

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM  
YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL  
SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yaprak ARICI**

**Mimarlık Anabilim Dalı**

**Proje ve Yapım Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elçin Taş**

**OCAK 2012**



**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM  
YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL  
SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yaprak ARICI  
(502091427)**

**Mimarlık Anabilim Dalı**

**Proje ve Yapım Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elçin Taş**

**OCAK 2012**



İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502091427 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Yaprak ARICI**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ**" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı :**      **Doç. Dr. Elçin Taş** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Jüri Üyeleri :**      **Doç. Dr. Hakan Yaman** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Yard. Doç. Dr. Ali Yeşilirmak** .....  
İstanbul Şehir Üniversitesi

**Teslim Tarihi :**      **16.12.2011**  
**Savunma Tarihi :**      **27.01.2012**



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, desteğini ve bilgisini benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Elçin Taş'a, alan araştırmasında deneyim ve bilgilerini benimle paylaşan sektör katılımcılarına ve değerli görüşlerini benimle paylaşan Sayın Yard. Doç. Dr. Ali Yeşilırmak'a teşekkürü bir borç bilirim.

Eğitim hayatıma katkısı olan bütün hocalarıma destekleri için minnettarım.

Ayrıca iyi niyetleriyle bana moral veren tüm arkadaşlarıma ve son olarak her zaman yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık 2011

Yaprak Arıcı  
(Mimar)





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ .....	xi
ŞEKİL LİSTESİ .....	xiii
ÖZET .....	xv
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi .....	2
1.2 Literatür Özeti.....	4
<b>2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SÖZLEŞMELER VE UYUŞMAZLIKLAR.....</b>	<b>7</b>
2.1 Sözleşme Kavramı, Özellikleri ve İnşaat Sözleşmeleri.....	8
2.1.1 Borçlar kanunu açısından inşaat sözleşmeleri.....	9
2.2 Uyuşmazlık Kavramı ve İnşaat Projelerinde Uyuşmazlıklar .....	13
2.3 İnşaat Sektöründe Uyuşmazlığa Neden Olan Faktörler .....	15
<b>3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI VE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARININ SEÇİLMESİNDE BELİRLEYİCİ OLAN KRİTERLER.....</b>	<b>29</b>
3.1 Yargısal Uyuşmazlık Çözüm Yolları (Formal Dispute Resolution) .....	29
3.1.1 Mahkeme yargılaması (Litigation).....	30
3.1.2 Tahkim (Arbitration).....	31
3.2 Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları (Alternative Dispute Resolution) .....	36
3.2.1 Müzakere (Negotiation) .....	41
3.2.2 Arabuluculuk (Mediation).....	46
3.2.3 Uzlaştırma (Conciliation).....	52
3.2.4 Hakem-bilirkişi (Expert determination) .....	53
3.2.5 Tarafsız ön değerlendirme (Early neutral evaluation).....	54
3.2.6 Kısa yargılama (Mini trial).....	54
3.2.7 Uyuşmazlık inceleme kurulu (Dispute review board).....	57
3.3 Uyuşmazlık Çözüm Yolları Seçim Kriterleri ve Kamu Projelerinde ADR Kullanımı .....	60
3.3.1 Uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri .....	62
3.3.2 Kamu projelerinde ADR kullanımı ve seçim kriterleri .....	71
3.4 İnşaat Sektöründe Kullanılan Standart Sözleşmelere Göre Uyuşmazlık Çözüm Usulleri.....	74
3.4.1 FIDIC standart sözleşmesine göre uyuşmazlık çözüm usulü .....	74
3.4.2 AIA standart sözleşmesine göre uyuşmazlık çözüm usulü .....	76
3.4.3 Yapım İşleri Genel Şartnamesi'ne göre uyuşmazlık çözüm usulü.....	78
<b>4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ.....</b>	<b>83</b>
4.1 Alan Araştırmasının Amacı .....	83

4.2 Alan Araştirmasında Kullanılan Anket Formunun Oluşturulması .....	84
4.3 Alan Araştirmasının Kapsamı ve Yöntemi .....	85
4.4 Alan Araştirmasının Bulguları ve Değerlendirmeleri .....	87
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>121</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>127</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>137</b>

## KISALTMALAR

<b>AAA</b>	: Amerika Tahkim Odası (American Arbitration Association)
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ADR</b>	: Alternative Dispute Resolution
<b>AIA</b>	: American Institute of Architects
<b>FIDIC</b>	: Uluslararası Müşavir Mühendisler Odası (International Federation of Consulting Engineers- Fédération International Des Ingénieurs Conseils)
<b>HMK</b>	: Hukuk Muhakemeleri Kanunu
<b>ICC</b>	: Uluslararası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce)
<b>ICAC</b>	: Rusya Federasyonu Ticaret ve Sanayi Odası Uluslararası Tahkim Mahkemesi (International Commercial Arbitration Court at Russian Federation)
<b>ICSID</b>	: Yatırım Uyuşmazlıklarının Çözülmesine İlişkin Uluslararası Merkez (International Centre for Settlement of Investment Disputes)
<b>İTO</b>	: İstanbul Ticaret Odası
<b>KİK</b>	: Kamu İhale Kanunu
<b>LCIA</b>	: Londra Uluslararası Tahkim Mahkemesi (London Court of International Arbitration)
<b>MTK</b>	: Milletlerarası Tahkim Kanunu
<b>SCC</b>	: Stockholm Ticaret Odası Tahkim Enstitüsü (Stockholm Chamber of Commerce)
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TMB</b>	: Türkiye Müteahhitler Birliği
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>ÜİK</b>	: Uyuşmazlık İnceleme Kurulu
<b>UNCITRAL</b>	: United Nations Commission for International Trade Law
<b>YİĞŞ</b>	: Yapım İşleri Genel Şartnamesi



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1 : Yurtdışı araştırmalarında ortaya konan uyuşmazlık kaynakları .....	16-17
Çizelge 2.2 : Yurtiçi araştırmalarında ortaya konan uyuşmazlık kaynakları .....	24
Çizelge 3.1 : Arabulucunun süreçteki görevleri.....	50
Çizelge 4.1 : Yollanan ve cevaplanan anketlerin sayısı.....	86



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1 : Uyuşmazlık nedenleri modeli .....	22
Şekil 3.1 : Uyuşmazlık çözüm yolları süreci .....	59
Şekil 3.2 : Uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriteri .....	63
Şekil 3.3 : Uyuşmazlık çözüm yolları için kriterler .....	64
Şekil 3.4 : Alternatif uyuşmazlık çözüm yolu seçim kriterleri modeli .....	65
Şekil 3.5 : FIDIC uyuşmazlık çözüm usulü .....	76
Şekil 3.6 : AIA uyuşmazlık çözüm usulü .....	77
Şekil 3.7 : YİGŞ uyuşmazlık çözüm usulü .....	79
Şekil 4.1 : Özel sektör katılımcı firmaların toplam personel sayısı .....	87
Şekil 4.2 : Özel sektör katılımcı firmaların faaliyet gösterdiği pazarlar .....	88
Şekil 4.3 : Özel sektör katılımcı firmaların TMB üyesi olma durumu .....	88
Şekil 4.4 : Katılımcıların kurumlarındaki çalışma yılı .....	89
Şekil 4.5 : Katılımcıların meslek grupları .....	90
Şekil 4.6 : Katılımcıların eğitim durumu .....	90
Şekil 4.7 : Özel sektör katılımcılarının çalıştıkları departmanlar .....	91
Şekil 4.8 : Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yolları bilgi düzeyi ...	92
Şekil 4.9 : Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yolları bilgi düzeyi .....	93
Şekil 4.10 : Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık nedeni değerlendirmeleri ...	94
Şekil 4.11 : Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık nedeni değerlendirmeleri .....	97
Şekil 4.12 : Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yollarına başvurma sıklığı değerlendirmeleri .....	100
Şekil 4.13 : Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yollarına başvurma sıklığı değerlendirmeleri .....	102
Şekil 4.14 : Kamu sektörü katılımcılarının mahkeme yargılamasını kriterler bakımından değerlendirmesi .....	103
Şekil 4.15 : Özel sektör katılımcılarının mahkeme yargılamasını kriterler bakımından değerlendirmesi .....	104
Şekil 4.16 : Kamu sektörü katılımcılarının tahkimi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	104
Şekil 4.17 : Özel sektör katılımcılarının tahkimi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	105
Şekil 4.18 : Kamu sektörü katılımcılarının müzakereyi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	105
Şekil 4.19 : Özel sektör katılımcılarının müzakereyi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	106
Şekil 4.20 : Kamu sektörü katılımcılarının arabuluculuğu kriterler bakımından değerlendirmesi .....	106
Şekil 4.21 : Özel sektör katılımcılarının arabuluculuğu kriterler bakımından değerlendirmesi .....	107
Şekil 4.22 : Kamu sektörü katılımcılarının uzlaştırmayı kriterler bakımından değerlendirmesi .....	107

<b>Şekil 4.23</b> : Özel sektör katılımcılarının uzlaştırmayı kriterler bakımından değerlendirmesi .....	108
<b>Şekil 4.24</b> : Kamu sektörü katılımcılarının hakem-bilirkişiyi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	108
<b>Şekil 4.25</b> : Özel sektör katılımcılarının hakem-bilirkişiyi kriterler bakımından değerlendirmesi .....	109
<b>Şekil 4.26</b> : Kamu sektörü katılımcılarının tarafsız ön değerlendirmeyi kriterler bakımından değerlendirmesi.....	109
<b>Şekil 4.27</b> : Özel sektör katılımcılarının tarafsız ön değerlendirmeyi kriterler bakımından değerlendirmesi.....	110
<b>Şekil 4.28</b> : Özel sektör katılımcılarının kısa yargılamayı kriterler bakımından değerlendirmesi .....	110
<b>Şekil 4.29</b> : Özel sektör katılımcılarının uyumsuzluk inceleme kurulunu kriterler bakımından değerlendirmesi.....	111



# İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ

## ÖZET

İnşaat projeleri, birçok farklı disiplinin bir araya geldiği, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel etkilere açık, tek defaya özgü yapılanmalardır. Bir inşaat projesinde iki ana taraf vardır. Bu taraflar iş sahibi ve yüklenicidir. Diğer katılımcılar ise alt yükleniciler, danışmanlar, tedarikçiler vb. olarak sayılabilir. Bir inşaat projesinin süreci, iş sahibinin bir proje yapmaya karar vermesiyle başlar ve süreç sonunda elde edilen ürünün yıkımına kadar sürer. Projelerin her aşamasında, taraflar arasında anlaşmazlıkların çıkması olağandır ancak bir inşaat projesinde, en çok yapım aşamasında sorunların yaşandığını söylemek mümkündür. İnşaat sektörü diğer sektörlerle karşılaştırıldığında, riskin en yüksek olduğu sektörlerdendir. Bir ülkenin dış politikasındaki değişikliklerden, hava koşullarında olağanüstü şartların yaşanmasına kadar birçok şey, projeleri etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle taraflar, projelere başlarken kendilerini güvence altına alma yoluna gitme eğilimindedir; bu durumu da sözleşmeler ile sağlarlar.

Sözleşmeler, süreç boyunca taraflara yükümlülüklerini, haklarını ve sorumluluklarını bildiren yazılı belgelerdir. Hukukta ve pratikte birçok sözleşme türü mevcuttur. Türk Hukuk Sistemi'ne bakıldığında inşaat projelerinin ana sözleşmesi niteliğinde olan yüklenici ve iş sahibi arasındaki sözleşmenin, eser sözleşmesi olduğu görülmektedir. Süreç boyunca bütün katılımcıların birbiriyle sorun yaşaması olası olduğu halde, süreci en çok etkileyen uyuşmazlıklar iş sahibi ve yüklenici arasında yaşananlardır. Bu nedenle, bu iki taraf arasında yapılacak sözleşmenin hazırlanması aşamasında, taraflar, birçok unsuru göz önünde bulundurma çabasıdadır ancak sektörün özellikleri göz önüne alındığında, hiçbir sözleşme mükemmel ve eksiksiz olamamaktadır. Sözleşme hükümlerinin yeterince açık olmaması, tarafların süreç boyunca olağandışı hallerle karşılaşması ve sözleşmelerinde bu gibi durumlarla ilgili hükümlerin bulunmaması ya da tarafların sözleşme hükümlerini layıkıyla yerine getirmemesi gibi durumlar, taraflar arasında uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Literatürde uyuşmazlıklar, çözülemeyen hak talepleri olarak tanımlanmaktadır ve uyuşmazlıkların nedenleri birçok çalışmayla incelenmiştir. Bu çalışmalara göre süre, gecikmeler, değişiklikler, ödemeler gibi hususlar uyuşmazlıkların yaşanmasında etkilidir.

Yapılan araştırmalar, uyuşmazlıkların, bir projenin maliyetini yükselten ve projenin belirlenen zamanda tamamlanamamasına neden olan en önemli faktörler olduğunu göstermiştir. Bu nedenle taraflar, uyuşmazlıklar ortaya çıktığında, kısa zamanda ve az maliyetle bu sorunu çözmeye yoluna gitme eğilimindedir. Yurtiçi ve yurtdışı inşaat piyasasında uygulanmakta olan birçok uyuşmazlık çözüm yolu vardır. Bu yollar yargısal ve alternatif uyuşmazlık çözüm yolları (Alternatif Dispute Resolution-ADR) olarak iki başlık altında incelenmektedir. Yargısal yollar, yoğun prosedürlü süreçler iken, ADR yolları daha esnek ve tarafların kontrolünde olan süreçleri içerir. ADR

yollarında sonuçlar, taraflar arasında aksi bir anlaşma bulunmuyorsa, bağlayıcı değildir ancak yargısal yollarda sonuçlar, tarafları memnun etmese dahi bağlayıcıdır. Bu nedenle uyuşmazlık çözümünde tercih edilen yolların özellikleri de, sürecin başarı açısından önemlidir. Her yolun farklı karakteristik özellikleri ve uygulama prosedürleri vardır. Tarafların seçim yaparken uyuşmazlıkların yapısı ve nedenlerini belirleyerek, uyuşmazlığın çözümünde en avantajlı yolu seçmeye çalışması doğru bir yaklaşım olacaktır. Uyuşmazlık çözüm yollarının seçimini etkileyen bu gibi kriterlerin yanı sıra, tarafların projelerinde kullandıkları standart dokümanların da, uyuşmazlık çözüm yolu seçimine etkisi vardır çünkü uluslararası projelerde kullanılan FIDIC ve AIA gibi standart dokümanlarda, tarafların uyuşmazlık yaşamaması halinde, nasıl bir yol izlemesi gerektiği detaylı bir şekilde incelenmektedir. Türkiye’ye bakıldığında ise kamu sektöründe, Yapım İşleri Genel Şartnamesi (YİĞŞ)’nin kullanıldığı görülmektedir. Bu şartnamede, uyuşmazlık durumunda izlenecek basamaklara yer verilirken, diğer dokümanlardan farklı olarak ADR yolları yer almamaktadır.

Türkiye’de ve yurtdışında yapılan çalışmalar, inşaat sektöründe yargısal yollardan ADR’ye doğru bir yöneliş olduğunu göstermektedir. Özellikle kamu projeleri ADR kullanımı için çok uygundur. Bu projelerin geniş kapsamlı ve uzun süreli olması, uyuşmazlıkların yaşanması için uygun zemini hazırlamaktadır. Yurtdışında bu konuyla ilgili daha çok çalışmaya rastlanırken, Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar kısıtlıdır. Uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde, yöntemlerin özelliklerinin büyük önem taşıdığı da göz önüne alınır, hangi yolun nasıl kriterler göz önüne alınarak seçildiğinde dair çalışmaların önemli olduğu söylenebilir. Ancak ulusal ve uluslararası literatürde bu tür çalışmalar az sayıdadır ve bu çalışmalarda belirgin bir kamu ve özel sektör ayrımına gidilmemiştir. Özel sektörün, kamu sektöründen farklı özellikte olduğu düşünülürse, uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde bu farklılığın önemli olup olmadığı, seçimlerin her iki sektör için de neye dayalı olduğu önemli noktalardır. Bu nedenle bu çalışmada, Türk inşaat sektöründe, kamu ve özel sektörde tercih edilen uyuşmazlık çözüm yolları kriterleri dahilinde incelenerek, bu yolların sektörde bilinme oranları araştırılmıştır. Ayrıca bu tez kapsamında kamu ve özel sektör için uyuşmazlıklara neden olan faktörler de incelenmiştir.

# **CRITICAL FACTORS AFFECTING ADR (ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION) METHODS' SELECTION AND THE USE OF ADR FOR PUBLIC AND PRIVATE SECTOR PROJECTS IN CONSTRUCTION INDUSTRY**

## **SUMMARY**

Construction projects are unique organizations that can be affected by the economical, political, social and cultural variations. The main participants of the construction projects are the contractor and the owner. The other participants are sub contractors, consultants, suppliers etc. A construction project period starts with the idea of the owner about making a project and end with the demolition of the project. In every project phase, it is possible to have disputes between project participants but the construction phase is the most complicated part of the projects so in this phase, the rate of disputes is higher than the other phases. The construction industry is the risky sector when compared with the others. Everything such as the variations of foreign policy, extraordinary weather conditions can affect the construction projects. For these reasons, the project participants' tendency is to guarantee their selves on the beginning of the projects so they prefer to make contracts to avoid disputes and conflicts.

The construction contracts are the main documents of the projects that indicate the participants' rights, liabilities and responsibilities. During the project period, it is always possible to have disputes between the participants but disputes between the owner and the main contractor is the worst of it. Thus, the contract between the main contractor and the owner must be prepared carefully but considering the construction industry's features, it is not possible for a contract to be perfect or complete. Poorly prepared contract terms, the extraordinary conditions that can be faced in the construction phase or the contract parts irresponsibleness for the contract terms can cause disputes during the project.

In the literature, the construction disputes are defined as the unsolved claims. Claims are the assertion of a right to money, property or remedy. The causes of disputes are examined by so many researches in the literature and these researches's common indication is payment and financial issues, variations, delays are the most important factors that cause disputes.

The researches show that disputes are the important factors for the cost and time of a project. Disputes between the owner and the main contractor can increase the cost and time of the project so the participants must solve the disputes quickly and with low cost. There are so many dispute resolution methods in national and international construction industry. These methods are examined in two categories. The formal dispute resolutions methods are litigation and arbitration. The alternative dispute resolution (ADR) methods are negotiation, mediation, conciliation, expert determination, early neutral evaluation, mini trial and dispute review board. The formal methods give binding solutions to the dispute parties and in these methods, the parties can not determine the rules of the process. And also these methods are

long-term processes with high costs. But ADR methods are flexible, non-binding, low cost, short processes. With the idea of the importance of the solving disputes in a short time with a low cost, it can be asserted that ADR methods are favorable processes when compared with formal methods.

Every dispute resolution method have its own characteristic properties so the dispute resolution process' success is depend on the selected method and the disputes properties overlapping. So dispute parties must indicate their criterias clearly before the selection of the dispute resolution method. And also the standard documents are important for the selection of the dispute resolution methods because the standard documents such as FIDIC and AIA, define the prosedure clearly when the parties have disputes. In Turkey, there is not any standard documents for the private sector projects. In Turkey, there is only a standard document for the public projects called YİĞŞ. In this document, the steps are defined when the parties have disputes but in these steps, there is not any ADR methods advisable.

National and international studies indicate that there is a tendency from formal dispute resolution methods to ADR in construction industry. Particularly the public construction projects are convenient for ADR methods. These projects are complicated, long-term projects with high costs. In the international literature, there is some researches about ADR usage in public sector projects but in the national literature, there is a few studies about this issue. For this reason, the ADR usage in public sector construction projects are sought about this issue.

In this study a field study on differences between public and private sector aspects about of ADR and is carried in Turkey where ADR is not used commonly. Respondents of the study are members of construction sector who are professional about disputes and have experience and knowledge of ADR. The aim of the field study is to (a) analyze the knowledge of ADR, (b) examine the reasons of disputes indicate the most popular ADR in Turkish construction sector, and (c) understand the criteria affecting ADR methods selection for public a private construction sector in Turkey.

According the findings of the survey, litigation, negotiation and conciliation is the most familiar and favored methods in the Turkish construction industry. With the findings, it can be seen that despite having a lot of negative properties, litigation is still a preffered method in the construction industry. Another finding of the survey is payment, delays, variations are the most important factors that causes disputes. According to respondents views, the binding methods are more preffered methods in Turkey because people work for the Turkish construction industry have limited knowledge about ADR methods and they do not want to risk their projects with a unknown method in practice so it can be seen that ADR methods are not trustable for the people that work for construction industry in Turkey.

There can be several enterprises for raising people's knowledge about ADR and make them trust these methods. These enterprises can be;

- There can be educations, lessons in universities' related departments with ADR.
- The number of institues that work for ADR methods can be increased.
- The number of lists about people that work for ADR methods can be increased.
- ADR methods can be supported with the professional institues such as TOBB.

- ADR methods can be supported with laws. The methods that supported with the laws can be trustable especially for the public sector people.
- ADR methods can be supported with the standard documents in Turkey.

ADR is a new subject for Turkish construction sector. This theses is important to evaluate the public and private sector aspects in the use of ADR in Turkish construction industry. The results of the theses is thought to be important because of having limited resources in literature about public sector aspects for ADR.



## 1. GİRİŞ

Farklı birçok katılımcının bir arada bulunduğu inşaat projelerinde, tarafların ortak amacı, projeyi belirlenen bütçe ve sürede, hedeflenen kaynaklarla bitirmektir. Süreç boyunca katılımcıların arasındaki ilişki ve sorumluluklar, sözleşmelerle belirlenir. Sözleşmeler, bu süreçte tarafların kanunu olarak görev yapar. Bu belgeler, taraflara hak ve yükümlülüklerini bildiren en önemli yazılı ve imzalı belgelerdir. Sözleşmelerin amacı, süreç boyunca tarafların karşılaşılabileceği sorunlarda yol gösterici olmaktır ancak inşaat sektörünün özgün yapısı göz önüne alındığında, sürecin sözleşmelerle korunmasına rağmen, taraflar arasında uyuşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır.

Uyuşmazlıklar, projelerin maliyetini arttıran, süresini uzatan, taraflar için olumsuz sonuçlara neden olan kavramlardır. Aynı zamanda uyuşmazlıklar, tarafların iş ilişkilerine ve prestijlerine zarar vererek taraflar için istenmeyen durumlara sebebiyet vermektedir. Bu nedenle projenin ve tarafların menfaati açısından uyuşmazlıkların çözümü önemlidir.

İnşaat sektöründe, uyuşmazlık çözümlerinde kullanılan yollardan mahkeme yargılaması ve tahkim, yargısal yollar; müzakere, arabuluculuk, uzlaştırma, hakem-bilirkişi, tarafsız ön değerlendirme, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu ise alternatif uyuşmazlık çözüm yolları (ADR) olarak adlandırılır. Mahkeme yargılaması ve tahkim, uzun ve zahmetli çözüm yollarıdır. Bu yollarda süreç, sıkı kurallara bağlı, disiplinli olarak yürütülür. İnşaat sektörünün özellikleri ve ihtiyaçları göz önüne alındığında, bazı durumlarda, bu yolların, uyuşmazlık çözümü için sektöre en uygun yol olmadığı görülebilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar sektörde, yargısal yolların hala sıkça başvurulan yöntemler olduğunu göstermekle beraber, sektör katılımcılarının ADR yollarına yöneldiğini ve bu konuda bilinçlenmeye başladığını da açığa çıkarmaktadır. Yargısal yolların özellikleri ve giderek uzayan süreçleri, tarafları maliyet ve süre bakımından zarara uğratmaktadır. Bu durumda taraflar daha kazançlı yöntemlerle uyuşmazlıklarını çözme yoluna gitmektedir.

Böylece ADR yolları, inşaat sektöründe gün geçtikçe bilinen ve tercih edilen yollar haline dönüşmektedir.

## **1.1 Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Bu tez çalışmasında Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren yüklenici firmaların ve kamu sektöründe çalışanların ADR bilgi düzeyleri, hangi faktörlerin uyuşmazlıklara neden olduğu, projelerinde hangi uyuşmazlık çözüm yollarına başvurdukları, uyuşmazlık durumunda hangi yolu tercih ettikleri ve bu tercihleri esnasında hangi kriterleri göz önüne aldıkları incelenmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda Türkiye’de genellikle özel sektör tercihleri incelenmiş, kamu sektörü üzerinde çok fazla durulmamıştır. Kamu projelerinin karmaşıklığının ve büyüklüğünün, uyuşmazlıkların ortaya çıkması için uygun zemini hazırladığı düşünülürse, bu projelerde yaşanan uyuşmazlıklarda kısa sürede çözüme ulaşmak değerlidir. Bu tez çalışmasında ADR yollarının, inşaat sektörünün kamu alanında yaygınlığı ve ADR’nin bu alanda kullanımına engel olan durumlar da incelenmektedir. Böylece Türkiye’de kamu ve özel sektörün uyuşmazlıklara bakış açısındaki farklılıklara ulaşmak, ADR yollarının, hangi sektörde geliştiği ya da gelişmediğini ortaya koymak ve ADR yollarını geliştirmek için yapılabilecek çalışmalara dair fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Ayrıca sektörde uyuşmazlık çözüm yollarının seçimleriyle, kişilerin bilgi düzeylerinin arasındaki bağlantı araştırılarak, farkındalık ve seçimler arasındaki ilişki incelenmektedir. Yurtdışında yaygın olarak kullanılan ADR yollarının, Türkiye’de gelişmesi için nelerin yapılması gerektiğini ortaya çıkarmak ise bu tezin amaçları arasındadır.

Bu çalışma hazırlanırken ADR konusunu kavramada yardımcı olacak başlıklar incelenerek tezin içerik kısmı oluşturulmuştur. Tezin içeriğindeki başlıklar için uluslararası ve ulusal literatürdeki kaynaklar detaylı bir biçimde incelenmiştir. Literatürdeki çalışmaları desteklemek ve Türk inşaat sektörü için ADR kavramını daha iyi algılayabilmek amacıyla, tez kapsamında bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırmasında, sektörde faaliyet gösteren yüklenici firmalar ve kamu sektörü adına çalışan kişilere bir anket çalışması uygulanmıştır. Literatür çalışmaları, ADR konusunun özellikle kamu sektörü için az çalışılmış bir konu olduğunu göstermiştir. Türkiye’de ise bu konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması, alan araştırmasında kamu sektörü katılımcılarının görüşlerine yer verilmesini sağlamıştır.



Tezin son bölümünde ise alan araştırmasından elde edilen sonuçlar, ulusal ve uluslararası literatürle karşılaştırılmış, Türkiye için ADR konusunda ne gibi çalışmaların yapılabileceği üzerine görüş bildirilmiştir.

Literatür ve alan araştırmasından oluşan bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde tezin amacı, kapsamı ve yöntemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde sözleşme ve uyuşmazlık kavramları üzerinde durularak, bu kavramların inşaat sektörü açısından önemi açıklanmıştır. Sözleşme kavramı genel bir çerçevede incelendikten sonra inşaat sözleşmeleri, Türk Hukuku açısından, özellikleriyle beraber ele alınmıştır. Uyuşmazlık kavramı ise genel anlamı bakımından incelenmiş ve bugüne kadar bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar yardımıyla, inşaat sektöründeki uyuşmazlıklar, nedenleriyle beraber detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise konun anlaşılması için önem teşkil eden uyuşmazlık çözüm yollarının açıklamaları yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde uyuşmazlık çözüm yolu seçiminde etkili olan kriterler detaylı bir şekilde incelenerek, literatürde yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Bu bölümde, kamu inşaat sektörü için yapılmış, ADR ile ilgili çalışmalar açıklanarak, kamu ve özel sektörün bu konuyla ilgili gelişimi ve farkı incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca sektörde kullanılan standart dokümanların ADR üzerinde etkisi olduğu düşünülerek, AIA, FIDIC ve YİĞŞ, uyuşmazlık çözüm usulleri bakımından incelenmiştir.

Dördüncü bölüm alan araştırmasından oluşmaktadır. Bu bölüm için sektörde faaliyet gösteren yüklenici firmalar ve kamu projelerinde uyuşmazlık çözümlerinde görev almış kişiler için bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler yüz yüze görüşmeyi kabul eden katılımcılara röportajlar şeklinde, diğer katılımcılara ise e-posta yoluyla uygulanmıştır. E-posta yoluyla anketi cevaplayan kişilerden ise telefon ya da internet yoluyla, konuyla alakalı görüşleri istenmiştir. Hazırlanan anket formunda kişilere firma profilleri, ADR yolları ile ilgili bilgi düzeyleri, gerçekleştirdikleri projelerinde kullandıkları uyuşmazlık çözüm yolları, uyuşmazlık yaşamalarına neden olan unsurlar ve uyuşmazlık çözüm yollarını seçmelerinde etkili olan faktörlerle ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu bölümde kişilerin verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar, ankete katılan sektör profesyonelleriyle değerlendirilerek, inşaat sektörünün ADR bakış açısı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Tezin sonuç bölümünü oluşturan beşinci bölümde ise, alan araştırmasının sonuçları ve sektör katılımcılarının görüşleri değerlendirilerek, kamu ve özel sektördeki ADR kullanımını arttırmak amacıyla yapılabilecek girişimler için önerilerde bulunulmuştur.

## **1.2 Literatür Özeti**

Yapılan detaylı literatür taramasında, yurtdışında kamu ve özel sektör açısından ADR kavramını ve seçim kriterlerini inceleyen çalışmalara ulaşılabilmiş, Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise ADR kullanımı açısından belirgin bir kamu ve özel sektör ayırımına gidilmediği gözlenmiştir. Yapılan çalışmaların bazılarında kriterler kısa bir şekilde incelenmiştir ancak her uyuşmazlık yolu için inceleme yapan çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Türkiye’de Deniz (2010) ve Ateş (2009) yaptıkları tez çalışmalarında alan araştırması yöntemini kullanarak, bu konuyla ilgili yüklenici firmalara genel bir soru yönelmişler ve yüklenici firmaların uyuşmazlık çözüm yolu seçim kriterleri üzerine bilgi edinmişlerdir. Türkiye’de bu konuyla ilgili en kapsamlı çalışmayı İlter (2010), doktora tezinde yapmıştır. İlter, tezi kapsamında, seçim kriterleri ile ilgili bir model geliştirmiştir ve bu modeli geliştirirken bilgi toplama aşamasında, kriterlerle ilgili, uyuşmazlık çözüm yollarını, ayrı başlıklar halinde değerlendiren bir anket çalışması yapmıştır. Bu konuda kamu ve özel sektör ayırımına giden bir çalışmaya rastlamamakla beraber ADR ile ilgili kamu sektörüne yönelik çalışmalar, literatürde mevcuttur. Bu çalışmalardan biri Çamcı (2008) tarafından yapılan kamu inşaatlarında ortaya çıkan uyuşmazlıkların incelemesi üzerine olandır.

Yurtdışında yapılan çalışmalara bakıldığında ADR üzerine birçok araştırma olduğu görülmektedir ancak uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri üzerine olan çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri Cheung ve diğ. (2002) tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada, literatürdeki seçim kriterleri üzerine yapılmış çalışmalar taranarak, bir çizelgede özetlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada York (1996)’un hazırladığı, uyuşmazlık çözüm yollarını kriterleri bakımından inceleyen çizelgeye de yer verilmiştir.

Kamu projelerinde ADR üzerine yapılan çalışmaların sayısı ise kısıtlıdır. Bu çalışmalardan biri Rubin ve Quintas (2003)’ın araştırmasıdır. Bu çalışmada, ABD’de kamu sektöründe ADR gelişimi için yapılan yenilikler ve süreç anlatılmıştır. Bunun

dışında Özbek (2005), çalışmasında, birçok ülke açısından ADR gelişimini incelemiştir.

Bütün bu çalışmaların dışında literatürde, tüm uyuşmazlık çözüm yolları için birçok çalışma mevcuttur. Bu araştırmada uyuşmazlık nedenlerinin ve çözüm yollarının açıklanmasında, bu tür çalışmalardan yararlanılmıştır.

Sözleşmeler ve bazı uyuşmazlık çözüm yollarıyla ilgili bölümlerde ise hukuk kaynaklarından faydalanılmıştır. Birçok kişinin bu konuyla ilgili çalışması olmasına karşılık, bu tezde esas olarak Karataş, Dirican, Korkut, Özturan, Şanlı, Yeşilirmak ve Özbek tarafından yapılan çalışmalar kaynak olarak kullanılmıştır. Sektörde kullanılan standart dokümanların incelendiği kısımda ise, en güncel bilgilere, kuruluşların internet sitelerinden ulaşılabileceği düşüncesiyle, bu siteler kaynak olarak alınmıştır.



