkeme, bazı kalite ölçütlerine aşına olmasa da tartışmayı uygun şekilde genişletir. Performansın daha geniş kapsamlı olarak değerlendirilmesi, bir mahkemenin Dördüncü Bölümde tartışılan Dengeli Performans Karnesi niteliğini benimsemesini kolaylaştırır.

Performans gündemi tüm mahkeme faaliyetleriyle bağlantılı olduğundan, her düzeydeki mahkeme çalışanlarının sürece dâhil olması gerekir. Performans, sadece baş hâkimin portföyünün bir parçası değildir. Yüksek performansı hedefleyen bir mahkeme, daha fazla mahkeme personelinin dikkatini performansın mevcut koşulları iyileştirmek için nasıl tespit edildiğine, anlaşıldığına ve kullanıldığına çeker. Daha fazla katılım sağlanması, tüm hâkimlere ve personele günlük iş sorumluluklarının teşkilat hedefleriyle nasıl bağlantılı olduğu konusunda eğitim vermek için araçlar sağlar. Yanıt Verebilirlik, mahkemeyi performans sonuçlarını yayınlamaya ve bunların ne anlama geldiğini tartışmak için düzenli forumlar düzenlemeye teşvik eder. Periyodik olarak eklenen yeni konularla, performans ilerlemesinde sürekliliği sağlamak için çaba harcanır.

Yanıt Verebilirlik, yüksek performanslı bir mahkemeyi performans konusunu tartışmaya, rutin faaliyetlerin bir parçası olarak değerlendirmeye ve bu konuda sistematik bir yaklaşım benimsemeye teşvik eder. Sonuç olarak yüksek performanslı bir mahkeme, işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin giderek artan bir bilgi birikimine sahip olur. Bu duruş, mahkemenin dava taraflarından, avukatlardan, personelden veya mahkeme gözlemcilerinden alınan, daha az yapılandırılmış geri bildirimden kaçındığı anlamına gelmez; daha ziyade mahkeme, kendisi hakkında bildiklerini birçok açıdan karşılaştırabilecek ve yönetsel uygulamaların ayarlanmasında tüm bilgileri tartabilecek bir konumdadır.



***Performans sonuçlarının kullanılması konusunda anlaşma sağlanması.*** Yanıt Verebilirlik, bir mahkemenin hem hukuk hem de ceza davalarında karşıt taraflar arasında müzakereyi teşvik etmesine benzer şekilde geliştirilebilir ve yerine getirilebilir. Mahkemeler, taraflar ve avukatları arasında müzakereyi kolaylaştıracak süreçler oluşturmada büyük başarı elde etmektedir. Benzer bir şekilde mahkeme yöneticileri, bir mahkemenin performans sonuçlarını kullanması için gerekli olan yanıt verebilirlik yeteneğini geliştirmek ve sürdürmek için tasarlanmış bir karar alma süreci yaratmaya çalışabilirler. Bölüm 3'te tartışıldığı gibi çoğu mahkemenin gevşek yapılı teşkilatı, mahkeme genelindeki politika hedefleri üzerinde toplu anlaşmaya varmak için bir zorluk teşkil etmektedir. Resmî yetki sınırlarının olmaması, yeni iş yapma yöntemlerinin zorunlu kılınamayacağı, ancak mahkemedeki tüm hâkimler tarafından kabul edilmeleri ve uygulanmaları gerektiği anlamına gelir. Hâkimlerin anlaşmaya varmasının bir yolu, bir çeşit mutabakata dayalı karar verme sürecini uygulamaktır. Aslında fikir birliği oluşturmak yanıt verebilirlik için gerekli bir koşuldur; yanıt verebilir olan mahkemeler, meslektaş dayanışmasını geliştirmeye yatırım yapar.

Mutabakata dayalı karar verme, hem çoğu katılımcının mutabakata varmasını hedefleyen hem de azınlık itirazlarını çözüme kavuşturmaya veya hafifletmeye çalışan bir grup karar verme sürecidir. Bu karar verme şekli, karardan etkilenen kilit oyuncular kararın verilme sürecine dâhil olursa mahkeme çapında bir mutabakata varma olasılığının artacağı fikrine dayanmaktadır. Bu bağlamda performans sonuçlarına yanıt verme kararına varmak, başlı başına bir sonuç değildir. Bir karara varmak, daha çok, seçilen alternatifin amaçlanan sonuçlarını gerçekleştirmek için bir köprüdür. Karar verme, bir fikirle başlayan ve kararın fiilen uygulanmasıyla biten bir süreç şeklinde görülür ve gerçekleşir.

Mutabakata dayalı karar vermeyi savunular, mahkemeler gibi gevşek yapılı teşkilatlarda çoğunluk kuralının kullanılması veya kararların mahkeme başkanı hâkim veya yürütme komitesi tarafından verilmesi gibi alternatiflerden daha fazla işe yarayabileceğine inanmaktadır. Çoğunluk oylamasında süreç, tipik olarak iki seçenektен biri arasında bir seçim yapılmasını içerir ve fiilen daha geniş bir mutabakat düzeyi sağlayacak diğer seçenekler aktif olarak araştırılmaz. Kararlar, uzlaşma veya karşılıklı yarar sağlayan diğer bir çözüm arayışı yerine kazananlar ve kaybedenler arasında bir bölünmeye yol açtığında, iş birliğinden ziyade rekabet teşvik edilmiş olmaktadır. Grubun birlikte karar verme yeteneğini güçlendirerek birliği inşa etme çabası yoktur. Ek olarak fikir birliği savunucuları, çoğunluk kararlarının çoğunlukta olmayan bireylerin bağlılık düzeyini zayıflattığını savunmaktadır. Endişelerinin dikkate alınmadığına inanan hâkimler, kararı savunmaya veya karara uygun şekilde harekete geçmeye daha az istekli olabilirler.

Mahkemelerin gevşek yapısı, tek bir kişi veya komiteler tarafından alınan kararlar hakkında benzer endişeleri ortaya çıkarmaktadır. Şüphesiz, bir karar yalnızca



mahkeme başkanı hâkim tarafından verilirse hızlı bir şekilde verilebilir. Ancak fiilen uygulanması yine de zaman almaktadır. Tek bir kişi veya küçük bir grup insan, daha büyük bir grup için karar verdiğinde, kararın yalnızca diğerlerine tebliğ edilmesi değil, aynı zamanda onlar için de kabul edilebilir olması veya uygulanmasının zorunlu kılınması gerekir. Mahkemeler dünyasında bağımsız ve genellikle seçilmiş yargı yetkililerinin kararı reddetmesi için sadece “hayır” demesi yeterli olmaktadır.

Öte yandan tüm hâkimler ve üst düzey yöneticiler karar alma sürecine katılırsa kararın tebliğ edilmesine ve uygulanmasının zorunlu kılınmasına gerek yoktur. Karar vermek daha uzun sürebilir, ancak bir kez verildiğinde, uygulama daha hızlı gerçekleşir.

Mutabakata dayalı karar verme, önemli bir konuda fikir birliğine varmak için açık bir dizi rehber ilke belirlenerek gerçekleştirilir. Serbest kürsü şeklinde yürütülen bir süreç değil, kontrollü bir süreçtir. Belirli bir karar verme yaklaşımı seçmenin arkasındaki sebep, teşkilatın yapısıyla uyumlu bir yaklaşım seçmektir. Pek çok mahkemede işin nasıl yapıldığına karar verme ve nasıl yapıldığını muhtemelen değiştirme olasılığı, her bir hâkimin destekleyeceği bir uzlaşmaya varmak için genellikle özerk ve gevşek yapıya niteliğinin üstesinden gelmenin bir yolunun bulunmasını gerektirir.

Hâkimler ve üst düzey yöneticiler arasında toplu mutabakata nasıl varılacağına ilişkin bir ilk karar verilmedikçe, mahkeme çapındaki herhangi bir iyileştirme planı, sürdürülebilir başarı olasılığı konusunda önemli belirsizliklerle karşılaşacaktır. Yaygın bir uzlaşmaya varmaya çalışmak için esas alınacak rehber ilkelerin ve temel kuralların bir mahkeme tarafından tam olarak belirlenmesi gerekir ve bunlar, tartışılan konuların niteliğine göre değişebilir. Herhangi bir süreçte olduğu gibi mahkeme üyeleri belirli bir teklifi değerlendirirken, güçlü bir muhalefetle baş ederken ve neredeyse oy birliği sağlanması gerekli olan koşullar altında karar verirken belirli bir yapıyı takip etmeyi kabul etmediklerinde, mutabakata dayalı bir yaklaşım başarısız olabilir. Mutabakata dayalı karar verme süreci, diğer süreçler (ör. Robert’in Emir Kuralları) kadar şekle bağlı hâle getirilmemiştir ve pratik ayrıntılar mahkemeden mahkemeye değişkenlik gösterecektir. Bununla birlikte fikir birliğine dayalı karar verme süreçlerine yönelik uygulamaların çoğunda ortak olan bir dizi temel usul vardır (Dressler, 2006).

## Performans Sonuçlarının Derlenmesi: Altı Adım

Mutabakata dayalı karar vermenin alternatif biçimlerini değerlendirmeye ek olarak yanıt verebilirliğe sahip bir mahkeme, performans sonuçlarını kullanmak için yapılması gereken işi ve iş bölümünü tanımlarken belirli adımlar izler. Yanıt verebilirliğe sahip mahkemeler, performans sonuçlarını ele alırken ortak

bir metodoloji kullanır. Metodoloji, bir mahkemenin yanıt verebilir olduğunu ve sonuçları uygulanabilir yönetsel değişikliklere çevirebileceğini garanti etmez, ancak yüksek performanslı mahkemeler koordineli bir planı takip ederler.

Plan altı adıma ve bunlara karşılık gelen karar noktalarına bölünmüştür. Adımları olabildiğince spesifik hâle getirmek için Mahkeme Araçları (*CourTools*), Beşinci Bölüm'de anlatıldığı gibi etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik göstergeleri olarak kullanılır. Belirli bir karar alma biçimi varsayılmamakla birlikte, aşağıdaki adımlar mahkemenin Mahkeme Araçları'nı (*CourTools*) kullanırken dikkate alması için kapsayıcı, katılımcı ve iş birliğine dayalı bir süreci tanımlamaktadır. Her adım bir dizi açıklayıcı sorudan oluşur. Daha sonraki adımlarda bir dizi soruya verilen kesin olmayan yanıtlar, soruları geliştirmekte ve şekillendirmektedir.

*“Herhangi bir sorunu  
çözmek için kendinize  
sormanız gereken üç  
soru vardır. Birincisi,  
ne yapabilirim? İkincisi,  
ne okuyabilirim?  
Ve üçüncüsü, kime  
sorabilirim?”*

Jim Rohn  
Girişimci ve Motivasyon  
Konuşmacısı

Adımlar aşağıdaki gibidir:

**Adım 1: Başlangıç**

**Adım 2: Mahkeme Araçları'nı (*CourTools*) inceleyin**

**Adım 3: Hangi verilerin gerekli olduğunu ve nereden geleceğini belirleyin**

**Adım 4: Göstergeleri uygulayın**

**Adım 5: Sonuçları bir araya getirin**

**Adım 6: Kanıt sunun**

**Adım 1: Başlangıç.** İlk adım; tam olarak neyin ölçüleceğine, göstergelerin nasıl tanımlanacağına karar vermek ve performansla ilgili bilgilerin toplanmasının mantığı üzerinde anlaşmaya varmaktır.

Bu kararların ele alınması, bir mahkemeye yapılacak işin kapsamı ve türleri hakkında bilgi verir. Sonuç olarak kürsü üyeleri (hâkimler) ve personel, bu girişimin genel büyüklüğü hakkında net bir beklentiye sahip olur. Performans girişimine yönelik olarak gerçekleştirilen bir veya daha fazla toplantıda, mahkemenin liderler ekibi, sağlam bir performans planını uygulamaya koymak için uygun kapsam, mantık ve çaba düzeyini ele almayı amaçlayan bir dizi konu etrafında bir gündem oluşturarak tartışmaya liderlik etmeye hazırlanmalıdır:

*Performans ölçümünü tanımlayın.* Performans ölçümü tam olarak nedir? Mahkeme bundan nasıl faydalanır? Dava yönetiminden, özel takvimlerin veya zaman standartlarının benimsenmesinden farkı nedir? Eyaletteki hangi mahkemeler bunu denemiş ve hangileri başarıyla kullanmıştır? Konu, mahkemenin yönetim gündemine nasıl gelmiştir?

*Mahkemenin şu anda performansı nasıl ölçtüğünü gözden geçirin.* Şu anda mevcut olan performans göstergeleri nelerdir? Gerçek sorunların nerede olduğunu ve bu sorunlar hakkında ne yapılması gerektiğini ortaya çıkarıyor mu? Bazı eksik performans bilgileri toplanmaya değer mi?

*Sonuçların nasıl kullanılacağını tartışın.* Sonuçlar, öncelikli olarak, personele hizmet kalitesi hakkında geri bildirim sağlamak ve değerlendirmek için bir araç olarak mı kullanılacak? Sonuçlar, mahkemenin daireleri arasında veya diğer mahkemelerle performans karşılaştırmalarına izin verecek şekilde yapılandırılmalı mı? Kamuya, mali kaynaklara ve ilgili diğer paydaşlara en çok hangi sonuçlar yardımcı olabilir?

*Sonuçların bildirilmesini tartışın.* Sonuçlar kime ve ne sıklıkla dağıtılmalıdır? Mahkemeye ilişkin bilgiler hangi noktada kamuoyuna, medyaya, baroya veya mahkemeye ilgilenen herkese açık olacak? Bilgiler bir mahkemenin web sitesinde bulunacak mı?

Bu tartışmalardan elde edilmesi gereken şey, performans ölçümünün amacının ve istenen ürünlerin ilk etapta anlaşılması ve performans bilgisinin nasıl kullanılacağına ilişkin genel bir beklentidir.

**Adım 2: Mahkeme Araçları'nı (CourTools) inceleyin.** Mahkeme Araçları (CourTools) paketi, hem göstergelerin seçimi için bir mantık, hangi verilerin toplanması gerektiğine ilişkin rehber ilkeler hem de sonuçları tutarlı bir şekilde sunmak için öneriler sunar.

Bir mahkeme, nelerin mahkeme performans ölçümü kapsamında olduğuna ilişkin bir örnek olarak, Mahkeme Araçları (CourTools) tarafından sağlanan tasarım, yöntem ve uygulama stratejisini incelemelidir. Bu gözden geçirme sürecini yürütürken, aşağıdaki konular ve sorular dikkate alınmalıdır:

*Temel performans hedeflerine netlik kazandırın.* Yüksek performanslı bir mahkemenin temel göstergeleri (ör. erişilebilir, zamanında, adil, etkin) nelerdir? Hedefler tamamlayıcı mı yoksa rekabetçi nitelikte midir? Yoksa her iki niteliğe birden mi sahiptir? Bir mahkeme birden çok hedef için performansı iyileştirmeye çalışırken hangi konularda taviz verilmesi söz konusu olabilir?

Mahkeme Araçları'nı (*CourTools*) mevcut durumla karşılaştırın. Mahkeme, on Mahkeme Aracı'ndan (*CourTools*) herhangi birine benzer bilgileri hâlihazırda topluyor mu? Mevcut göstergeler biçim ve içerik bakımından Mahkeme Araçları (*CourTools*) ile ne kadar yakından karşılaştırılıyor? Mahkeme Araçları (*CourTools*) tarafından temsil edilen hangi performans bilgileri şu anda mevcut değil?

Mahkeme Araçları (*CourTools*) gerekliliklerini kavrayın. Her göstergelyi tamamlamak için gerekli adımlar ve veri gereksinimleri anlaşılabilir mi? Algılanan herhangi bir boşluk, belirsizlik veya açıklama gerektiren alanlar var mı? Politika, usul ve uygulamalardaki iyileştirmeler açısından sonuçlar nasıl yorumlanmalıdır?

*Her ölçütün önceliğini değerlendirin.* Bazı göstergeler, mahkemenin ele alması bakımından diğer göstergelerden daha yüksek önceliğe sahip mi? Hangi göstergeler önce gelmelidir? Bazı durumlarda kanıtların toplanması, uygulanmalarını haklı çıkarmak için çok mu pahalı ve zaman alıcı görünüyor?