## 2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SÖZLEŞMELER VE UYUŞMAZLIKLAR

İnşaat projeleri, teknolojinin gelişmesi ve sektörün ivme kazanmasıyla beraber gittikçe karmaşıklaşan ve birçok disiplini bünyesinde barındıran bir süreç haline dönüşmüştür. Sürece katılan disiplinlerin buluştuğu ortak payda, projeyi başarılı bir şekilde sonlandırmaktır. Bir inşaat projesinin başarısından söz edilebilmesi için projenin, tarafların öngördüğü süre, maliyet ve kalite hedeflerine bağlı şekilde bitirilmesi gerekmektedir. Bu üç temel unsuru sağlayan projeler “başarılı proje” olarak nitelendirilmede önemli bir gelişme kaydetmişlerdir. Ancak inşaat sektörünün genel özellikleri göz önüne alındığında süre, maliyet ve kalite koşullarını yerine getirmenin çok da kolay olmadığı görülebilmektedir çünkü bir inşaat projesi çevredeki her koşula bağlı olarak sürdürülür. Her ne kadar projenin en başında, süreç boyunca oluşabilecek sorunlar ve problemler tahmin edilmeye çalışılsa da, inşaat sektöründe her şeyin önceden bilinmesi ya da tahmin edilmesi neredeyse imkânsızdır. Gelişen teknolojiyle büyük kapsamlı projelerin ifâsı sürece katılanların sayısını arttırmış ve taraflar arasındaki koordinasyonu zorlaştırmıştır. Bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda, bir inşaat projesi süresince birçok istenmeyen ve beklenmeyen durumla karşılaşabilme ihtimali, diğer sektörlerle göre çok daha fazladır. Bu tür istenmeyen durumlar ise projenin başarısını etkileyen unsurlardır. Taraflar beklemedikleri bir durumla karşılaştıklarında ya da kendi menfaatlerinin tehlikeye düştüğünü düşündüklerinde, aralarında uyuşmazlıklar yaşayabilirler.

İnşaat sektöründe yapılan araştırmalar, inşaat projelerinde uyuşmazlıkların yaşanmasını kaçınılmaz olarak nitelendirmekte ve uyuşmazlıkların yaşanmasının projenin başarısını büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir çünkü taraflar arasında yaşanan bir uyuşmazlık, projenin süresini ve maliyetini artırabileceği gibi karşılıklı iş ilişkilerini zedeleyerek, tarafları kopma noktasına getirebilmektedir. Uyuşmazlık yaşanabilecek konuların tümünü, sürecin en başında öngörmek inşaat sektörü için olası değildir ancak sürecin en başında hazırlanan sözleşmeler, profesyonelce ve titizlikle hazırlanırsa, uyuşmazlıkların yaşanma sıklığı azaltılabilir.

Sözleşmeler, taraflara hak ve yükümlülüklerini bildiren en önemli yazılı belgelerdir. Taraflar, süreç boyunca sözleşmelerde yazılı olan yükümlülüklerini yerine getirmeden sorumludur. Aksi davranışlar taraflar arasında uyuşmazlık yaşanması için önemli bir sebep niteliğindedir.

Bu bölümde, hukuksal olarak sözleşme kavramıyla beraber iş sahibi ve ana yüklenici arasındaki inşaat sözleşmesi incelenecektir. Bir inşaat projesindeki yapım süreci, iş sahibi ve ana yüklenicinin sözleşmeyi imzalamasıyla başlar. Yapım sürecinin ana sözleşmesi, bu iki tarafın arasında olan sözleşmedir. Bu bölümde aynı zamanda uyuşmazlık kavramı, nedenleriyle beraber incelenerek, yurtiçi ve yurtdışında inşaat sektöründe uyuşmazlık konusu üzerine yapılan çalışmalar, konuyu pekiştirmek, yurtiçi ve yurtdışında konuya bakış açısını algılamak amacıyla araştırılacaktır.

## **2.1 Sözleşme Kavramı, Özellikleri ve İnşaat Sözleşmeleri**

İnşaat projelerinde, tarafları birbirine bağlayarak, taraflara hak ve yükümlülüklerini bildiren en önemli belgeler sözleşmelerdir. İnşaat sözleşmelerini açıklamadan önce genel olarak hukuksal açıdan sözleşme kavramını anlamak, konunun tam anlamıyla kavranabilmesi için önemlidir.

Hukuktaki uygulamada ve literatürde sözleşme akit, mukavele ya da bağit gibi kelimelerle ifade edilebilir. Bu kavramların hepsi aynı anlama gelmekle beraber bu çalışma boyunca kavram “sözleşme” olarak anılacaktır.

Sözleşme kavramı, Türk Borçlar Kanunu'nun 1. maddesine göre “İki tarafın karşılıklı ve birbirine uygun surette rızalarını beyan etmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmelerin oluşabilmesi için en az iki tarafın irade açıklanmasının var olması gerekir. Sözleşme, ancak taraflar arasında hüküm ve sonuç doğurur. Taraflar sözleşme yapma iradesini doğrudan açıklayabilirler veya vekil, mümessil, veli ya da vasi tayin edebilirler. Tüzel kişilerde bu iradeyi, tüzel kişiliği dışı karşı temsilde yetkisi olan kişi kullanabilir. Taraflar, iradelerini yazılı ya da sözlü açıklayabileceği gibi başka uygun görülen şekillerde de yapabilirler. İrade açıklamaları açık ya da örtülü olabilir. Sözleşmenin oluşabilmesi için iradesini açıklayan ilk kişiye “İcapçı” yani öneren, yapılan bu öneriye ise “İcap” denir. İcapçının irade beyanının uygun olduğunu belirten tarafın beyanına ise “Kabul” denir. Yasalara göre icap ve kabul birbirine uygun olmalıdır. Sözleşme, tarafların

yasalar doğrultusunda karşılık ve birbirine uygun irade beyanından oluşmuş, iradeler, sözleşmenin konusu ve ana noktalarıyla örtüşüyorsa sözleşme oluşmuş sayılır (Karataş, 2009).

Sözleşme kapsamının, işin ifası sırasında tarafların hak ve yükümlülükleri konusunda yanlış anlaşmaya mahal vermeyecek şekilde hazırlanması, süreç boyunca bu hususta oluşabilecek sorunları azaltabilir. Sözleşmenin anlatımının anlaşılır olması ve tarafların farklı yorumlamasına yol açmayacak şekilde hazırlanması, süreç boyunca tarafların bu konuda anlaşmazlık yaşamamasını sağlayabilir. Sözleşme maddelerinin anlatımının hatalı, yanlış ya da abartılı olmaması ve sözleşmenin imzalayan kişinin yetki ve sorumluluğunda olması, sözleşmenin süreç boyunca doğru bir şekilde kullanılması için önemli unsurlardandır (Url-1).

### **2.1.1 Borçlar kanunu açısından inşaat sözleşmeleri**

Türk Hukuku'nda birçok sözleşme türü mevcuttur. Mülkiyet hakkını geçiren sözleşmeler, kullandırmaya yönelik sözleşmeler, iş görme sözleşmeleri, teminat sözleşmeleri, saklama amaçlı sözleşmeler ve kanunlarla düzenlenmiş bazı sözleşmeler (garanti sözleşmesi, kredi açma sözleşmesi vb.) olmak üzere sınıflandırılan sözleşmelerden inşaat sözleşmeleri, iş görme sözleşmeleri başlığı altında incelenmektedir (Url-2).

İş görme sözleşmeleri kendi içinde hizmet sözleşmesi, eser (istisna) sözleşmesi ve vekâlet sözleşmesi olarak sınıflandırılır. İnşaat sözleşmeleri, eser (istisna) sözleşmeleridir. Literatürde eser sözleşmesi ve istisna sözleşme olarak iki farklı şekilde kullanılmaktadır. Ancak iki kavram da aynı olguyu temsil etmektedir (Url-2).

İnşaat sözleşmelerinin esasları, sözleşmenin uygulandığı ülkenin hukuk mevzuatına, gerçekleştirilmek istenen işin özelliklerine ve öngörülen organizasyona göre belirlenmektedir. Türkiye'de ise inşaat sözleşmelerinin yani Türk Hukuku'ndaki kullanımıyla eser sözleşmelerinin hükümleri 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 355-371 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun maddelerine göre düzenlenmektedir (Türk, 2005).

Borçlar Kanunu m. 355'te eser sözleşmeleri "İstisna (Eser) bir akittir ki onunla bir taraf (müteahhit), diğer tarafın (iş sahibi) vermeyi taahhüt eylediği semen mukabilinde bir şey imalini iltizam eder" şeklinde tanımlanmaktadır. Adalet Komisyonu'nun kabul ettiği Türk Borçlar Kanunu tasarısında ise eser sözleşmeleri

“Yüklenicinin bir eser meydana getirmeyi, iş sahibinin de buna karşılık bir bedel ödemeyi üstlendiği sözleşmeler” olarak tanımlanmıştır (Karataş, 2009). Bu tanımlardaki yüklenici ve müteahhit, eser sözleşmesinin konusu olan şeyi meydana getirmeyi taahhüt eden ve bu eseri iş sahibine teslim etme yükümlülüğü altına giren kurum ya kişidir. İş sahibi ise sözleşmenin konusu olan eser için ücret ödeyen ve bu eseri teslim alma yükümlülüğü olan gerçek kişi, tüzel kişiler, iş ortakları ya da gruplaşmış müesseselerdir (Uçar, 2003). Eser sözleşmelerinin özellikleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

1-İki tarafa borç yükleyen sözleşmelerdir.

Eser sözleşmelerinin esaslı unsurlarını tarafların borçlandıkları asli edimler yani alacaklının isteyebileceği ve borçlunun yapmak zorunda olduğu davranışlar oluşturur. İnşaat sözleşmelerinde tarafların borçlandıkları asli edimler, yüklenici için meydana getirmeyi borçlandığı yapı eseri, iş sahibi için de ödemeyi yüklediği ücret edimidir. Yüklenicinin yapı eseri meydana getirme borcu, eseri tamamlayıp, iş sahibine teslim etmesini kapsar. Yüklenici bu borcu üstelenerek, belirli bir hizmet edimini üstlenmektedir. İş sahibi ise bu eseri geciktirmeden teslim almak ve yükleniciye eserin ücretini ödemekle mükelleftir (Eren, 1996).

2-Eser sözleşmesi karşılıklı bir sözleşmedir.

Eser sözleşmesine göre yüklenici eseri meydana getirip iş sahibine teslim etmesine karşılık, iş sahibi yükleniciye işin ücretini ödemekle yükümlüdür. Bu unsur eser sözleşmelerinin karşılıklı olduğunu göstermektedir (Eren, 1996).

3- Eser sözleşmesi ani edimli bir sözleşme olmakla birlikte, bazı yönlerden sürekli sözleşme benzeri bir sözleşme görünümü vermektedir.

Eser sözleşmelerinin ani edimli ya da sürekli sözleşmeler olarak kabul edilmesi hukukta tartışma yaratan bir konudur ancak genel kabul, bu sözleşmelerin ani edimli sözleşmeler olduğu yönündedir. Eser sözleşmelerine ilişkin Borçlar Kanunu hükümlerine bakılırsa, eser sözleşmesi tarafların sürekli yani sözleşmede belirtilen süre boyunca borç ilişkisinde olduğu sözleşmelerdir ancak yüklenicinin yegâne borcunun eseri tamamlayıp iş sahibine teslim etmek olduğunu düşünülürse, bu sözleşmelerin ani edimli yani bir veya birden fazla işlemle bir anda yerine getirilen özellikte sözleşmeler olduğu söylenmektedir (Dirican, 2007).



Eser sözleşmeleri özellikleriyle beraber bazı unsurları da sağlar nitelikte olmalıdır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

Bir yapı eseri meydana getirme unsuru;

Eser sözleşmelerinin en temel unsuru, bir yapı eseri meydana getirme unsurudur. Eser sözleşmesinin sonucu olarak yüklenici, iş sahibinin ödemeyi borçlandığı bir ücret karşılığında bir yapı eseri meydana getirmeyi borçlanır (Soran, 2001 ve Eken, 2005). Bu durumda “eser” ve ”meydana getirme” unsurlarını tanımlamakta fayda vardır. Yasadaki tanımıyla eser, sözleşme ile yüklenicinin ifasını taahhüt ettiği şeydir. Meydana getirme unsuru ise eser sözleşmelerinde bir şeyin ortaya çıkarılması, mevcut bir şeyin değiştirilmesi ya da onarılması anlamına gelmektedir (Dirican, 2007).

Ücret unsuru;

Bir sözleşmenin eser sözleşmesi olarak nitelendirilmesi için kapsamında ücret unsuru barındırıyor olması gerekmektedir. Yüklenici, eseri, ücret karşılığında ifa ediyorsa ve iş sahibi ücret ödeme borcu altına girdiyse, sözleşme, eser sözleşmesi olarak nitelendirilir. Ücret unsurunun olmadığı sözleşmelerde, sözleşmenin eser sözleşmesi olduğundan bahsedilemez (Soran, 2001 ve Eken, 2005).

Anlaşma unsuru;

Eser sözleşmesi niteliği bakımından rızai bir sözleşmedir. Tarafların yüklenici tarafından yapılacak olan ve eser niteliğine sahip somut olarak belirtilmiş iş görme sonucu üzerine anlaşmaları yeterlidir. Tarafların borçları (eseri teslim borcu ve ücret ödeme borcu), bu anlaşmada kendiliğinden doğan sonuçlardır (Dirican, 2007).

Eser sözleşmesinin sona ermesi;

Türk Borçlar Kanunu'na göre eser sözleşmeleri belirli şartlarda sona erebilir. Bu şartları şöyle sıralanabilmektedir (Özturan, 1996);

- Her iki taraf borçlarını sözleşmede belirtilen şekilde ödeyerek tasfiye etmeleri
- Eserin tamamıyla yok olmasını takiben eserin yerine getirilmesinin olanaksızlığı nedeniyle sözleşme kendiliğinden sona ermesi
- Yüklenicinin ölümü
- İş sahibinin nezdinde ortaya çıkan nedenle işin yapılmasının olanaksız hale gelmesi

- İş sahibinin iş bitmeden sözleşmeyi tek taraflı feshetmesi
- Ücrette meydana gelen aşırı artış
- Ücretin götürü olarak belirlendiği durumlarda olağanüstü hallerin vuku bulmasıyla işin yapımının olanaksızlaşması ve hâkim kararıyla sözleşmenin feshedilmesi
- Yüklenicinin işe geç başlaması ya da işi olağan düzende yürütememesi
- İki taraftan birinin borcunu yerine getirmekte gecikmesi gibi durumlarda sözleşmenin diğer tarafının, Borçlar Kanunu doğrultusunda sözleşmeyi feshetme hakkı vardır.

Sözleşmelerin hazırlanma amacı taraflara yükümlülüklerini ve haklarını açık bir şekilde ifade ederek, sürecin işleyişinde uyuşmazlıkların yaşanmasını engellemektir. Taraflar, sözleşmenin oluşmasını kabul ederek karşılıklı borç ve haklarını kabul etmiş olurlar. Bir eser sözleşmesinin taraflara yüklediği genel hak ve borçlar ise şu şekilde özetlenebilir:

1-Eser sözleşmelerinde yüklenicinin hakları;

Yüklenicinin en temel hakkı, yaptığı ve teslim ettiği yapı eserinin, iş sahibinde kabulünü ve ücretini istemedir. Bir eserin teslimi, o eserin tamamlanması ile mümkün olur. Sözleşme ile öngörülen bütün işlerin ifa edilerek eserin teslimi hazırlanmasıyla eser tamamlanmış olur (Dirican, 2007).

2-Eser sözleşmelerinde iş sahibinin hakları;

İş sahibinin en temel hakkı, yükleniciden talep ettiği ve ücretini ödediği eserin, sözleşmeye uygun olarak ifasını istemektir. Sözleşmeye uygun olan eserin teslimi sırasında iş sahibinin eseri kontrol ettirmesi, kusurlu işleri belirlemesi ve yükleniciden bu işlerin sözleşmeye uygun olarak ifasını istemesi hakkıdır (Özturan, 1996, Dirican, 2007).

3-Tarafların temel borçları;

İş sahibinin temel borcu, yüklenicinin yaptığı eserin ücretini ödeyerek, eseri teslim alma borcudur. İş sahibi ise haklı bir nedene dayandırmadan yüklenicinin işini teslim almaktan kaçınırsa ya da teslim almayı reddederse temerrüde düşmüş sayılır ve bu da Borçlar Kanunu m. 90'a göre cezaya tabiidir (Özturan, 1996). Yüklenicinin temel borcu eseri ise taahhüt ettiği işi, sözleşmeye uygun şekilde bitirmektir.

Yüklenicinin yaptığı işte gecikmeye düşmesine temerrüt denir ve Borçlar Kanunu m. 101-106'ya göre cezaya tabidir (Özturan, 1996).

Yüklenicinin diğer borçlarını da şu şekilde sıralanabilmektedir (Eren, 1996);

- Üstlendiği işi sadakatle ve özenle yapma borcu
- İş bizzat kendisi ya da kendi yönetimi altında yaptırma borcu
- Çalışma araç ve gereçlerini sağlama borcu
- İşe zamanında başlama ve işi yürütme borcu
- Yapıtı teslim borcu
- Yüklenicinin ayba karşı tekeffül (bir işin sorumluluğunu üstüne alma) borcu
- Genel bildirme (ihbar) yükümlülüğü

## 2.2 Uyuşmazlık Kavramı ve İnşaat Projelerinde Uyuşmazlıklar

“Uyuşmazlık” yargının konusu olabilecek hukuki meselelerde ortaya çıkan ve görünür hale gelen bir anlaşmazlık türü olarak tanımlanmaktadır. Uyuşmazlık, kişiler arasındaki anlaşmazlığın dışı vurularak anlatılması ve açıklanmasıdır. Anlaşmazlık ise bireysel ya da kişiler arasında olabilir. Bir anlaşmazlık, karşı tarafa bildirilmediği ya da karşı taraftan çatışmaya yol açacak bir talepte bulunulmadığı takdirde uyuşmazlık haline dönüşmeyebilir ve taraflar arasında uyuşmazlık çıkarma ihtimali olan konular üzerine, bu konular henüz uyuşmazlığa dönüşmüş olmasalar bile, uygun koşullar dâhilinde bir uzlaşma sağlanabilir (Özbek, 2009).

İnşaat sektörü açısından uyuşmazlık kavramını değerlendirmek için ise sektörün özelliklerine göz atmakta fayda vardır. İnşaat sektörü, her projeye özel şartların geliştirilmesi gereken, her projenin kendi başına vaka olduğu bir sektördür. İki aynı proje, farklı bölgelere uygulansa dahi birbirinden çok farklı sonuçlar ve sorunlar doğurabilir. Projeler uygulandıkları yerlerin sosyal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak gelişim gösterirler. Tüm bu değişken koşullar, inşaat projeleri için uyuşmazlık durumlarının yaşanmasını “kaçınılmaz” kılmıştır.

İnşaat sektöründe uyuşmazlık kavramını tanımlamadan önce çatışma ve hak talebi kavramlarını kısaca tanımlamak gerekmektedir. Çatışma, Willmot ve Hocker (1998) tarafından “En az iki taraf arasında birbirlerinden farklı hedeflere, diğer tarafı engelleyecek şekilde ulaşmaya çalışmaktan doğan ifade edilmiş mücadele” olarak tanımlanmıştır. Çatışmaların taraflar arasında ifade edilmeye başlanması, tarafları

hak talebi sürecine götürebilir. Hak talebi ise Powell-Smith ve Stephenson (1993) tarafından “Tarafların kendi hakkı olarak gördükleri para, mal ya da çözüm için hak iddia etmeleri” olarak tanımlanmıştır (Love ve diğ., 2008). Benzer bir tanımlamayı da Semple ve diğ., (1994) “Sözleşmeye göre tarafların karşı tarafa verdiği zararın tazmin edilmesini istemesi” olarak yapmıştır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, taraflar arasında çözülemeyen hak taleplerinin uyuşmazlıklara neden olduğunu göstermiş ve bu kavram bugüne kadar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. İnşaat projelerindeki uyuşmazlık kavramını açıklayan literatür çalışmaları kısaca şu şekilde özetlenebilir;

Semple ve diğ. (1994)’nin yaptığı çalışmaya göre inşaat sözleşmeleri genellikle uzun ve karmaşık dokümanlardır. Anlaşmazlık ya da uyuşmazlıklar, genellikle sözleşmesel yükümlülüklerden ya da beklentilerden kaynaklanır. Taraflardan biri sözleşme hükümlerinin, olması gerektiği gibi yerine getirilmediğine kanaat getirirse, süreyle ya da ücretle ilgili bir karşılık bekleyerek hak talebinde bulunma yoluna gider. Çözülemeyen hak talepleri de uyuşmazlıkların doğmasına neden olur.

Carmicheal (2002)’nin yaptığı çalışmaya göre inşaat sektöründe uyuşmazlıklar, projelerin değişmez birleşenlerindedir. Uyuşmazlıklar, başarılı bir projeyi başarısızlığa sürükleyebilecek, bir projenin kaderini değiştirebilecek unsurlardır.

Chitra (2003)’nin yaptığı çalışmaya göre uyuşmazlık, tarafların farklı görüşte oldukları hususlarda anlaşmaya varamadıkları çözülmemiş çatışmalardır. Taraflar, karşıt görüşte oldukları bir durumda, ortak görüşe varamazsa, uyuşmazlık durumu ortaya çıkar (Ateş, 2009).

Oladapo ve Onabanjo (2009)’nun yaptıkları çalışmaya göre inşaat sektörü için uyuşmazlıklar genellikle projelerin yapım aşamasında, tarafların sözleşme maddelerinin yorumlanması ve uygulanması üzerine farklı görüşlere sahip olması nedeniyle ortaya çıkan anlaşamama durumudur.

Uyuşmazlıklar, taraflar için yaşanması istenmeyen durumlardır. Uyuşmazlıkların yaşanması her iki taraf için de maddi ve manevi olumsuz sonuçlara neden olur. Son dönemde yapılan araştırmalar, uyuşmazlıkların yaşanmasının projenin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden olduğunu göstermiştir. Uyuşmazlıklar genelde projenin maliyetiyle, tamamlanma süresinin artmasına neden olur. Projenin başarısında süre, maliyet ve kalite temel bileşenlerinin etkisi düşünülürse

uyuşmazlıkların bu başarıyı engelleyen önemli unsurlar olduğu söylenebilir. Aynı zamanda uyuşmazlıklar, taraflar arasındaki iş ilişkisini zedeleyerek, tarafların gelecekteki iş hayatlarına zarar verebilir. Bir inşaat projesinde, uyuşmazlık yaşanmasını tamamen ortadan kaldırmak olası değildir ancak süreç boyunca bazı ilkelere uymak uyuşmazlıkların etkilerini azaltmada faydalı sonuçlar doğurabilir. Jergas (2001) çalışmasında bu ilkeleri şu şekilde özetlemiştir:

- Uyuşmazlık nedeni olan talebin doğru anlaşılması
- Sözleşme terimlerinin doğru anlaşılabilmesi için yeterli hukuki bilgiye sahip olmak
- Sözleşme maddelerinin doğru yorumlanarak, sürecin bu maddeler doğrultusunda sürdürülmesi
- Süreç boyunca değişikliklerin kaçınılmaz olmasının farkında olunması ve koşulların değişikliklere uygun hale getirilmesi
- Sözleşme hazırlanırken tarafların risk dağılımlarının eşit olarak yapılması
- Sorunlar ortaya çıktığı zaman mümkün olan en hızlı şekilde çözülmesi
- Tarafların iyi ilişkiler içinde olması
- Tarafların uzlaşmacı bir politika içinde olmaları
- Proje yönetiminin etkili biçimde yapılması

Tarafların bu ilkeleri benimsemesi durumunda, proje sürecini önemli derecede etkileyen uyuşmazlıkların etkisi süreç boyunca daha az hissedilir. Bu durum ise sürecin başarılı olarak sonlandırılmasında önemli bir adım niteliği taşır.

### **2.3 İnşaat Sektöründe Uyuşmazlığa Neden Olan Faktörler**

İnşaat projeleri birçok farklı disiplinden ve sektörden ana ve alt katılımcıyı bünyesinde barındıran, katılımcıların süreç boyunca değiştiği ve gelişen teknolojiyle beraber projelerin kapsamındaki genişlemelerle sürece katılan disiplinlerin arttığı, dış koşullara bağlı değişken şartlarda sürdürülen süreçlerdir. Sürecin giderek karmaşıklaşması ve kalabalıklaşması, katılımcı tarafların bireysel ya da örgütsel ihtiyaç ve istekleri, süreç boyunca kendilerini ve menfaatlerini koruma hedefleri, projelerde birbiriyle çelişen ve çekişen durumların doğmasına, buna bağlı olarak ise

çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Ortaya çıkan çatışmalar, zamanında çözülmezse ya da iyi bir şekilde yönetilmezse uyuşmazlıklara dönüşebilir.

Projelerde birçok faktör uyuşmazlıkların yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenler üç ana başlık altında “İnsan, Süreç ve Proje” olarak toplanabilir. İnsan ile ilgili faktörler ilişkiler, roller, sorumluluklar ve beklentilerdir. Sürece ait unsurlar planlama, finansal durum, sözleşmeler ve hükümleri, risk ve sözleşme uygulaması prosedürleri iken projeye ait unsurları işin teknik kapsamı, tipi, karmaşıklığı, arsa ve çevre koşulları olarak sıralanabilir (Diekman ve Girard, 1995).

İnşaat sektöründeki uyuşmazlık kaynakları, yurtdışında daha çok olmakla beraber yurtiçinde ve yurtdışında araştırmacılar tarafından ele alınmış ve uyuşmazlığa neden olan kavramlar tanımlanmaya çalışılmıştır. Yurtdışı çalışmaları için literatürde birçok çizelge çalışmasına rastlanmaktadır. Çizelge 2.1, bu çalışmaların (Fenn ve diğ. 1997, Olapado ve Onabanjo 2009, İltter 2010) incelenmesi, Love ve diğ. (2008)’nin yaptıkları çalışmada, uyuşmazlık nedenleri üzerine yapılan araştırmaları özetlerken verdikleri bilgilerin kullanılması ve çizelgelerde olmayan ancak konuyla ilgili olan çalışmaların da çizelgeye eklenmesi ile hazırlanmıştır.

**Çizelge 2.1 : Yurtdışı araştırmalarında ortaya konan uyuşmazlık kaynakları.**

ARAŞTIRMA	UYUŞMAZLIK NEDENLERİ
Diekmann ve Nelson (1985)	Hak talepleri
Hewitt (1991)	Değişiklikler
Watts ve Scrivner (1992)	Hak talepleri
Heath ve diğ. ( 1994)	Gerçekçi olmayan beklentiler, sözleşme dokümanları, değişiklikler, bilgi paylaşımı, ödemeler, iletişim
Semple ve diğ. (1994)	Hızlandırma, iklim şartları, değişiklikler, sahaya ulaşımın kısıtlı olması
Rhyes Jones (1994)	Yönetim, kültür, iletişim, tasarım, ekonomi, ihale süreci, sözleşmeler, gerçekçi olmayan talep ve beklentiler, iş gücü
Diekmann ve Girard (1995)	İnsan, süreç, ürün
Bristow ve Vasilopoulous (1995)	Gerçekçi olmayan beklentiler, sözleşme dokümanları, iletişim, takım ruhu eksikliği, değişiklikler
Colin ve diğ. (1996)	Ödemeler, kalite, yönetim, performans, gecikmeler, ihmal
Skyes (1996)	Zayıf iletişim
Chan ve Kumaraswamy (1997)	Temel nedenler, ana nedenler

**Çizelge 2.1 (devam) : Yurtdışı araştırmalarında ortaya konan uyuşmazlık kaynakları.**

Kumaraswamy ve Yogeswaran (1998)	Değişiklikler, yetersiz dokümantasyon, geç bilgilendirme, şartnamelerin farklı yorumlanması, yetersiz saha etüdü, ölçüm hataları, ödemeler, yer tesliminde gecikmeler, tasarım hataları, iklim koşulları, yanlış ve kusurlu imalat, üçüncü tarafların müdahalesi
Daoud ve Azzam (1999)	Sözleşme hükümlerinin yanlış yorumlanması, sözleşme dokümanlarındaki eksiklikler, hukuksal düzenlenmelerdeki değişiklikler, kültür yapısı
Vidogah ve Ndekugri (2002)	Hak talepleri
Howlett (2003)	Kanunların çatışması
Harmon (2003)	Gerçekçi olmayan beklentiler, risklerin taraflar arasındaki dağılımı
Love ve Smith (2003)	Yapılan işlerin tekrarı
Fryer ve diğ. (2004)	İş tanımı ve ihale süreci, tasarım süreci, yapım süreci, proje yönetim süreci
Adriaanse (2005)	Kaynakların ve işçiliklerin kalitesi, gecikmeler, değişiklikler, maliyet artışları, sözleşme hükümlerindeki yorumlanma farklılıkları
Peckar (2005)	Ödemeler
Ashworth (2005)	Genel, mal sahibi, müşavirler, yüklenici, alt yüklenici, tedarikçilerle ilgili sorunlar
Chan ve Suen (2005)	Ödemeler, değişiklikler, süre uzatımı, kalite, yerel şartların yabancı olması, iş tanımında belirsizlik, risk dağılımı, iş yapış şeklindeki farklılıklar, gerçekçi olmayan beklentiler, yönetimin tutumu, riskin taraflar arasındaki dağılımı, uzlaşmacı olmayan yaklaşımlar, kanunlarla çatışma, sözleşme hükümlerindeki belirsizlikler, yerel hukuka yabancılık, bilginin kullanılabilirliği
Gebken ve Gibson (2006)	Değişiklikler
Cheung ve Yiu (2006)	Performans, ödeme ve süreye bağlı sorunlar
Kumaraswamy ve diğ. (2008)	Gerçekçi olmayan beklentiler, sözleşme dokümanları
Abeynayake (2008)	Proje ve şartname eksiklikleri, projenin büyüklüğü, sözleşme hükümleri, yönetim başarısızlıkları, maliyet artışları
Gad ve diğ. (2010)	Kültürel farklar

Watts ve Scrivner (1992), Diekmann ve Nelson (1985), Heath ve diğ. (1994), Vidogah ve Ndekugri (2002), yaptıkları çalışmalara göre uyuşmazlıklara neden olan en önemli kaynağı hak talepleri olarak belirlemiştir. Çözülemeyen hak taleplerinin uyuşmazlıklara dönüşmesi genellikle projelerde karşılaşılan bir durumdur.

Onyango (1993)'nun yaptığı çalışmaya göre hak talepleri genelde iş sahibinin sözleşmede değişiklik yapmak istemesinden, değişik saha koşullarından ve

mimar/mühendislerin yükümlülüklerini yerine getirmemelerinden kaynaklanmaktadır (Love ve diğ., 2008).

Hewitt (1991) ve Gebken ve Gibson (2006) ise çalışmalarında, uyuşmazlıkların en çok değişiklikler yüzünden yaşandığı sonucuna varmışlardır. İki araştırmanın arasında uzun yıllar olduğu göz önüne alındığında, değişikliklerin, sektör için hala bir uyuşmazlık konusu olarak görüldüğü söylenebilir.

Diekmann ve Girard (1995) uyuşmazlık nedenlerini insan, süre, ürün olarak sınıflandırırken, Heath ve diğ. (1994) gerçekçi olmayan beklentilerin, teknik şartnamelerdeki yetersizliklerin, değişikliklerin, taraflar arasındaki bilgi paylaşım düzeyinin, sözleşme terimlerinin ve taraflar arasındaki zayıf iletişimin uyuşmazlıklara neden olduğu sonucuna varmışlardır. Bristow ve Vasilopoulous (1995), Heath ve diğ. (1994)'den farklı olarak ödemelerin, uyuşmazlıkların yaşanması için ana sebep olmadığını ve takım ruhu eksikliğinin de uyuşmazlıkların yaşanmasına neden olduğunu belirtmiştir. Rhys Jones (1994) yaptığı çalışmada yönetimin, kültürel etkilerin, taraflar arasındaki iletişimin, ekonomik koşulların, ihale sürecinin, sözleşmelerin, iş gücünün, projenin tasarımının uyuşmazlıklar üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Semple ve diğ. (1994)'ne göre ise sürecin hızlandırılması, iklim şartları, yapılan değişiklikler ve sahaya ulaşmadaki zorluklar uyuşmazlık nedeni olarak sayılabilir.

Chan ve Kumaraswamy (1995) gecikmelerin, süre ve bütçe aşımının uyuşmazlık nedeni olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmacılar daha sonra sektördeki gecikmelerin nedenlerini araştıran başka bir çalışma daha yaparak, uyuşmazlığın ana nedenlerinden biri olarak gördükleri gecikme faktörünün nedenlerini ve sonuçlarını araştırmışlardır. Chan ve Kumaraswamy (1997)'nin, Hong Kong'taki inşaat projelerdeki süre aşımını araştırdıkları çalışmalarında, gecikme nedenlerini sekiz ana başlıkta incelemişlerdir. Araştırmacılar proje, iş sahibi, tasarım grubu, yüklenici, malzeme, işçi, ekipman ve dış etkenler ilişkili olarak belirledikleri ana başlıkları alt başlıklarıyla inceleyerek, inşaat sektöründe gecikmelere neden olan faktörleri bulmayı amaçlamışlardır. Ayrıca sahada güçlü bir yönetimin, etkili iletişimin, tarafların kapsamlı hazırladıkları stratejilerin, katılımcılar arasında yanlış anlaşılmaya mahal vermeyecek şekilde yapılan görev ve sorumluluk paylaşımının, saha koşullarını iyi bilmenin, gecikmeleri azaltan faktörler olduğu, araştırmada elde edilen sonuçlardandır.



Colin ve diğ. (1996) ise proje teslim sistemiyle, uyuşmazlık nedenleri arasında bağ kurarak ödemelerin geleneksel proje teslim sisteminde, kalite ile ilgili sorunların ise daha çok tasarım-yapım teslim sisteminde görüldüğünü öne sürmüştür. Skyes (1996) yaptığı çalışmada ise yanlış anlamaların uyuşmazlıklar için önemli bir kaynak olduğunu ortaya koymuştur.

Kumaraswamy ve Yogeswaran (1998), hak talepleri üzerine yaptıkları çalışmada en sık rastlanan, projeyi maliyet ve süre bakımından etkileyerek uzamasına neden olan uyuşmazlıkların sebeplerini, değişiklikler, tasarımsal hatalar, saha analizinde eksiklikler, ölçüm hataları, yer tesliminin, tasarım dokümanlarının ve üretimin gecikmesi, tarafların birbirini engelleyici davranışları, iklim koşulları, yanlış üretimler, ödemelerdeki artış ve gecikmeler olarak belirlemişlerdir (İlter, 2010).

Daoud ve Azzam (1999)'ın Ortadoğu ülkelerinde inşaat projeleri üzerine yaptıkları çalışmada, uyuşmazlıkların dil engeli ve yetersiz eğitimden kaynaklı olduğunu ortaya koyarak, uyuşmazlık nedenlerini sözleşme hükümlerinin yanlış yorumlanmasına, sözleşme dokümanlarındaki eksikliklere, hukuksal düzenlemelerdeki değişikliklere ve farklı ülkelerde iş yapan kişilerin, iş yaptıkları bölgenin kültür yapısına uyum sağlayamamasına bağlamışlardır (İlter, 2010). Gad ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada ise Daoud ve Azzam (1999)'ın yaptığı çalışmadakine benzer bir sonuç elde etmiş ve kültürel farklılıkların uyuşmazlıkların yaşanmasına yol açtığını belirtmiştir.

Howlett (2003)'ün yaptığı çalışmada ise yine Daoud ve Azzam (1999)'ün yaptığı çalışmaya paralel sonuçlar elde etmiştir ve kanunlarla çatışmanın uyuşmazlıklara neden olduğunu belirlemiştir. Kanunlara dayalı uyuşmazlıklar sadece yabancı ülkelerde iş yapan firmaların yaşadığı sorunlar değildir. Sözleşmeler hazırlanırken, ülkenin kanunları ve yasalarıyla çelişen maddelerin sözleşme hükümleri arasında yer almasına göz yummak ya da bu durumları gözden kaçırmak, süreç boyunca uyuşmazlıkların yaşaması için önemli bir sebep oluşturur.

Love ve Smith (2003)'ün yaptıkları çalışmaya göre ise yapılan işlerin tekrarı uyuşmazlık için kaynak teşkil etmektedir (Love ve diğ., 2008). Harmon (2003) ise gerçekçi olmayan beklentilerin ve taraflar arasında risklerin adil dağıtılmamasının uyuşmazlıklara neden olduğu sonucuna varmıştır.

Fryer ve diğ. (2004) yaptıkları çalışmada, yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak uyumsuzluk nedenleri, süreçlere göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre iş tanımı ve ihale sürecinde iş tanımındaki eksiklikler, koordinasyonla ilgili eksiklikler, mal sahibinin deneyimsiz oluşu, son kullanıcının tasarım sürecine etki edememesi uyumsuzluk nedenlerini oluşturur. Tasarım sürecinde ise tasarımsal hatalar, şartnamelere uygun olmayan tasarımlar, mal sahibinin onay verme sürecinde gecikmesi, mal sahibinin tasarım bilgisinin yetersizliği uyumsuzluklar için kaynak oluşturabilir. İnşaat süreci boyunca yaşanan tasarım ve üretim farklılıkları, üretimin kalitesi, maliyet artışları, sürenin artması ve operasyonel hatalar uyumsuzlukların yaşanmasına zemin hazırlar. Proje yönetim sürecinde ise uyumsuzluklar planlama ve onaylama sürecindeki gecikmeler, mal sahibi ve proje yöneticisi arasındaki anlaşmazlıklar, değişikliklerin kontrolünün tek yetkide toplanmaması kaynaklı olabilir.

Pecker (2005) ve Adriaanse (2005) yaptıkları çalışmalarda, literatürde olan araştırmalardan çok farklı sonuçlara ulaşmamıştır. Pecker (2005) ödemelerin uyumsuzlukların ana sebebi olduğunu belirtirken, Adriaanse (2005) malzeme ve işçilik kalitesinin, gecikmelerin, değişikliklerin, maliyet artışlarının ve sözleşme hükümlerinin taraflarca farklı yorumlanmasının uyumsuzluklara neden olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer yapılan çalışmalardan farklı olarak Asworth (2005) uyumsuzluk kaynaklarını süreçte rol alan kişilere bağlı olarak sınıflandırmıştır. Genel, mal sahibi, müşavirler, yüklenici, alt yüklenici, tedarikçiler olarak yaptığı sınıflandırmada genel sorunları sözleşmeler, iletişim, sektörün parçalı yapısı, ihale politikaları olarak alt başlıklara indirgemıştır. Mal sahibi ile ilgili yaşanan sorunları iş tanımı, değişiklikler, standart sözleşmelerde yapılan değişiklikler, sözleşme yöneticisine yapılan müdahaleler, ödemelerde gecikmeler olarak sıralarken, müşavirlerle tasarım hataları, deneyim eksiklikleri, geç ve yetersiz bilgilendirme, koordinasyon eksikliği, sorumluluk tanımında eksikliklerle ilgili sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Yüklenicilerin, şantiye yönetiminde ve planlamadaki eksiklikleri, kalite, alt yüklenicilerle yaşanan sorunlarda, alt yüklenici ödemelerinde ve alt yüklenici koordinasyonunda sorunlar yaşanmasına kaynak oluşturduğu ortaya konmuştur. Alt yüklenicilerle uyumsuzluklar, sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmeme ve kalite konusunda yaşanırken,

tedarikçilerin düşük performanslı ürünleri tedarik etmesi uyuşmazlıkların yaşanması için bir neden teşkil etmektedir.

Chan ve Suen (2005)'in Çin inşaat sektöründe yaptığı ampirik çalışma, uyuşmazlık kaynakları için en kapsamlı listelerden birini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmaya göre uyuşmazlıklar ödemeler, değişiklikler, süre uzatımı, kalite, yerel şartların yabancı olması, iş tanımında belirsizlik, risk dağılımı, iş yapış şeklindeki farklılıklar, gerçekçi olmayan beklentiler, yönetimin tutumu, riskin taraflar arasındaki dağılımı, uzlaşmacı olmayan yaklaşımlar, kanunlarla çatışma, sözleşme hükümlerindeki belirsizlikler, yerel hukuka yabancılık, bilginin kullanılabilirliği gibi konuların neticesinde çıkmaktadır (İlter, 2010).

Cheung ve Yiu, (2006), uyuşmazlığı tetikleyen nedenleri 3 ana başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar kötü performansa, ödemeye ve süreye bağlı uyuşmazlıklardır. Kötü performansa dayalı olanlar:

- Yetersiz saha ve zemin araştırmaları;
- İş sahibinin geç görevlendirmesi;
- İş sahibinin sahayı teslim alması ancak ana yükleniciye teslim etmemesi;
- Ana yüklenicinin alt yükleniciye sahayı teslim etmemesi;
- Ana yüklenicinin süreci doğru bir şekilde yürütememesi;
- Mimar/Mühendis'in ana yüklenicinin yaptığı işlerden tatmin olmaması;
- Ana yüklenicinin sahada iş bırakması;
- Alt yüklenicinin sahada iş bırakması;
- İşin ölçeğinde meydana gelen değişiklikler;
- Ödemelerdeki hatalar ya da önemli değişiklikler şeklinde özetlenmiştir.

Ödemeye bağlı olan uyuşmazlık nedenleri ise:

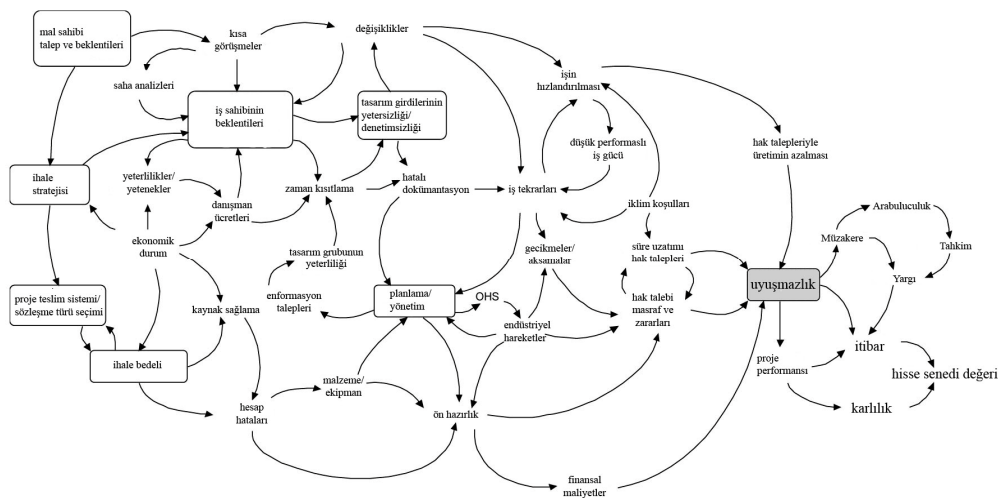
- İş sahibinin değişikliklerden ortaya çıkan hak taleplerini ödeyememesi;
- Sözleşmelerle belirlenmiş işlerin değeri ve ölçeği üzerine çıkan anlaşmazlıklar;
- İş sahibinin ara ödemelerde yaptığı gecikmeler;
- Ana yüklenicinin alt yüklenicilere ödeme yapmaması;
- Ana yüklenicinin talep ettiği süre uzatımının maliyeti konusunda çıkan anlaşmazlıklar;

- Alt yüklenicinin talep ettiği süre uzatımının maliyeti konusunda çıkan anlaşmazlıklar;
- Ana yüklenicinin kalan ödemelerinin geç yapılması;
- Ana yükleniciye ödenecek tazminatın tespiti ve tasfiyesi hakkında değerlendirme;
- Hıza dayalı ücretler konusunda anlaşmazlıklar olarak özetlenmiştir.

Süreye bağlı olan uyuşmazlık nedenleri ise:

- Mimar/mühendisten gelen geç talimatlar;
- İnceleme açılması için sonuca varmak;
- Ana yüklenicinin talep ettiği süre uzatımının maliyeti konusunda çıkan anlaşmazlıklar;
- Kamu kuruluşlarına bağlı işlerde gecikmeler;
- Alt yüklenicinin ana yüklenici nedeniyle işi geciktirmesi olarak açıklanmıştır.

Kumaraswamy ve diğ. (2008) gerçekçi olmayan beklentilerin ve uyumsuzlukların ana sebeplerini oluşturduğunu savunurken, Love ve diğ. (2008) literatür taramalarını baz alarak uyuşmazlık kaynaklarını ve çözüm yollarını bir modelle açıklamışlardır. Şekil 2.1’de görülen modele göre gecikmeler, işlerin tekrarlanması, ekonomik şartlar, tasarım grubunun yeterliliği, iklim koşulları gibi konular uyuşmazlıklar için kaynak oluştururken, ana sebepler mal sahibinin beklentileri/istekleri, ihale stratejisi, proje teslim sistemi ve sözleşme seçimi, iş programının sıkışıklığı, tasarım girdilerinin yetersizliği, planlama/yönetim olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.1: Uyuşmazlık nedenleri modeli (Love ve diğ., 2008).

Sri Lanka inşaat sektöründe tahkim üzerine Abeynayake (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre ise uyuşmazlıkların sebeplerini:

- Taraflardan herhangi birinin sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmemesi;
- İş sahibi, yüklenici ya da alt yüklenicinin sorumluluğu dâhilinde olan yükümlülüklerin yönetiminde başarısız olması;
- Projedeki ve şartnamelerdeki eksiklikler ve hatalar;
- Ani maliyet artışları;
- Projenin büyüklüğünün ve karmaşıklığının artması oluşturur.

Uyuşmazlıkların yaşanmasına neden olan faktörleri Amerika Kamu Kaynakları Merkezi, “İnşaat Uyuşmazlıklarını Önleme ve Giderme” isimli yayınında şöyle sıralamıştır (Eken, 2005):

- Risklerin taraflara eşit olarak dağıtılmamasını öngören sözleşme koşulları;
- İş sahibi ve yüklenici arasındaki gerçekçi olmayan talep ve beklentiler;
- Yetersiz ve özensiz hazırlanmış sözleşme dokümanları;
- Tekliflerini çok düşük tutan yükleniciler;
- Projeye katılanların arasındaki iletişim eksikliği;
- Yapım yönetiminin yetersizliği;
- Beklenmeyen koşullar karşısında yetersiz kalan proje katılımcıları;
- Takım ruhu eksikliği;
- Proje katılımcılarının birbirine karşı sergilediği sert ve kavgacı tavırlar;
- Uyuşmazlıklar karşısında sorunu çözmeye yönelik tavır sergilemeyip, bu durumu daha üst noktalara taşıyan yöneticilerin tutumu.

Görüldüğü gibi yurtdışında uyuşmazlıklara neden olan kavramları inceleyen birçok çalışma ve araştırma mevcuttur. Araştırmalar bazen birbirlerini tekrarlayan sonuçlara ulaşırlar da, farklı ülkelerde farklı kişilerce, farklı örneklerle yapıldığı için değerlidir çünkü inşaat sektörünün en önemli karakteristik özelliklerinden birisi yapılan projelerin ve sektörün, yerine özel olmasıdır. Bu çalışmalar her ülke için yol gösterici olmakla beraber Türkiye’de uyuşmazlıklarla ilgili konuların yeni kavramlar olarak algılanması ve bu konuda çok fazla araştırmanın bulunmaması, yurtdışında elde edilen sonuçların Türkiye açısından ne derece uygun olduğunun anlaşılmasına neden olmaktadır. Türkiye’de sayısı çok olmamakla beraber yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar Çizelge 2.2’de görülmektedir.

**Çizelge 2.2 : Yurtiçi araştırmalarında ortaya konan uyuşmazlık kaynakları.**

ARAŞTIRMA	UYUŞMAZLIK NEDENLERİ
Eken (2005)	Maliyet ve ödemeler, işin ifası ve kalite, süre, yasal konular, sözleşme ilişkileri, inşaat sözleşmeleri
Çamcı (2008)	Süre, imalat fiyatları, gecikmeler, hak edişler, yüklenici ve mal sahibi sorumluluğu
Ateş (2009)	Değişiklikler, süre uzatımı, işlerin kalitesi, iş tanımındaki belirsizlikler, yönetim/idare, bilgi paylaşım eksikliği, sözleşme terimleri, iş yapış farklılıkları, uyuşmazlıkların ele alınışındaki farklılıklar, takım ruhu eksikliği, yetersiz hukuk bilgisi, yerel koşullara yabancılık, tarafların finansal durumları, planlama-programlama hataları, tasarım-mühendislik hataları, sözleşme hükümlerinin ihmali, yargıyla ilgili problemler
Deniz (2010)	Değişiklikler, tasarım girdilerinin yetersizliği, risklerin taraflar arasındaki dağılımı, tarafların uyuşmazlıklara bakış açısındaki farklılıklar, gerçekçi olmayan talep ve beklentiler, ödemeler, zayıf iletişim, yönetim, bilgi paylaşımı, sözleşme terimleri, süre uzatımı, işlerin kapsamı, yapılan işlerin kalitesi, iş yapma biçimi farklılıkları, sözleşme dokümanları, takım ruhu, eski iş ilişkileri
İlter (2010)	İş programı, süre uzatımı, ödemeler, geç kararlar, ek imalatlar, bilgi eksikliği, yerel şartlara yabancılık

Yurtdışıyla karşılaştırıldığında inşaat sektöründe uyuşmazlık konusu Türkiye’de yeni bir kavramdır. Bu nedenle yurtdışına göre yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Türk inşaat sektörü için bu konuyu çalışan araştırmacılar genelde hukukçular, mimar ya da mühendislerdir. Araştırmacılar, genelde yüksek lisans ya da doktora tezi kapsamındaki araştırmalarla sektörün bu konuya bakış açısını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Eken (2005) yaptığı yüksek lisans tez çalışması kapsamında, inşaat sözleşmelerindeki anlaşmazlık konularını, çözüm yollarını incelemiş ve Türkiye’de yargıya gitmiş anlaşmazlıklar üzerine bir araştırma yapmıştır. Yaptığı bu çalışmaya göre yargıya gitmiş ve bu yolla çözülmüş inşaat davalarındaki uyuşmazlık nedenlerini altı başlık altında toplamıştır. Maliyet ve ödemeler, işin ifası ve kalitesi, süre, yasal konular, arsa payı devri karşılığı inşaat yapım sözleşmeleri, sözleşme ilişkileri olarak ana başlıklara ayırdığı uyuşmazlık nedenlerini, alt başlıklara indirgeyerek açıklamıştır.

Buna göre maliyet ve ödemeler konusundaki uyuşmazlık nedenlerini genelde:

- İş bedelinin ödenmemesi;
- Anlaşılan götürü bedele işin ifası sırasında itiraz;
- Hak edişlerin düzensiz ve gecikmeli ödenmesi;
- Sözleşme dışı yapılan işlerin bedelinin istenmesi;
- Hak edişlerde fazla kesinti yapılması;
- Ödenen fazla iş bedelinin geri istenmesi;
- Sözleşme dışı yapılan işlerin bedeli üzerinde ihtilaf gibi konular oluşturmaktadır.

İşin ifası ve kalitesi konusundaki uyuşmazlıklar ise:

- İnşaatın kusurlu imalatı;
- İnşaatın eksik teslimi;
- İnşaatı ayıplı mal kullanılması;
- Yüklenicinin inşaatı yarıda bırakması gibi konulardan kaynaklanmaktadır.

Süre konusunda tarafların yaşadığı sorunlar genelde:

- İnşaatın geç teslimi nedeniyle tazminat isteği;
- İnşaatın geç teslimi nedeniyle istenen tazminat bedeli üzerinde ihtilaf;
- İnşaatın yavaş ilerlemesi nedeniyle geç teslim endişesi kaynaklıdır.

Araştırmacı yasal konular nedeniyle yaşanan uyuşmazlıkları:

- İmar yasalarına aykırı inşaat yapılması;
- Sözleşme olmadan yapılan işin ifası esnasında oluşan ihtilaflar;
- Önceden verilen hakem kararlarının temyizi;
- İnşaatın uygulama projesine aykırı şekilde yapılması alt başlıklarına indirgeyerek incelemiştir.

Arsa payı devri karşılığı inşaat yapım sözleşmelerinde yaşanan uyuşmazlık konuları ise:

- Yüklenicinin, payına düşen bölümlerin tapu devrini istemesi;
- İnşa edilen bağımsız bölümlerin paylaşımı;
- Mal sahibinin devredilen tapuların iptal edilmesini istemesidir.

Son olarak sözleşme ilişkileri üzerine yaşanan uyuşmazlıkların:

- Sözleşmenin haksız feshi iddiasıyla yüklenicinin tazminat isteği;
- Sözleşmenin karşılıklı feshi sonucunda ödenecek tazminat üzerine ihtilaflar;
- Mal sahibinin sözleşme yükümlülüklerine uymaması;
- Yüklenicinin işe özen göstermemesi;
- Yüklenicinin eksik projelerle işi yürütmesi gibi konulardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmada, bu sonuçlara 2003 yılında Yargıtay'da incelenen ve karara bağlanan 544 inşaat uyuşmazlığı incelenerek varılmıştır. Bu çalışmayla Türk inşaat sektöründeki yargıya gitmeye neden olan uyuşmazlık nedenleri özetlenmiştir.

Çamcı (2008) yaptığı çalışmada ise kamu inşaatlarında ortaya çıkan uyuşmazlıkları ve nedenlerini örnek kararlar ışığında incelemiştir. Araştırmada uyuşmazlık nedenleri 154 kamu davasının nedeni ve sonucu incelenerek bulunmuştur. Bu nedenler süre, imalat fiyatları, gecikmeler, hak edişler, yüklenici ve mal sahibi sorumluluğu olarak özetlenebilmektedir.

Ateş (2009) uluslararası joint-venture'larda uyuşmazlıkların yaşanmasına kültürün etkisini araştıran çalışmasında, 189 inşaat profesyoneline anket yollamış ve bu anket 41 kişi tarafından cevaplanmıştır. Yollanan anket formunda uyuşmazlık nedenleri değişiklikler, süre uzatımı, işlerin kalitesi, iş tanımındaki belirsizlikler, yönetim/idare, bilgi paylaşım eksikliği, sözleşme terimleri, iş yapış farklılıkları, uyuşmazlıkların ele alınışındaki farklılıklar, takım ruhu eksikliği, yetersiz hukuk bilgisi, yerel koşullara yabancılık, tarafların finansal durumları, planlama-programlama hataları, tasarım-mühendislik hataları, sözleşme hükümlerinin ihmalî, yargıyla ilgili problemler olarak belirlenmiştir ve anketin geri dönüşleri de bu maddeleri doğrular nitelikte olmuştur.



Deniz (2010) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında ise yüklenici inşaat firmalarında kullanılan uyuşmazlık çözüm yollarını ve çatışma yönetimi stratejilerini incelemiştir. Türkiye Mütahhitler Birliği'ne üye yüklenici firmalarla yaptığı alan araştırmasında yöneticiler değişiklikler, tasarım girdilerinin yetersizliği, risklerin taraflar arasındaki dağılımı, tarafların uyuşmazlıklara bakış açısındaki farklılıklar, gerçekçi olmayan talep ve beklentiler, ödemeler, zayıf iletişim, yönetim, bilgi paylaşımı, sözleşme terimleri, süre uzatımı, işlerin kapsamı, yapılan işlerin kalitesi, iş yapma biçimi farklılıkları, sözleşme dokümanları, takım ruhu, eski iş ilişkileri gibi kavramların uyuşmazlıklara neden olduğunu doğrulamıştır.

Son olarak İter (2010) uyuşmazlık çözüm yollarının seçim kriterleri üzerine bir model geliştirmiştir. Bu çalışma esnasında yaptığı alan araştırmasında, uyuşmazlık yaşanan konuları iş programı, süre uzatımı, ödemeler, geç kararlar, ek imalatlar, bilgi eksikliği, yerel şartlara yabancılik olarak özetlemiştir.

Yapılan bu çalışmalar Türk inşaat sektörü açısından uyuşmazlık kavramını ve nedenlerini anlamak için aydınlatıcı çalışmalardır. Sektördeki profesyonellere yöneltilen sorularla ulaşılan sonuçlar ya da uyuşmazlık konusunda yargıya giden sorunlar, bu konuda araştırma yapmak isteyen kişilere, sektörün konuya bakış açısı hakkında fikir vermektedir. Konuyla alakalı başka değerli çalışmalar da literatürde mevcuttur.

Soran (2001) yaptığı “İnşaat Sözleşmelerinde Uyuşmazlık Çözüm Yolları/Tahkim” isimli tez çalışmasıyla uyuşmazlık kavramını araştırmış ve tezini bu konu hakkında bir vaka analiziyle bitirmiştir. Vaka analizinde tahkim ile çözülmüş bir inşaat davasını incelemiştir. Uyuşmazlık kavramının günümüzden çok daha az önemsendiği bir dönemde yapılan bu çalışma, inşaat sektörü hakkında araştırma yapacak kişilere ışık tutar nitelikte olmuştur. Türk (2005) ise yaptığı tez çalışmasıyla inşaat sözleşmelerindeki uyuşmazlıkları ve uyuşmazlıkların çözüm yollarını incelemiş, uyuşmazlık çözüm yollarının avantaj ve dezavantajlarını belirlemeye çalışmıştır. Fırtına (2011) ise uyuşmazlık çözüm yollarından olan “Uyuşmazlık İnceleme Kurulları”nı inceleyen tez çalışmasında, yurtiçi ve yurtdışında anket çalışmaları yapmış ve elde ettiği sonuçları karşılaştırarak, sektörün bu uyuşmazlık çözüm yoluna bakışını araştırmıştır.

Bugüne kadar yapılan gerek yurtdışı, gerekse yurtiçindeki araştırmalar inşaat sektöründe birçok faktörün, uyuşmazlıkların yaşanmasında etkili olduğunu göstermiştir. Sektörün karakteristik özelliği uyuşmazlıkların yaşanması için uygun zemini hazırlamaktadır. İnşaat projelerine katılan tarafların giderek çoğalması, her tarafın kendi menfaatini koruma çabası ve aynı zamanda ortak bir amaca hizmet etme zorunluluğu, uyuşmazlıkların yaşanmasını kolaylaştıran unsurlardır. Farklı araştırmalar ödemeler, süre talebi, işin kalitesi, tarafların tutumu, hak talepleri, sözleşme hükümlerindeki eksiklikler, tasarım girdilerindeki hatalar/eksiklikler, yönetimin tutumu, tarafların bilgi paylaşımındaki yetersizlikleri, takım ruhu eksikliği, değişiklikler, işlerin kapsamı, tarafların iş yapma biçimlerindeki farklılıklar gibi kavramların, genel olarak her ülkenin inşaat sektöründe uyuşmazlıklara neden olduğunu göstermiştir. Araştırmaların vardığı bir diğer önemli sonuç ise kültürün uyuşmazlıkların yaşanması üzerinde etkili olduğudur. Küreselleşen dünya düzeninde artık firmalar sadece kendi ülkelerinde değil, başka dünya ülkelerinde de iş yapmaya başlamışlardır. Bu durum da kültürel farklılıklarla ilgili problemleri beraberinde getirmiştir. Tüm bu uyuşmazlık nedenlerinin geneline bakıldığında altında yatan unsurun “insan” faktörü olduğu görülebilmektedir. Kişisel çatışmalar ya da tarafların çatışmalarının uyuşmazlıklara neden olduğunu düşünülürse, çatışmaları azaltmanın ya da ortaya çıktığı anda çözüme ulaştırmak için gayret etmenin, uyuşmazlıklara neden olan faktörleri azaltabileceği düşünülebilir.

### **3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI VE UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARININ SEÇİLMESİNDE BELİRLEYİCİ OLAN KRİTERLER**

Taraflar arasındaki çatışmalar ve anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklara dönüştüğünde, taraflar sürecin işleyişinin devam etmesi için sorunu çözüme yoluna gitmelidir. Taraflar, karşılıklı uzlaşmaya vardıkları bir çözüm yolu yardımıyla, uyuşmazlığın çözümü için çaba gösterirler. Özel sektör inşaat projelerinde olduğu gibi kamu projelerinde de uyuşmazlıkların yaşanması riski fazladır. Literatüre bakıldığında birçok uyuşmazlık çözüm yolu olduğu görülmektedir. Uyuşmazlık çözümlerinde, kolay ve sağlıklı sonuçlara ulaşabilmenin anahtarının, doğru yolun seçimi olduğu düşünülürse, tarafların çeşitli uyuşmazlık çözüm yollarından haberdar olması ve bu doğrultuda bir değerlendirmenin yapılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu bilgilerin ışığında, bu bölümde, yargısal ve alternatif uyuşmazlık çözüm yolları anlatılacak, uyuşmazlıkların ortaya çıkması halinde uygun olan yola karar vermede etkili olan kriterler incelenecek, aynı zamanda kamu projelerinde ADR kullanımı araştırılacaktır. Ayrıca yurtdışında yaygın olarak kullanılan FIDIC ve AIA standart dokümanlarıyla beraber, yerel inşaat sektöründe kullanılan YİĞŞ, uyuşmazlık çözüm usulleri bakımından incelenecektir.

#### **3.1 Yargısal Uyuşmazlık Çözüm Yolları (Formal Dispute Resolution)**

Dünya’da ve Türkiye’de uyuşmazlık çözüm yollarını sınıflandıran birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar çözüm yollarını yargısal ve alternatif yollar başlığı altında, iki sınıfta incelemektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda yargısal yollar mahkeme yargılaması ve tahkim yoludur. Bu yollar, taraflar için bağlayıcı sonuçlar veren ancak masraflı ve uzun süreçleri olan yollardır. Türk yargısının aşırı yükü ve yargı sürecinin oldukça bürokratik bir sistem olması, sürecin maliyetini ve süresini uzatan nedenlerdir. Tahkim, mahkeme yargılamasına göre az resmi ve hızlı bir yol olarak nitelendirilebilir. Ancak son yıllarda yapılan uluslararası literatür araştırmaları, tahkimin de en az mahkemeler kadar ağır işleyen bir sisteme dönüştüğünü

belirtmektedir. Yargısal yolların sonuçlarının bağlayıcı olması, taraflar için bir tercih sebebi olmakla beraber sürecin uzaması, tarafların mahkeme yargılaması ya da tahkim yoluna gitmesine neden olan uyuşmazlığın güncelliği yitirmesine sebep olabilir ve bu süreç içinde tarafların maliyeti artabilir. Ancak Türk inşaat sektöründe, uyuşmazlıkların çözümünde, halen yargısal yollar yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu bölümde mahkeme yargılaması ve tahkim genel bir çerçevede incelenecektir.

### **3.1.1 Mahkeme yargılaması (Litigation)**

Türk Hukuk sisteminde mahkeme yargılaması, “bağımsız mahkemelerin, hukuka aykırılık iddialarını ve hukuksal uyuşmazlıkları kesin olarak çözüme ve karara bağlama fonksiyonu” olarak tanımlanırken (Gözler, 2000), Brown ve Mariott (1993) mahkeme yargılamasında süreci “bir yargıç veya devletçe atanmış diğer bir görevlinin huzurunda iddiaların ve taleplerin ortaya konduğu ve tarafları bağlayıcı şekilde hükme bağlandığı bir uyuşmazlık çözümleme süreci” olarak tanımlanmaktadır (İlter, 2010).

Her uyuşmazlık çözümünün avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek mümkündür. Mahkeme yargılaması, inşaat sektöründe uyuşmazlık çözümlerinde sık kullanılan bir yoldur. Uzmanlar bu yolun özellikle inşaat sektörü için çok uygun olmadığı görüşünde olsalar da, halen Türk inşaat sektöründe başvuru olan uyuşmazlık çözüm yollarından birisidir. Bu durum genel olarak sektörel özelliklerden kaynaklansa da, mahkeme yargılamasının bazı durumlarda diğer uyuşmazlık çözüm yollarına göre daha avantajlı olarak nitelendirilmesi mümkündür. Hughes ve Murdoch (1992)’a göre inşaat sektöründe yaşanan uyuşmazlıklar aşağıdaki sebeplerden oluşmuşsa, mahkeme yargılaması, diğer yollara göre daha uygun bir yol olabilmektedir. Bu sebepler şu şekilde özetlenebilir:

- Kanunlar ve yönetmeliklerden kaynaklanan yasal bir anlaşmazlık durumu;
- Yargı yoluyla anlaşmazlığın kesin ve hızlı çözülebileceğine inanılması;
- Taraflar ikiden fazlaysa ve şartları genelde iki tarafın olduğu uyuşmazlık durumlarına uygun olan tahkim ya da diğer alternatif yolların kullanılmasının karışıklığa neden olacağı inancı hakimse;
- Eğer taraflardan biri haklı olduğunu düşünüyorsa ve iddiasından tamamen eminse.

Hughes ve Murdoch (1992) tarafından ortaya konan uyuşmazlık nedenleri haricinde ortaya çıkan sorunlarda, mahkeme yargılamasının çözüm yolu olarak kullanılmasının, inşaat sektörü açısından, çok uygun olmadığı bir gerçektir. Tarafların uyuşmazlık çözümünde, mahkeme yargılamasına başvurması durumunda, yargının ağır yükü nedeniyle davaların çözümünde gecikmelerin yaşanması ve bu durumun da tarafların maliyetini artması muhtemeldir. Mahkeme yargılaması, taraflara kesin ve bağlayıcı çözümler sağlar. Ancak kazan-kaybet anlayışının hâkim olduğu, rekabetçi özellikteki bu sistemde, tarafların iş ilişkileri zedelenebilir hatta tamamen ortadan kalkabilir. Tarafların piyasadaki itibarı düşünülürse, uyuşmazlık çözümünde gizliliğin de önemli bir olgu olduğu söylenebilir. Ancak mahkeme yargılaması, işleyişi bakımından kamuya açık bir seyir izler. Bu durum da tarafların, gizlilik anlamında endişe yaşamasına neden olabilir.