Bu konular, en iyi şekilde, kararlarını sonrasında daha geniş mahkeme personeline sunan belirli bir hâkim ve mahkeme yöneticileri alt grubu tarafından ele alınabilir. Her mahkeme üyesinden Mahkeme Araçları'nı (*CourTools*) ayrıntılı olarak incelemesini istemek gerçekçi değildir ve gereksizdir. Önemli olan, Mahkeme Araçları'nın (*CourTools*) kullanımı açısından dikkatlice gözden geçirilmesi ve tüm mahkemenin, yoğun bir incelemeye dayalı olarak, tavsiyelere tepki verme fırsatına sahip olmasıdır.

### ***Adım 3: Hangi verilerin gerekli olduğunu ve nereden geleceğini belirleyin.***

Mahkeme Araçları'nda (*CourTools*) önerilen göstergeler, davaların hukuki sürecin katılımcılarının ve mahkeme çalışanlarının tanımları açısından geneldir. Ayrıca hem otomatikleştirilmiş bir sistemde zaten mevcut olabilecek verilerden (ör. dava akışı yönetimi, para cezalarının ve ücretlerin tahsili ve jürilerin yönetimi ile ilgili göstergeler) hem de orijinal veri toplanmasını gerektiren bilgilerden (ör. toplumdan ve mahkeme çalışanlarından toplanan anket bilgileri) faydalanırlar. Mahkemenin otomatikleştirilmiş sistemi dışındaki verilere olan ihtiyacını karşılamak için Mahkeme Araçları (*CourTools*) test edilmiştir ve kullanıma hazır iki anket içermektedir: (1) Erişim ve Adillik ve (2) Çalışan Memnuniyeti.

Bir mahkeme, mevcut kaynaklar aracılığıyla hangi verilerin mevcut olduğunu değerlendirdiğinden dava akışı yönetiminin göstergelerine ilişkin soruları diğer organizasyonel faaliyet alanlarıyla ilgili göstergelerden ayırmak faydalıdır. Dava akışı sürecinin ayrıntılı ve doğru bir ölçümünün uygun şekilde gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde mahkemenin dava yönetim sisteminin kapasitesine bağlı olup bilgi teknolojileri (BT) personelinin kararlılığını gerektirecektir. Diğer göstergeler, farklı türden mahkeme personelinin (ör. mahkeme salonu ve kalem personeli,

jüri yöneticisi) ve muhtemelen farklı veri kaynaklarının (ör. jüri yönetim sistemi) katılımını vurgular. Bu iki gösterge grubu ve ilgili sorular aşağıdaki gibidir:

*Dosya akışı yönetimi* (ör. dosya temizleme oranı, dosya işlem süresi, derdest dosya yükünün yaşı, duruşma tarihinin kesinliği):

*Mahkeme davalarının hangi kategorilerinin kullanılması gerektiğini belirleyin.* Sınıflandırma; ceza, çocuk, medeni hukuk, aile hukuku veya daha özel takvimler gibi bir mahkemedeki farklı organizasyonel dairelere uygun mu? Ceza davalarında şiddet içeren suçlar, soygun ve uyuşturucu suçları veya hukuk davalarında arabuluculuk kullanımı gibi daha spesifik sınıflandırmalara olanak tanıyacak yeterli sayıda ayırım var mı? Duruşma ile karara bağlama ve duruşmasız karara bağlama gibi ölçülmesi gereken önemli dava özellikleri var mı?

*Mahkemenin otomatik sisteminden hangi istenen bilgilerin elde edilebilir olduğunu belirleyin.* Mevcut raporlar istenen bilgileri içeriyor mu? Mevcut sistemler yeterli ayrıntı sağlıyor mu? Veri kullanılabilirliğini ve analizini geliştirmek için yazılım uygulamalarında ve personel eğitiminde makul bir maliyetle neler yapılabilir?

*Yönetel etkililik* (ör. dava dosyasının doğruluğu, parasal cezaların uygulanması, jüri üyelerinin etkili kullanımı ve dava başına maliyet):

*Ölçüm için uygun kategorileri ve kriterleri belirleyin.* Dava dosyalama sisteminin güvenilirliğini ve doğruluğunu incelemek için kullanışlı olan uygun dava türü kategorileri ve eksiksizlik standartları nelerdir? Para cezalarının ödenmesini gerektiren mahkeme kararlarının ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemek mümkün müdür? Mahkeme, jüri yönetim sisteminin aday jüri üyelerinin kullanımında ne kadar etkili olduğunu belirleyebiliyor mu?

*Hangi hâkimlerin ve mahkeme personelinin sürece dâhil olacağını belirleyin.* Her bir ölçüt için süreci organize etme ve yönetme sorumluluğu kime verilecek? Her bir ölçütün kapsam ve içeriğinin sonuçlandırılmasına başka kimlerin katılması istenecek? Her ölçütü tamamlamak için beklenen zaman çizelgesi nedir?

Veri ihtiyaçlarını ve kullanılabilirliğini dürüstçe değerlendirmek kritik bir adımdır. Veri kalitesindeki sorunların keşfedileceği neredeyse kesin olduğundan mahkeme bu sorunları kaynağında düzeltmek için personel eğitimine de hazırlanmalıdır; burada, mahcup etme ya da cezalandırma değil, iyileştirme üzerine odaklanılmalıdır.

**Adım 4: Göstergeleri uygulayın.** Mahkeme Araçları (*CourTools*), performans ölçümünün uygulanmasında yer alan çalışma türünü göstermektedir. Adım

adım bir metodoloji, toplanacak verileri ve sonuçları derleyip sunmanın yollarını önerir (ör. bir hâkimin, kendisine, olayları kendi bakış açısıyla ifade etme olanağı sunduğuna inanan dava taraflarının yüzdesi, tutuklanma tarihinden sonra 180 gün içinde çözülen ağır cezalı suçların yüzdesi, dava açma tarihinden sonra 730 günden fazla devam eden hukuk davalarının yüzdesi). Ayrıca farklı sonuç modellerinin nasıl yorumlanacağına ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Bir mahkeme aynı anda birden fazla göstergesi uygulamaya çalışmalıdır. Hizmet sunumunun farklı alanlarıyla kesişen göstergeler aynı anda harekete geçirilebilir, böylece bir mahkemenin birden fazla hedefine (ör. erişim, zamanlama, adillik, etkinlik) ne kadar iyi hizmet ettiği sorusu ele alınabilir. Yalnızca acil bir sorunla ilgili göstergeleri veya yalnızca en kolay şekilde hayata geçirilenleri denemeyi seçmek, girişimin performans değerlendirmesini bir mahkemenin organizasyonel yönetimine entegre etme yolundan sapmasına neden olur. Daha önce belirtildiği gibi mahkemenin çalışmasının bir boyutunu diğerine karşı dengeleyen göstergelerin üstlenilmesi büyük fayda sağlayacaktır. Bu nedenlerle iki öneride bulunmaktadır.

*Bir uygulama takvimi belirleyin.* Mahkeme, göstergeleri eş zamanlı olarak mı yoksa müteakip her çabayla ilave göstergeler eklemek suretiyle sıralı olarak mı uygulamaya çalışmalıdır? Hangi önlemler en önceliklidir ve neden? Bir mahkeme belirli bir hedef kitleyle belirli konular, diğer hedef kitlelerle diğer konular hakkında konuştuğundan bu belirli konuları daha acil bir şekilde ele almak istemekte midir?

*Veri toplama çabasını koordine edin.* Performans verileri ne zaman ve nasıl toplanmalıdır? Performans bilgileri hangi formatta ve hangi programda iletmeli ve sunulmalıdır? Veri toplamada sorunlarla karşılaşıldığında bunlar nasıl çözülecektir?

**Adım 5: Sonuçları bir araya getirin.** Performans ölçümünün sonuçlarını bir araya getirmek üç bileşenden oluşan bir işlemdir: (1) sonuçların ne anlama geldiğini anlamak, (2) bir organizasyon olarak mahkeme için hangi sonuçların en önemli olduğuna ilişkin bir fikir vermek ve (3) mahkeme ürünleri ve hizmetlerini iyileştirme çabalarını yönetirken sonuçların nasıl pratik bir şekilde kullanılacağı ile ilgili içgörü kullanmak. Bir mahkeme, yöneticileri; mevcut durumun tespiti ve kıyaslamalı değerlendirme yapılması, eğilimlerin belirlenmesi, sorun tespiti ve operasyonel ve stratejik planlama gibi performans analizi teknikleri ile ilgili bilgi sahibi olma becerilerini geliştirmeye teşvik etmelidir. İlk kez performans değerlendirmesi yapacak olan mahkemeler için net ve anlaşılır sonuçlar elde etmek üzere üç rehber ilke önerilmektedir.

*Yönlendirici soruları doğrudan ele alın.* Mevcut performans düzeyi nedir? Performans zamanla değişiyor mu? Sonuçlar, belirli göstergelerin üst ve alt sınırları hakkında ne söylüyor? Göstergeler tarafından belirlenen sorunlar nelerdir?

*Başarıya ilişkin güçlendirici kanıtlar ekleyin.* Mahkemenin makul süre gereklerine uyduğunu varsayarsak hangi ek göstergeler bu gözlem veya sonuç modeliyle tutarlıdır? Örneğin makul süre gereklerine uyan bir mahkemenin yeni gelen davalara da yetişmesi gerekiyorsa mahkemenin yüzde 100'e yakın veya daha yüksek bir dosya temizleme oranı var mı? Benzer şekilde makul süre gereklerine uyan bir mahkemenin birikmiş iş düzeyinin minimum olması bekleniyorsa iki yıldan daha eski olan derdest davaların yüzdesi ihmal edilebilir mi?

*Gelecekle ilgili çıkarımları düşünün.* Mevcut resmi önceki anlık görüntülerle karşılaştırdığımızda, mahkemenin performansı artıyor mu, azalıyor mu, yoksa hemen hemen aynı mı kalıyor? Hâkimlerin toplam sayısı sabit kalırken veya boş kadrolar nedeniyle azalırken dosya yükünün artmış olabileceği düşünüldüğünde, mevcut model dikkate almaya değer midir? Yüksek performansın olduğu alanlarda kaynaklarda azalma bekleniyor mu?

Sonuçları tam ve ikna edici bir şekilde yorumlamanın en kesin yolu, bir mahkemenin sonuçlar sayesinde kendisi hakkında ne öğrendiğini ve gelecekte performansını iyileştirmek için neler yapabileceğini belirtmektir.

**Adım 6: Kanıt sunun.** Mahkeme Araçları (*CourTools*); etkililik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik gibi daha geniş performans ölçütlerinin göstergeleridir. Performansla ilgili kanıtların sunumu, sonuçları daha genel hedef kitleye açıklarken ve hâkimler ile yöneticilerden oluşan hedef kitlelere hangi özel göstergelerin gösterildiğini vurgulamak için bu temel ayrımı hesaba katmalıdır.

Bununla birlikte bu konuda alınan önlemler muhtemelen tekrarlı olacaktır veya tekrarlanan çabalar temelinde ayarlanacaktır. Herhangi bir hedef kitlenin tanımlanmış, yorumlanmış ve tartışılmış performans sonuçlarını tam olarak ne kadar detaylı görmek isteyebileceğini önceden bilmenin sihirli bir yolu yoktur. Bu nedenle bu son adım, en tatmin edici tepkiyi, yani hangi yönetsel uygulamaların iyileştirilmesi gerektiğini öğrenmede mahkemeye en çok yardımcı olan tepkiyi elde etmek için sunum konusunun nasıl izlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiği konusunda öneride bulunmaktadır.

*Doğru bilgi doğru kişilere ulaşıyor mu?* Mahkeme kullanıcılarının performans sonuçlarının şekli ve esası hakkında beğendikleri şeyler neler? Performans verilerinin toplanma, incelenme ve dağıtılma sürecini iyileştirmek için bu tepkiler hâkimlerden ve mahkeme personelinden alınan dâhili geri bildirimle nasıl birleştirilebilir?

*Performans verilerinin sunumu, sonuçları etkili bir şekilde iletiyor mu?* Sonuçlar hizmet kalitesinin kanıtı mı? Veriler, mahkeme içinde veya



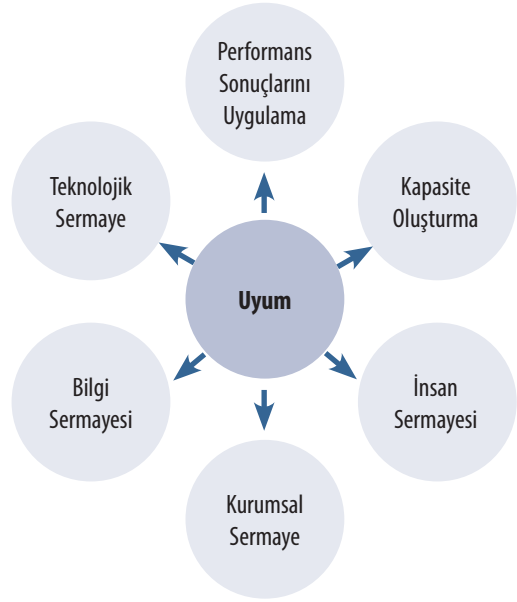
diğer mahkemeler arasında uygun karşılaştırmalar yapılmasına izin veriyor mu? Sürekli iyileştirmeyi kolaylaştırmak için bilgi en iyi nasıl kullanılır?

Yukarıda açıklanan altı adım, mahkemenin performansa yanıt verme yeteneğini artırmak ve mahkemelerin yüksek performansa ulaşmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Yanıt Verebilirlik, şüphesiz, mahkemelerin değişken bir koşulu veya özelliğidir. Ancak Hâkim Burke'ün de çarpıcı bir şekilde ifade ettiği gibi bu, büyük ölçüde yargı ve yönetimin bilinçli tercihleriyle belirlenen bir durumdur.

Yanıt Verebilirlik, mahkemeyi performansla ilgili bilgilerden yararlanabileceği bir konuma getirir. Performans bilgilerini ciddiye alan yüksek performanslı bir mahkeme, yönetsel uygulamaların iyileştirilmesinde değerli bir araca sahip olur. Yönetmesi gereken teknolojik kaynaklarda, insan kaynaklarında ve diğer kaynaklarda olduğu gibi yönetmesi gereken bir şeye sahip olur. Bir sonraki aşama, mahkemenin bu yeni bulunan kaynağı uygulamaların gerçek iyileştirilmesinde kullanmasıdır.

## Uyum

**Performans sonuçlarını uygulama.** Uyum, yönetsel ilkeleri mahkeme kullanıcısı beklentileri ile daha yakın bir şekilde uyumlu hâle getirmek için performans sonuçları ışığında uygulamaları iyileştirmektedir. İyileştirmenin kapsamı; güçlendirmeden uyarlamaya ve yeni uygulamaları benimsemeye kadar uzanır. Sonuç olarak uzun süredir devam eden ve tanıdık iş yapma yöntemleri değişecek ve insanlardan yeni yetkinlikler geliştirmeleri talep edilecektir. Mahkeme liderlerince başlatılan herhangi bir değişikliğin gerçekleşmesi için tüm kurumdaki mahkeme personelinin yardımına ve desteğine ihtiyacı olacaktır.



Uyum, performans sonuçlarının paylaşılmasıyla başlar. Bir baş hâkim veya bir mahkemenin liderler ekibi, bir politika reformu gündemi belirlemek amacıyla sonuçları ilgili taraflara dağıtır. Hâkimler ve yöneticiler arasındaki tartışma konuları



hem hayal kırıklığı yaratan hem de sağlam performansın işaretleri olan performans puanları etrafında şekillenir. İlki sorunları çözme ihtiyacını ortaya koyarken, ikincisi kaliteli hizmet sunumunun nasıl sürdürüleceğine ve geliştirileceğine ilişkin soruları gündeme getirir. Mahkeme kullanıcısı memnuniyeti, performansın odak noktası olduğu için performans sonuçlarının hâkimler ve yöneticiler arasında paylaşılması, mahkeme liderleri ve mahkeme kullanıcıları arasındaki diyalogla paralel olmalıdır. Bu diyalog, planlanan iyileştirmeler için bilgi ve gerekçe sağlamaya, geçmiş performans sonuçlarının yorumlanmasına yardımcı olacak geri bildirimler elde etmeye ve mahkeme kullanıcısının yönetsel uygulamalarla ilgili ek endişelerini öğrenmeye hizmet eder.

Mevcut performans düzeyini gösteren göstergelerle birlikte istenen sonuçların netleştirilmesi, bir mahkemenin ileriye doğru en iyi şekilde nasıl hareket ettiğini belirlemek ve önceliklendirmek için temel oluşturur. En nihai performans açıkları belirlendikten ve olası çözümler geliştirildikten sonra olumlu yönde değişim gerçekleşebilir. Doğaçlama ve denemeye açıklık, en iyi çözümün yanı sıra mevcut uygulamaların nasıl güçlendirilmesi, değiştirilmesi veya tamamen yeniden tasarlanması gerektiğini belirlemeye yardımcı olacaktır. Ancak, her durumda, sırf iyileştirmeler yapmış olmak uğruna iyileştirmeler yapılmaz. Yüksek performanslı bir mahkemenin değişim yönetimi şemasının muhafazakâr bir unsuru vardır. İyileştirmeler, performans sonuçlarına bağlıdır.

**Kapasite oluşturma.** Yüksek performanslı bir mahkeme, ulaşmak istediği sonuçları bilir, mevcut performansına ilişkin göstergeler arar ve değişim için en yüksek öncelikleri belirlemek amacıyla bir yaklaşım oluşturmuştur. Uyum, belirli bir sorunu çözmek için mevcut kaynakların tümünün nasıl bir araya getirildiğine ve uyumlaştırıldığına odaklanır. Kaplan ve Norton'a göre, bu öge "kurum içi iş süreçlerini yeni ve farklı şekillerde yürütme yeteneğinin organizasyon altyapısına, çalışanların becerileri, yetenekleri ve bilgilerine, kullandıkları teknolojiye ve çalıştıkları ortama bağlı olacağını kabul eder." (s. 76). Birlikte ele alındığında bu tür kurumsal nitelikler, bir mahkemenin uyum sağlama kabiliyetinin önde gelen göstergeleridir.

Çerçeve, mahkemenin uyumuna yardımcı olan bilgi ve becerilerin dört geniş kategoriye ayrılabilir: (1) İnsan Sermayesi, (2) Organizasyonel Sermaye, (3) Bilgi Sermayesi ve (4) Teknolojik Sermaye. Bu dört alanın her biri kendi geniş kapsamlı literatürüne sahip, çok kapsamlı fikrinsel ve kavramsal sistemleri içerdiği göz önüne alındığında, aşağıdaki tartışma, kapsamı açısından mecburen kısa ve seçici olacaktır. NCSC'nin yararlı bulunduğu ek kaynaklardan bahsedilecektir. Bu nedenle Çerçeve'nin bu bölümü, her bir sermaye türünü tanımlamaya ve uyum yeteneğini teşvik etmek için bunların nasıl kullanılabilirliğine ilişkin örnekler sunmaya çalışacaktır.

**İnsan sermayesi.** Başarılı bir şekilde daha iyi iş yapma yöntemleri bulmak ve uygulamak, mahkeme genelinde çalışanların kararlılıklarını gerektiren bir görevdir. Çerçeve, insan sermayesini mahkeme personeli (hâkimler, yöneticiler ve personel dâhil) arasında her bir bireyin mahkeme işlevlerinin yerine getirilmesine katkıda bulunduğuna ve her bir bireyin genel mahkeme performansını ne kadar iyi etkilediğine ilişkin paylaşılan inanç olarak tanımlamaktadır. Çalışanların günlük sorumluluklarının mahkeme çapında istenen sonuçlara ulaşmakla nasıl bağlantılı olduğuna odaklanmaları için hâkimlerin ve üst düzey yöneticilerin tüm personelin performans hedeflerini anlamalarına yardımcı olmaları, hedeflere ne kadar iyi ulaşıldığını ölçme sürecine bu kişileri de aktif olarak dâhil etmeleri ve kişisel ve mahkeme çapında performansı iyileştirmenin yollarını bulmaktan bu kişileri sorumlu tutmaları gereklidir. Amaç, sürece dâhil olan herkesin hedefler ve ölçütler açısından performansın ne olduğu konusunda gerçek bir anlayışa varmasıdır. Tüm personelinin çalışmalarının performansla nasıl katkıda bulunduğunu görmeye teşvik ederek bir mahkeme, geliştirilmesi hedeflenen konularda yukarıdan aşağıya değişiklikleri uygulamaya ilişkin coşkunun yalnızca üst yönetim tarafından paylaşılmasından kaynaklanan zorluklardan kaçınmış olur. Sonuç olarak, insan sermayesi, mahkemenin her çalışanıyla ilgili yönetsel uygulamalarda değişiklikler yaparak uyumunu kolaylaştırır.

Yeni iş yapma yöntemlerine başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneği, organizasyon bir bütün olarak mahkemenin vizyonunu anladığında ve bunu başarmak için uygun şekilde birbiriyle uyumlu hâle geldiğinde güçlenir. Bölüm 5'te tartışılanlarda olduğu gibi dengeli bir dizi performans göstergesi, mahkemenin öncelikleri konusunda ne kadar iyi performans gösterdiğine ilişkin kapsamlı bir görünüm sağlamak için gereklidir. İnsan sermayesinde artış sağlandığının bir işareti, mahkeme personelinin performans bilgisini kullanırken hâkimler ve üst düzey yöneticilerle aktif ortaklar olarak görülmesidir. Uyum konusunda ciddi olan mahkemelerde çalışanlar yüksek performans alanlarını sürdürmenin yollarını (ör. dava dosyalarını yönetmek için başarılı yaklaşımları belgelemek) ve başarılı performansın altında olan alanları iyileştirmenin yollarını bulmaya yardımcı olmak için (ör. ön büroda mahkeme kullanıcısı hizmetinin iyileştirilmesine daha fazla zaman harcamak) diyaloga katılacaklardır. Personel genellikle halkla düzenli temas hâlinde olduğundan birçoğu mevcut hizmet sunumunun hangi yönlerinin mahkeme kullanıcılarının memnuniyetsizliğine yol açtığına ilişkin net bir fikre sahiptir.

Mahkeme yönetimi, iyileştirme için en önemli öncelikleri belirledikten sonra, projelerin daha iyi iş yapma yollarını gerçekten uygulayacak şekilde tasarlanması gerekir. Mahkemelerdeki başarılı değişim girişimleri, belirlenmiş hâkimlerin, yöneticilerin ve personelin uygun şekilde ortak katılımını içeren çapraz işlevli ekipler tarafından yaratılma eğilimindedir. Mahkeme dünyasından ekip

yaklaşımının belirli örnekleri arasında ceza davası süreçlerinin karara bağlanma süresini iyileştirmek için düzenlenmesi (Riverside İlçesi, CA), tutuklu sanıkların hapis maliyetlerini azaltmak için veri ve sorun çözme tekniklerinin kullanılması (Harris İlçesi, TX), aile hukuku sorunlarının çözüme ulaştırılmasından sonra dava taraflarıyla davalarında bir sonraki adımda ne yapacaklarını bilip bilmediklerini ve hâkimin nasıl daha açık bir şekilde iletişim kurabileceğini değerlendirmek için mahkeme salonu dışında görüşmeler gerçekleştirilmesi (Hennepin İlçesi, MN) ve büyük bir yeniden yapılandırma projesi yoluyla tamamen yeni iş yapma yollarını bulma çabası (Vermont) gibi örnekler verilebilir.

Olası pek çok reform çabası, eski işlerin yeniden tasarlanmasını ve personelin yeni beceriler öğrenmesini gerektirecektir. Çalışanların çalışma ortamındaki değişime nasıl tepki verdikleri birçok kitabın ve çok sayıda teorinin konusudur. NCSC, konuyla ilgili içgörü ve pratik uygulamalar sunan bir dizi kaynak bulmuştur (Scholtes, 1998; Herzberg, 1968; Miller, 2006). Bu kaynaklardaki ortak bir payda, insanların içsel motivasyonu açısından ve çalışan katılımını ve memnuniyetini artırmak için neler yapılabileceğine odaklanmaktır. Bu araştırma sürecine dayanarak NCSC, mahkemelerde kullanılmak üzere bir Çalışan Memnuniyeti anketi geliştirmiştir.

Anket, iş memnuniyetine önem vermenin ve bunu birinci öncelik hâline getirmenin iş yerinde iyileştirme için önemli bir fırsat yarattığı fikrine dayanmaktadır. Memnun çalışanlar daha üretken, yaratıcı ve işverenlerine bağlı olma eğilimindedir; bunun sağladığı ilave bir fayda ise daha yüksek personel memnuniyetinin daha yüksek düzeylerde mahkeme kullanıcıları memnuniyeti sağlamasıdır.

Çalışanların tutumlarını ve motivasyonunu daha iyi anlamak için NCSC, davranış bilimci Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bir yaklaşımdan yararlanır. Araştırması sayesinde ilginç bir durumu keşfetmiştir: İnsanları iş başında tatmin eden ve motive eden şeyler şikâyetçi oldukları şeylerden farklıdır. Frederick Herzberg, insanların şirket politikaları, amir davranışı, maaş ve çalışma koşulları ile ilgili sorunlardan çok şikâyetçi olduklarını gözlemlemiştir. Ancak bu sorunların çözülmesi, iş tatmininin artması anlamına gelmiyordu. İş tatmini; işin ilgi çekici olması, tanınma ve büyüme gibi farklı faktörlerin sonucuydu.

NCSC'nin çalışan memnuniyeti anketi hem çalışan memnuniyeti hem de memnuniyetsizliği ile ilgili konulara ulaşmak için tasarlanmıştır. Sonuçlar, çalışanların iş yerini nasıl gördüğünü anlamak ve mahkeme yöneticilerinin çabalarını en iyi şekilde nereye odaklayabileceklerini belirlemek için yararlı bir araç sağlar. Bu anketi kullanmak, mahkeme yöneticilerine ve üst düzey yöneticilere memnuniyetin nasıl artırılacağı ve memnuniyetsizliğin nasıl azaltılacağı konusunda içgörüler ve öneriler sağlar. Aşağıdakileri içerir:

- Personelden faydalı ve pratik öneriler almak için bir forum düzenleyin.
- Çalışan performansını iyileştirmede öncelikli ihtiyaçları karşılamak için güçlü ve zayıf yönleri ve hedef eğitim programlarını belirleyin.
- Mahkeme personelinin görüşlerine ilgi ve saygı göstererek kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olun.
- İyileştirmeleri karşılaştırarak ölçmek için bir karşılaştırma ölçütü sağlayın.
- Çalışanların geçerli endişelerini ifade etmelerini sağlayın.

Amaç, tüm çalışanları uyum sürecine daha iyi entegre etmektir. Basitçe ifade etmek gerekirse insanlar, oluşumuna yardımcı oldukları şeyi destekler.

**Kurumsal sermaye.** Çerçeve bakış açısından kurumsal sermaye, hukuki süreçteki kilit usul olaylarını tamamlamak için kaynakların kurum içinde ve dışında koordine edilmesini ifade eder. Kurum içi açıdan kurumsal sermaye, adli kaynaklar ile personel kaynaklarının tahsisi ve dağılımı, davalara ve mahkeme kullanıcılarına gösterdikleri ilginin miktarı ve niteliğidir. Bir mahkemenin yönetsel uygulamalara uyum sağlaması veya bunları iyileştirmesi için gerekli kaynakları elde etme ve kurumsal sermaye akışını yönlendirme yeteneği kritik öneme sahiptir. Kurum dışı açıdan kurumsal sermaye, adalet sisteminde kendi pozisyonları, çıkarları ve hedefleri olan ortakların iş birliğini kazanmaktır. Bir mahkemenin yönetsel uygulamalara uyum sağlaması veya bunları iyileştirmesi için mahkemenin adalet sistemindeki diğer katılımcıları mahkeme hedeflerini benimsemeye veya en azından kabul etmeye ikna etme yeteneği çok önemlidir.

Kurumsal sermayenin kurum içi yönetimi ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken iki temel alan şunlardır: (1) hâkimlerin ve kalem personelinin iş yükünün değerlendirilmesi ve (2) mahkeme kültürünün değerlendirilmesi. Mahkemeye gelen tüm davaları çözmek için kaç hâkime ve mahkeme personeline ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesinde mahkeme iş yükünün net bir şekilde ölçülmesi önemlidir. Uyum konusunda mahkeme işlerini gecikmeden etkili bir şekilde yönetmek, çözüme kavuşturmak ve aynı zamanda halka kaliteli hizmet sunmak için yeterli kaynakların olması gereklidir. Daha fazla hâkim ve daha fazla personel kendi başlarına bir mahkemeyi yüksek performanslı bir kuruma dönüştürmez, ancak uygun kaynak düzeyleri bir mahkemenin yüksek performansı uygulaması ve sürdürmesi için gerekli bir bileşendir. Yüksek performanslı mahkemeler, uyuşmazlık çözümüne ilişkin temel sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli olan kamu kaynaklarından adil bir pay alabilmek amacıyla etkili bir şekilde rekabet etme kapasitesini geliştirir. Davayı ele almak için gereken hâkim, yönetici ve personel sayısının objektif olarak belirlenmesi ve adli sistem kaynaklarının

ihtiyatlı bir şekilde tahsis edilip edilmediğinin ve kullanılıp kullanılmadığının objektif olarak belirlenmesi için bu alanda kanıtlanmış bir strateji, deneysel temelli iş yükü değerlendirmelerinin kullanılmasıdır.

Kültür, diğer bir deyişle hâkimlerin ve yöneticilerin işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşünceleri, mahkeme kaynaklarının kullanımı için önceliklerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek için uygun iş bölümü yapılması süreçlerini yönetir ve bu da yönetsel uygulamaları belirler. Üçüncü Bölüm'deki mahkeme kültürü tartışmasından hareketle yüksek performans, hâkimler ve yöneticiler arasında ortak hedeflerin önemi konusunda dayanışma veya anlaşmaya varılması ile geliştirilir. Yüksek bir dayanışma düzeyine sahip olunması, bir mahkemeyi kendilerinden beklenenleri karşılayan bireylere güvenmenin yanı sıra üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere uygun hareket edildiğini aktif olarak izlemeye sevk eder. Bu dikkat, davaların nasıl ele alındığı ve mahkeme kullanıcılarına nasıl davranıldığı ile ilgilidir. Aksine, dayanışmadan yoksun kültürler, işleri halletmek için tercih ettikleri yöntemlerin aslında planlandığı gibi gidip gitmediğinden emin olmakta güçlük çekerler. Dayanışma, yüksek performans için gerekli ve yeterli bir koşuldur. Dayanışma yüksek performansa katkı sağlar ve yüksek performanslı mahkemeler dayanışma sergiler.

Dayanışma, uyumu teşvik eder, çünkü bir mahkemenin yönetsel uygulamaları iyileştirmeye hazır ve istekli olup olmadığının önemli bir bileşenidir. Dayanışma, müşterek hedeflere ulaşmak için yönetsel uygulamaları ortak bir kaygı hâline getirir ve iyileştirme yapmaya katkı sunar. Yüksek performansla bağlantılı bir uyum düzeyi arayan mahkeme, uygun olduğu durumlarda dayanışma derecesini artırır. Bununla birlikte her çalışma alanının aynı derecede dayanışma gerektirdiği düşünülemez. Görünüşte hiyerarşiden çok meslektaş dayanışmasının istendiği dava ve değişim yönetimi, adliye liderliği sisteminden daha uygundur. Bu olasılık, kültürün genel önemini veya dayanışmanın özel önemini azaltmaz. Sonuçta genel olarak yüksek performansı ve özelde uyumu hedefleyen bir mahkeme, kültürünü inceleyecek ve gelecekte tercih ettiği kültürde dayanışmayı vurgulayacaktır.

Kurum dışı yönetimle ilgili olarak bir mahkemenin adalet sistemindeki ortaklarıyla iletişim kurup kurmaması, hedeflerini onlara bildirip bildirmemesi, girdilerde bulunmasını istemesi, sorunları tartışması ve sistemde liderlik rolü oynaması performansla ilgilidir. Ceza mahkemeleri durumunda güçlü bir örnek belgelenmiştir.