Uyuşmazlık çözümlerinde mahkeme yargılamasının olumsuz sonuçlara neden olmasının bir diğer sebebiyse, küreselleşen inşaat sektöründe, birçok firmanın kendi ülkesi dışında işler yapmasıyla beraber ortaya çıkan sorunlardır. Bu tür projelerde, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların çözümü için, tarafların arasında aksi bir anlaşma yoksa ulusal mahkemelere başvurulmaktadır. Ancak ulusal mahkemelerin kuralları, daha çok iç hukuk ilişkilerinden kaynaklanan ihtilafları çözmeye esasına göre düzenlenmiş olduğundan, uluslararası ticari uyuşmazlıkların çözümü için gerekli imkân ve anlayışa sahip değildir. Ulusal mahkemeler bağlı buldukları devlet adına yargılama faaliyetlerini yürüterek, ihtilafları çözmek için var olan kurumlardır. Bu nedenle mahkemelerde yargılama işini yürüten hâkimler, bağlı buldukları devletin kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasi politikalarına az ya da çok bağlıdır. Bu durum, mahkemenin görüldüğü ülkenin vatandaşı olmayan taraf için kendisine tarafsız davranılamayacağı endişesini doğurabilir. Ayrıca ulusal mahkemeler, uluslararası ticari uyuşmazlıklarda uzmanlaşmış karar mercileri değildir. Bu durum da ulusal mahkemelerin adil ve çabuk karar vermesini engelleyen bir unsurdur (Şanlı, 2011).

### **3.1.2 Tahkim (Arbitration)**

Tahkim, uyuşmazlıkların mahkemeler dışında, tarafların uyuşmazlıkları çözmesi için görevlendirdiği, hakem adı verilen kişilerce, bir yargılama faaliyeti sonucunda nihai hakem kararı ile çözümlenmesidir. (Yeşilirmak, 2011).

Literatürde tahkimin alternatif yollar olarak sınıflandırıldığı çalışmalar olsa da, son yıllarda yapılan çalışmalar, bu yolun yargısal yollar sınıfında olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bir uyuşmazlık çözümünde tahkim kullanılmak isteniyorsa, tarafların sürece başlarken yaptıkları sözleşmede bu maddenin yer alması gerekmektedir. Tarafların sözleşmelerinde tahkim maddesi bulunuyorsa, taraflardan biri uyuşmazlık halinde yargıya gitse dahi karşı tarafın itirazı üzerine, yargı bu davaya bakmayı reddeder (İlter, 2010).

Tahkim, 1871 yılından beri inşaat sektöründe, sözleşmelerde yerini alarak mahkeme yargılamasına alternatif bir yol haline gelmiştir. Tahkim yolunun mahkeme yargılamasına göre daha uygun bir çözüm yolu olarak nitelendirilmesinin nedenleri şöyledir (Abeynayake, 2008):

- Mahkeme yargılamasına göre tahkim daha az maliyetli bir yoldur.
- Tahkim yolu, mahkeme yargılamasına göre daha az usuli kurallara sahiptir.
- Tahkim toplantıları taraflar için uygun olan zaman ve mekânda tarafların isteğine bağlı olarak yapılır. Ancak yargı sürecinde, taraflar, mahkeme gününü beklemek zorundadır.
- Tahkimde, uyuşmazlık konusu özel ve teknik bir konu hakkındaysa, hakemler konusunda uzman olan kişilerden seçilebilir. Ancak mahkeme yargılamasında bu durum söz konusu değildir. Tarafların, davalarına bakan hâkimleri seçme şansı yoktur ve hâkimlerin her türlü teknik konuda uzman olması mümkün değildir.
- Tahkim, mahkeme yargılamasına göre daha hızlı sonuç verebilir.
- Tahkim süreci tarafların isteği doğrultusunda, mahkeme yargılamasından farklı olarak gizlilik içinde yürütülebilir.

Tahkim, farklı yönlerden birçok çeşide ayrılmaktadır ve literatürde tahkim yolunu inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda, tahkim kavramı genellikle aynı başlıklar altında incelenmiş olsa da, Soran (2001) ve Yeşilirmak (2011) yaptıkları çalışmada tahkimi geniş kapsamlı bir şekilde inceleyerek sınıflandırmış ve tahkim çeşitlerini ayrıntılı olarak açıklamıştır. Tahkim sınıflandırmasında Soran (2001) ve Yeşilirmak (2011) kaynak olarak alınacaktır. Yabancı tahkim konusunda ise Çamcı (2008)'nin incelemelerine yer verilecektir.

Buna göre tahkim çeşitleri beş ana başlıkta incelenmektedir. Bu ana başlıklar tahkime müracaatın tarafların iradelerine bırakılmış olup olmamasına, tahkimin belli bir müessesenin teminat ve denetimi altında, onun tarafından önceden genel olarak tespit ve tayin edilmiş kurallara uygun bir şekilde cereyan edecek olup olmamasına, tahkime konu teşkil eden uyuşmazlıkların çeşit ve özelliklerine göre, tahkimin yabancı bir unsuru içerip içermemesine göre, tahkim anlaşmasında iki veya daha ziyade tarafın mevcut olmasına göre incelenmektedir. Bu özelliklerin göz önüne alınarak tahkim çeşitlerini alt başlıklarıyla kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür;

1-Tahkime müracaatın tarafların iradelerine bırakılmış olup olmamasına göre:

Tahkim bu açıdan ihtiyari ve mecburi olmak üzere iki şekilde incelenmektedir;

- Taraflar tahkim yolunu kendi istekleriyle seçiyorsa, bu tahkim çeşidi, ihtiyari tahkim olarak adlandırılmaktadır.
- Tarafların uyuşmazlık durumunda tahkim yoluna başvurmaları zorunlu kılınmışsa, bu tahkim çeşidine, mecburi tahkim denir. Taraflar mecburi tahkimi seçmişse, doğrudan yargıya başvuramaz.

2-Tahkimin belli bir müessesenin teminat ve denetimi altında, onun tarafından önceden genel olarak tespit ve tayin edilmiş kurallara uygun bir şekilde cereyan edecek olup olmamasına göre:

Bu başlık altında tahkim iki sınıfa ayrılmaktadır. Kurumsal tahkim ve *ad hoc* tahkim olarak adlandırılan tahkim çeşitlerini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür;

- Kurumsal tahkim, belli bir kurum tarafından önceden belirlenen kurallar çerçevesinde yapılan ve bu kurallara uygunluğu kurumun teminatı altında olan tahkim çeşidi olarak açıklanmaktadır. Bu tahkim çeşidinin en bilinen örnekleri Uluslararası Ticaret Odası Tahkim Divanı tarafından “Uluslararası Ticaret Odası Uzlaştırma ve Tahkim Hükümleri” (ICC Rules of Conciliation and Arbitration) tarafından yürütülen tahkimdir. Türk Hukuku’nda ise kurumsal tahkim örneklerine, Ticaret ve Sanayi Odaları ve bu Odalar Birliği’nin gözetiminde, onlar tarafından önceden belirlenmiş uzlaştırma ve tahkim hükümleri dairesinde gerçekleşen tahkime rastlanmaktadır.
- *Ad hoc* (yani arizi) tahkim ise her uyuşmazlıkta, o uyuşmazlığın çözümü için tarafların seçtiği hakem veya hakemlerin, o uyuşmazlığa mahsus olmak üzere

kararlaştırılan usul ve esaslar çerçevesinde uyuşmazlığın çözümlüyle yükümlendirildikleri tahkim çeşididir. Kurumsal tahkimde süreç bir kurumun teminatındaysa da, *ad hoc* tahkimde bu durum söz konusu değildir.

3-Tahkime konu teşkil eden uyuşmazlıkların çeşit ve özelliklerine göre:

Bu başlık altında tahkim iki ayrı şekilde incelenmektedir. Ticari olmayan tahkim ve ticari tahkim olan bu çeşitler şu şekilde özetlenebilir;

- Ticari olmayan tahkim, ticari özellikte olmayan uyuşmazlıkların taraflarca tahkim yoluyla çözümlmesine karar verilmesine denir. Genellikle medeni hukuk ve borçlar hukuku ilişkilerinden kaynaklanan uyuşmazlıkların çözümlünde kullanılmaktadır.
- Ticari tahkim ise kanunca uygun olan hususlarda, taraflar arasında olan ya da olması muhtemel uyuşmazlıkların tahkim sözleşmesi veya tahkim şartı denilen bir sözleşme hükmü uyarınca, yargıya başvurmadan taraflarca ya da yetkili kişi/kurumlarca seçilen hakemler tarafından, hakem davası sonucunda, hakem kararıyla çözümlmesi durumudur. Bu tahkim, tacirler arasında ticari özellikteki uyuşmazlıklarda kullanılan bir tahkim türüdür.

4-Tahkimin yabancı bir unsur içerip içermemesine göre:

Bu sınıflandırmada tahkim iki ayrı başlık altında incelenmektedir. Bunlar yerli, yabancı tahkimdir. Bu çeşitler kısaca şu şekilde özetlenebilir;

- Yerli (veya milli ya da ulusal) tahkim üzerine birçok tanımlama olmakla beraber, bir ülkenin sınırları içinde, o ülkenin yasalarına ve kurumlarına bağlı olarak yürütölen tahkim süreci yerli tahkim olarak nitelendirilebilir.
- Yabancı (veya uluslararası) tahkim ise tahkim ile çözülecek bir uyuşmazlığın, taraflar arasındaki borcun yabancı bir unsur içermesi ya da tahkim prosedürünün yabancı bir hukuk sistemiyle alakası olması halinde ortaya çıkan bir kavramdır. Bir tahkimin uluslararası tahkim olarak sayılabilmesi için ise tahkim sözleşmesini yapan tarafların iş yerlerinin farklı ülkelerde olması, tahkim sözleşmesine ya da bu sözleşmeye dayanarak belirtilen tahkim yeri, ticari ilişkiden doğan yükümlölüklerin ifa edileceği yerin ya da uyuşmazlığın konusunun en çok bağlantılı olduğu yerin taraflardan biri için



başka bir ülkede olması, tarafların tahkim sözleşmesinde birçok devletle ilişkide olduğunu kabul etmesi gibi unsurları sağlaması gereklidir.

5-Tahkim anlaşmasında iki veya daha ziyade tarafın mevcut olmasına göre:

Bu başlık altında tahkim ise iki çeşittir. Bunlar iki taraflı tahkim ve çok taraflı tahkimdir. Bu iki tahkim çeşidi şu şekilde incelenebilir;

- Tahkim süreci, davacı ve cevap veren olarak iki taraf arasında geçiyorsa bu tahkim iki taraflı tahkimdir ve gerek ulusal gerekse uluslararası tahkim kuralları, iki taraflı tahkime göre hazırlanmıştır.
- Çok taraflı tahkim ise projeye katılan birçok katılımcının arasında doğan uyuşmazlıkların tek bir tahkim yoluyla çözümü olarak tanımlanmaktadır.

Tahkim, birçok açıdan, farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalar, tarafların tahkimi, hangi tür sürece bağlı olarak yürüteceğini bilmesi açısından faydalıdır ancak sürecin kanunlar açısından nasıl yürütülmesi gerektiği konusu da, taraflar için büyük önem taşımaktadır. Türkiye'deki tahkim sürecine bakılırsa Türkiye'de, ulusal ve uluslararası tahkim kanunlarla düzenlenmiş olup uluslararası (yabancı taraflar için tahkim) tahkimin düzenlenmesindeki ana kaynak Uluslararası Ticari Tahkim için İsviçre Uluslararası Tahkim Yasası'ndan ve UNICITRAL Model Yasası'ndan esinlenerek hazırlanmış olan Milletlerarası Tahkim Kanunu'dur (MTK). Bu yasanın birinci maddesine göre yabancı tarafların bulunduğu ve forum olarak Türkiye'nin seçildiği uyuşmazlıklarda ya da MTK hükümlerinin geçerli olacağı belirtildiği durumlarda, tahkim için MTK uygulanmaktadır. Bu kanunun zorunlu hükümlerini çiğnememek şartıyla tahkim süreci başka kurallarla da yürütülebilmektedir. Örneğin Türkiye'de Uluslararası Ticaret Odası Kuralları'na uygun yürütülebilen tahkim süreçleri de mevcuttur. Yurtiçi tahkim sürecini düzenleyen kanun ise Hukuk Muhakemeleri Kanunu'dur (HMK). Bu kanun, taraflar arasında yazılı bir anlaşma yapıldığı takdirde, tarafların uyuşmazlık halinde tahkime gidebileceğini öngörmektedir. Kanunda hakem olarak atanacak kişilerin özellikleri belirtilmemekle beraber, taraflar arasında yapılan yazılı anlaşmada da bu konuya bir atf yoksa hakem, yetkili mahkeme tarafından seçilmektedir (İlter, 2010).

Türkiye'deki en etkin tahkim kurumları İstanbul Ticaret Odası (İTO) ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'dir. Yurtdışında ise MTO Tahkim Divanı (ICC), Yatırım Uyuşmazlıklarının Çözümlemesine İlişkin Uluslararası Merkez (ICSID),

Londra Uluslararası Tahkim Mahkemesi (LCIA), Amerika Tahkim Odası (AAA), Stockholm Ticaret Odası Tahkim Enstitüsü (SCC Institute), Rusya Federasyonu Ticaret ve Sanayi Odası Uluslararası Tahkim Mahkemesi (ICAC)'dir (Çamcı, 2008).

İnşaat sektöründe uyuşmazlıkların sayısının artması ve taraflar için uyuşmazlıkların kısa sürede sonuca ulaşmasının önemli olması, tarafları mahkeme yargılamasından başka çözüm yollarına yöneltmiştir. Yapılan çalışmalar uluslararası tahkimin yargıya göre süre ve maliyet açısından daha avantajlı olduğunu gösterse de, son yıllarda yapılan araştırmalar (Harmon, 2003 vb.) tahkimin, mahkeme yargılaması kadar uzun süreli ve maliyetli süreçlere dönüştüğünü göstermiştir.

Örneğin AIA 2007 yılında yayınladığı dokümanında, tarafların tahkim yoluna gitmemeye karar vermesi durumunda, sorunu mahkeme yargılamasıyla halledebileceklerini beyan etmiştir. Ufak gibi görünen bu değişiklik, AIA ve sektör açısından önemlidir. Çünkü eskiden tercih edilmesi uygun olmadığı düşünülen yargı yolunun, tarafların isteğine bağlı olarak seçiminin dokümanlarda belirtilmesi, tahkimin eskisi kadar hızlı ve düşük maliyetli çözümler sunmadığını göstermektedir (Joyce, 2008).

Mahkeme yargılamasının ve tahkimin bu özellikleri, tarafları başka çözüm yollarına itmiş ve sektörde alternatif çözüm yollarının gelişmesini sağlamıştır.

### **3.2 Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları (Alternative Dispute Resolution)**

Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları (Alternative Dispute Resolution-ADR), uyuşmazlıkların çözümü için yargısal yollara başvurmadan tarafların sorunu “dostane” yollarla çözmesi durumudur. Batı hukuk sistemlerinde ortaya çıkan gelişmelerle medeni usul hukuku yeniden tartışılmış ve değerlendirilmiştir. Bu hareketlerin sonunda “adalete ulaşma hareketi” (access to justice movement) doğmuştur. Bu yaklaşımın özelliği ise devlet müdahalesine karşı bireysel hakları savunmasıdır. 1960'larda en çok ABD'de ve onu takiben Almanya'da gelişen adalet reformları, birçok sonucu beraberinde getirerek yargının ve diğer kurumların yapısını değiştirmiş, alternatif kurumları teşvik etme yoluna gitmiştir. Alternatif yollar da bu esnada ortaya çıkan kurumlardan biridir (Özbek, 2002).

ADR, taraflar için bağlayıcı özelliği olmayan, tarafların iradesi doğrultusunda başvuru, kazan-kazan anlayışına sahip çözüm yollarını içerir. Yargılama sürecinin

yavaşlığı, maliyetinin fazla olması, doküman toplama sürecinin zahmetli, detaylı ve uzun olması, tarafların iş ilişkisine zarar verebilmesi, sürecin kamuya açık yaşanması gibi durumlar, inşaat sektörü için ADR'nin gelişmesini sağlamıştır.

İnşaat sektöründe uyuşmazlıkların yaşandıktan sonra çözülmesi, projeler açısından çok kazançlı olmadığı düşünülürse, uyuşmazlıklar ortaya çıkmadan sorunları engelleyecek nitelikte önlemlerin alınması önemlidir. Yargısal yollar, uyuşmazlıklar ortaya çıktıktan sonra devreye giren süreçlerken, ADR yollarında, sorunları baştan engellemek için önlemler almak mümkündür. Steen (1994) yaptığı çalışmasında, uyuşmazlıkların mahkeme yargılamasına gitmeden beş basamakta çözümünü önermiştir. Buna göre ilk basamak, sözleşmede taraflara riskin eşit şekilde paylaştırılmasıdır. İkinci basamak ise sözleşme hazırlanması esnasında, sözleşmeye tarafların uyuşmazlıklar yaşaması durumunda başvurabileceği maddeler koymaktır. Üçüncü basamakta takımlar kurmak esastır. Bu üç basamak, uyuşmazlık meydana gelmeden alınacak önlemler sınıfındayken, bundan sonraki iki basamak, taraflar arasında uyuşmazlık çıkması halinde uygulanmaktadır. Buna göre dördüncü basamakta, uyuşmazlık yaşayan tarafların sürece tarafsız bir kişiyi ya da grubu dahil etmesi, sorunun çözümüne yardımcı olacaktır. Ancak uyuşmazlık bu basamakta çözülmezse, beşinci basamak olarak taraflar tahkime gitmelidir. Tahkim mahkeme yargılaması gibi, inşaat uyuşmazlıklarında çok tercih edilen yargısal bir yoldur ancak yine de tarafların bu yol üzerinde kontrol gücü sınırlıdır. ADR yolları ise mahkeme yargılaması ve tahkimden farklı olarak, uygulandıkları projelerin karakteristik yapılarına uyum sağlayarak tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak doğrultuda şekillenebilir (Rubin ve Quintas, 2003). ADR, mahkeme yargılaması ve tahkimle karşılaştırıldığında taraflara, daha esnek bir süreç, düşük maliyet, kısa süre ve sonuçlardan memnuniyet gibi alternatifler sunmaktadır.

ADR yolları, mahkeme yargılaması ve tahkim gibi bağlayıcı yollara alternatif olarak ortaya çıkan kısacası yargısal yollara başvurulmadan önce değerlendirilmesi gereken seçenekler olarak düşünülmelidir. Çünkü bir uyuşmazlıkta ADR denendikten sonra, sonuç taraflar açısından tatmin edici olmazsa, tarafların yargı ya da tahkime gitme hakları saklıdır. Taraflar, sonucun sağlıklı olması için uyuşmazlığın ve çözüm yollarının özelliklerini detaylıca değerlendirmelidir. ADR üzerine yapılan çalışmalar, tarafların alternatif yolları seçerken göz önünde bulundurması gereken kriterleri belirlemeye çalışmıştır. Cheung ve diğ. (2002) yaptıkları araştırmada literatürde

ADR üzerine yapılmış çalışmaları tarayarak, uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde etkili olan kriterleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmaya göre ADR yollarını seçmede etkili olan kriterler maliyet, güvenilirlik, tarafların kontrol gücü, yaratıcı çözümler, eşitlik, esneklik, formalite, inşaat bilgisi, tarafsızlık, ilişkilerin korunması, gizlilik, hız, ortak görüş, uygulanabilirlik, mali yükümlülükler, sonuçların çeşitlilik, konuların çeşitliliği ve gönüllülüktür. Tarafların, uyuşmazlığın türüne göre bazı kriterleri göz önüne alarak ADR seçimini yapması uygundur çünkü birçok ADR yolu vardır ve uyuşmazlık türüne göre en uygununu seçmek, süreç ve taraflar açısından istenilen sonuca ulaşmada önemlidir. ADR, farklı uygulama şekilleriyle birçok değişik yoldan oluşur. Müzakere, arabuluculuk, uzlaştırma, hakem-bilirkişi, tarafsız ön değerlendirme, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu, alternatif yollar başlığı altında incelenmektedir. Sektörde bu yolların hibrit kullanımına da rastlanmaktadır. Tahkim/arabuluculuk, arabuluculuk/tahkim gibi ADR yolları, tahkim ve arabuluculuğun beraber kullanılmasından doğan yollar olsa da, tahkimden çok arabuluculuğa yakın çözüm yolları olması nedeniyle ADR yolları arasında sınıflandırılmaktadır. Bütün ADR yolları, birbirinden farklı özellikler gösteren, farklı uyuşmazlık türlerine uygulandığında başarılı olabilecek yollardır.

ADR, kendi içinde farklı özellikler gösterse de bazı ortak noktaları vardır. Uyuşmazlığın çözülmesinde ADR'ye başvurmak, tarafların tamamen kendi iradelerine bağlıdır. Taraflar aksini kabul etmediği takdirde sonuçlar bağlayıcı değildir ve bu yolların kullanılması sonuçtan memnun olmayan tarafların yargı ya da tahkime gitme hakkını elinden almaz (Türk, 2005).

Tercih edilen her yolda olduğu gibi ADR'nin avantajları ve dezavantajları vardır. Kendi içinde birçok çeşidi barındıran ADR'nin avantajları şu şekilde özetlenebilir (Rubin ve Quintas 2003, Morgan 2005, Eken 2005):

- Dostane çözüm yolu olarak görülen ADR, yargısal yollara göre daha basit yapıdadır.
- Kazan-kazan anlayışının hâkim olduğu yollardır.
- Mahkeme yargılaması ve tahkime göre daha az maliyetlidir.
- Mahkeme yargılaması ve tahkime göre daha kısa sürede sonuca ulaşılır.
- Taraflar arasındaki uzun süreli iş ilişkilerinin korunmasında etkilidir.

- Tarafların istediği ölçüde özel ve gizli süreçlerdir.
- Tarafların aksini belirten bir anlaşması yoksa sonuçları bağlayıcı değildir. Tarafların, sonuçtan memnun olmadıkları takdirde yargısal yollara başvurma hakkı vardır.
- Tarafların yasal haklarını korudukları süreçlerdir.
- Sadece uyuşmazlığın sonucuyla alakalı yollardır.
- Uyuşmazlığın her aşamasında uygulanabilecek yollardır.
- Taraflar, süreçte rol alacak tarafsızları kendileri belirlerler. Bu da uyuşmazlık konusunda uzman kişilerin sürece dahil olmasını ve sonucun daha sağlıklı olmasını sağlar.
- Taraflar, süreci, uyuşmazlığa ve kendilerine göre belirleyerek, esnek bir sistem yaratırlar, bu da yargının sıkı yapısına karşı taraflara daha rahat bir çözüm yolu sağlar.

ADR'nin dezavantajlarının neler olabileceği çeşitli çalışmalarla incelenmiştir. Brooker (1997)'in İngiltere'de yaptığı çalışmaya göre ADR'nin olumsuz yönleri şu şekilde özetlenmiştir:

- Karşı tarafa ADR önermenin güçsüzlük olarak algılanması;
- Bu yolların tarafların iddialarını ve kozlarını karşı tarafa açık etmesi;
- ADR'nin, tarafların belgelerini açıklamadan önce uzlaşma fırsatını engelleyebileceği endişesi;
- Bu yolların, ödemeleri aksatmada kullanılması;
- Sonuçların bağlayıcı olmaması nedeniyle tarafların sonucu etkin olarak algılayamaması;

ADR'nin diğer dezavantajları da şu şekilde sıralanabilir (Morgan, 2005 ve Eken, 2005):

- Sonuçların bağlayıcı olmaması, tarafların istediği zaman bu süreçten vazgeçebilmesine neden olmaktadır.

- Tarafların işbirlikçi yapıda olması ve süreç için gönüllü olması gerekir. Aksi takdirde süreçte iletişim aksaklıkları yaşanmakta ve bu durum taraflar için zaman kaybına neden olmaktadır.
- Her uyuşmazlığın çözümü o olaya özgüdür ve geçmiş emsallere dayandırılmaz. Bu nedenle sonuçlar hem taraflar için sürpriz olur, hem de ileride benzer uyuşmazlıklar yaşayan kişilerin o süreci emsal olarak kabul etmesi sağlıklı olmaz.
- Tarafların, açık bir şekilde, bireysel düşünmeden çok karşılıklı düşünmeye yatkın olması gerekmektedir.
- Yaşanan uyuşmazlıkta, ikiden fazla tarafının olması, süreci maliyetli ve karmaşık hale getirir çünkü birçok ADR yolunun prosedürü iki taraflı uyuşmazlıklara uygun olarak düşünülmüştür.
- Mahkeme yargılamasında uzun süreli de olsa bir sonuca ulaşma garantisi varken ADR yollarının sonunda taraflar herhangi bir sonuca ulaşamayabilirler.

Her yolda ya da süreçte olduğu gibi ADR'nin olumsuz tarafları mevcuttur ancak inşaat sektöründe süregelen uyuşmazlık çözüm yollarının tarafları tatmin etmemeye başlaması, ADR'nin yayılmasını sağlamıştır. Yurtdışında özel sektörde yaygın olarak kullanılmaya başlanan ADR, kamu projelerinde de kullanılmaktadır. Türkiye'ye baktığımızda ADR kullanımının ve bilincinin çok yaygın olmadığı görülmektedir. Ancak 2007 yılında hazırlanan ve 2008 yılında revize edilen "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısı", sektörün ADR konusundaki bilincini arttırmak için bir adım niteliğindedir. Yurtdışında, ADR ile ilgili birçok kurulun ve bunlara bağlı olarak bu konuda çalışan kişilerin listelerine ulaşmak çok zor olmasa da Türkiye'de ADR konusunda çalışan çok fazla kişi ya da kurum bulunmamaktadır. İstanbul Ticaret Odası ve Ankara Barosu Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Merkezi bu konuda çalışan ve ADR konusunda uzmanlaşan hukukçuların listesinin bulunduğu sayılı kuruluşlardır.

Bu bölümde, ADR yolları, literatür çalışmaları ışığında, avantaj ve dezavantajlarıyla incelenecektir.

### 3.2.1 Müzakere (Negotiation)

Müzakere, ADR yolları içerisinde uygulamada en az prosedüre sahip olan ve hak talepleri nedeniyle çıkan uyuşmazlıklarda en çok tercih edilen çözüm yoludur (Yates, 2011). Bu yolda, taraflar, belli formu olmayan bir yapı içinde temsilcilerin yardımıyla ya da doğrudan bir araya gelerek, uyuşmazlıklarını çözmeye çalışırlar (Soran, 2001). Müzakere bağlayıcı olmayan, yargının devreye girmediği, genellikle maliyeti düşük bir alternatif çözüm yoludur (Chan ve Suen, 2005). Müzakerede, sürece tarafsız kişilerin dahil olmaması, tarafların kendi temsilcilerinin ya da uyuşmazlık yaşayan kişilerin doğrudan müzakere sürecinde olması, taraflara, süreç üzerinde yüksek düzeyde kontrol gücü vermektedir.

Çıkan uyuşmazlıkların bu yolla çözümünü kabul eden taraflar için müzakere süreci başlar ve tarafların bir çözüm üzerinde anlaşmasıyla son bulur.

Müzakere süreci şu şekilde özetlenebilir;

#### I. Tarafların uyuşmazlığın çözümünde müzakere yolu üzerine anlaşması

Müzakere yolu, tarafların bu konuda istekli olmasıyla başarılı olabilecek bir yoldur. Bu nedenle uyuşmazlık taraflarının ilk önce, uyuşmazlık çözümü için müzakere yolunda anlaşmaları gerekmektedir (Soran, 2001).

#### II. Müzakere öncesi hazırlık ve değerlendirme

Taraflar, uyuşmazlığın karakterini ve yapısını değerlendirerek sorunu iyi bir şekilde belirlemelidir. Taraflar, kendileri için kabul edilebilir durumları ve uyuşmazlık olarak nitelendirilebilecek konuları değerlendirerek, müzakere aşamasında uygulayacakları taktikleri belirlemelidir. Ayrıca her iki taraf da karşı tarafın isteklerini göz önüne alarak, kendi öncelikleriyle beraber nasıl bir sonuca ulaşabileceğini düşünmelidir (Carmichael, 2002). Müzakere yolunda, tarafsız bir kişi sürece dahil olmaz. Taraflar müzakerecileri kendi içinden seçebileceği gibi uyuşmazlık yaşayan kişilerin doğrudan müzakere yapması da mümkündür. Bu nedenle müzakerede, tarafsız kişilerin dahil olduğu yollardaki gibi prosedürlü bir müzakereci seçimi aşaması yoktur (Soran, 2001).

### III. Müzakere için temel noktalara karar verilmesi

Müzakere yolunun belli bir formatı olmadığı düşünülürse, süreç başlamadan önce taraflar karşılıklı anlaşarak temel kuralları belirlemeli ve müzakerenin genel amacı üzerinde anlaşmalıdır (Soran, 2001).

### IV. Önemli noktaların taslağının oluşturulması ve problemi tanımlama

Bu aşamada taraflar, müzakere amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalıdır ve birbirinin beklentilerini, menfaatlerini doğru bir şekilde anlamalıdır (Soran, 2001).

### V. Konumlardan ihtiyaçlara doğru yönelme

Tarafların birbirleri için öncelikli konuları bilmesi müzakere için önemlidir çünkü bu isteklerin bilincinde olan taraflar, bu yönde çaba harcayarak, karşılıklı kabul görebilecek, iki tarafın da menfaatine olacak bir çözüm üstüne anlaşma yolu arayacaklardır (Soran, 2001).

### VI. Bir anlaşma üzerinde uzlaşma

Süreçte bu aşamada taraflar soruna ilişkin önerilerde bulunurlar. Öneriyi yapan tarafın önerisini, objektif değerlendirilmiş koşullar ışığında karşı tarafa sunması önemlidir. Ancak bu şekilde yapılan öneriler karşı taraftan adil olarak algılanır (Soran, 2001).

Müzakere yolunun, genellikle uyuşmazlıkların çözümünde etkili bir yol olduğu söylenebilir. Ancak bu yolun tek dezavantajı, bazı durumlarda tarafların bir araya gelen temsilcilerinin kendi düşüncelerinden taviz vermeye istekli davranmamasıdır. Diğer bir yandan süre ve maliyet bakımından avantajlı olan bu yolun, tarafların iş ilişkilerini de koruduğu göz önünde bulundurulursa inşaat sektöründe en çok tercih edilen yollardan biri olduğu söylenebilir (Jones, 2006).

Müzakerenin tercih edilmesinde etken olan faktörler ve müzakerenin genel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (İlter, 2010);

- Müzakere yoluna tarafsız kişilerin dâhil olmaması, tarafların süreci kendilerinin yönetmesi, taraflara süreç üzerinde kontrol gücü verir ki ADR arasında müzakere, tarafların süreç açısından kontrol gücü en yüksek olanıdır.
- Müzakere yolunun belli bir formatı yoktur, bu nedenle taraflar karşılıklı anlaştığı sürece, süreci istedikleri şekilde yürütebilirler.



- Müzakere, uyuşmazlık ortaya çıktığı anda başlayabileceği için süre ve maliyet kayıpları en aza iner.
- Müzakereler sonuca ulaşırsa, inşaat projelerinde uyuşmazlıkların çözümünde kullanılan en hızlı yol olduğu söylenebilir.
- Tarafların başarısı kendi müzakere yeteneklerine bağlıdır.
- Süreçte tarafsız kişinin bulunmaması durumu, tarafların birbirinin taleplerine şüpheyile yaklaşmasına sebep olabilir, bu durumda anlaşma durumu gecikebilir.
- Bu yoldaki tarafsız kişinin yokluğu, dokümanların, hukuki konuların taraflarca değerlendirilmesini gerektirir.

Müzakere yolunun bazı dezavantajları olsa da birçok avantajı vardır ama sonuca ulaşmayan bir müzakere sürecinin başarısından söz etmek mümkün değildir. Müzakere yolunun başarısı büyük ölçüde süreç boyunca, müzakere yapan kişilerin takındığı tutumlara bağlıdır. Müzakerecilerin davranışları, hazırlığı ve kişisel özellikleri, sürecin tamamını etkileyerek, sonuca doğrudan etki eden faktörlerdir. Literatürde müzakerecilerin tavırlarını, davranışlarını vb. inceleyen birçok araştırma mevcuttur.

Yiu ve diğ. (2011)'nin inşaat sektöründeki uyuşmazlıkların müzakere ile çözümünde "Adillik Teorimi"nin uygulanmasıyla ilgili bir çalışma yapmıştır. Adillik teorimi "Sosyal psikolojide, toplumsal ilişkilerde bireylerin veya grupların davranışını, yaptıkları katkılarla elde ettikleri kazanç arasındaki oranla açıklamaya çalışan bir yaklaşım" olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, insanların bir ilişkiden elde ettikleri kazancın ve ilişkiye yaptıkları katkının, her iki taraf için de orantılı olması halinde, söz konusu ilişkinin iki taraf için de doyurucu olması mümkündür (Url-3). Yapılan bu çalışmada müzakereciler üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

- Kâr amacı gütmeyen, yardım sever kişiler: Bu kişiler müzakere masasında almaktan daha çok vermek tarafındadır. Bu kişiler, genelde müzakerelerde "verici" kişiler olarak tanımlanır ve müzakerede karşı tarafla eşit koşullarda ya da daha iyi şartlarda bir sonuca ulaştıklarında, diğer müzakerecilere göre daha çok tatmin olurlar. Bu kişilerin müzakerelerde, iş ilişkilerinin bozulmaması yönünde olumlu katkıları olur.