Dokuz ceza mahkemesinin karşılaştırmalı incelemesine dayalı olarak mahkeme iletişiminin ve liderliğinin zamanlamayı ve adil yargılamayı etkilediği gösterilmiştir (B. Ostrom ve Hanson, 1999). Savcılar ve savunma avukatlarının mahkemelerin iletişim kurduğu ve adalet sisteminde öncü rol oynadığını gördüğü yargı bölgeleri, mahkemelerin daha az iletişim içerisinde görüldüğü ve daha az

liderlik uyguladığı yerlere göre daha hızlıdır. Avukatlar, mahkemenin söylemesi gerekenlere özen gösterir ve dava yönetimini başlatmaya yönelik mahkemenin önderliğindeki çabaları kabul eder. Bunun nedeni, avukatların mahkemenin adalet sistemi için istedikleri ile kendi çalışmaları arasında tutarlı bir bağlantı görmeleridir. Örneğin duruşma tarihleri ve genel olarak usul faaliyetleri ne kadar katı olursa avukatların müvekkilleriyle gerçekçi bir şekilde planlama yapmaları ve kendilerine güvenerek iletişim kurmaları da o kadar kolay olur.

Benzer şekilde mahkemelerin dosya yükünü yönetmek için iletişim kurduğunu ve sorumluluk aldığını gören yargı çevrelerindeki savcılar ve avukatlar, mahkemelerin daha az diyalog fırsatı sunduğu ve avukatların dava hızını kontrol etmesine izin verilen yargı çevrelerine göre kendilerini meslektaşlarından daha etkili savunucular olarak görme eğilimindedirler. Mahkeme iletişimi ve liderliği, belirsizliği ve kafa karışıklığını azaltır. Avukatlar kendilerinden ne beklediğini bilirler ve duruşmalar planlandığı gibi yapılacaktır. Bu, avukatların tüm usul faaliyetlerini güvenli bir şekilde planlamalarını ve hazırlamalarını, karşı taraf avukatının da aynısını yapmasını beklemelerini sağlar. Sonuç olarak argümanlarını etkili bir şekilde sunabilecek bir konumdadırlar; adli sorgulamayı açık ve doğru bir şekilde tahmin edip buna yanıt verebilirler, kendi argümanlarını tutarlı ve özlü bir şekilde sunabilirler. Tüm bu nedenlerden dolayı mahkeme iletişimi ve liderlik, çekişmeli hukuk sistemindeki adil yargılama için gerekli olan etkili savunuculuğu teşvik eder. Sonuç olarak bir mahkeme, yargı alanındaki geleneksel ortaklarıyla açık ve sürekli diyalog kurarak ve yeni gruplarla benzer ilişkileri keşfederek uyumunu artırabilir.

**Bilgi Sermayesi.** Bilgi sermayesi; hâkimlerin, yöneticilerin ve personelin yönetim sürecine dâhil olurken mahkeme iş uygulamalarının kalitesi hakkında sahip oldukları anlayış düzeyini ifade eder. Bilginin kapsamı yalnızca sezgiden ve günlük deneyimlerden gelebilir veya sistematik performans ölçümüyle artırılabilir. Bilgi sermayesi, mahkeme işlemleri hakkında mevcut olan bilgilerin derinliği ve kalitesiyle ilgili olup mahkemenin en değerli varlıklarından biri olarak görülmelidir. Mahkemeyi yönetmek için gereken temel şey budur ve aşağıdaki gibi soruları yanıtlamak için tasarlanmıştır: Belirli bir tür davayı ele almak ne kadar sürüyor? Mahkeme kullanıcıları belirli mahkeme hizmetlerinden istediklerini alıyor mu? Mahkeme belirli bir süreci kullanarak beklediği sonuçları elde ediyor mu?

Yüksek performans arayan mahkemeler, topluma kaliteli uyumsuzluk çözümü hizmetleri sunmaya yönelik kapsamlı hedefini tamamlayan bir bilgi sermayesi stratejisi geliştirir. Bu, mahkeme binasında çalışan tüm bireylerin katılımından yararlanacak olan mahkeme çapında bir girişimdir. Bu şekilde bir mahkemenin ilgili bilgileri tanımlama ve oluşturma kapasitesi, mahkemenin daireleri arasında ve işlevsel alanlar arasında süregelen etkileşim ve yakın koordinasyondan ortaya

çıkacaktır. Bilgiyle ilgilenmek çoğu işin daha büyük bir parçası hâline geldiğinden bir mahkemenin stratejisi, her düzeydeki çalışanları faydalı bir şekilde dâhil edebilir. Mahkeme liderliği tarafından gerçek bir öncelik olarak görüldüğünde, gittikçe daha çok sayıda çalışan; performanstaki boşlukları belirleme, çözümler bulma ve uygulamaya katılma becerisini geliştirecektir.

Açıkça, bilgi sermayesini özellikle neyin oluşturduğuna ilişkin geniş bir yelpaze vardır. Mevcut mahkeme tesislerindeki alanın nasıl en iyi şekilde kullanılacağına ilişkin planlar gibi somut nesnelere veya hâkimlerin dinleme ve iletişim becerilerini geliştirme çabaları gibi daha soyut fikirleri içerir. Bir mahkemenin bilgi sermayesinin değeri ve azlığı, mahkemenin dava akışı sürecini değerlendirmek için gerekli verileri üretme kabiliyetine atıfta bulunarak gösterilir.

Gecikmelerin azaltılması konusunu örnek olarak ele alırsak performans ölçütlerinin (ör. dava işlem süresi, derdest dosya yükünün yaşı ve kritik olayların kesinliği) başarılı bir şekilde uygulanması için sağlam bir veri temeli ve ölçüm yapma istekliliği gereklidir. Bu örnekte uyum için bilginin önemi iki şekilde belirgindir. İlk olarak, birçok mahkemede davayı işleme tabi tutma verilerinin doğruluğu ve eksiksizliği hakkında sorular dolaşmaktadır. Veriler yönetmek için kullanılacaksa en uygun bilgileri derlemeye, ayırtırmaya ve etkili bir şekilde sunmaya özen ve dikkat gösterilmelidir. Derleme ile ilgili olarak geçerli ve güvenilir verilerin zamanında girilmesini sağlamak için veri girişi usullerinin tasarlanması ve uygulanması gerekir. Mahkeme personelini doğru veri girişinin önemi konusunda uyarmak ve mahkeme genelinde veri kalitesinde iyileştirmeler konusunda farkındalığın artmasına yardımcı olmak için daha fazla mahkemenin periyodik denetimleri ciddiye alması gerekir.

İkinci olarak, “bilgi temeline” dikkat edilmesi sadece verilerin doğru ve tek tip olmasını değil, aynı zamanda verilerin anlamlı olduğu *algısını* da geliştirecektir. Mahkeme yönetimi, “yönetim bilgilerinin” faydası konusunda farklı görüşlere sahip profesyonel yöneticiler, hâkimler ve avukatlardan oluşan bir ittifaka bağlıdır. Benjamin Disraeli’nin “yalanlar, lanet olası yalanlar ve istatistikler” özdeyişinden bu yana uzun zaman geçmiştir. Yine de bir klişe hâline geldiği için sık sık tekrarlanan bu alıntı, adli yönetim alanına nüfuz eden, sayılara ilişkin genel bir güvensizliğin altını çizmektedir. Mevcut verilerden net yanıtlar almak temel endişe olmaya devam etmektedir. Birçok mahkeme lideri, yanlış bilgilerin kendilerine karşı kullanılacağından endişe duyar. Anlamlı verilerin etkili dava akışı yönetimine yapacağı temel katkıyı değil, daha çok “istatistiklerle nasıl yalan söyleneceğini” gösteren başka bir görünümü görmektedirler. Liderlerin performansı ölçme ve dava akışını yönetme *istekliliğini* artırmak, verilerin doğru olduğunu ve uygulamada en iyi nasıl kullanılabileceklerini net bir şekilde anlamakla başlar.



**Teknolojik Sermaye.** Teknoloji, iş yapmayı kolaylaştırıcı çok önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Bu araç, hem mahkeme iş süreçlerinin etkinliğini hem de bazı mahkeme çıktılarının kalitesini dikkate değer bir şekilde geliştirme potansiyeline sahiptir. Yüksek performanslı mahkemeler hem verimliliği hem de kaliteyi artırmak için bir dizi yeni teknoloji uygulamaktadır.

Teknolojiler gelişmeye devam ettiğinden, yüksek performansla ilişkili belirli uygulamalarda değişiklik söz konusu olabilmektedir. Ancak Eyalet Mahkemesi Yöneticileri Konferansı (COSCA) 2005 yılında yararlı bir başlangıç noktası olan bir ilk liste oluşturmuştur. COSCA, tüm mahkemelerin uygulaması gereken on “e-Everything” temel teknoloji yetkinliği belirlemiştir. Bu yetkinlikler şunları içermektedir: ADA (Amerika Engelliler Yasası) uyumlu eyalet çapında bir web sitesi, eyalet mahkemesi yöneticisinin kontrolünde bir mahkeme web sitesi, web sitesi içeriği ve tasarımı için avukatlar ve diğer mahkeme paydaşlarını da içeren bir gözden geçirme komitesi, ücretsiz çevrim içi mahkeme takvimleri, elektronik dava açma pilot projeleri, video konferans pilot projeleri, para cezalarının ve ücretlerin çevrim içi olarak ödenmesi, adliyede internet erişimi, yüksek teknoloji ürünü mobil mahkeme salonları ve makul bir maliyetle mahkeme verilerine ve belgelerine çevrim içi erişim.

Bu temel yetkinlikler, mahkemeler için temel beceri setleri oluşturmaktadır, ancak teknolojiyi etkinlik ve etkililiği artırma yönünde gerçekten kullanmak için yeterli değildir. Bunu yapmak için mahkemeler, talep üzerine kapsamlı belge (e-dava açma, e-dava dosyası, e-hizmet, e-tebligat vb.), video konferansın geniş kullanımı, dijital kayıtların münhasır kullanımı, başlıca iş ortakları ile standartlara dayalı harici bilgi alışverişi, teknolojik yetkinlikler için portföy yönetimi, yeterli düzeyde afet ve iş sürekliliği yönetimi, stratejik dış kaynak kullanımı ve aktif iş yönetişimi gibi daha gelişmiş yetkinlikleri uygulamaya koymalıdır.

Bu daha gelişmiş teknolojik yetkinliklerin çoğu özel sektörde temel yetkinlikler hâline gelse de birçok mahkeme için yeni ve zor olup kolayca kabul edilmemektedir. Mahkemelerin bu yeni yetkinlikleri kontrol etmelerine yardımcı olmak için NCSC ve COSCA Ortak Teknoloji Komitesi, Baş Hâkimler Konferansı ve Mahkeme Yönetimi Ulusal Birliği, Mahkeme Teknoloji Çerçevesi’ni geliştirmektedir. Bu Çerçeve, mahkeme teknolojisinin iş seviyesinden teknik seviyeye kadar yönetsel anlamda entegrasyonunu ve birleştirilmesini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Devlet kurumları dışındaki en iyi uygulamaların tarihçesini takip eden bu Çerçeve, mahkemelerin teknolojik yetkinliklerini iş hedefleriyle uyumlu hâle getirmelerine ve teknoloji projelerini farklı kuruluş birimleri arasında ve zaman içinde etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmayı vadetmektedir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, mahkemelerin yüksek performans için edinmesi gereken dört teknoloji yönetimi becerisi bulunmaktadır: Teknolojiyi



entegre bir şekilde uygulamak, teknolojiyi güncel tutmak, teknoloji ve iş hedefleri arasındaki uyumu sürdürmek ve operasyonel olarak yetkin bir şekilde teknolojinin durumunu denetlemek. Mahkeme başkanı olan hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin çoğu bu temel becerilerde yeterince eğitim almamaktadır. Bu nedenle mahkemeler, belki de hukuki süreci tam olarak anlamalarını sağlayacak fayda olmaksızın iyi karar vermek için hâlen teknoloji personeline güvenmektedir. Mahkemelerin bütçelerinin büyük ve görünür bir kısmını oluşturan bir teknoloji projesinin başarısı üzerine “işlerini riske ettikleri” bazı durumlarda, hâkimler ve mahkeme yöneticilerinin teknolojinin yönetimindeki yetersizlikleri ciddi endişe kaynağıdır.

Teknoloji sermayesi ile diğer sermaye türleri arasında bazı belirgin ve önemli bağımlılıklar vardır. Bazı mahkemeler, dâhili bir teknoloji desteği modelini şiddetle tercih ederler, ancak gerekli personel becerilerini eğitmeleri veya edinmeleri mümkün olmaz. Bazı mahkemeler yeni sistemlerin uygulanmasında başarılı olmakla birlikte, operasyonel yönetimi geliştirmek için bu yeni yetkinliklerden tam olarak yararlanamamaktadır. Son olarak, bazı mahkemeler, yargısal ve personel iş yükünü değerlendirmek üzere yararlı verileri toplama potansiyelini geliştirir, ancak daha sonra bu verileri mahkemelerine daha etkin bir şekilde personel alımında kullanamayabilirler.

Bu sonuncu sorun, yeni ve farklı bir şekilde daha da önemli bir sorun olarak belirmektedir. Bu yeni teknolojik yetkinlikler uygulandıkça mahkemeler, iç iş süreçlerini radikal bir şekilde değiştirme fırsatını yakalarlar. Bu başarılı bir şekilde yapılırsa bu tür bir yeniden yapılanma, personel gereksinimlerini ciddi bir şekilde etkileyecektir. Bazı mahkemeler, eyalet çapında “sanal kâtip ofisleri” oluşturmaktan ve rutin veri girişi ve dava dosyası görevleri otomatik hâle geldikçe arka plandaki idari personeli büyük oranda azaltmaktan bahsetmeye başlamışlardır.

Yargı personeli üzerindeki etki daha azdır ve eyaletlerin yargı bölgelerini nasıl düzenlediğine bağlı olarak değişmektedir. Örneğin birçok eyalet, nüfusu ne kadar az olursa olsun, her ilçede adli bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Muhakkak ki teknolojinin mahkeme verimliliğinde önemli iyileştirmelere yol açacak şekilde mahkemelerin çalışmalarını daha az sayıdaki yerde konsolide etmesi için kullanılması mümkündür. Mahkemeler, operasyonel maliyetlerinin çoğu işçilik maliyetleri olduğundan bu yeniden yapılanma olanaklarından yararlanarak bütçe kısıtlamaları söz konusu olduğunda bile vatandaşlara verilen hizmetlerden ödün vermeksizin performanslarını artırabilirler.

Çerçeve'nin üçüncü bakış açısının bir parçası olan müdahale etme ve uyum alanlarının dışında başka bağımlılıklar da söz konusudur. Teknolojik yetkinlikler, Çerçeve'nin dördüncü bakış açısı olan mahkemelerin sosyal değerini de etkilemektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse toplumun üyeleri, yaygın olarak

kabul edilen ve iyi bilinen teknolojik yetkinliklerden yoksun mahkemeleri yetersiz ve etkisiz olarak algırlar. Bu algılar, yanlış bile olsa, seçmenlerin ve politika belirleyicilerin zihninde mahkemelerin meşruiyetini azaltır. Teknolojik yetkinliğin gösterilmesi mahkemelerin kendi çıkarınadır. Deneyimler, politika belirleyicilerin teknolojiyi kullanarak bir yeniden yapılanma projesine teşebbüs etme istekliliğini gösteren mahkemeleri bazen destekleyeceğini göstermektedir. Politika belirleyiciler, bu tür projelerin zor olduğunu ve her zaman başarılı olmadığını bilecek kadar derin bilgiye sahiptirler. Sonuç olarak bir mahkemenin performansını iyileştirmeye çalıştığını gördüklerinde, genellikle mali açıdan destek vereceklerdir.

Kısacası, Teknoloji Sermayesi'nin yetkin yönetimi, mahkeme yöneticileri için hızla temel bir yetkinlik hâline gelmektedir. Yüksek performanslı mahkemeler bu durumu kabul edecek ve gerekli becerileri, personeli ve yetkinlikleri edinerek müdahale edecektir.

## Sosyal Değer Bakış Açısı

Yüksek Performans Çerçevesi'ndeki ilk üç Bakış Açısı, bir mahkemenin hukuki sürece doğrudan dâhil olan bireyler bakımından performans verilerinin faydasını en üst düzeye çıkarmak için neler yapabileceğine odaklanmaktadır. Mahkeme Kullanıcısı ve Kurum İçi Faaliyet Bakış Açıları hâkimlere ve yöneticilere hukuki sürece dâhil olan katılımcılara yeterli hizmet sunma çabalarının etkililiğini, usul memnuniyetini, etkinliğini ve verimliliğini nasıl ölçecekleri konusunda bakış açısı kazandırır. Bu, Çerçeve'nin performans ölçüm yönüdür.

Üçüncü bakış açısı olan Yenilik, performans yönetimine daha fazla odaklanır ve bir mahkemenin performans sonuçlarını, tutarlı ve politikayla bağlantılı bir şekilde, nasıl bir araya getirebileceğini ve bu sonuçlara nasıl tepki verebileceğini ortaya koyar. Buna ek olarak üçüncü bakış açısı, katılımcıları ve davalarını etkileyen uygulamaları iyileştirmeyi ve aynı zamanda mahkemenin örgütsel gücünü geliştirmeyi sağlayan koşulları da belirtir. Sonuçların kullanılmasındaki başarı; insan, organizasyon, bilgi ve teknoloji sermayesinin önemini vurgulayan mahkemelerde, gerçekte, bu sonuçlar bir araya getirildiğinde elde edilir.

Çerçeve'nin dördüncü bakış açısı olan **Sosyal Değer Bakış Açısı**, mahkeme performansının, mahkeme binasının duvarları dışındaki dünyada toplum üyeleri ve politika belirleyiciler için de geçerli olduğunu kabul etmektedir.

Çerçeve'nin dördüncü bakış açısı olan Sosyal Değer Bakış Açısı, mahkeme performansının mahkeme binasının duvarları dışındaki dünyada toplum üyeleri ve politika belirleyiciler için de geçerli olduğunu kabul etmektedir. Tüm toplum üyeleri veya politika belirleyici kurumlar mahkemelerle ilgili kişisel deneyimlere sahip değildir, ancak Amerikan eyalet hükümet sistemindeki konumlarından dolayı "mahkeme kullanıcısı" konumundadırlar. Her biri, mahkemelerin hukuki uyumsuzluklar hakkında yetkili karar verici olarak hareket etmesini bekler ve böylelikle mahkemelerin hem bireysel hem de toplu olarak adaleti geliştirip geliştirmedeği ile ilgilenir. Kendi davasıyla yakından ilgilenen, hukuki sürece dâhil olan her bir katılımcının aksine, toplum üyeleri ve politika belirleyiciler mahkemelerin tüm davaları iyi bir şekilde ele almasını isterler. Mahkemeleri bir kurum olarak görürler.

Toplum ile hükümetin yasama ve yürütme organlarının üyelerinin ne düşündüğü, mahkemeler için en az üç bakımdan önem arz etmektedir. İlk olarak, birçok eyalette seçimler, toplumun üyelerinin belirli yargı adaylarına oy vererek tercihlerini ifade etmelerine izin vermektedir. Toplum, heyetin oluşumunu şekillendirmenin yanı sıra mahkemelerin hukuki ve yönetsel otoritesini etkileyen referandumlarda da oy kullanmıştır. Hukuki bağlamda, örneğin, Kaliforniya ve Florida'daki seçmenler, eyalet yüksek mahkemelerinin federal emsal anayasal hakları genişletmelerini sınırlayan anayasa değişikliklerini kabul etmişlerdir (Lutzer, 1991). Yönetsel olarak Florida seçmenleri, mahkemelerin yürütme organlarından beklenene benzer şekilde, programlarının maliyet etkin olduğunu göstermelerini gerektiren bir referandumda olumlu oy vererek Eyalet Anayasası'nı değiştirmişlerdir. Politika belirleyiciler ise buna karşılık, mahkemelerin takdir yetkisini önemli ölçüde etkileyen yasaları (ör. zorunlu cezalandırmayı gerektiren yasalar) geçirebilirler.

İkincisi, mahkemelerin kararlarına uyulması bakımından toplum üyelerinin ve politika belirleyicilerin desteği esastır. Mahkemeler güçlü ve bağımsız icra mekanizmalarından yoksundur. Bazı kararlar politika belirleyicilerin işlemlerini ve yasalarını geçersiz kılsa bile mahkemeler, kararlarına gönüllü olarak riayet eden toplum üyelerine ve kararlarını destekleyen politika belirleyicilere bağımlıdırlar. Son olarak mahkemeler, toplum üyelerinin ve politika belirleyicilerin kaynaklarını onaylamalarına ihtiyaç duyarlar. Politika belirleyiciler mahkemelere tahsis edilen para miktarını kontrol ederler. Bu fonlar vergilerle karşılandığından toplumun üyeleri, mahkemelerin neyin üzerinde çalışması gerektiğini belirleme konusunda temsilcileri aracılığıyla etki ederler. Bu kurumsal düzenlemelerin mahkemenin performansı üzerinde etkileri vardır.

The Federalist Papers'ta (Federalist Yazılar) tartışıldığı gibi toplumun üyeleri adaletin yönetimi hakkında kararlar verirler. Mahkemelerin nasıl çalışması gerektiği konusunda beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılanırsa, genel olarak hükümet hakkındaki görüşlerini etkilemek için yeterince güçlüdür. Toplum

üyelerinin ve politika belirleyicilerin mahkemelere duydukları saygı ne kadar yüksek olursa, mahkemelere verdikleri destek ve mahkemelere bağımsızlık verme yönündeki isteklilikleri de o kadar yüksek olur. Başka bir deyişle iş performansı, mahkemelerin toplumdan ve politika belirleyicilerden aldığı destek açısından kritik öneme sahiptir.

Yüksek performanslı bir mahkeme, toplum üyeleri ve politika belirleyiciler tarafından nasıl görüldüğüne dikkat eder. Bir mahkemenin nasıl dikkat gösterdiği performans yönetiminin bir parçasıdır. Bu dikkatin doğası ve onu şekillendiren durum, Sosyal Değer Bakış Açısı'nın konusudur.

Sosyal Değer Bakış Açısı, bir mahkemenin toplum üyeleri ve politika belirleyiciler tarafından ne kadar iyi görüldüğü etrafında döner. Bir mahkemenin genel olarak mahkeme kullanıcılarına nasıl davrandığı ve davaları nasıl ele aldığı konusunda ne düşünüyorlar? Bu bakış açısının iki temel ölçütü vardır: (1) İtimat ve Güven ile (2) Yeterli Mali Kaynak. Yüksek performanslı mahkemeler toplum üyeleri ve politika belirleyici kurumların itimat ve güveninden yararlanırlar. Ayrıca bu mahkemeler, çalışmalarını gerçekleştirmek için yeterli kaynakları bulmaya uğraşır ve bu kaynakları elde ederler. Bu iki değer mahkemelerin kurumsal konumunu güçlendirir.

## İtimat ve Güven

İtimat ve güven, hâkimlerin ve yöneticilerin işlerini amaçlandığı şekilde yerine getirdiklerine ilişkin inançtır. Bununla birlikte mahkemelerle ilgili tutumlar her zaman doğrudan deneyim yoluyla oluşturulmaz. İtimat ve güven, mahkeme personeli "görmedikleri" veya onlarla doğrudan etkileşime girmedikleri zaman bile toplumun ve politika belirleyicilerin mahkemelerin ne yaptığını düşündüklerini dikkate alan değerlendirmelerdir. Bunlar, mahkemelerin neyi başardıklarının ve elde ettiklerinin geniş ölçekli değerlendirilmesine dayanan bir onay derecesidir ve kişisel deneyimlerle veya mahkeme faaliyetleriyle doğrudan temaslara sınırlı değildir. Sonuç olarak bu genel algıdan kaynaklanan desteğe tipik olarak "yaygınlık" denir ve bir mahkeme tarafından verilen belirli kararlara veya yapılan işlemlere dayanan belirli destek veya tepkilerden farklıdır.

**İtimat ve güven**, mahkeme personeli "görmedikleri" veya onlarla doğrudan etkileşime girmedikleri zaman bile toplumun ve politika belirleyicilerin mahkemelerin ne yaptığını düşündüklerini dikkate alan değerlendirmelerdir. Bunlar, mahkemelerin neyi başardıklarının ve elde ettiklerinin geniş ölçekli değerlendirilmesine dayanan bir onay derecesidir ve kişisel deneyimlerle veya mahkeme faaliyetleriyle doğrudan temaslara sınırlı değildir.

Yaygınlık desteği, demokratik bir toplumda bir mahkemenin yetki sahibi statüsü için gerekli kabul edilir. Bu durum, özellikle, eyalet çapında hukuki politikayı etkileyen daha az sayıdaki kararlarla daha fazla tanınan bir eyalet yüksek mahkemesi karşısında bir ilk derece mahkemesi için geçerlidir. Toplum üyelerinin ilk derece mahkemelerine desteği yaygındır, çünkü yıllık olarak verilen çok sayıda ilk derece mahkemesi kararının toplum üyeleri tarafından kavranması ve değerlendirilmesi olanaksızdır.

Ayrıca hâkimlerin ve yöneticilerin tarafsızlığına yapılan vurgu, karar verme sürecinin ve gerekçelerinin kararlar, emirler ve görüşler dışında açıklanmayacağı anlamına gelmektedir. Tasarım gereği, yargısal karar vermenin gizli doğası, tarafsız bir karar verici ve tarafsız bir karar verme süreci sağlamayı amaçlamaktadır. İstinaf mahkemeleri bile, istinaf davalarında ilk derece mahkemesi hâkimlerinin kararları ile ilgili “ikinci varsayım”da bulunmak konusunda gönülsüzdürler. Bununla birlikte toplumun üyeleri ve politika belirleyicilerin adliyede neler olup bittiğini değerlendirmeleri ve neler olup bittiğine ilişkin onaylarının olduğunu veya olmadığını kaydetmek için kurumsal mekanizmalara sahip olmaları beklenmektedir.

Tarafsızlığın bu kurumsal iki yönlülüğünden ve halkın belirlenmiş olan yetkilerini kullanmasından ortaya çıkan değerlendirme türü, mahkemenin dürüstlüğüne ve güvenilirliğine odaklanmaktadır. Toplumun üyeleri ve politika belirleyici kurumlardan mahkemelerin sorumlu bir şekilde hareket edip etmediğine karar vermeleri istenir ve gelecekte yükümlülüklerini başarılı bir şekilde yerine getirmeye devam etmeleri beklenir. Açıkçası, bu tür bir değerlendirme yapısı itibarıyla genel niteliktedir ve her bir davaya ve hukuki süreçte yer alan katılımcılara ne olduğu hakkında doğrudan bilgi gerektirmez. İtimat ve güven, mahkemelerin yönetimine ilişkin yargılardır.

Bir mahkemenin toplumun yüksek derecede itimat ve güvenini elde edip etmediğini değerlendirmenin tipik yolu, kamuoyu anketlerini (Rottman, 2005) ve odak grup görüşmelerini (Wooden ve Doble, 2006) kullanmaktır. Anketler, toplumsal tutumların bir barometresini sunar ve mahkemeler arasındaki genel temaları ve endişeleri belirleyebilir. Kamuoyu anketleri yapmak pahalı olduğundan nadiren bireysel olarak ilk derece mahkemesi düzeyinde kamuoyu anketi yapılır. Sonuç olarak yapılan anketler, eyalet çapındaki sakinlerin örneklerine odaklanır ve eyalet düzeyinde mali kaynaklara dayanır. Bununla birlikte eyalet genelindeki örneklerin belirli bir mahkemeden geçerli çıkarımlar elde etmek için çok az sayıda katılımcıya sahip olması nedeniyle bu tür araştırmalar, her bir ilk derece mahkemesinin performansı hakkında sınırlı ipuçları sunar. Bu nedenle, odak grup görüşmeleri, topluma mahkemeler hakkında soru sorulması için daha uygun bir yöntem gibi görünmektedir.

Ayrıca odak gruplar, mahkeme kullanıcılarının yerel mahkemelerden ne istedikleri hakkında doğrudan geri bildirim sağlar. Sorular, itimat ve güvenle ilgili genel kaygılardan mahkeme süreçlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin belirli konulara geçebilir. Odak gruplar, mahkemeye gelen insanlar için en önemli konuyu tanımlamanın harika bir yoludur:

- Neden kuyrukta bu kadar beklemek zorundayım?
- Adliyede nereye gitmem gerektiğini bulmam neden bu kadar zor?
- Neden bu konuda mahkemeye gelmek zorundayım?
- Mahkemede sorularıma cevap verebilecek biri var mı?
- Neden bu mahkeme işini evden halledemiyorum?

Mahkeme kullanıcılarının en çok ne istediğine dikkat etmek yönetsel uygulamaları değerlendirmek için kritik önemdedir. Ayrıca iyileştirmeler yapmak, mahkemenin itimat ve güven düzeyini artırma konusunda ciddi olduğunu göstermektedir.

Nasıl başlayacaklarını bilmeseler bile mahkeme kullanıcılarının ne istediklerini bulmak için kullanabilecekleri ve adım adım bir odak grubu sürecini gösteren çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Burada ayrıntıları ele almak için yeterli yer yok. Ancak süreç yüzlerce mahkeme ve hükümet yöneticisinin bunu kendi kendilerine yapabilmeleri için yeterince basittir.

## Yeterli Mali Kaynak

Yüksek performanslı bir mahkeme, misyonunu yerine getirmek için yeterli miktarda fonu talep eder ve alır. Kaynaklar için ikna edici bir gerekçe ortaya konulması, performans sonuçlarının sunumu, duyurulması, mahkemenin yeni uygulamalara yanıt vermek ve bunları uyarlamak için ne tür eylem ve planlar gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi düşündüğü ile desteklenir. Yüksek performanslı bir mahkeme, kendi adına olumlu bir itibar elde etmek amacıyla performansla ilgili sonuçların etkili bir şekilde iletilmesi için kendisi çalışacaktır.

Hem itimat ve güven duygusunu sağlamak hem de **yeterli mali kaynak** elde etmek için yüksek performanslı bir mahkeme, adalet sistemindeki ortaklarını organize etmek ve harekete geçirmek için güçlü bir kampanya yürütür.

Buna ek olarak bir mahkeme mesajını iletme konusunda yardım istemelidir. Hem itimat ve güven duygusunu sağlamak hem de yeterli mali kaynak elde etmek için yüksek performanslı bir mahkeme, adalet sistemindeki ortaklarını organize etmek ve harekete geçirmek için güçlü bir kampanya yürütür. Bir mahkeme

tarafından daha iyi performansa dikkat edilmesi, mahkemeleri kullanan ortaklar açısından somut faydalara sahiptir. Yüksek performanslı bir mahkeme, baroya ve ayrıca yeni takvimlerin ve uygulamaların dış destekçilerine ve savunucularına iyi yönetilen bir mahkemenin, mahkeme kullanıcılarının çıkarlarını ve haklarını ileri sürmelerini ve elde etmelerini, uzayan davalar söz konusu olduğunda önemli ekonomik karşılık elde etmelerini nasıl kolaylaştırdığını ve sağladığını hatırlatır. Bir mahkeme yüksek performans için ciddi bir taahhütte bulunduğu anda adalet sistemindeki ortaklar, bu mahkeme için gerekli liderlik rolünü güçlendirecek ve destekleyecek konumdadır. Geliştirilmiş mahkeme uygulamalarından ortaklara sağlanan faydalar; alternatif uyuşmazlık çözümü ve özel takvimler, açık hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması, usul gerekliliklerinin tatbik edilmesi ve performans sonuçları ile devam eden performansın tartışılmasına mahkeme personelinin hazır olması gibi alanlarda oldukça belirgindir. Hukuki süreci kullanan ve sağlam yönetsel uygulamalardan yararlanan birçok grubun örgütlenmesi ve harekete geçirilmesi, mahkemenin mesajını daha ikna edici hâle getirmenin yollarıdır. Ortaklar, mahkemelerin kamunun parasının nasıl iyi yönetileceği ve halka iyi yönetilen bir hukuki süreç ile nasıl hizmet sunulacağı konusunda öneride bulunabilirler.

Kilit ortaklarla koalisyonlar kurmak, toplum üyelerine ve politika belirleyicilere destekleri karşılığında bir şey sağlar. Vergilerin iyi harcandığı ile ilgili destekleyici kanıtlar elde ederler. Her tür mahkeme kullanıcısı, mahkeme yönetiminin belirli bir yönüyle yakından ilgilendiğinden, gelişmiş mahkeme yönetiminin topluma nasıl fayda sağladığını “kendi sözleriyle” bildirebilirler. Söylemek zorunda oldukları şey, mahkemenin mesajını daha fazla ayrıntı ve renkle tamamlamalıdır. Mahkeme kullanıcılarının gruplarından gelen mesajlar, mahkemenin kaynaklardan talep ettiklerinden farklı olabilir ise de mahkemenin çabalarının neden devam ettirmeyi ve iyileştirilmeyi hak ettiğini kesin bir şekilde vurgulayabilir.