- Eşitlikten yana kişiler: Bu kişiler müzakerelerde verdikleriyle, elde ettikleri sonuç bakımından eşitliği arzularlar. Bu kişiler, karşı taraf avantajlı ya da dezavantajlı durumdaysa, durumu eşitleme yoluna gider.
- Baskın olan kişiler: Bu kişiler müzakerelerde “alıcı” olarak bilinir ve diğer kişilere göre avantajlı olma durumuna daha toleranslıdırlar. Ancak karşı tarafa göre avantajsız durumda olmayı kaldıramazlar. Bu kişilerin süreç içinde verdikleri aldıklarından daha azdır.

Bir diğer çalışma ise Cheung ve diğ. (2009) tarafından yapılan inşaat sektöründe müzakerelerde, müzakereciler tarafından kullanılması mümkün olan taktiklerin araştırılmasıdır. Bu çalışmada yapılan anketler sonucu çıkan taktikler altı başlık altında toplanmıştır. Buna göre yöntem odaklı kişiler:

- Karşı tarafın görüşünü kabul ederken, teklifi reddeder.
- Karşı tarafın verdiği teklife karşı teklif verirler.
- Müzakere boyunca esnekliklerini korurlar.
- Ara vermek için ve kendi tarafıyla toplantı yapmak için fırsat kollarlar.
- Karşı tarafa sonuç için çeşitli tekliflerde bulunurlar.
- Karşı tarafın doğruluğunu test etmek için, fırsat buldukça, durumu toparlayan özetler yaparlar.

Konu odaklı kişiler ise:

- Müzakereye, çoğunlukla daha genel konularla başlarlar.
- Genel olarak adil, objektif kriterler ve yöntemler kullanırlar.
- Bilgi alışverişini güven sağlama aracı olarak görürler.

Müzakere sürecinde bazı kişiler ise ihlalcı bir yöntem izler. Bu kişiler çoğunlukla:

- Başka kişilere para ödeyerek bilgi satın alma eğilimindedirler.
- Kendi meslektaşlarını tartışma hakkında özetler yapmaya teşvik ederler.

İddialı kişiler ise genelde:

- Kişiler, his ve istekleri ortaya çıkartma eğilimindedirler.
- İsteklerini, tartışma ve tehdit yoluyla iddialı bir şekilde dile getirirler.

Müzakere sürecinde ağız sıkı kişiler ise konuşmaları boyunca içlerindeki asıl isteğin anlaşılmasına yönünde çaba gösterirler.

İlerleme odaklı kişiler ise:

- Müzakere bitiş süresini ileri sürerek, taraflar üzerindeki zaman baskısını arttırmaları.
- Taraflara uyuşmazlığın devam etmesi durumunda maliyetin artacağını hatırlatırlar.

Bir diğer kişi grubu ise seçenek üreten kişilerdir. Bu kişiler tarafların isteklerini ve düşüncelerini göz önüne alarak seçenekler üretirler.

Bu çalışmaya göre müzakerelerde en çok başkalarının fikirlerini de göz önüne alarak taktik geliştirilmesi durumu yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür.

Müzakereciler üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise Yiu ve Lee (2011) tarafından, müzakerecilerin kişisel özelliklerinin süreç üzerindeki etkisini inceleme üzerine yapılmıştır. Bu sınıflandırmada kişiler, açık, özenli ve dürüst, dışa dönük, uzlaşmacı ve nevrotik olmak üzere beş sınıfta incelenmiştir. Bu sınıflandırmaya göre açık kişiler entelektüel, yaratıcı, açık fikirli ve hislere duyarlıdır. Özenli ve dürüst kişiler ise titiz, düzenli, sorumlu ve güvenilirlerdir. Bu kişiler hedefe ulaşmak için disiplinli, organize, tedbirli davranırlar. Dışa dönük müzakereciler ise konuşkan, iddialı ve enerjik tavırlıdır. Uzlaşmacılar iyi huylu, anlaşmaya müsait, güvenilir bir tavır sergilerken, nevrotik kişiler olumsuz özellikler taşırlar. Bu özellikler öfke, depresyon, kaygı gibi durumlar olabilir. Yousefi ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada ise müzakerenin stratejik ve taktiksel olabileceğini belirtmiş ve bir metodoloji geliştirmiştir. Bu metodolojide, stratejik müzakerede, çatışma çözümü için bir grafik model kullanarak, müzakerecilerin çatışmalara en etkili çözümü bulmasına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Ayrıca metodoloji, taktiksel müzakerede de en yararlı olabilecek stratejik kararı bulmaya yardımcı olmaktadır.

Görüldüğü gibi müzakerelerde uyuşmazlığın yapısı ve tarafların tutumu kadar müzakerecilerin tavırlarının da büyük önemi vardır. Yapılan çalışmalar insanların karakteristik özelliklerinin ya da müzakerelerde kullanmayı planladıkları taktiklerin, müzakerenin sonucunu ciddi şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu faktörlerin yanı sıra müzakere yine de ADR yolları arasında en basit ve tarafların kontrol gücünün en yüksek olduğu yoldur. Diğer ADR yollarından farklı olarak sürece tarafsız kişinin

müdahalesi olmaz, bu bazı durumlarda dezavantaj olsa da taraflara, sorunları kendi aralarında, kendi belirledikleri yollarla ve serbest bir şekilde halletme şansı tanır. Maliyeti ve prosedürü az, süresi kısa olan bu yolda, istediğini elde edemeyen tarafların yargısal yollara başvurma şansı da vardır. Bu nedenle bu yol, inşaat sektöründe en çok tercih edilen ADR yollarından biridir. Türkiye’de müzakere çözüm yolu Avukatlık Kanunu m. 35a ile desteklenmektedir. Buna göre, anılan kanuna göre hazırlanan, taraflar ve onların avukatları tarafından imzalanan uzlaşma tutanakları ilam niteliğinde belge sayılmakta ve ilamlar gibi icra edilebilmektedir.

### **3.2.2 Arabuluculuk (Mediation)**

Arabuluculuk, tarafsız bir grubun, uyuşmazlığın çözümü için sürece dahil olarak, iki tarafın kabul edebileceği ortak sonuç için müzakere ve görüşme sürecini kolaylaştırma mekanizması göreviyle rol oynaması olarak tanımlanabilir. Buna göre arabulucu taraflara çözüm önerisinde bulunmamaktadır. Arabuluculuk yapması için seçilen taraf, tek bir kişi olabileceği gibi, birden çok kişiden de oluşabilir. Arabuluculuk unsurunun süreçteki görevi, taraflardan durumun değerlendirilmesini ve açıklamasını dinleyerek bir anlaşma doğrultusunda taraflara yol göstermek, tavsiyelerde bulunmak ve süreç boyunca tarafsızlığını korumaktır. Arabuluculuk yapan kişi ya da kişilerin, olay ve taraflar üzerine karar verme yetkisi yoktur. Bu kişi/kişiler, süreçte sadece tarafların müzakere edecekleri bir bağlantı olarak yer alırlar. Arabuluculuk sürecinde genellikle tarafların uyuşmazlık konusuna hâkim ve karar verme yetkisine sahip temsilcileri yer alır ve bu temsilcilere genellikle hukuk danışmanları eşlik eder (Morgan, 2005).

Bir uyuşmazlığın doğru şekilde çözülmesi için o uyuşmazlık açısından doğru yola karar verilmesi, tarafların menfaati açısından büyük önem taşımaktadır.

Cheung ve Suen (2002) uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde etkili olan faktörler üzerine bir model geliştirdiği çalışmalarında, 1996 yılında York’un yaptığı araştırmadan uyarladıkları tabloda arabuluculuk yolunu, güvenilirliği yüksek, sürecin tarafların kontrolünde geliştiği, esnek, gecikme riski az, tarafsız kişilerin seçimini tarafların yaptığı, birçok farklı yolun olduğu, tarafların isteğine bağlı olarak bağlayıcı sonuçlara ulaşılan, ilişkilerin korunduğu, az maliyetli ve kısa süreli bir süreç olarak tanımlamıştır.

Arabuluculuk yolu, birçok ADR yolu gibi tarafların istekli olmasının önemli olduğu bir çözüm yöntemidir. Bir uyuşmazlığın arabuluculukla çözümü, tarafların çözüm yolu olarak arabuluculuğu seçmesiyle başlar ve tarafların bir sonuca ulaşmasıyla son bulur.

Arabuluculuk çözüm yolu, beş basamaklı bir süreçten oluşmaktadır. Bu sürecin basamakları kısaca şöyle özetlenebilir;

I. Tarafların uyuşmazlığın çözümünün arabuluculukla olması konusunda anlaşmaya varması

Arabuluculuk, gönüllüğün önemli olduğu bir yoldur. Taraflar öncelikle aralarında doğan uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözülmesine karar vermesi gerekir (AAA, 2007).

II. Arabulucunun seçilmesi

Arabulucu seçimi, sürecin başarısı için en önemli faktörlerden biridir çünkü yanlış arabulucu seçimi, uyuşmazlığın kısa sürede ve az maliyetle çözümü yönünde büyük bir engeldir. Bir uyuşmazlıkta uygun arabulucuyu seçmek için kişi ya da kişilerin özellikleri ve deneyimleri çok önemlidir. Süreç için uygun arabulucu için tarafların göz önünde bulundurmaları gereken özellikler kısaca şöyle özetlenebilir (Bates ve Holt, 2011):

- Arabulucunun, o projede yaşanan uyuşmazlığa benzer uyuşmazlıklarda arabulucu ya da başka bir görevle yer alıp almadığı;
- Arabulucunun sadece kamu projelerinde ya da özel sektör projelerinde yer alıp almaması ya da bu ayrımın önemli olup olmadığı;
- Arabulucuların genellikle hukukçular olduğunu göz önünde bulundurarak, bu kişilerin mi yoksa sektördeki profesyonellerin mi konuya daha hâkim olabileceğine karar verilmesi;
- Arabulucuların görüşlerinin, bakış açılarının, kişilik özelliklerinin süreçte etkili olduğu düşünülürse, ne özellikte kişilerin o uyuşmazlıklar için uygun olduğuna karar verilmesi;

Tarafların arabulucu seçimlerinde bu gibi özellikleri göz önünde bulundurması doğru tercih yapması bakımından önemlidir. Arabulucular, genellikle hukukçulardan seçilse de, uyuşmazlık konusunda uzman kişilerin de arabulucu olması mümkündür.

Arabulucuların süreç boyunca en önemli görevleri ise adil ve tarafsız bir şekilde taraflara yol göstermek ve iletişimi sağlamaktır.

### III. Arabuluculuk süreci için hazırlık yapılması

Arabuluculuk sürecine hazırlık aşamasında (AAA, 2007):

- Tarafların uyuşmazlığa neden olan konuları incelenmesi;
- Taraflar tarafından sürecin ve yaşanan durumun analizinin yapılması (tarafların beklentileri, zaman kısıtlamaları, kaynaklar, yasal durumlar, maliyet vb.);
- Arabulucunun uyuşmazlık hakkında karara varmak için ihtiyacı olduğunu düşündüğü konuları tanımlaması;
- Tarafların, her türlü bilgiyi değerlendirerek sonuca birçok açıdan yaklaşması;
- Tarafların kendi ihtiyaçları doğrultusunda, hangi konulara öncelik vereceklerini belirlemesi;
- Tarafların kendi tekliflerini haklı nedenlere ve yasal dayanaklara göre hazırlama yoluna gitmesi ve tekliflerinin diğer tarafın isteklerine de uyum sağlar nitelikte olması;
- Tarafların aralarında, iki taraf arasında süregelen uyuşmazlığın, kendi açılarından güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri;
- Hak talebinde bulunan tarafın, bu talebini destekleme doğrultusunda belge ve doküman toplaması;
- Tarafların, karşı tarafın isteklerini, güçlü, zayıf yönlerini vb. değerlendirerek, tahminlerde bulunması;
- Tarafların, karşı tarafı değerlendirerek, kendi tekliflerini sunmada ve konuyu tartışmada strateji geliştirmeleri gibi

hazırlıklar yapılır.

Tarafların kendi aralarında yaptıkları bu hazırlıkların yanı sıra, bu aşamada genel olarak sürecin kuralları, toplantı yeri, zaman çizelgesi, masrafların ödeme şekli ve temsilcilerin yetkileri, görüşmelerde kullanılacak yazılı belgelerin şekil ve biçimi gibi konular üzerine anlaşma yoluna gidilir (Eken, 2005).

#### IV. Arabuluculuk sürecinin başlaması

Taraflar, bu süreç için ihtiyaçları olduklarını düşündükleri tüm belge ve dokümanları beraberlerinde getirmeleri gerekmektedir. Süreç başladığı zaman, arabulucu kuralları açıklar (genel prosedürler, her tarafın konuşma hakkı, tarafların sunum sırası vb.). Daha sonra her iki taraf da kendi bakış açısıyla uyuşmazlığı yorumlar ve inceler. Bu aşamada arabulucu, tarafların arasındaki anlaşmazlıkları anlayarak, her iki tarafın ihtiyacını, isteğini ve o konudaki pozisyonunu anlamakla yükümlüdür. İki tarafın katılımıyla yapılan bu toplantılarda, süreç, bir noktadan sonra ilerleyemez duruma gelir ve tıkanırsa, arabulucu taraflarla ayrı toplantılar yapar. Arabulucu, taraflarla ayrı toplantılar yaparken, bir yandan da tarafları bir araya getirme çabasında olmalıdır. Arabulucu yaptığı ayrı toplantılarla, tarafların isteklerini, önceliklerini anlayarak, sert tavırlarını yumuşatmalı ve taraflara alternatif çözümler sunmalıdır. Arabulucu süreç boyunca bir avukat gibi değil, daha çok gerçeklerin yanında objektif bir şekilde davranmalıdır (AAA, 2007).

Etkili bir arabulucu, tarafların farklı istek ve beklentilerini yumuşatarak, tarafların birbirine uygun bir çözümde anlaşması için çalışmalıdır. Taraflara yargı yolunun risklerini hatırlatarak, onları farklı çözüm yollarında anlaşma yoluna sevk etmelidir ve taraflar için uygun zamanın geldiğini düşündüğünde, taraflara son karar için görüşlerini ve önerilerini sunmalıdır (AAA, 2007).

Arabuluculuk süreci boyunca, arabulucunun tavrı, taktikleri ve kullandığı yöntemler, tarafların süreç için istekli olmaları kadar önemlidir. Etkili bir arabulucu, tarafların anlaşmasını sağlama üzerine önemli bir güce sahiptir. Cheung ve diğ. (2004a) yaptıkları çalışmada süreci beş başlıkta inceleyerek, arabulucunun davranışlarıyla ilgili bir çizelge hazırlamışlardır.

Çizelge 3.1'de arabulucuların bu süreçteki görevi detaylarıyla incelenmiştir. Çizelgeden de görüldüğü üzere, bu süreç içinde arabulucunun ses tonundan mimiklerine kadar her detayın taraflar ve süreç için önemi büyüktür. Süreç arabuluculuk açılış beyanı ile başlar ve tarafların karara varmasıyla son bulur. Arabulucu, bu süreçte aktif bir rol oynayarak, tarafların anlaşmasına yardımcı olmakla sorumludur.

**Çizelge 3.1 : Arabulucunun süreçteki görevleri (Cheung ve diğ., 2004a).**

<b>Arabuluculuk süreci basamakları</b>	<b>İlgili yetenek ve bilgi</b>
Arabulucunun açılış beyanı	<p>Pozitif ruh hali-Arabulucunun davranışları profesyonelce ve taraflara objektifliğini gösterir nitelikte olmalıdır.</p> <p>Açılış beyanı-Bu konuşmada, arabulucu, taraflara yararlı bilgileri vermelidir (Prosedür bilgileri, beklentiler, arabulucunun rolü vb.).</p> <p>Tarafların soruları-Arabulucu bu sorulara açıklıkla yanıt vermelidir.</p>
Ortak oturumlar	<p>Durum açıklamalarını kolaylaştırma-Arabulucu, her iki tarafa da çözülmesi gereken sorunun kendi açılarından beyanı için yeterli süreyi vermelidir.</p> <p>Süreç akışı-Arabulucunun, zamanı verimli kullanması gereklidir.</p> <p>Böylece konular arası geçişler dengeli ve açık olur.</p> <p>Değişimi koordine etmek-Arabulucu, uyumsuzluk konusunu anlamada ve tarafların birbirini anlamasını sağlamada, kolaylaştırıcı olmalıdır.</p>
Bireysel toplantılar	<p>Gerçekliği test etme ve zorluklar-Arabulucunun, tarafların davranışlarındaki gerçekliği test etmede teknikler kullanması gerekir.</p> <p>Uygun süreler-Arabulucu, her iki tarafa kendi gerçek endişelerini dile getirmeleri için yeterli zamanı sağlamalıdır.</p> <p>Güvenilirlik-Arabulucunun taraflara görüşmelerin detayını anlatması gereklidir ancak tarafların birbirine ifşa etmek istemedikleri şeyleri paylaşmamalıdır.</p>
Sürecin işlenmesi, bitişi ve kapanışı	<p>Genel fikirler-Arabulucu, taraflara kendi fikirlerini geliştirme ve alternatif yolları değerlendirmede yardımcı olur.</p> <p>Teklifler-Arabulucu, tarafların açıkça ve uygun bir şekilde yaptıkları teklifleri birbirine iletir.</p> <p>Gerçeklik testleri-Arabulucu, taraflara gerçek dışı ve işlenmesi mümkün olmayan fikirler için gerçeklik sorgulaması yapar.</p> <p>Bitirme-Arabulucu, taraflara bir araya gelerek yazılı anlaşmalarını hazırlamalarında yardımcı olur.</p> <p>Karar anlaşması-Arabulucunun, yapılan anlaşmada, anlaşmaya varılan unsurlara dahil olması gerekir.</p>
Genel yetenek ve davranışlar	<p>Tarafsız kişinin dili-Arabulucu, taraflara, tarafsız bir dille hitap ederek, tarafların güvenini sağlar.</p> <p>Empati yapmak-Arabulucunun, her bir tarafın isteğine, düşüncelerine, hislerine anlayışlı yaklaşması gereklidir.</p> <p>İletişim-Arabulucunun etkili jestleri, vücut dili, ses/tonlama, göz teması ve konuşması olması gereklidir.</p> <p>Sorunları organize etmek-Arabulucunun öncelikli konuları ayırt edip, müşkül durumları organize edebilen bir yapısı olmalıdır.</p>



## V. Karar aşaması

Taraflar ortak bir karara vardıklarında, taraflardan biri ya da arabulucu, bir taslak oluşturur ve bu taslağı tarafların onayına sunar. Bu durumda süreç olumlu olarak sonuçlanmış olur. Ancak arabuluculuk süreci olumsuz olarak da son bulabilir. Taraflar ortak bir karara varamadıkları takdirde tahkim ya da yargı yoluna gidebilirler (AAA, 2007).

Bazı durumlarda taraflar arabuluculuk ve tahkim yollarının birleştiği hibrit çözümler konusunda anlaşabilirler. Arabuluculuk/tahkim süreci bir tahkim sürecinden çok arabuluculuk sürecine benzer ve bağlayıcı arabuluculuk olarak adlandırılabilir (Gnaedinger, 1987). Arabuluculuk ve ardından tahkim ya da tahkim/arabuluculuk olarak kullanılan bu yolda, arabuluculuk/tahkim sürecinde arabulucu, arabuluculuk sürecindeki gibi uyuşmazlık unsurlarını ortaya koyar ve taraflar daha sonra bu unsurlardan uygun bulduklarını tahkim yoluna taşır. Bu sürecin başlama aşamasında, genellikle taraflar, uyuşmazlık halinde bu yola başvuracaklarını aralarında yaptıkları anlaşmayla teyit ederler. Bu yolun prosedürü arabuluculuk ve tahkimden farklı işlemez. Tek farkı, tarafların tahkim ve arabuluculuk için iki farklı tarafsız grupla ilişki içinde olmalarıdır. Tahkim/arabuluculuk yolunda ise hakemler, uyuşmazlık hakkında verdikleri kararı mühürlü bir zarfta tutarlar ve arabuluculuk süreci başlar. Bu süreçte başarı sağlanırsa, arabuluculuk sürecinin kararı geçerli sayılır ancak süreç başarısız olursa mühürlü zarf açılır ve bu karar taraflar açısından bağlayıcı olur (Morgan, 2005).

Arabuluculuk sürecinin başarısı, hibrit çözümlerde ya da tek başına kullanıldığında, sürecin iyi yönetilmesine ve tarafların istekli olmasına büyük ölçüde bağlıdır. Sürecin başarılı olması ise taraflara birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar ise şu şekilde özetlenebilir (AAA, 2007);

- Taraflar doğrudan karar sürecinin içindedir.
- Arabulucu, tarafsız bir kişi olarak uyuşmazlığı objektif bir şekilde değerlendirerek, taraflara yeni çözüm yolları bulma konusunda yardımcı olur.
- Uyuşmazlık ortaya çıktığında yapılan arabuluculuk süreci ile varılan ortak karar, sürecin yargıya göre kısılmasını ve düşük maliyetli olmasını sağlar.

- Tarafların yargı yolundan uzak durması, taraflara genellikle prosedürlere az zaman ve para harcama olanağı sağlar.
- Tarafların iş ilişkileri zedelenmez.
- Tarafların özel istekleri ya da yaratıcı çözümleri, kararın bir bölümü olarak anlaşmada yer alabilir.

Arbuluculuk yolunun avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da vardır. Bu süreçte alınan kararlar, tarafların aralarında yaptığı anlaşmada aksi belirtilmediği takdirde bağlayıcı değildir ve süreç boyunca tarafların hukuksal koruması yoktur. Ancak yine de avantajları düşünüldüğünde yargı ve tahkime göre az prosedürlü ve esnek yollardır.

ADR yolları arasında arbuluculuk, en çok bilinen ve kullanan yollardandır. Türkiye'ye baktığımızda ise mevcut hukuk düzeninde bu konuyla ilgili herhangi bir düzenleme yoktur ancak 2008 yılında Adalet Bakanlığı "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arbuluculuk Kanun Tasarısı" adı altında ve medeni, ticari uyuşmazlık konularında arbuluculuk yolunun kullanılmasını içeren bir düzenlemeyi, TBMM'ye sevk etmiştir. Eğer bu yasa tasarısı kanunlaşır, ilk defa arbuluculuk yoluyla ilgili bir kanun Türk Hukuku'nda yer alacaktır.

### **3.2.3 Uzlaştırma (Conciliation)**

Uzlaştırma, bir uyuşmazlık durumunda taraflarla ayrı toplantılar yaparak aralarındaki sorunu çözüme yolu arayan uzlaştırmacı denilen tarafsız kişilerin sürece dâhil olduğu bir ADR yoludur (Teo ve Aibinu, 2007). Uzlaştırma yolu, arbuluculukla çok benzer özellikler göstermekle beraber aralarındaki en büyük fark tarafsız kişinin süreçte oynadığı roldür. Arbuluculukta tarafsız kişi, taraflara yol göstererek, onları ortak bir sonuçta buluşturmaya çalışır. Arbulucular yol gösterici olarak görev yaparlar ancak uzlaştırma yolunda uzlaştırmacı, olası anlaşma üzerine fikirlerini söyler ve taraflara çözüm önerilerinde bulunabilir. Arbuluculukta taraflar sonuca kendileri ulaşırken, uzlaştırmada uzlaştırmacı, tarafların üstünde anlaşmaları muhtemel bir sonucu taraflarla paylaşarak bu konuda fikir verir.

Ayrıca uzlaştırmacının arbulucudan farklı olarak, toplantılarda görüşülecek konuları belirleme yetkisi vardır. Uzlaştırmacının karar üzerindeki bu yetkisi, sürecin dostane havasını azaltarak karşıtlığı artırır. Bu durumda tarafların amaçlarından biri de

uzlaştırmacıyı kendi tarafına seçerek, savaşı kazanmaktır (Riecken ve diğ., 2002). Türkçe’de arabulucu ve uzlaştırma arasında bu şekilde bir ayırım genellikle yapılmamakla birlikte akademik olarak konuyu daha iyi anlatabilmek için bu çalışma açısından arabuluculuk ve uzlaştırma arasında yukarıda değinilen ayrıma gidilmiştir.

Uzlaştırma yolundan alınan sonuçlar, diğer ADR yollarında olduğu gibi bağlayıcı değildir. Tarafların çıkan sonuçtan memnun olmaması durumunda, tahkim ve yargıya başvurma hakkı her zaman mevcuttur.

### **3.2.4 Hakem-bilirkişi (Expert determination)**

Tarafların görevlendirdiği bir uzmanın, kendi teknik bilgisi ve deneyimi ile taraflar arasındaki uyuşmazlık hakkında araştırma yapması ve değerlendirmede bulunmasına, hakem-bilirkişi yolu denir (Chan ve Suen, 2005). Bu yol, uzlaştırmadan farklı olarak genellikle teknik konularda çıkan uyuşmazlıklarda kullanılır. Hakem-bilirkişi, tarafların üzerinde anlaşmaya vardıkları kişi olabilir ya da taraflar bu konuda anlaşamazsa, kişi daha önceden arabuluculuk üzerine görev yapmış kişilerden seçilebilir. Taraflar, hakem-bilirkişi seçiminde anlaştıkları takdirde, hakem-bilirkişinin değerlendirmelerde bulunabilmesi için uyuşmazlık yaşadıkları teknik sorunları ve uyuşmazlıkları hakem-bilirkişiyle paylaşırlar. Hakem-bilirkişi, iki tarafın iddialarını ve fikirlerini birbirine iletme görevini yaparak, taraflar arasındaki iletişimi sağlar. Tarafların birbirlerinin düşüncelerini ve iddialarını bilmesi, taraflara, karşı tarafın istek ve iddialarını sorgulama şansı verir (Morgan, 2005).

Hakem-bilirkişi yolu, tarafların paylaştığı bilgiler üzerine kuruludur ve sonuçların bağlayıcılığı tarafların arzusuna göre şekillenir. Hakem-bilirkişi, kararını sebepleriyle açıklamak zorunda değildir. Tarafların isteği bu yönde ise yaptıkları anlaşmaya bu şekilde bir madde koyabilirler (Morgan, 2005).

Cheung ve Suen (2002) uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde etkili olan faktörler üzerine bir model geliştirdiği çalışmalarında 1996 yılında York’un yaptığı araştırmadan uyarladıkları tabloda, hakem-bilirkişi yolunu, güvenilir, sürecin tarafların kontrolünde geliştiği, tarafların arasındaki anlaşmaya ve yaşanan uyuşmazlık konusuna bağlı olarak esnek olabilen, gecikme riski az, tarafsız kişilerin seçimini tarafların yaptığı, tarafların isteğine bağlı olarak bağlayıcı sonuçlara ulaşılabilen, ilişkilerin korunduğu, az maliyetli ve kısa süreli bir süreç olarak tanımlamıştır.

### **3.2.5 Tarafsız ön değerlendirme (Early neutral evaluation)**

Uyuşmazlık içindeki taraflar, uyuşmazlık konusundaki konumlarından eminlerse ve kendilerinin haklı olduğunu düşünüyorlarsa, uyuşmazlığı arabuluculuk ya da uzlaştırma gibi iki tarafın ortalama olarak anlayabileceği bir çözümle sonuca ulaştırmak istemeyebilirler. Tarafları yargı yoluna sevk eden bu durumda, taraflar, yargıya gitmeden son şanslarını kullanarak, tarafsız bir kişiyi uyuşmazlığın değerlendirilmesi için görevlendirirler. Bu kişiler genellikle avukatlardan seçilir. Uyuşmazlığın tarafları, sürecin başında ortak beyanatta bulunurlar. Bu beyanattı daha sonra yazılı ya da sözlü olarak ibraz ederler. Daha sonra tarafsız kişi, taraflara elindeki bilgilerle sorular yönelterek, yargının vereceği karara benzer şekilde, bağlayıcı olmayan bir değerlendirme sunar. Bu çözüm yolu, taraflara istedikleri sonucu ya da iki taraf için kârlı olabilecek bir değerlendirme getirmez. Bu yol, daha çok tarafların yargı önündeki pozisyonlarını değerlendirerek, taraflara, yargıya başvurmaları durumunda elde edecekleri sonucun, kısa ve gerçekçi bir değerlendirmesini sunar (Morgan, 2005).

Bu yol genellikle karmaşık uyuşmazlık konularında kullanılır. Sürece başlarken taraflar ilk toplantıdan önce, tarafsız kişiye gerekli bilgileri iletirler. Toplantıda, taraflar, tarafsız kişiye sunumlarını yaparlar. Bu sunumlar genelde sözlü ve gayri resmi olur. Taraflar, toplantı esnasında bir tanığın bulunmasını isteyebilir. Tarafsız kişi, taraflarla özel toplantılar yaparak, tarafları anlamadıkları hususlarda anlaşma yoluna gitmeleri için teşvik edebilir (Harmon, 2003).

Bu yol diğer ADR yolları gibi taraflar açısından bağlayıcı değildir. Bu yolla taraflar yargıya gitmeden, yargının vereceği kararın içeriğini ana hatlarıyla öğrenerek, ona göre davranma şansına sahip olur. Tarafsız ön değerlendirme güvenilir bir yoldur ve tarafların iş ilişkilerine zarar verdiği söylenemez.

### **3.2.6 Kısa yargılama (Mini trial)**

Kısa yargılama, ticari işletmelerin arasında doğmuş uyuşmazlıkları çözmeye kullanılan, sonuçları taraflar için bağlayıcı olmayan bir karar sürecidir. Bu yol gönüllüğün esas olduğu bir süreçtir (Morgan, 2005). Tarafsız ön değerlendirme yoluna benzer özellikler gösterse de bu yolda, tarafların mahkeme yargılamasına başvurmaları durumunda ne sonuç elde edecekleri araştırılmaz.

Kısa yargılama, bir yargılama süreci değildir. Yargı süreciyle kıyaslandığında kısa yargılama, her iki tarafın kendi açısından durumu sunmasına istinaden, yargı öncesi hazırlıkların çok kısa olduğu bir yol olarak değerlendirilebilir. Taraflar sunumlarını, gayri resmi bir biçimde, karşı tarafın yönetimini temsil eden karar verme yetkisinde olan kişiye, doğrudan yaparlar. Araya hakem, jüri gibi bir kavramın girmemesi sürenin kısılmasını sağlamaktadır. Bu yol taraflara, birbirlerinin özel isteklerine uygun bir usul sürdürerek karar verme şansı tanır ve yargının aksine gizli ve güvenilir bir yoldur (Henry, 1988). Kısa yargılama diğer ADR yollarına göre daha pahalı bir yoldur. Bu yüzden daha çok hukuksal ya da inşaat konularıyla ilgili büyük ve karmaşık uyuşmazlıklarda kullanılması uygundur (Morgan, 2005).

Kısa yargılama süreci, tarafların uyuşmazlığın bu yönde çözülmesi için anlaşmaya vardıklarında başlamış olur. Bu süreçte uyuşmazlık tarafları, yaşanan uyuşmazlık konusuna hâkim bir yöneticiyi, panelde kendilerini temsil etmek üzere görevlendirirler. Bu panelde taraflar, kendilerine fikir verecek ve hukuki konularda yol gösterecek, genellikle yaşanan uyuşmazlık konusu üzerine hukuki bilgisi olan tarafsız bir kişiyle çalışırlar. Bu kişi tarafları kararlarında yönlendirerek, tarafların arasındaki iletişimi sağlamakla yükümlüdür. Tarafların kendini ifade ettikleri oturumdan sonra, tarafsız kişi uyuşmazlık konusuyla ilgili görüşlerini bildirir ve taraflara tavsiyede bulunur. Bu aşamadan sonra tarafların uzlaşması ya da müzakereye devam etmesi mümkündür (Morgan, 2005).

Kısa yargılama süreci, tarafların bu yolu talep etmesiyle başlar. AAA (2005) kısa yargılama sürecinin basamaklarını şu şekilde özetlemiştir:

- Tarafsız kişinin seçilmesi: Taraflar uyuşmazlığın teknik özelliklerine göre, o konuda deneyimli bir uzman üzerine anlaşabilirler. Tarafların ihtiyaçları ve zamanlamasına göre bu süreç, birkaç gün sürebileceği gibi, birkaç hafta da devam edebilir.
- Bilgi alışverişi için hazırlık: Bu sürecin zamanlaması taraflara bağlıdır. Bu süreçte taraflar, bilgi alışverişi aşamasında kullanacakları bütün belgelerin kopyalarını ve davadaki sorunları özetleyen yazılı belgeleri karşı tarafla paylaşırlar.

- Tarafların sorun hakkındaki sunumları: Her iki taraf da, kendi bakış açısıyla sorunları değerlendirerek, karşı tarafın talepleriyle karşılaştırıp, kendi davasının güçlü ve zayıf yönlerini belirler.
- Yöneticilerin karar için değerlendirmeleri: Tarafların, dava hakkındaki sunumlarından sonra, paneldeki yöneticiler, olası anlaşma ve sonuçlar üzerine değerlendirmelerde bulunurlar.
- Tarafsız kişiden görüş talep edilmesi: Tarafsız kişi, sunumları dinledikten sonra, sorunlar açısından ve hukuksal açıdan değerlendirmelerde bulunur.
- Yöneticilerin karar için değerlendirmeleri: Taraflar, tarafsız kişilerin değerlendirmeleri eşliğinde, sorunu tekrar inceler.
- Tarafsız kişiyle arabuluculuğun başlaması: Taraflar herhangi bir sonuç üzerine anlaşamazsa, tarafsız kişiden arabuluculuk görevini üstlenmesini isteyebilirler.