## Özet

Yüksek performanslı bir mahkeme, iki yönlü bir iletişim kanalı geliştirmeyi amaçlar. Çerçeve'nin ilk üç bakış açısında açıklandığı üzere, bir kanal, bir mahkemenin performansını teşhis etmek ve iyileştirmek için iç kapasitesini oluşturmaya odaklanır. İkinci kanal, mahkeme dış dünyaya yöneldiğinde açılır. Mahkemenin vatandaşlara karşı sorumlu bir kamu kurumu olarak sorumluluğunu yerine getirmesi için nasıl çalıştığını değerlendirmek üzere gerekli bilgileri sağlamaya hazır olması gerekir.



## VII Özet ve Sonuçlar

Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi, mahkeme yöneticilerinin örgütlerini yüksek kaliteli yönetim yönünde yönlendirmek için nasıl rehberlik yapabileceklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Davaların ele alınma ve katılımcılara muamele edilme şekli, yargının önüne getirilen uyuşmazlıkların çözümüne gösterdiği ciddiyet ve titizliğin güçlü göstergeleridir. Yönetsel rutinler sadece yargılamayı desteklemekle kalmaz, aynı zamanda bir mahkemenin neyi temsil ettiğine ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdiğine ilişkin imajını da bağımsız olarak etkiler. Uygulamalarda kendi kendini geliştirmenin gösterilmesi, mahkemenin adalet sistemindeki rolünün güçlendirilmesine katkı sağlar.

Bu bölümün amacı, mahkemelerin bir yandan çabalarını daha ümit verici ve daha az göz korkutucu bir deneyim hâline getirirken, diğer yandan başarı şansını artırmak için en başından itibaren neler yapabileceklerini düşünerek yüksek performansa giden yola doğru harekete geçmelerine yardımcı olmaktır. En başından beri mahkemede çalışan herkes, performansın sadece daha fazla hesap verebilirlik taleplerini karşılamak için toplanan bir dizi sayı olmadığı konusunda ortak bir anlayıştan yararlanacaktır. Buna ek olarak geçmiş deneyimler, yüksek performansla ilgilenen hâkimlerin ve mahkeme yöneticilerinin bazı meslektaşlarından direniş görmeye ve diğerleri tarafından daha hızlı uygulama yönündeki talepleri karşılamaya hazır olmaları gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak bu bölümün ilk kısmı, karşılaşılan zorlukları abartan ve değerini hafife alan yüksek performansla ilgili bazı büyük yanlış anlamalara odaklanmaktadır. İkinci kısım, yüksek performanslı bir girişimin başarılı bir şekilde uygulanması için bir dizi stratejiyi tanımlamaktadır.

### Çerçeve'nin Bağlama Yerleştirilmesi

Performans izlemenin umut verici faydalarına karşın mahkemenin gündeminde olmasını engelleyen ve makul çabaları şüpheli yönlerde çarpıtan en az beş temel yanlış anlama vardır. Çerçeve'nin sunması gereken şeylerden tam olarak yararlanmak için bu yanlış düşünceleri doğrudan ele almak en iyisidir.

### Efsaneler

**Birinci Efsane: Sadece zayıf kuruluşların gelişmeye ihtiyacı vardır.** Temel yanlış izlenimlerden biri, Çerçeve'nin öncelikle kötü performans gösteren mahkemeler için tasarlanmış olduğu, bu mahkemelerin kronik yönetsel zayıflık gösterdiği yönündedir. Böyle bir görüş, performansın ilgililik düzeyine zarar verir, çünkü az sayıda mahkeme kendisini bu pozisyonda görür.



Tamamında olmasa da çoğu mahkemede hâkimler ve yöneticiler, işlerin kendilerinden beklenebileceği kadar iyi gittiğine inanırlar. Kendilerini kesinlikle aşırı derecede yavaş, teknolojik olarak geri kalmış veya toplulukta neler olup bittiği konusunda bağlantısız görmezler. Böyle bir bakış açısı söz konusu olduğunda, haklı olarak, ciddi sorunları olmadığı hâlde neden bir “Performans Çerçevesi”ne bu kadar çok özen gösterdiklerini ve onun için kaynak ayırdıklarını sorabilirler? Bu yanlış anlamının yol açtığı şey, birçok mahkemeyi savunma durumuna koymak ve performansı ihtiyaç duymadıkları bir reçete ve kaçınmaları gereken dikkat dağıtıcı bir unsur olarak görmeye teşvik etmektir.

Aslında Çerçeve, bugünün ekonomik ortamında hiçbir mahkemenin durumundan hoşnut olmayı göze alamayacağı kabul edilmesine dayanmaktadır. Kemer sıkılaştırma ile birlikte ilçe çapındaki mahkemelerde geçerli anlayış, kendilerinden “daha azı ile daha fazlasını yapmaları” istenerek, mahkemelerin azalan mali kaynakların gerçekliği ile yüzleşmeleri gerekmesidir. Çerçeve, mahkeme yöneticilerinden cesurca düşünmelerini, bütçe ve personel kesintileri karşısında kaliteyi korumanın veya hatta iyileştirmenin mümkün olduğu fikrini akıllarında bulundurmalarını istemektedir. Böyle bir zorluğun üstesinden gelmek, mahkeme yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken temel unsurlara yani yönetsel hedefler konusunda fikir birliğine nasıl ulaşılacağı, personelin birlikte çalışmasının nasıl sağlanacağı, verilerin nasıl toplanacağı, kullanılacağı ve sürekli değişen bir dünyaya nasıl uyum sağlanacağı konularına ışık tutmaktadır.

Performans yönetimi tekniğine dikkat edilmesi her mahkeme için iyi bir fikirdir. Yönetim uygulamaları ve mahkeme iş akışı süreçleri her zaman geliştirilebilir. Davayı ele alma kalitesi; boşa harcanan zamanı ortadan kaldırma, hataları giderme ve yeniden çalışma, mahkeme kullanıcısı beklentilerini daha iyi karşılayan hizmetler tasarlama çabalarıyla gelişir. Örneğin birkaç mahkeme aşırı derecede yavaş olsa da tüm mahkemelerin hevesli olmak için nedeni vardır. Hiçbir mahkemenin Amerikan Barolar Birliği veya Eyalet Mahkemesi Yöneticileri Konferansı Zaman Standartları’nı tutarlı bir şekilde karşılamamış olduğu gerçeğinin de gösterdiği üzere Amerika’daki hemen hemen hiçbir mahkeme, süreye riayetini “en üst düzeye çıkarmamıştır”.

Çerçeve, performansı her mahkemenin zaten yaptığından daha iyi bir şey yapmaya çalıştığı bir faaliyet olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşım, mutlaka *en iyi uygulamayı* araştırmayı gerektirmez, sadece mevcut durum üzerinde bir iyileşmeyi sağlayacak *daha iyi bir uygulamayı* kullanmayı gerektirir. Daha iyi uygulamalar, hem mevcut bir iş sürecinin ciddi bir şekilde yeniden düzenlenmesini gerektiren durumlarda hem de sadece küçük bir ayarlama gerektiren durumlarda fark yaratır. Devam eden performans iyileştirmeleri, ister marjinal isterse önemli ölçüde olsun, arzu edilen bir şeydir. Bu nedenle yüksek performans için çalışılmasına yönelik davet her mahkeme için geçerlidir.

**İkinci Efsane: Sadece tek bir en iyi yol vardır.** Konuyla ilgili ikinci bir yanlış anlama ise Yüksek Performans Çerçevesi'nin tüm mahkemelerin kullanması gereken belirli bir iş süreçleri dizisi tanımladığıdır. Sorunlar tanımlandıktan sonra, işleri halletmenin bilinen ve iyi hazırlanmış üst düzey yöntemlerden oluşan bir envanteri araştırılabilir ve sorunla en yakından eşleşen yöntem, uygulama için ideal bir adaydır.

Bu anahtar teslimi sürecin çekici doğasına karşın, nispeten daha az sayıda mahkemenin iş sorunları hemen hazırda bekleyen bir çözüm yolu ile çözülebilir. Bu durum hiçbir şekilde mahkeme yöneticilerinin diğer mahkemelerden başarı öykülerini dinlemek için duyarlı olmaması gerektiği anlamına gelmez. Aksine Çerçeve, mahkeme yöneticilerini kafa karıştırıcı bir iş durumuna cevap vermek için iyi, daha iyi veya en iyi uygulamaların ne olduğu hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi edinmeye teşvik etmektedir. Çerçeve, zor sorulara birçok açıdan yaklaşmak ve her mahkemenin belirli bağlamında işe yarayacak bir çözüm doğrultusunda ince ayar yapmak konularındaki en büyük vaadi yerine getiren çeşitli yaklaşımları bir araya getirmek üzere bir kapasite geliştirmektedir.

Buna ek olarak mahkeme yönetimi alanı, adalet yönetimini iyileştirmek için birçok iyi yöntem geliştirirken (ör. dava akışı yönetimi, jüri yönetimi), asıl mesele uygulama ve baştan sona harfiyen takip etmedir. Tarih, bir mahkemenin belirli bir inisiyatifte başarılı olmasının başka bir mahkemenin aynı süreci aynı sonuçla sorunsuz bir şekilde yürürlüğe koyup uygulayabileceği anlamına gelmediğini gösterir. Aksine mahkeme reformundaki başarı, iyi bir fikir (veya en iyi uygulama) vaadini bireysel mahkeme bağlamının net bir şekilde anlaşılmasıyla dengeler. Çoğu durumda başarılı sorun çözme, mahkemenin benzersiz bağlamsal koşullarına dayanan bir çözümü uyarlamak için deneyimlerini, konu ile ilgili uzmanlıklarını ve yaratıcılıklarını kullanan mahkeme yöneticileri tarafından ortaya konulur.

Çerçeve, mahkemelerin ortaya çıkan sorunları daha kolay şekilde tanımlamaları, küçük sorunların büyümesine engel olmaları ve tüm sorunların daha kolay izlenebilir hâle getirilmesi amacıyla gerekli beceri ve uzmanlıkların geliştirilmesi için bir süreç ve bir dizi faaliyet sunmaktadır. Gerçek anlamda Çerçeve'nin performans ölçümü ve performans yönetimi unsurları, "normal" ve kriz yönetimi arasındaki gelgitleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır.

**Üçüncü Efsane: Performans yönetimi sadece geçici bir hevestir.** Üçüncü bir yanlış anlama, yüksek performansın sadece mahkemelerin gerçek dünyasıyla çok az ilgisi olan, söylem olarak yüksek bir dizi genel yönetim programlarından en sonuncusu olduğudur. Kamu ve özel sektör alanları; kalite çevreleri, toplam kalite yönetimi, hedefe yönelik yönetim gibi terk edilmiş yönetim planlarıyla doludur. Çünkü bu yaklaşımlar, bunları kullanmaya çalışan organizasyonun bireysel

özelliklerine bakmaksızın mekanik bir şekilde uygulanmıştır. Buna karşılık Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi mahkemelerin ayırt edici doğalarının ve örgütsel yapılarının mahkeme kültürünü nasıl etkilediğinin açık bir şekilde kabul edilmesiyle başlar. Çerçeve, her mahkemede kültürün rolü hakkında samimi bir konuşma yapılmasını, onun görmezden gelinmemesini gerektirmektedir.

Ayrıca Çerçeve, açıkça mahkemeler için özel olarak tasarlanmıştır. Onlarca yıllık kanıtlanmış mahkeme yönetimi stratejilerini ve tekniklerini tek bir kaynağa damıtmaktadır. Çerçeve, bir mahkemenin devam eden işlemlerine performans iyileştirmesini entegre etmek ve uygulamak için atabileceği bir dizi esnek adım önermektedir. Çerçeve’de etkinlik, usul memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik gibi performans alanlarının Mahkeme Araçları (*CourTools*) performans ölçütleri gibi nicel teknikler kullanılarak nasıl ölçülebileceğine ilişkin pratik öneriler sunulmaktadır. Son olarak Çerçeve, performans sonuçlarının mahkemeler tarafından günlük işlemlerini yeniden şekillendirmek ve kurumsal konumlarını güçlendirmek için nasıl kullanılabilirliğini açıklamaktadır. Çerçeve’nin uzunluğu, bir mahkemenin yüksek performans elde etmek için kullanabileceği tüm fırsatları yansıtmaktadır.

***Dördüncü Efsane: Çözümler aşikârdır.*** Dördüncü bir yanlış anlama, bir mahkeme mevcut performansa ilişkin sonuçları sıralamaya başladığında, herkesin yapılması gereken değişiklikleri göreceği ve kabul edeceğidir. Sonuçlar kendilerini gösterdikleri için en kolay kısım çözülmesi gereken sorunun tespitidir.

Gerçekte sorun tanımlamanın zorluğu göz ardı edilmemelidir. Herhangi bir organizasyon (mahkeme dâhil) bu şekilde çalışır, çünkü organizasyondaki insanlar bunu böyle ister. Peter Scholtes’tan tekrar alıntı yapmak gerekirse “her organizasyon mevcut durumda elde ettiği sonuçları elde etmek üzere ayarlanmıştır”. Mevcut uygulamalar vasatın altında sonuçlara yol açsa bile işin olduğu gibi sürdürülmesi yönünde çıkarları olan kişiler bulunur. Bazıları için açıkça bir çözüm olabilecek şey, başkaları tarafından kabul edilemez olarak görülecektir. Bunun nedeni, yeni bir şey denemenin sonuçlarının tahmin edilemez olabilmesi ve bazı hâkimleri ve yöneticileri üzebilecek olmasıdır. Bu görüşe göre, tedavi, sorunun kendisinden daha kötüdür.

Aynı performans sonuçlarına farklı tepkilerin tanınmasında Çerçeve, güvenin inşa edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Güven; yeni uygulamaların komuta ve kontrol peşinde koşan hâkim ve yöneticilerin baskın bir koalisyonu tarafından kullanılan örgütsel silahlar olduğu, sırf değişim uğruna değişim için bir çağrıda bulunulduğu, hatta belirli personeli gereksiz görevlerle (ör. daha kapsamlı raporlama, zaman ve faaliyetlerin kaydedilmesi) cezalandırmayı amaçladığı yönündeki algıları boşa çıkarır. Bu nedenle uyum, en iyi uygulamaları tanımlamaktan ve onları adımlara benzer bir sırayla uygulamaktan çok daha fazlasıdır. İletişim ve meslektaşlık, sonuçların yorumlanması ve yeni uygulamalara dönüştürülmesi bakımından temel teşkil eder.

**Beşinci Efsane: Bizi yalnızca bir lider kurtarabilir.** Yüksek performansla ilgili beşinci bir yanlış anlama, kaliteli yönetimin kapısını açmak için seçkin bir liderin ortaya çıkmasının gerektiği yönündedir. Bu görüşe göre üstün başarı, başkalarını uygulamalarını değiştirmeye, yeni ve daha iyi şeyler yapma yollarını benimsemeye ikna eden gerçek bir vizyonerden gelir. Bu nedenle performansı artırmanın yolu, iyi tavsiyeleri usta bir şekilde yüksek performansa çevirmeyi sağlayan, yönetim becerileri olan baş yöneticilere “ıpuçları” sunmaktır (Örneğin bkz. Behn, 2006; Likierman, 2009).

Liderlik yüksek performans elde etmek için önemli bir bileşen olduğundan liderliğe karşı tartışmak zordur. Ancak iyileştirmeler yapmak bir kişinin tek başına liderliğine bağlı değildir. Aslında yüksek performansa geçiş yapmak için mükemmel bir mahkeme başkanı olan hâkim veya mahkeme yöneticisi beklemek, yetki ayrımlarının açık olduğu özel sektörde bile güçlü yöneticiler ortaya çıkarılması ve devamlılıklarının sağlanması konusundaki zorlu engelleri göz ardı etmektir. Çoğu mahkeme, Üçüncü Bölüm’de açıklanan nedenlerden dolayı, mahkeme başkanı olan hâkimin belirli uygulamalara veya usullere uyulmasını talep etmesine izin verecek şekilde organize edilmemiştir. Mahkemelerin gevşek nitelikteki yapısı, bunu tek başına yapamayacaklarını kabul eden liderlere prim vermektedir. Bu yüzden, değişiklik girişimleri ile gelebilecek olan tehlikeleri ve zorlukları paylaşmak için ortaklıklar kurmaya ve sürdürmeye ihtiyaç duyulur.

Pek çok mahkemede göz ardı edilemeyecek derecede derin bir özerklik damarı bulunmaktadır. Bu nedenle Çerçeve, mahkeme çapında uzlaşmanın nasıl teşvik edilebileceğine ve ortak performans ölçütlerinin neden uygun olduğuna odaklanmaktadır. Mahkemelerin temel yönetsel ilkeleri paylaştığı ölçüde, hepsinin sahip oldukları yönetim kültürü ile ne tür bir performans elde ettiklerini görmeleri gerekir. Yüksek performansa elverişli bir kültüre ulaşmak, ilham verici bir lider tarafından dahi hâkimlere dayatılabilecek bir şey değil, tüm kürsünün (hâkimlerin) fikir birliğine varmasını gerektiren bir meydan okumadır.

Bu beş yanlış anlamanın farkına varılması; hâkimleri, yöneticileri ve çalışanları Çerçeve’nin sunabileceği şeyler üzerinde düşünmeye açık bir zihin yapısı içerisine sokmalıdır. Yüksek performansa nasıl ulaşılabileceği ve bunun nasıl sürdürüleceği üzerinde tam olarak düşünülmesi biraz daha fazlasını gerektirmektedir. Çerçeve’nin kullanılabilirliği seçilen stratejilerin uygulanmasıyla geliştirilebilir.

## Çerçeve’nin Kullanılması İçin Yedi Strateji

Bu kısım, Çerçeve’nin uygulanmasının nasıl geliştirileceğine ilişkin stratejiler sunmaktadır. Stratejilerin amacı, bir yandan mahkeme yönetim uygulamalarının devam eden ve sürdürülebilir şekilde iyileştirilmesine yönelik çabaları nasıl desteklediğine ilişkin bir uzlaşma oluştururken, diğer yandan olası yönetsel sürtüşmeyi en aza indirmektir.

Stratejiler, Çerçeve'nin unsurları ile NCSC personelinin ve mahkeme yönetiminde yer alan kıdemli kişilerin mahkemelerin iyi fikirlere ulaşmasına, bunları uygulamaya koyma konusunda fikir birliğine varmasına ve yeni uygulamaların ne ölçüde işe yaradığına ilişkin sağlam bilgiler toplamasına olanak sağlayan hususlar hakkında öğrendiklerini harmanlar. Özellikle yedi strateji önerilmektedir.

***Birinci Strateji: İnsanların büyük resmi görmesini sağlayın.*** Yüksek performansa geçişte kritik bir husus, kurumun gerçek gayesinin ne olduğu konusundaki netliktir. Çerçeve'nin temel amacı, adil yargılamayı geliştirmek, bir mahkemenin yasayı her birey için adil ve eşit bir şekilde uygulama kapasitesine sahip olmasını sağlamaktır. Bu kavram, adaletin en temel değeri üzerine kuruludur: Her insanın davasının mahkemenin zamanını almasını ve davasının dinlenilmesini, dava üzerinde durulmasını ve davanın çözüme kavuşturulmasını isteme hakkı bulunmaktadır.

Çerçeve'nin varoluş nedeni, mahkemelerin hâkimler ve yöneticiler için son derece önemli olan temel değerlere ulaşmasına yardımcı olmaktır. Yüksek performanslı bir mahkemenin neye benzediğini anlamanın alternatif yolları olsa da Çerçeve, dört temel yönetsel ilkeye odaklanmaktadır. Bunlar her davaya ayrı ilgi gösterilmesi, bireysel ilgi düzeyinin ihtiyaç düzeyiyle orantılı olması, usul adaletinin kararlarla gösterilmesi ve hukuki süreç üzerinde yargısal denetim uygulanmasıdır.

Çerçeve, hâkimlerin ve yöneticilerin bu değerlerin adil yargılamanın usuli boyutuna açık bir şekilde bağlı kalarak uyumsuzlukların etkili bir şekilde ele alınmasını desteklediğine inandığı varsayımına dayanmaktadır. Bu, hukuki kararların doğru bir şekilde ve zamanında alınmasını en iyi şekilde destekleyecek yönetsel uygulama arayışlarında hâkimlere ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir. Ayrıca hâkimler ve yöneticiler arasındaki temel yönetsel ilkelere ilişkin anlaşma, mevcut uygulamaların kalitesini değerlendirmeye yardımcı olabilecek bir performans ölçüm planının geliştirilmesini desteklemektedir. En başında mahkeme yöneticileri, mahkeme mükemmeliyeti vizyonlarını ve bunun başarılmasında uygun performans değerlendirmesinin oynadığı temel rolü açıkça ifade ederek yüksek performans için destek oluşturabilirler.

***İkinci Strateji: Mahkeme kullanıcılarına odaklanmayı aklınızda tutun.*** Yüksek performanslı bir mahkeme, hukuki sürece dâhil olan tüm bireylerin çıkarlarına ve haklarına dikkat etmeye çalışır. Biraz farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, mahkeme kullanıcısı memnuniyeti yüksek performanslı mahkemeler için bir önceliktir. Bugünün mahkeme liderleri ve yöneticileri mahkemelerin kullanıcıları olduğu fikrini tanımakta ve kabul etmekte, "mahkeme kullanıcısı" teriminin kullanımı konusunda daha rahat hissetmekte ve mahkeme yönetiminin önemli bir bölümünün bu kişilerin nasıl memnun edileceğinin belirlenmesi olduğunu anlamaktadır.

Yönetmel sorumlulukları bir mahkeme kullanıcısının bakış açısından görmek, yüksek performans gündemine odaklanmayı sağlar. Çünkü sürekli gelen aktörler (yani avukatlar ve düzenli mahkeme deneyimi olan taraflar) hariç mahkeme kullanıcıları genellikle hukuki süreç hakkında önemli bir belirsizlik yaşarlar. Sonuç olarak mahkemenin yönetmel uygulamalarının önemli bir yönü, kolayca erişilebilir olmak, net bilgi sağlamak ve öngörülebilir, düzenli ve zamanında süreçlere bağlı kalmak suretiyle karışıklığın azaltılmasıdır. Mevcut süreçlerin kalitesi ve hizmet sunumu göz önüne alındığında, mahkeme bunu mahkeme kullanıcısının gözünden görmeye çalışmalıdır.

Ayrıca bir mahkemeye ilişkin olumlu algıların insanların davalarının sonucundan ziyade kendilerine nasıl davranıldığına göre şekillendiği yönünde güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Süreçten memnuniyet, en fazla, mahkeme kullanıcılarının uyuşmazlıkların çözümünde hak ve çıkarlarının dikkate alındığına inanıp inanmadıklarına göre şekillenmektedir. Bu nedenle mahkeme liderleri usul adaleti kavramına açık bir şekilde dikkat etmelidir. Bunun anlamı; mahkeme kullanıcılarına nezaket, haysiyet ve saygı içinde davranmanın önemini pekiştirmek için hâkimler ve personel ile aktif olarak çalışmak, insanlara olayları kendi açılarından anlatma şansı tanımak, samimi bir endişe ve empati sergilemek ve kararların nedenlerini açıkça izah etmektir. Kısacası, bireylerin mahkemeden hakları olan zamanı almalarının sağlanmasıdır.

**Üçüncü Strateji: Kolektif tartışmayı vurgulayın.** Performans verileri toplanmaya başladıktan sonra sonuçları analiz etmek ve yorumlamak gerekir. Bununla birlikte sorunları tanımlamak ve olası çözümler getirmek her zaman kolay değildir. Yapılması gereken bir şey olduğunda hâkimler arasında kolayca görüş farklılıkları olabilir. Mahkeme başkanı bir hâkim, bir eylem tarzını savunuyor olsa bile bu durum, söz konusu planın evrensel olarak kabul edilecek olduğu anlamına gelmez. Önerilen yeni uygulamaların amaçlandığı gibi kendi kendilerine yürüdüğüne ilişkin inanişaya çok sık rastlanır. Mahkemeler dünyasında birkaç kişinin yeni uygulamalara destek verilmesini veya uyum gösterilmesini sağlayabileceği fikri oldukça şüphelidir.

Sonuç olarak herhangi bir sorun çözme stratejisi, mahkemelerin karar verme kısıtlamalarına çok uygun olmalıdır. Böyle bir strateji, yaygın kabul görmeyen ancak insanlar yeni bir uygulamanın amacının ve uygulanmasının kendileri için önemli olduğuna inandıklarında ortaya çıktığını dikkate alınmalıdır. Çoğu mahkeme için açık bir merkezî otorite yapısının olmaması, karşılıklı olarak kabul edilebilir ortak bir anlayışa ulaşmak için çeşitli konsensüs (mutabakat) yapılarının kullanılması gerektiği anlamına gelmektedir. Önemli olan, istenen hedefe giden alternatif yollar olduğunu kabul etmektir. Alternatif eylem biçimleri üzerinde bir miktar düşündükten sonra diğer seçeneklerden daha iyi veya daha kolay bir sonuca kâğıt üzerinde "en iyisi" olarak görünmese bile yol açacak bir



seçim yapılabilir. Araştırmalar, mutabakata varmanın, bir sorun olmaktan ziyade, en iyi kararlara olmasa da yeterince iyi kararlara ulaşmak için izlenebilecek makul bir yol olduğunu göstermektedir. Konsensüs oluşturma, güven ve bağlılık inşa etmeye hizmet eder. Mahkeme personeli birbirleriyle iletişim kurmadıkça aynı grubun üyeleri olarak adlandıramazlar, bu da “mahkeme” kelimesinin gerçekte ne anlama geldiğinin sorgulanmasına neden olur. Dolayısıyla Çerçeve, performansa ilişkin müzakerelere daha fazla yargısal katılımı teşvik etmenin yollarını araştırmayı ve geliştirmeyi önermektedir. Bu strateji performansa özgü değildir, ancak performansın önemi konusunda mahkeme çapında bir uzlaşma geliştirmek için önemli bir yaklaşım olmaya devam etmektedir.

***Dördüncü Strateji: Takdir yetkisinin hayati rolünü kabul edin.*** Dayanışma yüksek performansa katkıda bulunur. Ancak temel yönetsel ilkelere dayanan ortak hedeflere bağlılık, iş yapmanın yeni ve muhtemelen daha iyi yollarını keşfetmek için takdir yetkisi ile birlikte var olan bireysel inisiyatif ve yaratıcılığa yer bırakmalıdır. En kötü senaryo, tekdüzeliği aşırıya götüren ve performansı adeta dar bir ceket hâline getiren mahkemedir.

Takdir yetkisine bağlılık göstermenin stratejik yararı, en çok da Çerçeve'nin performans yönetimi bileşeniyle ilgilidir. Performans sonuçlarının yorumlanması ve belirli sorunların tespit edilmesi gerekmektedir. Önerilen her çözüm, sorunu çözmeyeceğinden hem işe yarar görünen düzeltmeler ile ilgili bilgileri hem de işe yarayabilir bir çözüm bulma olasılığını artıran bilgileri kullanan esnek bir karşılık benimsenecektir. Üstelik belirli bir sorunu çözmeye yönelik yeni uygulamaların tasarımı ve hayata geçirilmesi, yeni uygulama ile ilgili görevleri yerine getirmesi beklenen tüm bireylerin girdilerini ve eleştirel geri bildirimlerini içermelidir. Halkla günlük olarak etkileşime giren deneyimli personelin hizmet sorunlarının gerçek niteliğinin ve bunların üstesinden gelmek için neler yapılabileceğinin farkında olması dikkat çekicidir. Performans iyileştirmesini hem hâkimler hem de personelden ilgili verileri ve konu ile ilgili uzmanlığı içeren, tekrarlayan bir süreç hâline getirmeye çalışmanın güvenilir bir strateji olduğu kanıtlanmıştır.

***Beşinci Strateji: Dava yönetimine odaklanmayı öngörün.*** Yüksek performansın çok yönlü doğasına karşın birçok hâkim, yönetici ve personel, performansı öncelikle dava yönetimi prizması aracılığıyla görecektir. Tartışma performans sonuçlarının toplanmasına geldiğinde daha fazla aşinalık; değişim yönetimi, erişilebilirlik ve hâkim-personel ilişkileri gibi diğer konulardan ziyade etkinlik ve verimlilik gibi davayı işleme tabi tutmaya ilişkin ölçütlere ilgi uyandırabilir. Dava yönetiminin anlaşılabilir önemine karşı direnilmemelidir. Ancak dengeli bir performans karnesinin önemi, yüksek performansın nihayetinde çok dar olmasını ve tüm mahkeme kullanıcılarına sınırlı ilgi gösterilmesini önlemeye vurgu yapılmasını garanti altına alır. Bu nedenle mahkeme liderleri, çok yönlü bir performans görünümü elde etmek için usul memnuniyeti ve etkililik kavramlarını



ön plana çıkarmaya hazır olmalıdır.

**Altıncı Strateji: Sonuçları paylaştığınızdan emin olun.** Çerçeve'nin temel amacı, mahkemelerin mahkeme kullanıcısı beklentilerini daha iyi karşılamak amacıyla performans sonuçları ışığında uygulamalarını iyileştirmeye teşvik edilmesidir. Performans sonuçlarının benimsenmesi; güçlendirmeden uyarlamaya ve yeni uygulamaların benimsenmesine kadar değişebilmektedir.

Sonuç olarak hâkimler, mahkeme personeli ve avukatlar da dâhil olmak üzere birçok kişiden iş yapmanın tanıdık yollarından ayrılmaları istenebilir. Bu, değişikliklerin tutunması için ilgili bireylerin ilerlemeden haberdar olmalarına yardımcı olacaktır.

İyileştirmelerin sürdürülmesi, performans sonuçlarının paylaşılmasıyla başlar. Bir baş hâkim veya bir mahkemenin liderlik ekibi, sonuçları dolaşıma sokmak suretiyle adalet sistemi topluluğu arasında daha geniş bir destek oluşturabilir. Mahkeme kullanıcısı memnuniyeti, performansın odak noktası olduğundan performans sonuçlarının hâkimler ve yöneticiler ile paylaşılması, mahkeme liderleri ile başta avukatlar olmak üzere, mahkeme kullanıcıları arasındaki konuşmalara paraleldir. Bu diyalog, planlanan iyileştirmeler için bilgi ve gerekçe sağlamaya, geçmiş performans sonuçlarının yorumlanmasında faydalı geri bildirimler almaya ve mahkeme kullanıcılarının yönetsel uygulamalar hakkında ne gibi ek kaygıları olduğunu öğrenmeye hizmet eder.

Buna ek olarak performans sonuçlarının paylaşılması, geçerliliklerinin doğrulanmasına yardımcı olduğu ve inandırıcılıklarını artırdığı için desteklenmelerinin anahtarıdır. Nesnel performans sonuçları öznel deneyimlerle ne kadar iyi örtüşüyor? Örneğin avukatların bakış açısının araştırılması, iş uygulamalarındaki değişimin bireysel uygulayıcıları nasıl etkilediği ve değişimde fayda görüp görmedikleri konusunda mahkemenin doğrudan geri bildirim almasını sağlar. Önemli olan, performans sonuçlarının temel mahkeme kullanıcıları nezdinde görünüşte geçerli olup olmadığını görmektir. Ek bilgiler, yapılandırılmış bir avukatlar örnekleme dayalı olmasa bile orijinal sonuçları güçlendirmektedir. Birden fazla kaynağa dayanan performans sonuçları, bazıları nitelik itibarıyla gayriresmî olsa bile tek bir ölçüte sıkı sıkıya bağlı kalmaktan daha fazla geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir.

**Yedinci Strateji: Kalite Döngüsünü Kullanın.** Bu nihai strateji, Yüksek Performans Çerçevesi'nin temel amacını vurgulamaktadır: Daha önceki stratejileri içeren mahkeme iş sorunlarını tanımlamak ve çözmek amacıyla tekrarlanabilir bir süreç geliştirilmesi. Çerçeve, kaçınılmaz şekilde değişen koşullara ve yeni zorluklara karşın mahkemelerin amaçlanan sonuçları elde etmek ve kaliteyi sürdürülebilir kılmak için gerçekçi bir şekilde atabileceği bir dizi esnek adım sunmaktadır.

Birlikte ele alındığında bu adımlar, mahkemenin ölçülen sonuçlardan öğrenmesini, yanıt verebilirliğini ve sorunlara uyum göstermesini sağlayan tekrar eden bir faaliyetler *kalite döngüsü* oluşturur. Mahkeme yönetimi kalite döngüsü beş ana aşamadan oluşur: Sorunu tanımlama, verileri toplama, verileri analiz etme, harekete geçme ve sonuçları değerlendirme.