Tüm bu aşamalardan sonra taraflar, bir çözüm üzerine anlaşabilir ve dava kapanır ancak herhangi bir anlaşmaya varılamazsa, taraflar tahkim yoluna gidebilir, başka bir ADR yolunu denemek isteyebilir ya da davadan çekilebilirler.

Kısa yargılama doğru davalarda kullanıldığında iyi sonuç veren bir yoldur ve bir ADR yoluna göre pahalı olmasına rağmen, yargıya göre ucuz ve az maliyetlidir. Kısa yargılama sürecinin avantajları şu şekilde özetlenebilir (Henry, 1988):

- Esneklik: Taraflar, süreci, uyuşmazlığın gerektirdiği özel durumlara uygun halde yürütebilir.
- Zaman ve maliyette ciddi şekilde tasarruf: Kısa yargılama sürecinde, sonuca birkaç ayda ulaşmak mümkünken, yargıda bu durum yıllar alabilir. Ayrıca yargıya göre kısa yargılamanın maliyeti çok düşüktür.
- İş ilişkilerinin korunması: Tahkim ve yargı ile bozulabilecek iş ilişkileri, kısa yargılama sürecinde zarar görmez.
- Güvenilirlik: Taraflar sürecin güvenilirliğini kendileri sağlar.
- Yaratıcı çözüm yöntemleri ve daha iyi sonuçlar: Kısa yargılamanın sonunda, yargı, tahkim, hatta sadece avukatların arabuluculuk yaptığı süreçlere göre daha iyi sonuçlara ulaşılabilir.

Bu yolda, iki taraf için de kazançlı bir sonuç elde etmek isteyen yöneticiler, sorumluluk alarak sorunu çözmeye istekli davranmalıdır. Bu sayede karmaşık uyuşmazlıklar, tarafların iş ilişkilerine zarar vermeden kısa sürede sonuca ulaşmış olur.

### **3.2.7 Uyuşmazlık inceleme kurulu (Dispute review board)**

Uyuşmazlık inceleme kurulu (UİK) genellikle üç tarafsız kişiden oluşan panellerdir. Bu kişilerden biri iş sahibi tarafından, diğeri yüklenici tarafından seçilir ve üçüncü kişi, seçilen iki kişinin üstünde anlaşmaları bir kişidir (Morgan, 2005). Bu yolun diğerlerinden farkı, kurulun, taraflar arasında uyuşmazlık yaşanmadan sürece dahil olmasıdır. Seçilen kişiler, yapım sürecine en başından dahil olarak, taraflar arasında uyuşmazlığa neden olabilecek konuların çözümü için çalışırlar (Jones, 2006).

UİK, 1970'lerde ABD'de ortaya çıkmış ve genellikle büyük inşaat projelerinde kullanılmıştır. Geçen yıllar boyunca UİK'na ilgi artmıştır ve 1994 yılına gelindiğinde 286 projede bu yolun kullanılmasının düşünüldüğü, 67 projede de kullanıldığı görülmüştür. Günümüzde de UİK'nun giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Jones, 2006).

UİK, iş sahibi ve yüklenicinin uyuşmazlık anında tavsiye almak için oluşturduğu ve yetki verdiği bir kuruldur. Ayrıca bu kurulu sözleşme aşamasında oluşturulması gerekmektedir. Taraflar arasında yapılan sözleşme gereği, bir uyuşmazlık ya da problem oluştuğu anda UİK'na havale edilebilir (Fırtına, 2011). Bu kurulun üyeleri, kendilerini seçen tarafların temsilcileri olarak görev yapmazlar. Kurul üyeleri, tarafsız ve adil davranarak, sürecin güvenilirliğini sağlamalıdır. Kurulun bir uyuşmazlık için verdiği karar ise taraflar açısından üç şekilde kabul görebilir (Jones, 2006):

- Karar bağlayıcı değildir ve daha çok tavsiye niteliğindedir.
- Karar kesin bir şekilde bağlayıcıdır.
- Karar, uyuşmazlığı bir tahkim kuruluna ya da yargıya sevk edilmesi ile bağlayıcıdır.

UİK'nun görevi sahaya düzenli ziyaretler düzenleyerek, gidişatı kontrol etmek ve çıkabilecek sorunları önceden belirleyerek gerekli önlemleri almaktır. Bu ziyaretlerden bağımsız olarak kurul, sahayı, tarafların isteği üzerine ya da inşaatla

ilgili kritik durumlarda ziyaret edebilir. Kurulun saha ziyaretlerinin sıklığı, işin yapısına göre, olan ya da olası uyuşmazlıkların durumuna göre belirlenir. Kurul, proje sürecinden ve işleyişinden, iş sahibi ve yüklenicinin paylaştığı yazılı ilerleme raporları, toplantı tutanakları vb. dokümanlar aracılığıyla haberdar olur. UİK'nun en büyük avantajlarından biri, kurulun yürütülen projeye olan aşinalığı ve projedeki önemli gelişmeler hakkındaki bilgisidir. Taraflara yaptığı düzenli ziyaretler sayesinde kurul, tarafların karşılaşabileceği zorluklar hakkında bilgi sahibidir. Böylece taraflara önerilerde bulunarak, çatışmaların uyuşmazlıklara dönüşmeden çözülmesini sağlayabilirler (Harmon, 2003).

Taraflar arasında çözülmeyen bir uyuşmazlığın olması durumunda iş sahibi ya da yüklenici, kuruldun oturum talep edebilir. Yüklenici ve iş sahibi arasındaki sözleşmeye göre, genelde uyuşmazlıkların yükü, yüklenicilerin üstündedir. Taraflar arasında bir uyuşmazlık çıktığında, UİK'na iletilmeden önce ilk olarak yüklenici, süre, maliyet ya da başka bir konuyla ilgili resmi olarak değişiklik talebinde bulunur. Süreç, iş sahibinin bu talebi sorgulaması ve değerlendirmesiyle devam eder. Taraflar aralarında anlaşamazlarsa, sorunu UİK'na iletirler ve oturum gerçekleşir. Bu oturumlar gayri resmi nitelikte ve uyuşmazlık meselelerine odaklıdır. Oturumda her iki taraf, sorun hakkında kendi bakış açısıyla bir sunum yapar. Oturuma katılan kişilerin, uyuşmazlıkla doğrudan ilgili olması tercih edilir. Taraflardan talep edilen belge ve dokümanların toplanmasıyla oturum kapanır ve UİK, uyuşmazlığın çözümüyle ilgili yol gösterici nitelikteki fikirlerini, yazılı bir belge aracılığıyla taraflara iletir (Harmon, 2003).

Araştırmalara göre bir yolun başarılı olduğuna, sözleşme kapanmadan önce tüm uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların çözülmesi durumunda karar veriliyorsa, UİK başarılı bir ADR yoldur (Harmon, 2003). UİK özellikle Türk inşaat sektöründe diğer yollara göre daha az kullanılan bir yoldur ve bu konuyla ilgili kısıtlı sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalardan en günceli Fırtına (2011) tarafından yapılmıştır. Fırtına (2011) hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasında UİK kavramını incelemiş, İngiltere ve Türkiye'de anketler yaparak, inşaat sektöründe UİK kullanımını üzerine sektördeki görüşlerini araştırmıştır. Bu çalışmaya göre Türkiye'deki UİK uygulaması, İngiltere'yle karşılaştırıldığında çok azdır. Türkiye'de, UİK'da görev alacak kişilere güven duyulmaması ve teknik bilgili kişilere ulaşmanın zor olması, UİK'nun, Türkiye'de kullanımını kısıtlayan faktörlerdendir.



Yapılan çalışmalarda görüldüğü gibi ADR yolları birçok farklı çeşitte ve özelliindedir. Dostane yollar olarak adlandırılan ADR yolları da kendi aralarında farklılık gösterir. Örneğin müzakere sürecinde tarafların birbirine olan husumeti azken, kısa yargılama yolunda bu husumetin arttığı söylenebilir. Mahkeme yargılamasına ve tahkime özellik olarak yaklaşan yollarda, taraflar açısından husumet ve maliyet artar. Gad ve diğ. (2011) yaptıkları araştırmada, ADR yolları üzerine yapılan literatür çalışmaları ışığında, yolları maliyet ve husumet derecesi başlıkları altında inceleyerek Şekil 3.1'dekine benzer bir çalışma ortaya koymuşlardır.



**Şekil 3.1 :** Uyuşmazlık çözüm yolları süreci (Gad ve diğ., 2011).

Şekil 3.1'e göre müzakerede tarafların birbirine olan husumeti azdır ve bu yol, ADR yolları arasında en düşük maliyete sahip olmaktadır. Arabuluculukta husumet ve maliyet, müzakereye göre daha fazladır. Uyuşmazlık inceleme kurulunda ise maliyet artmaya başlar. Uzlaştırmada, tarafların birbirlerine olan husumet derecesi artar, bu yolun maliyeti müzakere, arabuluculuk ve uyuşmazlık inceleme kuruluna göre daha fazla olmakla beraber, yargısal yollara göre düşüktür. Hakem-bilirkişi, kısa yargılama ve tarafsız ön değerlendirme, diğer ADR yollarıyla kıyaslandığında, husumet ve maliyet bakımından yargısal yollarla benzerlik gösterebilir de, sonuç olarak alternatif yollar sınıfındadır ve dostane yollardır. Tahkim ise yargısal yollar arasında, mahkeme yargılamasına göre az maliyetli ve husumetli bir yoldur. Mahkeme yargılaması, tüm diğer yollar arasında husumet derecesi en yüksek ve maliyeti en fazla olan çözüm yoludur.

Taraflara bağlayıcı sonuçlar sunan tahkim ve mahkeme yargılamasının inşaat sektörü açısından, maliyeti ve husumeti artırmadan başka eksik yönleri de vardır. Süresi uzun ve zahmetli olarak nitelendirilen bu yollardaki eksiklikler, ADR'nin doğmasında etken olmuştur. ADR yolları, esnek ve düşük maliyetli yollardır. Son yıllarda ADR yollarının, projelerde daha çok başvurulan yollar olmasıyla beraber, uyuşmazlık çözümünde ilerlemeler kaydedilebilmiş, sektördeki katılımcılar, bu sorun için farklı stratejiler geliştirmiştir. Yapılan çalışmalar, uyuşmazlıkların ortaya çıkmasından

sonra devreye giren bir yolun, alternatif yol olmasından bağımsız olarak, taraflara istedikleri ölçüde fayda getirmediğini göstermiştir. Bu nedenle sektörde uyuşmazlıkların yaşanmasından ya da sorunların uyuşmazlık boyutuna ulaşmasından önce, bu unsurları engelleyen stratejiler gelişmektedir. Cheeks (2003) yaptığı çalışmada, inşaat sektörü için çok basamaklı uyuşmazlık çözüm yollarını araştırmıştır. Buna göre ilk aşama, tarafların uyuşmazlıktan kaçınarak, zararları engelleme yoluna gitmeleridir. Bu aşamada süreç izlenerek, uyuşmazlık yaratma potansiyeli taşıyan her unsur incelenmelidir. İkinci aşamada ise doğrudan müzakereler yapılmalıdır. Bu müzakereler tarafları etkileyerek, uyuşmazlıklarda sonuca en kısa ve hızlı yoldan ulaşmayı amaçlamaktadır. İlk iki aşamada çözülemeyen uyuşmazlıklar ise üçüncü aşamaya taşınmış olur. Bu aşamaya “Continental Divide” denmektedir çünkü bu aşamaya kadar izlenen yollar, taraflara ek masraf ya da süre getirmezken, bu aşamada taraflar müzakerelerinde kendilerine yol göstermesi için tarafsız bir kişiyi görevlendirirler. Bu da onlara, maliyet ve süre olarak geri döner. Bu aşamada da çözülemeyen uyuşmazlıklar, dördüncü aşamada çözülmeye çalışılır. Bu aşamada taraflar arabuluculuk, hakem-bilirkişi, kısa yargılama gibi bir çözüm yoluna başvururlar. Tüm aşamalardan sonra çözüme ulaşmayan sorunlarda ise taraflar, beşinci aşamaya geçer ve sonucu taraflar açısından bağlayıcı olacak bir yöntemle, uyuşmazlıklarını çözme yoluna giderler.

İnşaat sektörü için ADR yolları birçok açıdan avantajlıdır ancak bir uyuşmazlık ortaya çıktığında, uyuşmazlık çözüm yolunu belirleme aşamasında, uyuşmazlığın özellikleri gözden geçirildikten sonra uygun yola karar verilmesi en sağlıklıdır. Çıkan uyuşmazlıklarda ADR’ye yönelmek taraflar için daha kârlı sonuçlar getirebilir. Bu nedenle zorunlu durumların olmadığı hallerde, uyuşmazlıkların ADR denenmeden, doğrudan yargı yoluna taşınması doğru değildir ancak yapılan değerlendirmeler sonucunda, tarafların yargı yolunun avantajlı olduğuna karar vermeleri ya da herhangi bir ADR yolu üzerinde anlaşamamaları durumunda, hukuki yollara başvurmaları daha sağlıklı olacaktır.

### **3.3 Uyuşmazlık Çözüm Yolları Seçim Kriterleri ve Kamu Projelerinde ADR Kullanımı**

Taraflar arasında yaşanan uyuşmazlıkların en az zararla çözümlenmesinde etkili olan en önemli unsur, doğru çözüm yolunun seçimidir. Uyuşmazlık çözüm yollarının

seçimini etkileyen birçok faktör vardır. Yaşanan uyuşmazlıklarda bir çözüm yolu üzerinde anlaşmaya çalışan taraflar için uyuşmazlığın yapısı, özellikleri gibi birçok faktörün önemli olduğu söylenebilir. Bir çözüm yolunun kârlı ya da avantajlı olma durumu, yolun uygulanacağı uyuşmazlığın yapısına göre değişir. Başarılı olarak değerlendirilen yolların, her uyuşmazlıkta aynı sonucu vermesini beklemek büyük yanılgılara neden olur. Bu nedenle tarafların, uyuşmazlığın çözüm sürecine gösterdiği özen kadar, karar sürecinde de titiz davranmaları gerekmektedir. Tarafların uyuşmazlığın çözümünde, var olan soruna göre uyuşmazlık çözüm yollarının özelliklerini değerlendirerek seçim yapması, sonucun taraflar açısından tatmin edici olması için önemlidir, bu nedenle taraflar karar verme aşamasında birçok farklı kriteri göz önünde bulundurmalıdır. Karar verme konusu ise, başlı başına bir inceleme konusudur.

Karar verme problemi, Giritli (1982) tarafından daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak, “insanların en doğru sonuca varabilmesi için nasıl davranmaları gerektiğinin belirlenmesi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre en doğru karara varılabilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması, hangi soruların sorulması, hangi adımların atılması ve en doğru karar olarak nitelendirilen kararın nasıl nitelikler taşıması gerektiği gibi soruların sorulması gerekmektedir. Kişilerin karar verme süreçlerini etkileyen birçok çevresel ve içsel neden vardır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bir kişinin karar vermesinde kişiliği, psikolojik yapısı ve kültürel özellikleri önemli rol oynamaktadır. Ayrıca kişilerin önyargılarının olup olmaması da karar verme sürecini etkileyen önemli bir unsurdur.

İnşaat sektörüne bakıldığında, literatürde uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri üzerine yapılmış çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda genelde uyuşmazlık çözüm yollarının özellikleri belirlenerek tarafların, karar verme aşamasında bu özelliklerden hangilerini göz önünde bulundurduğu araştırılmış ve bazı modeller geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda genelde, kamu ya da özel sektör ayrımına gidilmemiştir. Ancak uluslararası ve ulusal literatürde, kamu sektöründe ADR kullanımı üzerine çalışmalar, kısıtlı olmakla beraber mevcuttur. Ulusal literatürde bu çalışmalar daha kısıtlıdır. Bu bölümde, yapılan araştırmalar eşliğinde, ADR seçim kriterleri üzerinde durularak, kamu projelerinde ADR kullanımı ve gelişimi araştırılacaktır.

### 3.3.1 Uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri

Uyuşmazlık çözüm yollarının seçimine ilişkin kriterler, araştırmacıların üzerinde durduğu konulardan birisi olmuştur. Gerek yargısal gerekse alternatif yollar, birçok çeşitte ve birbirinden farklı özelliktedir. İnşaat projelerinin karakterlerinin, projeden projeye değişen özellikte olduğu göz önünde bulundurulursa, her projede yaşanan uyuşmazlıkların birbirinden çok farklı olması muhtemeldir. Bu nedenle uyuşmazlıklar ortaya çıktığında, tarafların sorumluluklarından biri de doğru uyuşmazlık çözüm yolu üzerinde anlaşmaktır. Taraflar, uyuşmazlık çözüm yolu seçimini, uyuşmazlığın yaşandığı zaman yapabildiği gibi sözleşme aşamasında da yaparak, sözleşme maddelerine seçilen uyuşmazlık çözüm yolunu dahil edebilirler. Tarafların uyuşmazlık durumunda, göz önünde bulundurdukları ya da buldurması gereken birçok kriter vardır. Bu kriterler araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

Cheung (1999), inşaat sektöründe ADR kullanımını etkileyen kritik faktörleri:

- Kararın bağlayıcılığı
- Sürecin maliyeti
- Sürecin güvenilirliği
- Yaratıcı çözümler içermesi
- Kararların uygulanabilirliği
- Eşitlik/adalet
- Esneklik
- Gizlilik
- Hız
- İlişkilerin korunması
- Sonuçların çeşitliliği olarak özetlemiştir.

Literatürde, bu konu üzerine, Cheung (1999)'un yaptığı araştırma gibi çalışmalar mevcuttur. Cheung ve diğ. (2002)'nin, inşaat sektöründe alternatif uyuşmazlık çözüm yolları esasları üzerine yaptıkları çalışmada, uyuşmazlık çözüm yollarının seçim kriterlerini inceleyen araştırmalar, bir tabloyla özetlenmiştir. Şekil 3.2 olarak uyarlanan bu tabloda kriterlerin maliyet, güvenilirlik, uzlaşma, tarafların kontrol

gücü, yaratıcı anlaşma olanakları, uygulanabilirlik, eşitlik, esneklik, formalite, katılımcıların inşaat bilgisi, mali yükümlülükler, tarafsızlık, temyize gitme imkanı, ilişkilerin korunması, gizlilik, hız, sonuçların çeşitliliği, gönüllülük ve ele alınacak konuların çeşitliliği olduğu görülmektedir.

Kriterler	David (1988)	Goldberg ve diğ. (1992)	Hibberd ve Newman (1999)	Brown ve Marriott (1999)	Cheung (1999)
1.Maliyet	✓		✓	✓	✓
2.Güvenilirlik	✓		✓	✓	✓
3.Ortak görüş, uzlaşma	✓			✓	✓
4.Tarafların kontrol gücü	✓		✓	✓	✓
5.Yaratıcı anlaşma olanakları			✓	✓	✓
6.Uygulanabilirlik	✓	✓		✓	✓
7.Eşitlik, adalet			✓	✓	✓
8.Esneklik			✓	✓	✓
9.Formalite		✓		✓	
10.Katılımcıların İnşaat Bilgisi			✓		
11.Sürecin masraflarının karşılanması				✓	
12.Tarafsızlık		✓		✓	
13.Temyize gitme imkanı				✓	
14.İlişkilerin korunması	✓		✓	✓	✓
15.Gizlilik		✓	✓	✓	✓
16.Hız	✓		✓	✓	✓
17.Sonuçların çeşitliliği				✓	
18.Ele alınacak konuların çeşitliliği	✓		✓	✓	✓
19.Gönüllülük		✓		✓	

**Şekil 3.2 :** Uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri (Cheung ve diğ., 2002).

İlk olarak David (1988) yaptığı çalışmada, uyuşmazlıklarda kullanılacak yolu belirlemede önemli olan kriterleri maliyet, güvenilirlik, uzlaşma, yaratıcı çözümler, tarafların kontrol gücü, sürecin ve çıkan sonucun uygulanabilirliği, ilişkilerin korunması, sürecin hızı ve süreç boyunca ele alınabilecek konuların çeşitliliği olarak tanımlamıştır.

Brown ve Marriott (1999) ise uyuşmazlık çözümlerinde önemli olan kriterleri maliyet, güvenilirlik, uzlaşma, tarafların kontrol gücü, sonucun ve sürecin uygulanabilirliği, sürecin eşitliği ve esnekliği, formalite, tarafsızlık, ilişkilerin korunması, temyize gitme hakkı, ilişkilerin korunması, gizlilik, hız, sonuçların çeşitliliği, ele alınabilecek konuların çeşitliliği ve gönüllülük olarak tanımlamıştır.

Goldberg ve diğ. (1992) uygulanabilirlik, tarafsızlık, gizlilik, gönüllülük gibi konuların uyuşmazlık çözüm yollarının seçim kriterlerini etkilediğini belirtirken, Hibberd ve Newman (1999) bu kriterleri maliyet, güvenilirlik, tarafların kontrol gücü, yaratıcı çözümler, eşitlik, esneklik, katılımcıların inşaat bilgisi, ilişkilerin korunması, gizlilik, hız ve ele alınacak konuların çeşitliliği olarak özetlemiştir. Cheung (1999) yaptığı çalışmasında, Hibberd ve Newman (1999)'dan farklı olarak sonucun ve

sürecin uygulanabilir olmasının da önemli olduğunu, katılımcıların inşaat bilgisinin ise uyuşmazlık çözüm yollarının seçiminde kritik bir faktör olmadığını belirtmiştir.

Bu çalışmalardan farklı olarak, York (1996) yaptığı araştırmada, mahkeme yargılaması, tahkim, hakem-bilirkişi ve arabuluculuk yollarının seçim kriterlerini inceleyip, çoklu kriterleri kullanarak bir model oluşturma yoluna gitmiştir. Şekil 3.3'te görülen yolları gizlilik, tarafların kontrol derecesi, esneklik, gecikme riski, kararın bağlayıcılığı, toplam süre ve tarafların ilişkileri gibi kriterler bakımında inceleyen York, bu bağlamda bir çalışma ortaya koyan ilk araştırmacıdır.

Kriterler	Mahkeme Yargılaması	Tahkim	Hakem-Bilirkişi	Arabuluculuk
Güvenilirlik	Hayır	Evet (Temyize başvuru olmadığında)	Evet	Evet
Tarafların kontrol seviyesi	Düşük	Düşük	Yüksek	Tamamen
Tarafsız kişilerin seçiminde bağımsızlık	Yok	Evet (anlaşma olduğu durumlarda. Atama mekanizması varsa kontrol düşük)	Evet (Tahkimle aynı)	Evet
Prosedür ve konularda esneklik	Düşük (Yargı kurulları ile sınırlı)	Yargıya göre esnek ama sınırlı	Anlaşma ve uzmana bağlı	Çok yüksek
Gecikme riski	Çok yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Hukuki taktikler	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Şahit kullanımı	Yüksek	Orta	Yok	Yok
Taleplerin birleştirilmesi	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Sonuçların çeşitliliği	Sınırlı	Sınırlı	Sadece karar	Tarafların kapasitelerine göre esnek
Bağlayıcı kararlar	Evet	Evet	Evet (tarafkar onaylarsa)	Hayır ama taraflar bağlayıcı bir anlaşmaya varabilirler
Temyiz	Evet	Çok kısıtlı	Çok kısıtlı	Uygulanmaz
Masrafların karşılama sorumluluğu	Talep edildiği şekilde	Karar verildiği şekilde	Anlaşıldığı şekilde	Anlaşıldığı şekilde
Tarafsız kişilerin ücreti	Ücretsiz	Tarafların anlaşığı şekilde	Anlaşıldığı şekilde	Anlaşıldığı şekilde
Toplam maliyet	Yüksek	Orta-Yüksek	Düşük	Düşük
Tarafların harcadığı süre	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
İlişkilerin korunması	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek
Toplam süre	Uzun (Özet stratejisinin tercihinde kısaldır.)	Hakemlere bağlı olarak uzayabilir.	Kısa	Çok Kısa

Şekil 3.3 : Uyuşmazlık çözüm yolları için kriterler (York, 1996).

Bu araştırmalara ek olarak Yiu ve Cheung (2005) yaptıkları çalışmada gizlilik, gönüllülük, adillik, esneklik, hız, tarafsızlık, maliyet ve taraflar arasındaki ilişkilerin

korunması gibi kriterlerin uyuşmazlık çözüm yollarının seçimi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (İlter 2010).

Literatür araştırmalarında görüldüğü üzere yapılan çalışmalar, uyuşmazlıklarda uygun yolların seçiminde önemli olan kriterleri belirli başlıklar altında sıralamaktadır. Gizlilik, gönüllülük, hız, maliyet, tarafların kontrol gücü vb. başlıklar altında incelenen kriterleri Cheung ve diğ. (2002), Şekil 3.4’de görüldüğü gibi, hiyerarşik bir modülde, uyuşmazlık çözüm aşamalarını kıstas olarak alarak yapı, tarafsız kişi, fayda ve anlaşma boyutu olarak düzenlemiştir.



**Şekil 3.4 :** Alternatif uyuşmazlık çözüm yolu seçim kriterleri modeli (Cheung ve diğ., 2002)

Cheung ve diğ. (2002)’nin çalışmasına göre tarafların uyuşmazlık çözümü için bir yol üzerinde anlaşmalarıyla süreç başlar ve insan doğasının da süreç üzerindeki önemi büyüktür. Bu nedenle çıkabilecek sonuçların çeşitliliği, gönüllülük, tarafların süreç üzerindeki kontrolü, esneklik, formalite, gizlilik ve güvenilirlik kriterleri “yapı” başlığı altına alınmıştır. Bu özellikler, yargısal yollardan çok alternatif yollar için uygundur çünkü kişilerin yargısal yollar üzerinde müdahale şansının çok fazla olmadığı bir gerçektir. Bazı uyuşmazlık çözüm yollarında ise sürece tarafsız kişiler dahil olur. Arabuluculuk gibi yollarda, taraflar arasında iletişimi kuran tarafsız kişiler için önemli olduğu düşünülen kriterler ise tarafsızlık, temyize gitme hakkı ve katılımcıların inşaat bilgisidir. Anlaşma boyutu ise tarafların ortak bir sonuçta uzlaşması için önemli olan kriterleri içermektedir. Buna göre uzlaşma, eşitlik, yaratıcı çözümler, tarafların genel isteklerini karşılayabilmek için ele alınabilecek konuların çeşitliliği ve uygulanabilirlik kriterleri bu başlık altında incelenmektedir. En son olarak ise fayda boyutu kriterlerini hız, maliyet, masrafları karşılama sorumluluğu ve ilişkilerin korunması oluşturur.

Yapılan çalışmalar, tarafların uyuşmazlık çözüm yollarına karar verme sürecinde göz önüne alması gereken kriterleri özetler niteliktedir. Dört ana başlık altında toplanan bu kriterlerin kısa bir şekilde açıklamasını yapmak, kriterlerin hangi şekilde değerlendirmesinin uygun olduğunun anlaşılması için önemlidir. Buna göre literatürdeki çalışmalarla (Cheung ve diğ., 2002 ve Cheung ve Suen, 2002) ortaya konan kriterler, şu şekilde kısaca özetlenmektedir:

#### Maliyet;

Maliyet, bir inşaat projesi için en kritik unsurlardandır. Projelerin hedeflenen maliyeti aşan bütçelerle sonlandırılması, projelerin başarısız sayılması için önemli bir faktördür. Projenin maliyetinin artmasında, yaşanan uyuşmazlıkların da payı olduğu bir gerçektir, bu nedenle tarafların uyuşmazlığın çözümünde kullandıkları yolun maliyeti, projenin bütçesi bakımından önemlidir. Her uyuşmazlık çözüm yolunun bir maliyeti vardır. Tarafların seçim aşamasında bu maliyetleri göz önünde bulundurarak, uyuşmazlığın özelliği doğrultusunda seçim yapması gerekmektedir.

#### Güvenilirlik;

Bazı uyuşmazlık çözüm yollarının güvenilirliğini sağlamak tarafların kendi kontrol gücündedir. Örneğin arabuluculuk ve uzlaştırma yollarında, tarafların, sürecin güvenli bir şekilde devam etmesini sağlamak için kontrol gücü vardır. Taraflar farklı şekilde anlaşmamışlarsa, süreç boyunca paylaştıkları bilgiler kendi aralarında kalır ancak yargı gibi kamuya açık yollarda bu tür müdahaleler mümkün değildir. Aynı zamanda tarafsız kişilerin sürece dahil olduğu çözüm yollarında, bu kişilerin güvenilirliği de önemlidir çünkü bu kişilerin taraflarla yaptıkları özel toplantılarda, taraflardan edindikleri bilgiler, eğer aksini belirten bir anlaşma yoksa, karşı tarafa iletilmemektedir. Bu gibi durumlarda, süreç ve sonuçta sorun yaşamamak adına, tarafların, tarafsız kişinin güvenilirliğinden emin olmaları gerekmektedir.

#### Uzlaşma, ortak görüşe varabilme;

Uyuşmazlık çözüm yollarının her biri farklı özellikler içerir. Bazı yolların (yargı vb.) sonunda tarafların sonuç üzerinde uzlaşma şansı yoktur ancak alternatif yolların, özellikleri bakımından kazan-kazan anlayışına sahip oldukları düşünülürse, taraflar, bu yolların sonunda ortak bir sonuç üzerine uzlaşabilirler.



Tarafların kontrol gücü;

Uyuşmazlık çözüm yollarının bazılarında (müzakere vb. gibi), süreç tarafların kontrolündedir. Yargısal yollarda ise tarafların, işleyiş ve prosedürlere müdahale şansı yoktur. Bazı uyuşmazlıklarda tarafların müdahalesi avantajlı bir durumken, bazı uyuşmazlıklarda bu durum dezavantaja dönüşebilir. Bu gibi durumlarda uyuşmazlıkların özellikleri önemlidir.

Yaratıcı anlaşma olanakları;

Bu kriter üzerinde etkili olan en önemli faktör, bazı uyuşmazlık çözüm yollarında devreye giren tarafsız kişilerin tutumudur. Tarafsız kişiler, tarafların istekleri doğrultusunda farklı fikirler geliştirerek, taraflara değişik sonuçlara ulaşmada yardımcı olabilir.

Uygulanabilirlik;

Uyuşmazlık çözüm yolları sonucu çıkan kararların ve sürecin uygulanabilirliği, taraflar açısından önemlidir. Her uyuşmazlık çözüm yolu, tüm uyuşmazlıklar için uygun değildir. Uyuşmazlıklar değerlendirilirken, seçilen yolun uyuşmazlık sürecine uygulanabilirliğini de göz önünde bulundurmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Eşitlik;

Uyuşmazlık yaşanması halinde, sonucun taraflar açısından eşit ve adil olması önemli bir kriterdir. Yaşanan bazı uyuşmazlıklarda ise, taraflardan biri davasından eminse, iki taraf için eşit olabilecek bir sonucu tercih etmeyebilir ancak tarafların adiliyete inanmaları her yol ve uyuşmazlık için önemlidir.

Esneklik;

Mahkeme yargılaması ve tahkim gibi yargısal yollar, belli prosedürler ve kurallar çerçevesinde yürür. Bu kurallar hukuk yoluyla belirlenmiştir ve tarafların kuralları değiştirme yetkisi yoktur. Ancak müzakere, arabuluculuk gibi alternatif yollar başlığı altında değerlendirilen yöntemlerde taraflar, sürecin kurallarını kendileri belirler. Bu da taraflara, süreci esnek bir şekilde yaşama şansı verir.

Resmiyet (Formalite);

Tarafların uyuşmazlık sürecinden ve sonunda çıkan karardan beledikleri resmiyet seviyesi, uyuşmazlık çözüm yolu seçimlerinde önemli bir faktördür. Tarafların

istedikleri sürecin resmiyet derecesini ve çıkan sonucun bağlayıcılık seviyesini göz önünde bulundurarak, uyuşmazlık çözüm yollarını değerlendirmeleri ve seçimlerini bu kriterlere göre yapmaları daha sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır.

Katılımcıların inşaat bilgisi;

Bazı uyuşmazlık çözüm yollarında sürece tarafsız kişiler dahil olmaktadır. Bu kişilerin, dahil oldukları uyuşmazlık konusu üzerinde bilgili kişiler olması ya da tarafların seçimlerini bu yönde yapmaları, uyuşmazlıkların çözümü için önemlidir. Uyuşmazlıklar, özellikle teknik konulardan kaynaklanıyorsa, sürece dahil olanların, bu konu üzerine yeterli donanıma sahip olması beklenir ancak sorunlar hukuksal nedenlerle ortaya çıkmış olabilir. Bu gibi durumlarda ise seçilen kişiler, hukuksal konularda eğitilmiş olmalıdır.