Trafik davalarının ele alınmasıyla ilgili konular kalite döngüsünün temel mekaniğini göstermek için kullanılır. Bir trafik davasına katılım, insanların bir mahkeme ile etkileşime girmesinin en yaygın nedeni olduğundan bu davaların yönetimi yüksek düzeyde mahkeme kullanıcısı memnuniyeti elde etmek açısından kritik öneme sahiptir. Yani insanların trafik davalarıyla ilgili deneyimleri, mahkemelerin erişilebilir, hızlı ve adil olup olmadığı konusunda algılarının oluşmasında çok etkilidir.

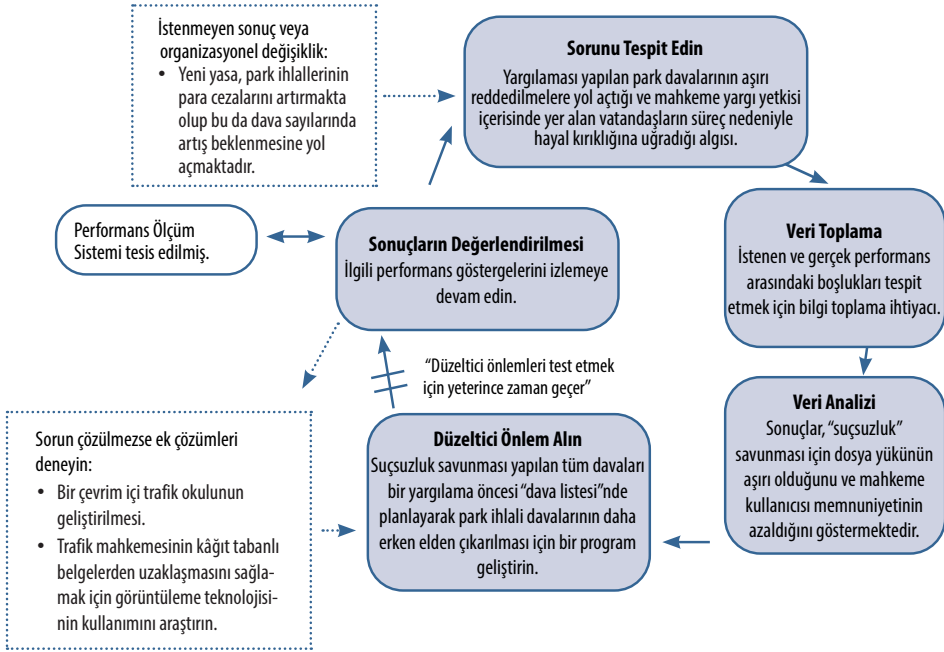
Örneğin büyük miktarda eyalet hükmü ve yerel hükmün ele alınmasından sorumlu, mahkeme iş yükü ile ilgili ciddi sorunları olan sınırlı yargı yetkisine sahip bir mahkemeyi ele alalım.<sup>11</sup> Bu sorun, suçsuzluk savunması üzerine dava yargılamasının yapıldığı yüksek hacimli park ihlalleri alanında özellikle belirgindir. Mahkeme, yargılama takvimindeki birikimle başa çıkmak için çok sayıda park davasını yeniden planlamak veya reddetmek zorunda kaldığından bu mahkemede “suçsuzluk” savunmasının genelde herhangi bir ceza veya para cezasına yol açmayacağı yaygın bir bilgi hâline gelmiştir. Ayrıca yakın zamanlarda gerçekleştirilen bir erişim ve adalet anketinden elde edilen sonuçlar, yargılamada park davaları çözüme kavuşturulan dava taraflarının memnun olmadığını göstermektedir: Sürecin çok uzun sürdüğünü, mahkeme çalışanları tarafından uygun nezaket ve saygı çerçevesinde muamele görmediklerini, mahkeme personelinin kendi ihtiyaçlarına dikkat etmediğini ve hâkimlerin karar vermeden önce hikâyeyi kendi ağızlarından dinlemek için zaman ayırmadıklarını düşünmektedirler.

Bu arka plan, sorunu tanımlamanın kalite döngüsündeki ilk adımını bildirmektedir: Yargılaması yapılan park ihlali davalarındaki ağır iş yükü, hem aşırı retlere hem de mahkeme kullanıcısı memnuniyetinin azalmasına yol açmaktadır. Kalite döngüsünün ikinci ve üçüncü adımları, sorunun gerçek nedenlerini ve hangi adımların atılabileceğini daha iyi anlamak için ilgili verilerin derlenmesini ve analiz edilmesini içermektedir. Bu örnekte mahkeme, bu yıl yaklaşık 45.000 park davasının suçsuzluk savunmasının ardından yargılaması yapılmışken, sadece yaklaşık 750 duruşmanın (duruşma için programlanan davaların yaklaşık %1,6’sı) gerçekleştirildiğini tespit etti.

11 Bu örnek, David Steelman’ın, John Goerdt ve James McMillan ile yazdığı *Dava Akışı Yönetimi: Yeni Binyılda Mahkeme Yönetiminin Kalbi (Caseflow Management: The Heart of Court Management in the New Millennium)* isimli çalışmada tartışılan Austin Belediye Mahkemesi deneyimine dayanmaktadır. (2004 yılı baskısı, bkz. s. 39-41)

Bu analize dayalı olarak mahkeme, suçsuzluk savunması yapılan tüm davaları bir yargılama öncesi “dava listesi”nde planlayarak park ihlali davalarının daha erken elden çıkarılması için bir program geliştirmek suretiyle eylemde (adım 4) bulunmuştur. Bu duruşma; ceza pazarlığı yapmak, sürüş güvenliği okuluna kaydolmak (mahkemenin takdirine bağlı olarak) veya soruşturmanın ertelenmesini istemek için sürücünün tek fırsatı olacaktır. Duruşma listelerinde giderek artan sayıda dava ele alındığından yargılama takvimlerinde daha fazla yer kalmıştır.

### Kalite Döngüsü: Trafik Davaları Örneği



Kalite döngüsünün son adımı, sorunun giderildiğinden emin olmak için performans verilerinin gözden geçirilmesidir. Bu örnekte, yeni program oldukça etkili olmuştur. Başlangıçta suçsuzluk savunması yapılan dosyaların işlem süresi kısalmıştır. Buna ek olarak, programın yürütülmesinin ilk 18 ayında dosya yükünde önemli bir düşüş olmuştur. Önemli bir ölçüm, polis memurlarının huzuruna çıkılmaması nedeniyle reddedilme sayısında, yaklaşık %90 gibi ciddi bir düşüşün yaşanmasıydı. Dava yargılamasının zaman çizelgesindeki gelişmeler ile dava programlamasında öngörülebilirlik de mahkeme kullanıcı memnuniyetinde bir artışa yol açmıştır.

Tabii ki bir sorunu başarılı bir şekilde çözmek hikâyenin sonu değildir. Kalite döngüsündeki temel fikir, yönetsel uygulamalarda sürekli iyileştirir. Örneğin mahkeme, çevrim içi bir trafik okulunun geliştirilmesini araştırabilir, bu sayede sürücülerin mahkeme kararlarının gerekliliklerine uymasını kolaylaştırabilir ve sürücünün siciline bir trafik cezasının eklenmesini önlemeye yardımcı olabilir. Daha iddialı bir çaba, bir trafik mahkemesinin kâğıt tabanlı belgelerden tamamen uzaklaşmasını sağlamak için görüntüleme teknolojisini kullanımını araştırmayı içerebilir. Kalite döngüsünün nihai hedefi, mahkeme kullanıcılarına hızlı, etkin ve uygun hizmet sunma çabalarını destekleyen süreç iyileştirmeleri için sürekli araştırma yapmaktır.

“Ne yaptığınızı  
bir süreç olarak  
tanımlayamıyorsanız  
ne yaptığınızı  
bilmiyorsunuzdur.”

W. Edwards Deming,  
İstatistik Profesörü,  
Kalite Kontrol ve Kalite  
Yönetimi Geliştiricisi

## Özet

Yüksek Performanslı Mahkeme Çerçevesi, mahkemelerin adalet yönetiminde kaliteyi nasıl elde edebileceklerini ve sürdürebileceklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Yukarıda tartışılan kalite döngüsü, bu önemli kurumsal iyileştirme sürecinin nasıl gerçekleşebileceğini açıkça göstermektedir. Dahası mahkemelerin yüksek performans ile ilgilenmeleri nedeniyle elde edebilecekleri değerli bir yan ürün de bulunmaktadır.

Yüksek performansın izlenmesine yönelik karar, bir mahkemenin yönetsel liderliği ile kürsünün (hâkimlerin) geri kalanı arasında, heyetler, yöneticiler ve personel içinde meslektaşlık duygusunun artmasına yol açmalıdır. Aslında meslektaşlığın asli doğası, sadece nezaket alışverişinden yönetsel konularda daha sık yapılandırılmış tartışmalara geçmelidir. Basitçe ifade etmek gerekirse yüksek performansa doğru bir adım atılması; ortak ilkeler üzerinde anlaşmayı, iş yönelimlerinde daha fazla dayanışma duygusunu, ortak hedefler ve hedefe ulaşma ölçümleri ile sonuçlara yönelik tepkilerin paylaşılmasını geliştirmeye dayanmaktadır.

Performansa dayalı bir hareket geçme çağrısı, savunma mekanizmalarını veya pasif agresif eğilimleri otomatik olarak kışkırtmamalıdır. Çünkü konu, kurumu herkese fayda sağlayacak şekilde güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Sorunları nitelendirmek için sistematik sonuçların kullanılması da ad hominem (kişinin şahsına yönelik) saldırıların sıklığını en aza indirmelidir. Anlaşmazlık yaşanacaktır,

ancak anlaşmazlık mahkemenin ne yapması gerektiğine yönlendirilecektir. Sonuç olarak düzenli yönetsel toplantılarda şimdiye kadar gündeme gelmemiş olabilecek konular yavaş yavaş ortaya çıkacak olup bunlara uygun dikkat gösterilebilir. Açıkçası kurumsal iyileştirmeye yönelik bir hareket altında artan meslektaşlık beklentisi, önemli bir onay beklemektedir. Anekdotlara dayalı kanıtlar, iyi organize edilmiş ve iyi yönetilen mahkemelerde meslektaşlığın egemen olduğunu göstermektedir. Bu kesinlikle tekrarlanmaya değer bir sonuçtur.

## Kaynakça

- American Bar Association 1990. *Standards Relating to Court Organisation: Standards of Judicial Administration, Volume I*, Chicago: American Bar Association.
- American Bar Association 1992. *Standards Relating to Trial Courts: Standards of Judicial Administration, Volume II*, Chicago: American Bar Association.
- The American Bar Association, Center on Children and the Law, The National Center for State Courts, and The National Council of Juvenile and Family Court Judges. 2004. *Building a Better Court: Measuring and Improving Court Performance and Judicial Workload in Child Abuse and Neglect Cases*. David and Lucile Packard Foundation.
- Behn, Robert. 2006. "Performance Leadership: 11 Better Practices that can Ratchet Up Performance." IBM Center for the Business of Government.
- Chapper, Joy A. and Roger A. Hanson. 1983. "The Attorney Time Savings/Litigant Cost Savings Hypothesis: Does Time Equal Money?" *Justice System Journal* 8: 258.
- Chapper, Joy A. and Roger A. Hanson. 1983. "Expedited Procedures for Appellate Courts." *Maryland Law Review* 46: 653.
- Commission on Trial Court Performance Standards. 1997. *Trial Courts with Commentary*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance.
- Commission on Trial Court Performance Standards 1997. *Trial Court Performance Standards with Commentary*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance.
- Commission on Trial Court Performance Standards. 1997. *Trial Court Performance Standards and Measurement System Implementation Manual*, Washington, DC: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance.
- Commission on Trial Court Performance Standards. 1997. *Trial Court Performance Standards and Measurement System — Program Brief*, Washington, DC: U.S. Department of Justice, Bureau of Justice Assistance.
- Connolly, Paul and Michael D. Planet. 1984. *Judge's Journal*.
- Dressler, Larry. 2006. Consensus Through Conversation How to Achieve High-Commitment Decisions. Berkeley, CA: Berrett-Koehler.

- Emerson, Robert M. 1983. "Holistic Effects in Social Control Decision-making." *Law and Society Review* 17: 425.
- Gallas, Geoff. 1976. "The Conventional Wisdom of State Court Administration: A Critical Assessment and an Alternative Approach." *Justice System Journal*, 2: 35.
- Hanson, Roger, Lynae Olsen, Kathy Shuart, and Marlene Thorton. 1983. "Telephone Hearings in Civil Courts: What Do Attorneys Think?" *Judicature* 66: 408.
- Hanson, Roger, Lynae Olsen, Kathy Shuart, and Marlene Thorton. 1984. "Telephone Hearings in Criminal Cases." *University of Miami Law Review* 38: 611.
- Hamilton, Alexander. 2003. "No. 17." In Clinton Rossiter, ed. *The Federalist Papers*. New York: Penguin Group.
- Henderson, Thomas *et al.* (1984). *The Significance of Judicial Structure: The Effect of Unification on Trial Court Operations*, Washington, DC: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Hensler, Deborah. H. 1988. "Researching Civil Justice." *Law and Contemporary Problems*. 51: 55.
- Herzberg, Frederick. 1998. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*.
- Hirschorn, Larry. 1994. *Leading and Planning in Loosely Coupled Systems. International Framework for Court Excellence*. National Center for State Courts. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Latzer, Barry. 1991. "The Hidden Conservatism of the State Court 'Revolution.'" *Judicature* 74: 190.



- Lawton, Robin L. 1993. *Creating a Customer-Centered Culture*. Milwaukee, WI.: ASQC.
- Lipsky, Michael. 1980. *Street Level Bureaucracy*, New York: Russell Sage Foundation.
- Lipsky, Michael. 1976. "Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy." In Willis Hawley and Michael Lipsky, eds. *Theoretical Perspectives on Urban Politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Massachusetts Court System. 2007. *Striving for Excellence in Judicial Administration*. Boston.
- Miller, Ken. 2006. *We Don't Make Widgets: Overcoming the Myths That Keep Government from Radically Improving*. Washington, DC: Governing Books.
- National Center for State Courts. 2004. "Developing Statewide Performance Measures for Drug Courts," *Statewide Technical Assistance Bulletin*, Volume 2.
- National Center for State Courts. 2005. *CourTools*. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Ostrom, Brian J. and Roger A. Hanson. 1999. *Efficiency, Timeliness, and Quality*. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Ostrom, Brian J., Charles W. Ostrom, Jr., Roger A. Hanson, and Matthew Kleiman. 2007. *Trial Courts as Organisations*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Pound, Roscoe. 1979. "The Cause of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice." Lecture. In A. Leo Levin and Russell R. Wheeler. *The Pound Conference: Perspectives on Justice in the Future*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Pound, R. (1937). *The Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*. Reprinted in *Journal of the American Judicature Society*, 20 (1937): 178-187.
- Rottman, David B. and William E. Hewitt, 1996. *Trial Court Structure and Performance*. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Rottman, David. B. *Trust and Confidence in the California Courts*. Sacramento, CA: Judicial Council of California/Administrative Office of the Courts.

- Rubio, Dawn, Fred Cheesman and William Federspiel. 2008. *Performance Measurement of Drug Courts: The State of the Art*. Williamsburg, VA: National Center for State Courts.
- Sachau, Daniel A. 2007. "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and Positive Psychology Movement." *Human Resource Development Review* 6: 377.
- Scholtes, Peter R. 1998. *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*. New York: McGraw-Hill.
- Tyler, Thomas R. 1989. "The Quality of Dispute Resolution Processes and Outcomes." *Denver University Law Review* 66: 419.
- Tyler, Thomas R. 1998. "Trust and Democratic Governance." In V. Briathwaite and M. Levi, eds. *Trust and Governance*. New York: Russell Sage Foundation.
- Tyler, Thomas R. 2005. *Readings in Procedural Justice*. Burlington, VT: Ashgate.
- Wooden, Ruth and John Doble. 2006. *Trust and Confidence in the California Courts*. Sacramento, CA: Judicial Council of California/Administrative Office of the Courts.
- Woolf, The Right Honourable The Lord. 1996. "Access to Justice." Report to the Lord Chancellor's Office, London: HMSO.