Masrafları karşılama zorunluluğu (Mali yükümlülükler);

Her uyuşmazlık çözüm yolunun kendine ait masrafı vardır. Esnek yollarda, bu yolların masraflarını karşılama kuralları, taraflar tarafından belirlenmektedir. Taraflar, kendi uzlaştıkları kurallar çerçevesinde bu sorumluluğu üstlenirler ancak yargı gibi kuralları belirli süreçlerde, masrafların paylaşımı da kurallara tabiidir.

Tarafsızlık;

Tarafsız ön değerlendirme, kısa yargılama, arabuluculuk gibi yollarda, sürece, tarafsız kişiler dahil olur. Süreç boyunca bu kişilerin görevi tarafsızlığını koruyarak, iki tarafa eşit mesafede davranmak, uyuşmazlıkların çözümü için uğraşmak ve taraflar arasında iletişimi sağlamaktır. Tarafsız kişilerin, taraflara güven vermesi, sonuç ve süreç için önemli bir faktördür.

Temyize gitme şansı (Sonuçların bağlayıcılığı);

Tarafların alternatif yolları seçmeleri halinde, aksi bir anlaşmaları yoksa çıkan sonuçtan memnun olmamaları halinde, çözümü başka yollarda arayabilirler ancak yargısal yollar için bu durum geçerli değildir.

İlişkilerin korunması;

İnşaat sektöründe taraflar, farklı zamanlarda farklı işler için bir araya gelebilirler. Bu nedenle bir inşaat projesi esnasında tarafların karşılıklı olumlu ilişkiler içinde olması önemlidir. Çıkan uyuşmazlıklar, tarafların ilişkilerini zedeleyen en önemli unsurlardandır ancak alternatif yollarla sonuca ulaştırılan uyuşmazlıklarda bu

ilişkilerin korunduğu söylenebilir. Yargısal yollarda ise kazan-kaybet anlayışının hâkim olduğu düşünülürse, taraflardan birinin sonuçtan memnun olmaması garantidir. Bu nedenle yargısal yollarda iş ilişkilerinin zarar gördüğü bir gerçektir.

Gizlilik;

Tarafların, proje esnasında uyuşmazlık yaşaması durumunda, seçecekleri yolların gizliliğini de göz önünde bulundurmaları gereklidir. Tarafların, sürecin gizliliğini sağlaması kendi açılarından önemlidir. Uyuşmazlıkların prestij zedeleyen konular olduğu düşünülürse, sektörde, sürecin gizliliği daha da önem kazanır. Gerek süreç boyunca paylaşılan bilgiler, gerekse uyuşmazlığın nedeni gibi önemli konularda, tarafların gizliliği sağlaması, kendi açılarından avantajlıdır.

Hız;

İnşaat projelerinin başarısındaki en büyük etkenlerden biri de planlanan zamanda projelerin bitirilmesidir. Uyuşmazlıklar maliyeti arttırdığı gibi, sürecin süresini de uzatan önemli faktörlerdendir. Kısa sürede çözülen uyuşmazlıklarda ise süre ve maliyet açısından tarafların kazançlı olduğu söylenebilir. Tarafların, uyuşmazlık çözüm yollarını değerlendirirken göz önünde bulundurması gereken en önemli unsurlardan biri, kullanılacak yolun hızıdır. Örneğin yargı yolunun yavaş bir yöntem olduğu kabul gören bir kanıdır. Bazı durumlarda kazanan tarafın dahi, geç verilmiş yargı kararları yüzünden kaybeden taraftan farksız olduğu söylenebilmektedir ancak bazı uyuşmazlıklarda da yargı yoluna gitmekten başka çözüm yolu olmayabilir. Bu nedenle seçilen yolların ve uyuşmazlıkların özelliklerinin bağdaşması önemli unsurlardır.

Çözüm seçeneklerinin genişliği;

Seçilen her yolun taraflara sunduğu çözümler farklıdır. Örneğin yargısal yolların sonucundaki karar, kesin, net ve tekken, alternatif yollar taraflara birçok farklı seçenek ve değişik çözümler sunabilir.

Süreçte ele alınacak konuların çeşitliliği;

Uyuşmazlık çözüm yollarında, süreç boyunca ele alınan konuların sınırlı ya da çeşitli olması, yolların özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin yargı sürecinde yargının konusunu oluşturan sorun, sürecin sonuna kadar aynı kalırken, daha esnek yollarda, taraflar süreç boyunca uyuşmazlığa neden olan konu ve konular hakkında fikir

alışverişinde bulunabilir ve sorunları alt başlıklarıyla, güncel bir şekilde çözme imkânı bulabilirler.

Gönüllülük;

Tarafların seçilen uyuşmazlık yolu üzerine gönüllü olmaları süreç açısından önemlidir. Özellikle alternatif yollarda tarafların sürece gönüllü olarak katılmaları çok önemlidir çünkü süreç boyunca tarafların birbiriyle ilişkide olması, bilgi paylaşması ve sorunu çözmeye istekli olması, çözüme kısa sürede ulaşmada kritik unsurlardandır.

İnşaat projelerinin yapısı gereği özgün olmaları, süreç boyunca çıkan uyuşmazlıklarda da hissedilmektedir. Her proje için uyuşmazlıkların ve çözüm yollarının farklılaşması, tarafların başka olaylardan örneklerle hareket edememelerine neden olmaktadır. Bu neden araştırmacılar, bu konuda model geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu çalışmalardan biri Cheung ve diğ. (2004b) tarafından inşaat projelerindeki uyuşmazlıkların çözümünde yöntem seçiminde kullanılması üzerine geliştirilen vaka tabanlı modeldir. Bu modelde 48 proje incelenerek, sözleşme tipi, bedeli, uyuşmazlığın ortaya çıktığı aşama, uyuşmazlık nedenleri kriter olarak alınmıştır. Bir diğer çalışma ise Chan ve diğ. (2006) tarafından, uluslararası inşaat projelerindeki uyuşmazlıklardaki yöntem seçimi üzerine yapılmıştır. Uluslararası inşaat projelerinin, uyuşmazlıkların yaşanması için daha elverişli projeler olduğu düşünülerek, bu modelde, uluslararası projelerde uyuşmazlık karakterine en uygun metodun seçilmesi hedeflenmiştir.

Türkiye bakıldığında İltter (2010)'in doktora tezinde uyuşmazlık seçim kriterleri üzerine çok kriterli bir karar verme modeli geliştirdiği görülmektedir. Bu modelin diğerlerinden farkı sadece yapım sürecinde değil, proje süreci boyunca çıkabilecek uyuşmazlıklarda kullanılabilir olmasıdır.

Yapılan tüm araştırmalarda ya da modellerin geliştirme süreçlerinde, araştırmacılar kamu ya da özel sektörü uyuşmazlık çözüm yolları seçimi bakımından ayırma yoluna gitmemiştir ancak kamu ve özel sektörün yapılarına bakıldığında, özel sektörün daha esnek bir yapısının olduğu görülürken, kamu sektörünün daha kuralcı ve resmi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu özelliklerin uyuşmazlık çözüm yolları seçimlerinde etkili olduğunu da söylemek mümkündür. Değişen ve farklılaşan uyuşmazlık çözüm yollarının özellikle yurtdışında, özel sektörde tercih edilen yollar

olduğu görülmektedir ayrıca yine yurtdışında kamu projelerinde de alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının teşvik edildiği bir gerçektir. Bunu gösteren faktörlerden biri, kullanılan standart dokümanlardaki uyuşmazlık çözüm yolları arasında alternatif yolların olmasıdır. Bu konu Bölüm 3.4'te daha detaylı incelenecektir. Türkiye'ye bakıldığında ise alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının özel sektör için bile yeni bir konu olduğu görülmektedir. Alternatif yolların kamu sektörü açısından ise tercih seviyesi hakkında bir yorumda bulunmak zordur. Yurtdışında kamu projelerinde ADR kullanımı üzerine araştırmalar mevcuttur ancak bu araştırmalarda hangi yolun, hangi kriterler esas alınarak seçildiği üzerine çok fazla bilgi yoktur. Bölüm 3.3.2'de kamu projelerinde ADR kullanımı üzerine yapılan çalışmalar incelenecektir.

### **3.3.2 Kamu projelerinde ADR kullanımı ve seçim kriterleri**

ADR yolları hızlı, maliyeti az ve esnek yollar olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda inşaat sektöründe mahkeme yargılamasının, uyuşmazlık çözümleri için uygun bir yol olmadığı kanısının giderek artması, tarafları sorunlarını başka yollarla çözmeye itmiştir. Dünyada özellikle özel sektör inşaat projelerinde, ADR kullanımı, giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak kamu projelerinde, kamu kurum ve kuruluşlarının bürokratik yapısının, ADR kullanımını kısıtladığı düşünülmektedir.

Yurtdışı literatür araştırmalarından görüldüğü gibi kamu projelerindeki uyuşmazlıklarda ADR kullanımı, verimli sonuçlar alınmasında etkili olamamıştır. Çünkü her uyuşmazlıkta, tarafların seçilecek yol ve bu yolun prosedürleri üzerine anlaşması gereklidir. Ayrıca çıkan sonucun taraflar açısından bağlayıcı olmaması durumu, zaman kaybı olarak görülebilmektedir (Keith, 1997). Ancak buna karşılık projelerde yaşanan ortalama uyuşmazlık sıklığıyla ilgili yapılan analizler, kamu projelerinde yaşanan uyuşmazlıkların özel sektör projelerine göre %7.5 oranında daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durumda ise kamu projelerinin ADR kullanımı açısından uygun olduğu söylenebilir (İlter, 2010).

ADR yollarının, Türk inşaat sektörünün kamu alanında, yayılması için, bu yolların avantajlarının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Kamu projelerinde iş sahibinin devlet olması, kuralların özel sektöre kıyasla daha sıkı olmasına neden olmaktadır. Bu durumun, yüklenicinin ADR kullanım hakkını azalttığı düşünülmektedir. Yurtdışına bakıldığında ise kamu sektöründe ADR kullanımının artırılması için girişimler olmuştur. ABD, 1990 yılında "İdari Uyuşmazlık Çözüm Kanunu"nu

yayınlanmıştır. Bu kanunla, ADR'nin özel sektöre getirdiği yeniliklerin kamu sektöründe de uygulanmasını sağlamak amaçlanmıştır. Kanunda ADR "ihtilafli herhangi bir meseleyi çözmek için kullanılan uzlaştırma, kolaylaştırma, arabuluculuk, vakıa tespiti, kısa yargılama, tahkim vb. kullanımı yada bunların herhangi bir birleşimini kapsayan, fakat bunlarla sınırlı olmayan usuller" olarak tanımlanmıştır. Bu kanuna göre her idari kurul (Rubin ve Quintas, 2003):

- ADR kullanımı politikası geliştirecek,
- Kuruluşlarındaki en deneyimli kişiyi ADR uzmanı olarak atayacak,
- ADR yolları üzerine eğitim sağlayacak,
- Bütün sözleşme ve anlaşmaları, ADR kullanımını teşvik etme maksatlı tekrar gözden geçirecektir.

Kanunun bu tür zorunluluklarla ADR'yi geliştirmeyi hedeflemesinin yanı sıra bu durumun tam tersi şekilde etki edecek kısıtlamaları da mevcuttur. Kanun, bazı durumlarda ADR kullanımı yasaklar niteliktedir. Bu kanuna göre ADR kullanımının uygun olmadığı durumlar şu şekilde özetlenmiştir:

- ADR yollarının tarafların kontrolünde şekillendiği ve buna bağlı olarak her ADR sürecinin birbirinden farklı seyirde ve özellikle olduğu düşünülürse, ADR yollarının benzer uyuşmazlıklarda örnek teşkil etmeyeceğini söylemek mümkündür. Meydana gelen uyuşmazlığın çözümünün gelecekte örnek teşkil eder şekilde olması isteniyorsa, kesin bir çözüm yolu tercih edilmelidir çünkü ADR bu açıdan güvenilir değildir.
- Ortaya çıkan uyuşmazlığın, başka kuruluşlardan yardım almadan çözülemeyecek derecede devlet politikasıyla ilgili olduğu durumlarda, ADR kullanımı uygun değildir.
- Belirlenmiş koşulların sürdürülmesinin özellikle önemli olduğu durumlarda, ADR yollarının tutarlı sonuçlar vermeyebileceği düşüncesiyle tercih edilmemesi gerekir.
- Uyuşmazlıkların belirgin bir şekilde, taraflara mensup olmayan birini ya da kurumu etkilediği durumlarda, ADR kullanımı doğru değildir.

- Davanın, kamu için kayıtlarının tam garanti edilemediği, kurulun son karar üzerinde kontrolünün devam etmesi ve kararın değişmiş koşullar için esnekliği sağlaması gerektiği durumlarda ADR kullanımını uygun değildir.

Çıkan bu kanun ABD’de kamu sektöründe ADR kullanımını açısından önemlidir. Bu kanunla beraber ADR ilk defa kanunlaştırılmıştır. ABD’de bu kanunla başlayan, kamu sektörü uyuşmazlıklarında ADR kullanımını teşviki, giderek artmıştır ve günümüzde ADR teşviki en üst düzeye ulaşmıştır. Eski yıllarda yapılan çalışmalar (Keith 1997 vb.), kamu sektöründe ADR kullanımının verimli olmadığını belirtse de, yapılan araştırmalar, bu durumun tersini kanıtlar niteliktedir. Yapılan araştırmalar, ABD’de kamu sektöründe ADR kullanımıyla beraber maliyetlerin düştüğünü ve uyuşmazlık süreçlerinin kısaldığını göstermiştir (Özbek, 2002).

Türkiye’ye bakıldığında, ADR’nin özel sektörde bile çok fazla bilinmediğini söylemek mümkündür. Kamu projelerinde ADR kullanımını üzerine ise kısıtlı araştırmalar olduğu için Türkiye açısından bir yorumda bulunmak zorudur. Türk Hukuku’nda ADR kullanımını destekleyen tek madde Avukatlık Kanunu m. 35a’dır. Bu madde müzakere yolunun kullanımını öngörmektedir. Son yıllarda da ADR yollarının kanunlarda yer alması için bir takım çalışmalar mevcuttur. 2007 yılında hazırlanan “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısı”nın kanunlaşması halinde, Türk Hukuk Sistemi’nde bir alternatif çözüm yoluna daha yer verilmiş olacaktır.

Türk inşaat sektöründe, ADR konusunun standart dokümanlarda olmayışı da, ADR yayılması üzerine negatif etki etmektedir. FIDIC, AIA gibi inşaat sektöründe kullanılan standart dokümanlar, yaşanan uyuşmazlıklarda, ilk olarak alternatif yolları işaret ederken, Türkiye’de kullanılan YİĞŞ’nde, bu tür bir yol gösterimine rastlanmamaktadır.

Tüm bu koşullara rağmen, Türk inşaat sektöründe de ADR kullanımının eskiye oranla geliştiğini söylemek mümkündür. Kamu sektöründe de ADR kullanımının arttığı düşünülebilir ancak Türkiye’de kamu sektöründe ADR kullanımını üzerine detaylı bir çalışma mevcuttur değildir. Yapılan literatür taramasında, kamu sektöründe en çok tercih edilen ADR yolu ve bu yol tercih edilirken göz önünde bulundurulmuş kriterlerle ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Hâlbuki kamu projelerinde ADR kullanımını ve hangi yolun hangi nedenle daha çok tercih edildiğini

bilmek, kamu sektöründe ADR kullanımının yaygınlaşması önündeki engellerin daha açık bir şekilde anlaşılması için önemlidir.

### **3.4 İnşaat Sektöründe Kullanılan Standart Sözleşmelere Göre Uyuşmazlık**

#### **Çözüm Usulleri**

İnşaat sektörü, ulusal ve uluslararası birçok katılımcıyı bünyesinde barındıran, geniş kitlesi olan bir sektördür. Küreselleşen dünya düzeni, teknolojik gelişmeler ve ekonomik nedenler, inşaat sektörüne üye olan katılımcıları farklı pazar arayışlarına yöneltmiş ve kendi ülkesi dışında da birçok ülkede projeler yapar hale getirmiştir. Taraflar arasındaki hukuksal, anlayışsal ve kültürel farklar, tarafları uzman kurumlarca hazırlanmış sözleşmelere yöneltmiştir çünkü bir inşaat projesinin hukuku, sözleşmeleridir. Uluslararası projelerde, bu tür standart sözleşmeleri kendi hükümlerine göre revize ederek kullanan tarafların, karmaşık sözleşme yapılarından doğan uyuşmazlıkları yaşaması ihtimali ortadan kalkmaktadır. Bu tür standart dokümanlar, taraflar arasında yaşanabilecek uyuşmazlıkların çözümünde izlenecek yollar üzerine de yol gösterici usuller içermektedir. Farklı basamaklardan ve yollardan oluşan bu çözüm prosedürlerinin, sözleşmeleri kullanan katılımcılar tarafından daha çok bilinmesi ve uygulanması olağan bir sonuçtur. İçerdiği uyuşmazlık çözüm yollarının gelişimine katkı sağlayan bu tür standart dokümanların, taraflara yol göstermesi kadar, bu konuda sektöre katkı sağlaması da, sektör açısından önemli bir faktördür. Uluslararası alanda kullanılan en önemli standart dokümanlar AIA ve FIDIC'tir. Türkiye'de ise bu dokümanlar kadar gelişmiş bir standart dokümana rastlamamakla beraber, kamu projelerinde Yapım İşleri Genel Şartnamesi (YİĞŞ), standart doküman olarak kullanılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, bu bölümde uluslararası alanda yaygın kullanımı olan FIDIC ve AIA standart sözleşmelerinde uyuşmazlık çözümleri üzerine yer alan hükümler incelenecektir. Ayrıca YİĞŞ, yine uyuşmazlık çözüm prosedürleri açısından incelenerek, standart sözleşmelere giren uyuşmazlık çözüm yollarının sektörde gelişimleri hakkında fikir sahibi olunmaya çalışılacaktır.

#### **3.4.1 FIDIC standart sözleşmesine göre uyuşmazlık çözüm usulü**

Fédération International Des Ingénieurs Conseils (Uluslararası Müşavir-Mühendisler Federasyonu), 1912 yılında İsviçre'nin Lozan şehrinde kurulmuştur. FIDIC

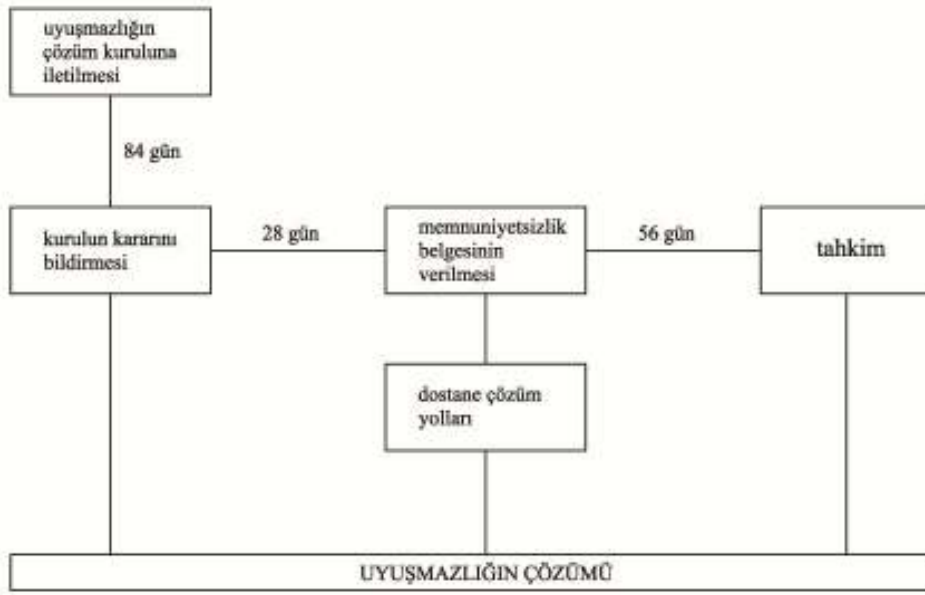


kısaltması bu kuruluşun isminin baş harflerinden oluşmaktadır. FIDIC, Avrupa’da bulunan dört bağımsız müşavirlik, mühendislik derneği tarafından kurulan, uluslararası niteliği olan, tüzel kişilikli özel bir federasyondur.

FIDIC’in stratejisi iki ana noktada toplanır. Bunlar; profesyonelce hazırlanmış normlar ve profesyonel hizmettir. FIDIC’in kuralları İngiltere’de bulunan “Institution of Civil Engineers (ICE)” kurallarından esinlenerek hazırlanmıştır. Her ülkeden bir kuruluşun üye olabildiği FIDIC’e, Türkiye, 1987 yılında, Türkiye Müşavir-Mühendis Mimarlar Birliği’yle üye olmuştur (Şeremet, 2006).

FIDIC standart dokümanlarında, taraflar arasında yaşanması muhtemel uyuşmazlıklarda izlenmesi uygun olan yöntem detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu usule göre yüklenici, süreç içinde hak talebine neden olacak bir durumla karşılaştığında, durumu 28 gün içinde, Mühendise bildirmelidir. Bu bildirim konusu, iş sahibinden süre uzatımı ya da maliyetle ilgili talepleri olabilir. Yüklenicinin 28 gün içerisinde bu bildirim yapmamış olması, iş sahibinin duruma karşı sorumluluğunu yitirmesine neden olur ve yüklenicinin talebi geçersiz sayılır. Mühendis, yüklenicinin kendisine başvurması halinde, iş sahibinin kararını beklemeden yükleniciden konuyla ilgili bilgi ve belgeleri isteyebilir. Bu durumda yüklenicinin belgeleri Mühendisle paylaşması gerekir, bu nedenle yüklenici süreç boyunca dokümantasyonu eş zamanlı olarak, düzgün bir şekilde yapmalıdır. Aksi takdirde Mühendise sunduğu belgelerde sorun çıkabilir ve Mühendis talebi reddedebilir. Yüklenicinin Mühendise sunduğu belgeler kabul görürse, yüklenici, 42 gün içinde Mühendise, hak talebiyle ilgili tüm koşulları kanıtlarıyla, talep ettiği ekstra zaman ve ödeme miktarlarıyla beraber detaylı bir rapor halinde sunmalıdır. Talebi alan Mühendis, 42 gün içinde detaylı bir açıklamayla, talebi kabul edebilir ya da reddedebilir ancak Mühendis, 42 gün içinde karar bildirmezse ya da çıkan karar tarafları memnun etmezse, taraflar arasında uyuşmazlık doğmuş sayılır.

Şekil 3.5’te taraflar arasında uyuşmazlık doğduğunda FIDIC açısından öngörülen usul özetlenmiştir (FIDIC, 2010). Uyuşmazlık durumunda, FIDIC standartları, tarafların, sözleşmenin başında sürece dahil edilen kurula başvurmasını öngörür. Bu kurul, yapısı bakımından UİK’nun özelliklerini taşır. Kurul 1-3 kişiden oluşabilir. Kurul üyeleri, sözleşmenin başında seçilir ve süreç boyunca düzenli saha ziyaretleri yaparak, yapım sürecine hâkim olurlar.



**Şekil 3.5 :** FIDIC uyuşmazlık çözüm usulü (Eken, 2005).

Mühendisin belirlenen sürede karar bildirmemesi ya da kararın tarafları memnun etmemesi durumunda, taraflar uyuşmazlığı bu kurul yardımıyla çözüme yoluna giderler. Uyuşmazlığın kurula bildirilmesinden itibaren 84 gün içerisinde, kurul kararını açıklamalıdır. Kurulun açıkladığı karar, tarafları tatmin ederse uyuşmazlık son bulur ancak kurulun 84 gün içinde karar açıklamaması ya da kararın tarafları memnun etmemesi durumunda, uyuşmazlık süreci devam eder.

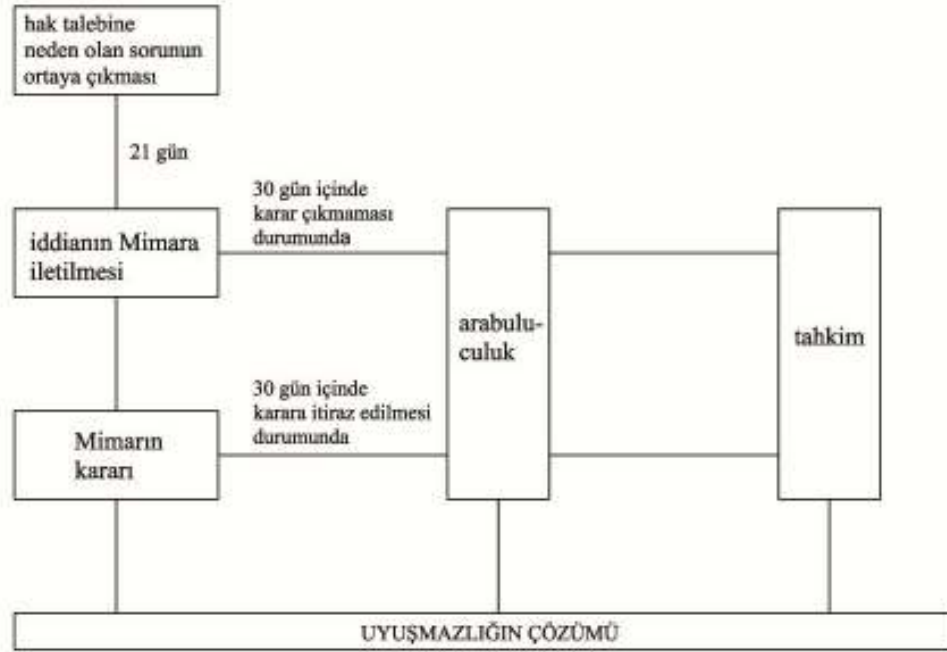
Bu durumda kararı kabul etmeyen tarafın, 28 gün içinde “Memnuniyetsizlik Belgesi” vermesi gerekmektedir. Tarafların ikisinin de onaylaması durumunda, belgenin verilmesinden 56 gün sonra taraflar, tahkim yoluna gidebilir ancak FIDIC, tarafların uyuşmazlığın çözümü için tahkime gitmesinden önce dostane çözüm yollarını denemesini uygun görmektedir (FIDIC, 2010).

### 3.4.2 AIA standart sözleşmesine göre uyuşmazlık çözüm usulü

Amerikan Mimarlar Birliği (American Institute of Architects-AIA), 23 Şubat 1857’de 13 mimarın bir araya gelerek kurduğu mimari bir organizasyondur. Bu organizasyonun amacı, üyelerin teorik ve pratik bilgisini geliştirip, mimarlık mesleğinin duruşunu yükseltmek olarak tanımlanmaktadır (Url-4).

Bugün 80’den fazla dokümanı ve formu olan AIA, ilk dokümanını “Üniform Sözleşme” başlığıyla 1888’de yayınlamıştır. 1911 yılında ise ilk olarak A201 olarak adlandırılan, İnşaat Sözleşmesi Genel Koşulları dokümanını yayınlamıştır. Bugün

15.basımı yayınlanan bu doküman, sektörde en çok tercih edilen AIA dokümanı olarak nitelendirilebilir. Bu nedenle uyuşmazlık çözüm usulü, bu dokümana göre incelenecektir (AIA, 1997). Bu dokümana göre uyuşmazlık çözüm usulü Şekil 3.6'da özetlenmiştir.



**Şekil 3.6 :** AIA uyuşmazlık çözüm usulü (Eken, 2005).

A201-1997 dokümanına göre götürü bedel sözleşmelerde yüklenicinin ek süre ve maliyet talebi olması durumunda, yüklenici hak talebine neden olan olayın üstünden 21 gün geçmeden talebini, Mimara ve karşı tarafa iletmelidir.

Mimarın bu talep için karar verme süresi 30 gündür. Mimar, 10 gün içinde (AIA-A201, 1997):

- Hak talebinde bulunan taraftan ek bilgi isteyebilir ya da hak talebinin karşı tarafından, bu talebe karşı varsa belgeleri isteyebilir.
- Hak talebinin bir kısmını ya da tümünü reddedebilir.
- Hak talebini kabul edebilir.
- Taraflara anlaşma ve uzlaşma teklifinde bulunabilir.
- Mimar, yetersiz bilgi nedeniyle hak talebini uygun bir şekilde değerlendirmeyeceğini beyan edebilir.

Buna ek bir 10 günlük süreçte yüklenici aşağıdaki eylemlerden birini yapmakla yükümlüdür (Deniz, 2010):

- Talep hakkında Mimara daha fazla bilgi vermek;
- Talebi değiştirmek;
- Talebin hala devam ettiğini bildirmek.

Mimar, taraflara kararını, yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür. Mimar, 30 gün içinde karar veremezse ya da verilen karar, tarafları tatmin etmezse, taraflar üzerinde anlaştıkları başka bir yol yoksa arabuluculuk yoluna başvururlar. Bu sürecin sonunda uyuşmazlık devam ederse, yine tarafların üzerinde anlaştıkları başka bir yol yoksa taraflar tahkime giderek uyuşmazlığı çözmeye çalışırlar (AIA-A201, 1997). Bu dokümanın 2007 yılında yayınlanan baskısına göre ise tarafların tahkime gitmemeleri durumunda, uyuşmazlığın yargı yoluyla çözümünün uygun olduğu belirtilmektedir (Joyce, 2008).

### **3.4.3 Yapım İşleri Genel Şartnamesi'ne göre uyuşmazlık çözüm usulü**

Yapım İşleri Genel Şartnamesi (YİĞŞ), Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından yayınlanan, kamu işlerinde kullanılan standart bir dokümandır. Türkiye'de yapım işlerinde kullanılmak üzere, özel sektör için hazırlanmış standart bir doküman bulunmamaktadır. YİĞŞ, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (KİK)'nin 53.maddesi (b) fıkrasının ikinci bendine göre hazırlanmıştır. Şartnamenin 1.maddesine göre şartnamenin amacı, iş sahibi idareler tarafından 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'na göre sözleşmeye bağlı her türlü yapım işinin yürütülmesinde uygulanacak genel esasları tespit etmektir. Bu şartnamenin kapsamında ise 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi idareler tarafından, bu kanun hükümlerine göre ihalesi yapılan ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'na göre anahtar teslimi götürü bedel ve birim fiyat sözleşmeleri kullanılan yapım işleri vardır (Url-5).

İlk teknik şartname 1933 tarihinde yürürlüğe giren 2490 sayılı Artırma Eksiltme ve İhale Kanunu'nun oluşturduğu ihale mevzuatı kapsamında, 1936 yılında Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesi adıyla uygulamaya konmuştur ve çok uzun yıllar değişikliğe uğramadan kullanılmıştır. Şartname, ilk büyük değişikliğini 1984 yılında, ihale yasasının değişmesi ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle yaşamıştır. Bu değişiklik, şartnamede, Türk Borçlar Kanunu'nun eser sözleşmesine

ilişkin maddelerine dayanan hükümlere yer verilmesidir ancak 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu'nun kamu ihalelerine ilişkin hükümlerinin, değişen zamanla beraber ihtiyaçlara cevap verememesi, uluslararası platformda ihale uygulamalarıyla paralellik sağlayamaması, tüm kamu kuruluşlarını kapsamaması gibi sebepler, kamu sektöründe daha geniş kapsamlı bir kanuna ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Bunun üzerine 4374 sayılı Kamu İhale Kanunu 2003 tarihinden itibaren yürürlüğe girerek, Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesi, bu konunun 53. maddesi (b) fıkrasının ikinci bendine göre güncellenerek, Yapım İşleri Genel Şartnamesi adını almıştır (Özturan, 1996).

YİGŞ'nin 52. maddesi, çıkan anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin hükümleri içerir. Buna göre YİGŞ anlaşmazlık çözüm usulü Şekil 3.7'de tanımlanmıştır.



**Şekil 3.7 :** YİGŞ Uyuşmazlık çözüm usulü (Deniz, 2010).

Bu maddeye göre işin yürütülmesi ve kesin hesapların çıkarılması aşamasında yapı denetim görevlisi ile yüklenici arasında çıkabilecek uyuşmazlıklar, sözleşme ve eklerindeki hükümler dikkate alınarak idare tarafından ele alınmalıdır. Buradaki "idare" kavramı iş sahibi anlamındadır. Yüklenici sorun çıkması durumunda, sorun ortaya çıktığı günden itibaren 15 gün içinde, itirazını ve şikâyetini, sebepleriyle açıklayan bir dilekçeyi idareye iletmekle yükümlüdür (Url-5).

İdarenin dilekçeyi aldıktan sonra kararını yükleniciye bildirmesi için en fazla iki ay süresi vardır. Bu süre sınırlarında idare bir karara varamazsa ya da yüklenici verilen karardan tatmin olmazsa, sözleşme hükümleri doğrultusunda hareket etme hakkı vardır. Uyuşmazlığın devam etmesi durumunda, idarenin çeşitli kurumlar aracılığıyla soruna çözüm getirmesi gerekmektedir. Yüksek Fen Kurulu Başkanlığı

uyuşmazlıklarda başvuru kurumlardan biridir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağı olan kurum, bakanlığın 20.05.1920'de Nafia Vekaleti olarak teşkilatlandırılmasından itibaren varlığını sürdürmektedir. Bu kurumun görevleri şu şekilde özetlenebilir (Url-6):

- Bakanlık tarafından havale edilen her türlü etüt, proje, kontrollük, inşaat, tesisat işleri ile ilgili anlaşmazlıkları inceleyip karara bağlamak,
- Bakanlık kuruluşları arasında teknik koordinasyon ve işbirliği gerektiren ortak konuları inceleyerek, görüşlerini ilgili makama iletmek,
- Bakanlık birimlerince ve diğer bakanlıklarca hazırlanmış olan kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları üzerinde görüş bildirmek, yasama organı üyelerince düzenlenen kanun tekliflerine ilişkin bakanlık görüşünün tespitine yardımcı olmak,
- Bayındırlık ve İskân İşleri ile ilgili şartnamelerle, tip sözleşme, yıllık rayiç ve fiyat analizlerini hazırlamak ve yayımlatmak,
- Bayındırlık ve İskân İşleri ile ilgili her türlü teknik gelişmelerden, ülkede uygulanması faydalı görülenler hakkında teklifte bulunmak,
- Bakan veya Müsteşar tarafından verilen konularda araştırma, inceleme ve benzeri hizmetleri yürütmektir.

Bu kurumun başkanı ve üyeleri, bir üst kurum niteliğindeki Bayındırlık Kurulu'nun da üyeleridir. Yüksek Fen Kurulu Başkanlığı'na iletilen anlaşmazlıklar hakkında kararlar oy çokluğu yöntemiyle alınır. Üçte iki çoğunluğun sağlanmadığı hallerde, sorun Bayındırlık Kurulu'na iletilir. Bayındırlık Kurulu'nun bakanlığın havale ettiği bayındırlık hizmetleriyle ilgili konuları inceleyerek görüşlerini bildirme görevinin yanı sıra, Yüksek Fen Kurulu tarafından iletilen anlaşmazlıklar hakkında karar verme görevi de mevcuttur. Bu kurum, Yüksek Fen Kurulu tarafından iletilen anlaşmazlıklar hakkında kararını, en geç bir ay içinde açıklamalıdır. Yüksek Fen Kurulu'nun kararları daha çok tavsiye niteliğindeyken, Bayındırlık Kurulu'nun kararları bağlayıcı niteliktedir (Url-6).

İncelenen AIA ve FIDIC standart dokümanlarıyla YİĞŞ'nin karşılaştırılması durumunda, YİĞŞ'nde herhangi bir alternatif çözüm yoluna rastlanmadığı görülmektedir. AIA ve FIDIC özel sektörde kullanılabilen dokümanlar iken,

Türkiye’de bu konuda herhangi bir veri bulunmamaktadır. Türkiye’de standart dokümanların olmaması ve kamu sektörü açısından da kısıtlı olması uyuşmazlık çözümlerinde hatta uyuşmazlıkların yaşanmasında etkili unsurlardır. Özel sektörde bir standardın olmaması, her proje için ayrı belge üretimine neden olmaktadır. Bu durum da hata yapma riskini arttırarak projelerin ilerleyen aşamalarında uyuşmazlık nedenlerine dönüşebilmektedir. Ayrıca uyuşmazlık durumunda yol gösterici doküman olan YİĞŞ’nde alternatif hiçbir yolun olmaması ve özel sektör için bu çeşit bir dokümanın bulunmamasının, alternatif yolların Türkiye’de gelişmesi üzerine olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. Türkiye için kamu sektöründe ADR gelişim düzeyinin az olduğunu tahmin etmek zor değildir. ADR yollarının bağlayıcı olmayan, esnek yapısı ise bu yollara güven duyulmamasına neden olmaktadır ama yargının ve tahkim uzun süreli ve projeye ek maliyet getiren yollar olması, inşaat sektörü katılımcılarını farklı yollara itmektedir. Birçok farklı konudan uyuşmazlık yaşayabilen tarafların seçtiği yolları belirlerken göz önünde bulundurdukları kriterler, doğru uyuşmazlık çözüm yolunu seçme üzerinde etkilidir. Doğru, hızlı ve düşük maliyetli bir yolla çözülen uyuşmazlıklar her iki tarafa da olumlu etki eder. Kamu projeleri “devlet” kavramıyla bütünleşmiş, prosedürel süreçleri içeren projelerdir. Bu nedenle bu tip projelerde uyuşmazlıkların çözümünde ADR kullanımının daha az gelişmiş olacağı tahmin edilebilir. Buna karşılık kamu projeleri ADR kullanımı için uygun özellikler taşımaktadır. Literatüre bakıldığında Türk inşaat sektörü açısından bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Hâlbuki bu çeşit bir araştırma kamu ve özel sektör projelerinin uyuşmazlık çözümlerine bakış açısı farklılıklarını kavrayarak kamu ve özel sektörde ADR kullanımının arttırılması için ne gibi hamlelerde bulunulabileceğini anlamak açısından önemlidir.





#### **4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ADR (ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI) KULLANIMI VE SEÇİM KRİTERLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Bu bölümde alan araştırmasının amacı, kapsamı ve yöntemi belirtilecek, alan araştırması kapsamında ortaya çıkan sonuçların incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılacaktır.

##### **4.1 Alan Araştırmasının Amacı**

Son yıllarda inşaat sektöründe alternatif uyuşmazlık çözüm yollarının kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Yargısal yolların olumsuz sonuçlarından kaçınmak için kullanılan bu yöntemlerin, inşaat projesi taraflarına fayda sağladığı bir gerçektir. Yurtdışında, ADR kullanımının daha yaygın olduğu görülürken, Türk inşaat sektörüne bakıldığında, ADR yollarına ilginin olduğu görülmekle beraber, sektör katılımcıları alışılmış yollardan uzaklaşma eğiliminde değildir. Yurtdışında kullanılan standart dokümanlarda ve kanunlarda ADR yollarına ve bu yollar için kullanım koşullarına rastlanırken, Türkiye için bunu söylemek günümüzde mümkün değildir. Yurtdışında özel ve kamu sektörü projelerinde ADR yolları desteklenirken, Türkiye’de ADR kullanımına çok fazla rastlanamamaktadır.

Bu alan araştırmasının amacı Türkiye’de inşaat alanında, kamu ve özel sektör katılımcılarının, ADR yolları hakkındaki bilgi düzeyini, gerçekleştirdikleri projelerinde çıkan uyuşmazlıkların nedenlerini, projelerinde kullandıkları uyuşmazlık çözüm yollarını ve bu yolları seçerken hangi kriterleri göz önüne aldıklarını incelemektir. Çıkan veriler kamu ve özel sektör ayrımına gidilerek karşılaştırıp, sektörlerin ADR gelişimleri ve bu konuya bakış açıları anlaşılmasına çalışılacaktır. Uluslararası ve ulusal literatürde, inşaat sektörünün kamu alanının ADR konusuna bakış açısının incelendiği çalışmalar çok kısıtlıdır. Özellikle Türkiye’de bu tür çalışmalar yok denecek kadar azdır. Kamu projelerinin kapsamlı, uzun süreli ve maliyetli projeler olduğu düşünüldüğünde, bu projelerin ADR yolları için uygun olduğu söylenebilmektedir. Uzun süren, karmaşık yapıdaki projelerde

uyuşmazlıkların yaşanma riski daha fazladır. Kamu projeleri bu tür yapıda projelerdir ancak bu projelerde ADR kullanımını hakkında bilgi veren çalışmalara literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada, inşaat sektöründe, özel alanda olduğu gibi, kamu alanında çalışan kişilerin de değerlendirmeleri ölçüt olarak alınmıştır.

Çıkan sonuçlardan ADR gelişiminin özel ve kamu sektörü için ne düzeyde olduğu, kişilerin ADR yollarından haberdar olma seviyesi ve projelerinde kullandıkları uyuşmazlık çözüm yolları arasındaki farklar araştırılacaktır. Ayrıca katılımcıların uyuşmazlık çözüm yollarını belirlerken göz önüne aldıkları kriterler incelenerek, bu kişiler için hangi kriterlerin önemli olduğu belirlenip, ADR yollarının kamu ve özel sektörde yaygınlığının artırılması için yapılabilecek girişimler irdelenecektir.

#### **4.2 Alan Araştırmasında Kullanılan Anket Formunun Oluşturulması**

Türk inşaat sektöründe, alan araştırması kapsamında bir anket çalışması yapılmıştır. Kullanılacak anket formu için sorular hazırlanırken ulusal ve uluslararası literatürde, uyuşmazlıklar ve uyuşmazlık çözüm yolu seçim kriterleri üzerine olan çalışmalar incelenmiştir. Uluslararası literatürde uyuşmazlık nedenleri üzerine birçok çalışma mevcuttur. Anket formunun oluşturulmasında ağırlıklı olarak Cheung ve diğ. (2002) ve Olapado ve Onabanjo (2009)'nun yaptıkları çalışma kullanılmıştır. York, 1996 yılında ADR yolları üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma, uyuşmazlık çözüm yolları ve seçim kriterlerini bir model altında toplayan ilk çalışmadır. Anket formu hazırlanırken bu çalışmadan da faydalanılmıştır.

Hazırlanan form, anketi yanıtlayacak katılımcılardan birine uygulanmış ve bu kişiden anket formuyla ilgili eleştirileri istenmiştir. Anket formu bu eleştiriler doğrultusunda revize edilerek son haline ulaşmıştır.

Anket formu altı bölüm ve toplamda 63 sorudan oluşmaktadır.

İlk bölüm, özel sektör katılımcıları tarafından yanıtlanmıştır. Bu bölümde katılımcılara, firma profiliyle ilgili 5 soru yöneltilmiştir. Firmada çalışanların sayısı, faaliyet gösterdiği pazarlar ve cirosu ile ilgili soruları cevaplayan katılımcılar aracılığıyla, firmanın büyüklüğü ve faaliyet gösterdiği pazarlar hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölüm, anketi cevaplayan kişinin profiliyle ilgilidir. Bu bölümde katılımcılara deneyimleri, öğrenim düzeyleri, meslekleri, firmada çalıştıkları departman ve iletişim

bilgileri sorulmuştur. 7 sorudan oluşan bu bölümde, katılımcıların genel profillerini anlamak hedeflenmiştir.

Üçüncü bölüm 10 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara, uyuşmazlık çözüm yolları hakkındaki bilgi düzeyleri sorulmuştur. Katılımcılar, bu yollar hakkındaki bilgi düzeylerini 5'lik Likert ölçeğini kullanarak cevaplamışlar ve “çok yüksek, yüksek, orta, az ve hiç yok” seçeneklerinden birini tercih ederek, bilgi seviyelerini değerlendirmişlerdir.

Dördüncü bölüm, projelerde çıkan uyuşmazlık nedenleriyle ilgilidir. 19 sorudan oluşan bu bölümde, katılımcılardan geçmişte gerçekleştirdikleri projelerde karşılaştıkları uyuşmazlık nedenlerini ve sıklıklarını, 5'lik Likert ölçeğiyle değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılar “çok sık, genellikle, arasıra, nadiren, hiçbir zaman” yanıtlarından birini seçerek, karşılaştıkları uyuşmazlıkları ve sıklıklarını değerlendirmişlerdir.

Beşinci bölümde, katılımcılara, geçmişte gerçekleştirdikleri projelerde yaşanan uyuşmazlıklarda tercih ettikleri çözüm yolları sorulmuştur. 11 sorudan oluşan bu bölümde, katılımcılardan, bugüne kadar yaşadıkları uyuşmazlıklarda kullandıkları çözüm yollarını, kullanma sıklıklarına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde katılımcılar, değerlendirmelerini 5'lik Likert ölçeğiyle yaparak “çok sık, genellikle, arasıra, nadiren, hiçbir zaman” yanıtlarından birini tercih etmiştir.

Son bölümde ise katılımcılara, hangi uyuşmazlık çözüm yolunu, hangi kriterleri göz önüne alarak seçtikleri sorulmuştur. 11 sorudan oluşan bu bölümde, katılımcılar, çözüm yollarını özellikleriyle değerlendirerek, hangi özelliklerin o yolu seçmede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların cevapladığı anket formu EK'te sunulmaktadır.

### **4.3 Alan Araştırmasının Kapsamı ve Yöntemi**

Anket çalışması yapılacak firmalar titizlikle belirlenmiştir. Bu firmalara TMB (Türkiye Müteahhitler Birliği) listesi yoluyla ulaşılmıştır. Bu listede bulunan tüm firmalara ulaşmak hedeflenmiştir. Listedeki 150 firmayla önce telefon görüşmesi yapılmıştır. Yapılan ön görüşmelerde, anketin içeriği anlatılarak uyuşmazlık konularında yetkili kişilerle iletişime geçilmeye çalışılmıştır. Ulaşılabilen yetkililerle yapılan görüşmelerde, anketin konusu ve amacı anlatılmış, bu kişilerden anketi

cevaplamada yardımları istenilmiştir. Ankete katılmayı kabul edenlere anket online olarak yollanmış ve yüz yüze görüşme talebinde bulunulmuştur. Uyuşmazlık konularında yetkili kişilerin birçoğu, yoğun iş yaşamlarını neden göstererek yüz yüze görüşme talebini reddetmiştir. Anket katılımcılarının yönlendirmeleri sonunda inşaat sektöründe faaliyet gösteren ancak TMB üyesi olmayan 6 firmaya daha ulaşılmıştır. Bu firmalarla da yapılan ön görüşmeler sonucunda, uyuşmazlık konusunda yetkili kişilere anket online olarak yollanmış ve bu kişilerden yüz yüze görüşme talebinde bulunulmuştur. Bu kişilerden de birçoğu yoğun iş yaşamları nedeniyle bu talebi reddetmiştir. Toplamda ankete katılmayı kabul eden 125 firmaya anket yollanmış ancak geri dönüşler 23'ü geçmemiştir ve anketlerin %90'ı online olarak, geri kalan %10'u yüz yüze görüşmelerle cevaplanmıştır.

İnşaat sektöründe kamu adına çalışan 7 kişi ankete katılmıştır. Bu kişilere, kamu inşaat alanında uzun yıllardır çalışan bir katılımcının yardımıyla ulaşılmıştır. Kamu sektörü katılımcıları anketi online olarak cevaplamışlardır. Ankete kamu ve özel sektör adına toplam 30 kişi katılmıştır. Çizelge 4.1'de anket sayılarıyla ilgili veriler görülmektedir.

**Çizelge 4.1 : Yollanan ve cevaplanan anketlerin sayısı.**

	Yollanan anket sayısı	Cevaplanan anket sayısı
Kamu sektörü	7	7
Özel sektör	125	23

Uyuşmazlıklar her sektörde olduğu gibi inşaat sektörü için de olumsuz algılanan durumlardır. Sektörde faaliyet gösteren firmalar, prestijleri açısından genelde yaşadıkları uyuşmazlıkları gizli tutmayı tercih etmektedir. Ayrıca uyuşmazlıklar ve çözüm yolları deneyim ve uzmanlık gerektiren alanlardır. Özellikle ADR konusu, Türkiye için yeni bir konudur. Firmaların ankete geri dönüşlerinin az olmasının sebebinin de bu durum olduğu düşünülmektedir.

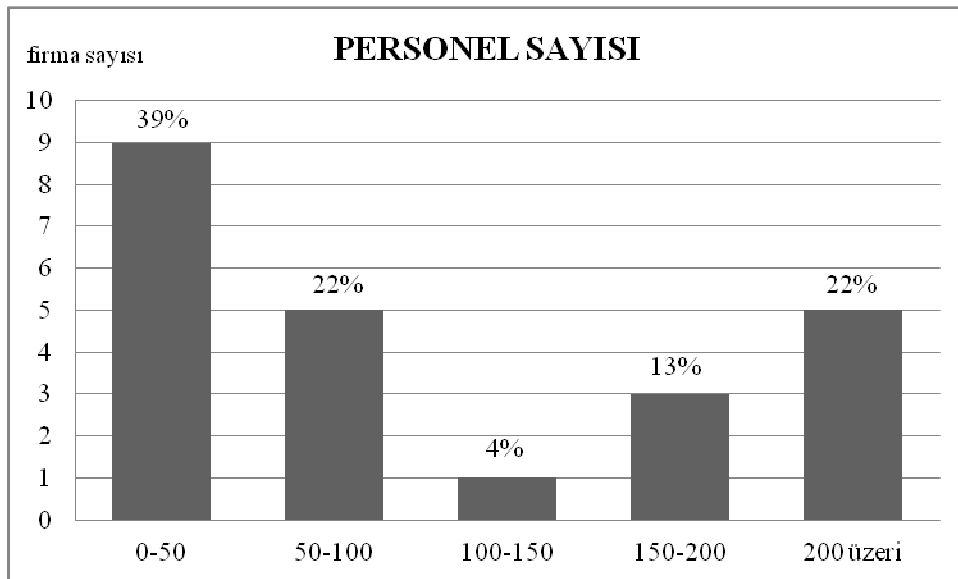
#### 4.4 Alan Araştırmasının Bulguları ve Değerlendirmeleri

Bu bölümde tez kapsamında yapılan alan araştırmasının bulguları incelenip değerlendirilecektir. Uluslararası ve ulusal literatürde ADR konusuyula ilgili çalışmalar mevcuttur. Ancak özellikle Türk inşaat sektöründe kamu alanında ADR kullanımıyla ilgili kaynaklar çok kısıtlıdır. Alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin yorumlanıp değerlendirilmesinde, sektör profesyonellerinin konuyla ilgili görüşleri, sonuçları doğru ve sağlıklı yorumlayabilmek açısından önemlidir. Bu nedenle bu bölümde çıkan sonuçlar, kamu ve özel sektör adına ankete katılan profesyonellerle beraber incelenip, değerlendirilmiştir.

##### Firma bilgileri

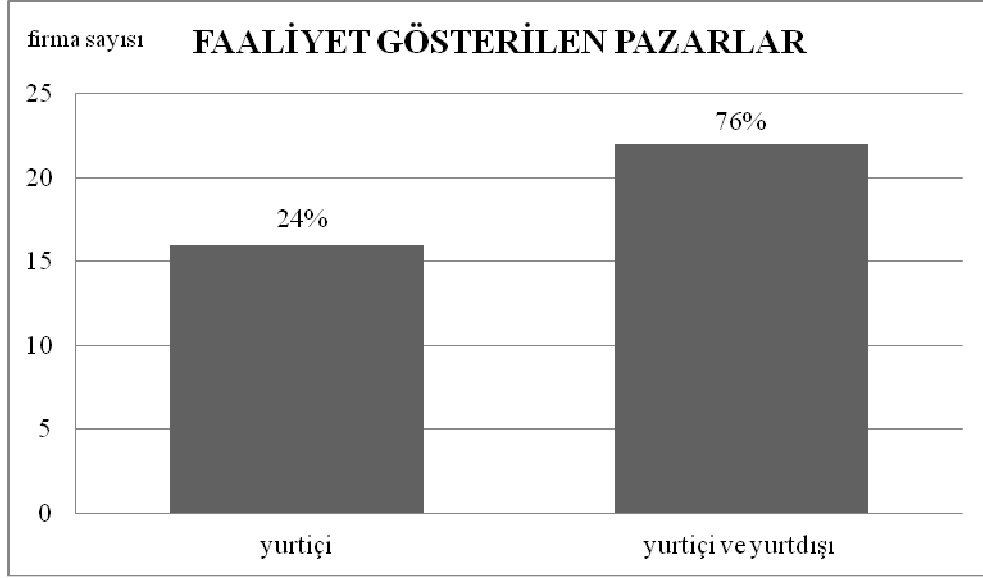
Alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasının 1.bölümü, özel sektör adına ankete katılan firmaların özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketin bu bölümündeki sorular, özel sektör katılımcılarına, firmaların büyüklüğünü ve faaliyet gösterdiği pazarları anlamak için yöneltilmiştir.

Şekil 4.1, özel sektör adına ankete katılan firmaların toplam personel sayısını göstermektedir. Toplamda 23 firma vardır. Firmaların 9'unun personel sayısı 0-50, 5'inin 50-100, 1'inin 100-150, 3'ünün 150-200 arasındadır. 5'inin ise 200 üzerinde çalışanı vardır.



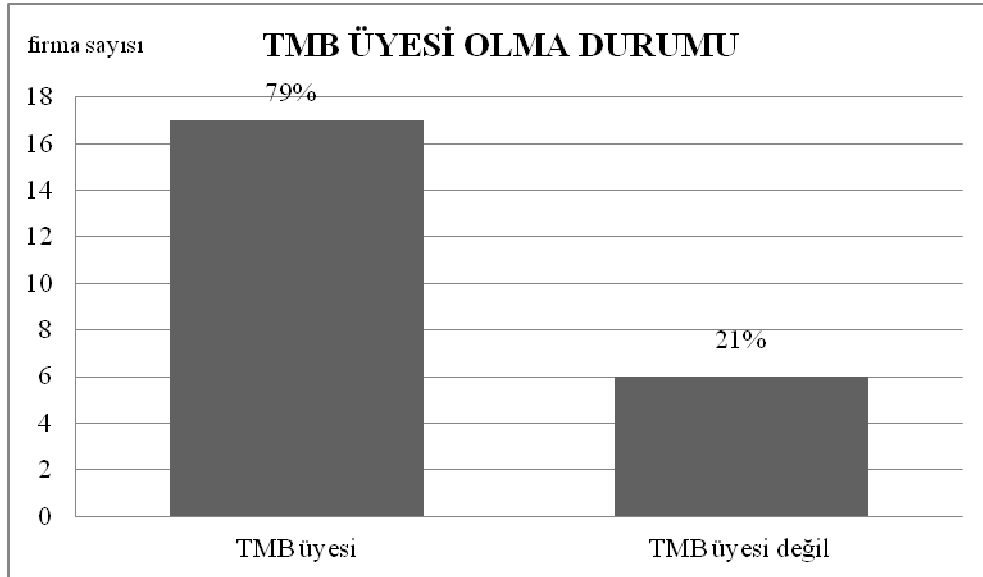
Şekil 4.1 : Özel sektör katılımcı firmaların toplam personel sayısı.

Şekil 4.2’de ise özel sektör katılımcı firmaların, faaliyet gösterdiği pazarlar görülmektedir. Buna göre firmaların %24’ü sadece yurtiçinde faaliyet gösterirken, %76’sı yurtiçi ve yurtdışında projeler yürütmektedir.



Şekil 4.2 : Özel sektör katılımcı firmaların faaliyet gösterdiği pazarlar.

Ankete katılan firmaların Türkiye Müteahhitler Birliği (TMB) üyesi olma durumu Şekil 4.3’te görülmektedir. Buna göre katılımcı firmaların %79’u bu birliğe üyedir.



Şekil 4.3 : Özel sektör katılımcı firmaların TMB üyesi olma durumu.

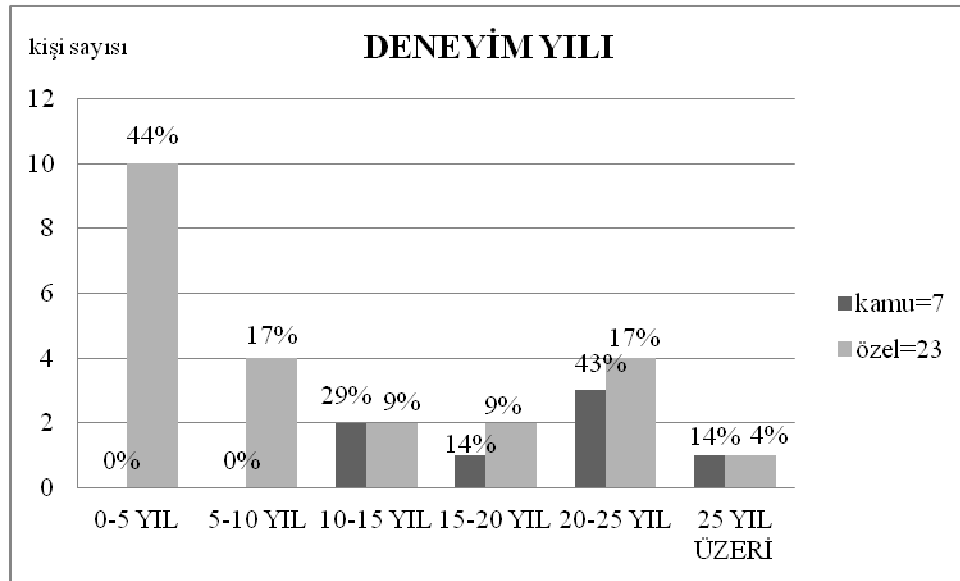
Anket çalışmasının bu bölümünde, özel sektör katılımcı firmalardan yaptıkları işlerin sözleşme bedelleri hakkında bilgi istenilmiştir. Ancak katılımcıların birçoğu, bu tür bilgilerin gizli olduğunu vurgulayarak, bu soruyu cevaplamayı reddetmiştir.

Soruyu cevaplayanlar ise yanıtlarının doğruyu yansıtmadığını ve yaklaşık bir değerle soruya cevap verdiklerini beyan etmişlerdir. Bu nedenle bu soruya verilen yanıtlar, gerçekleri yansıtmayacağı düşüncesiyle, tez kapsamında kullanılmamıştır.

### Katılımcı bilgileri

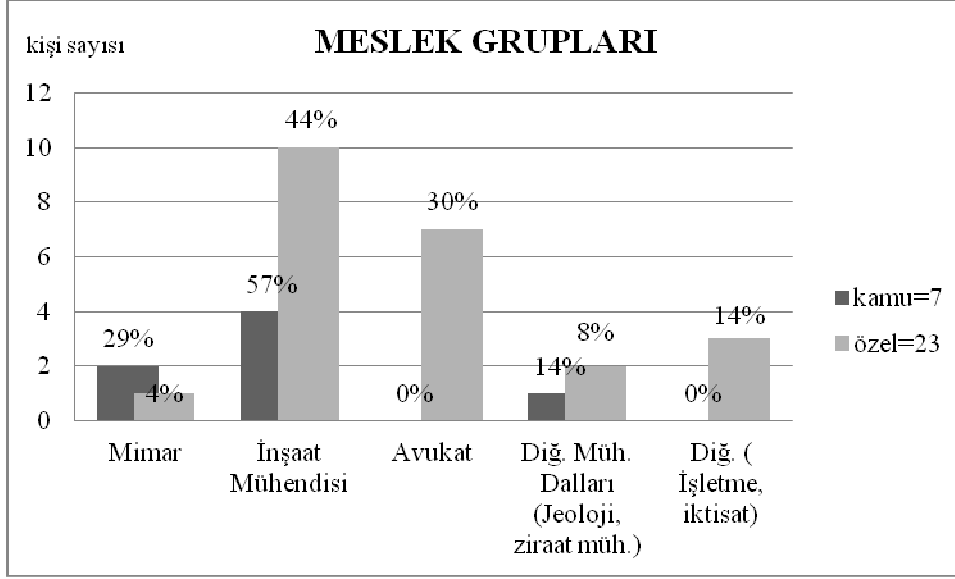
Anketin bu bölümünde, özel sektör katılımcılarından, firmada çalıştıkları departman, firmadaki çalışma süreleri, meslekleri ve eğitim durumları ile ilgili bilgiler istenilmiştir. Kamu sektörü adına ankete katılan kişiler ise sektörlerindeki çalışma süreleri, meslekleri ve eğitim durumlarıyla ilgili soruları cevaplamışlardır.

Şekil 4.4'te katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki deneyimleri görülmektedir. Buna göre kamu sektöründe çalışanların büyük bir bölümü 20-25 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Özel sektör katılımcılarının ise büyük çoğunluğunun firmalarındaki çalışma süresi 0-5 yıl arasındadır.



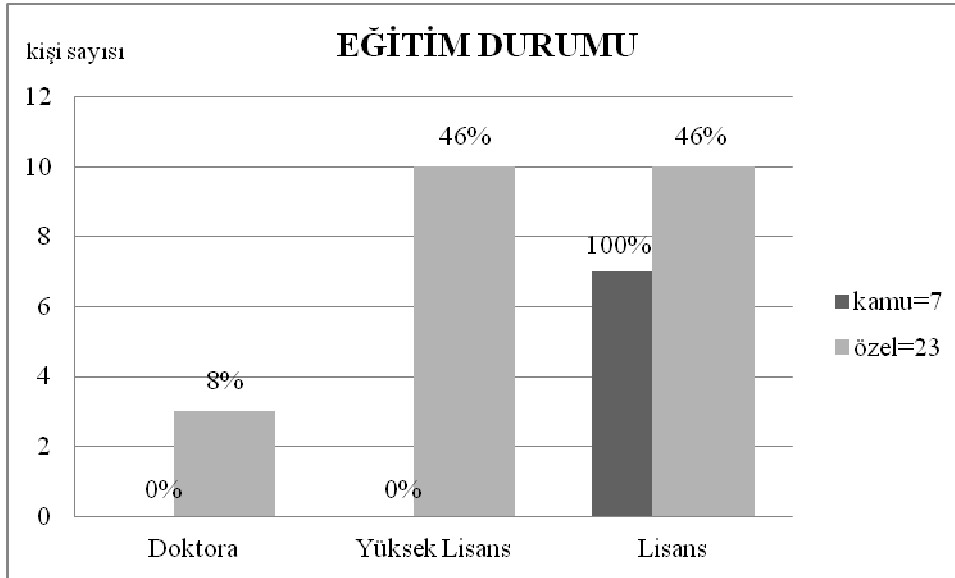
Şekil 4.4 : Katılımcıların kurumlarındaki çalışma yılları.

Katılımcıların bu bölümde yanıtladıkları bir diğer soru ise üniversitelerden mezun oldukları bölümlerdir. Şekil 4.5'te görüldüğü gibi kamu ve özel sektör adına ankete katılanların büyük çoğunluğu inşaat mühendisidir. Özel sektör katılımcılarının %30'unu hukukçular oluşturmaktadır. Kamu ve özel sektör adına diğer mühendislik dallarının da ankete katıldığı görülmektedir. Kamu ve özel sektör adına ankete katılanlara bakıldığında, mimarların oranının iki grupta da düşük olduğunu söylemek mümkündür.



**Şekil 4.5 :** Katılımcıların meslek grupları.

Katılımcılar, bu bölümde eğitim durumlarıyla ilgili soruya da yanıt vermişlerdir. Şekil 4.6’da görüldüğü gibi kamu sektörü adına ankete katılanların hepsi üniversitelerin lisans programlarından mezundur. Özel sektör firmalarındaki katılımcıların ise, ağırlıklı olarak lisans ve yüksek lisans programlarından mezunu olduğu görülmüştür.

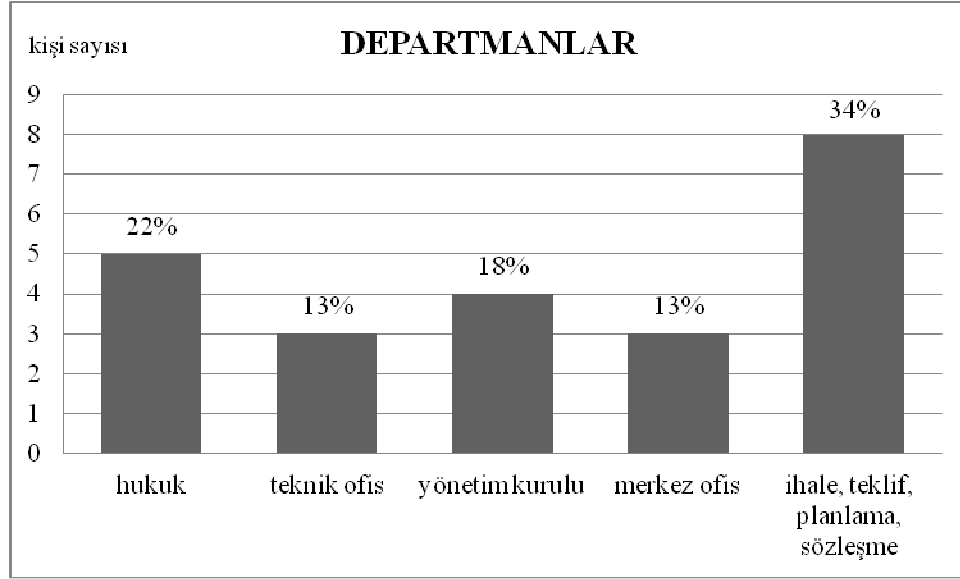


**Şekil 4.6 :** Katılımcıların eğitim durumu.

Özel sektör katılımcılarının çalıştıkları departmanlar Şekil 4.7’de gösterilmiştir. Buna göre özel sektör katılımcılarının çoğu planlama, ihale, teklif ve sözleşmelerle ilgili departmanlarda çalışmaktadır. Özel sektör katılımcılarından 5’i hukuk



departmanında çalışırken, 4'ü yönetim kurulunda, 3'ü merkez ofiste, 3'ü de teknik ofiste çalışmaktadır.



**Şekil 4.7 :** Özel sektör katılımcılarının çalıştıkları departmanlar.

Bu bölümde katılımcıların meslekleri, çalıştıkları departmanlar ve sektördeki deneyimleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm, sektördeki katılımcıların profillerini anlamak açısından yararlıdır.

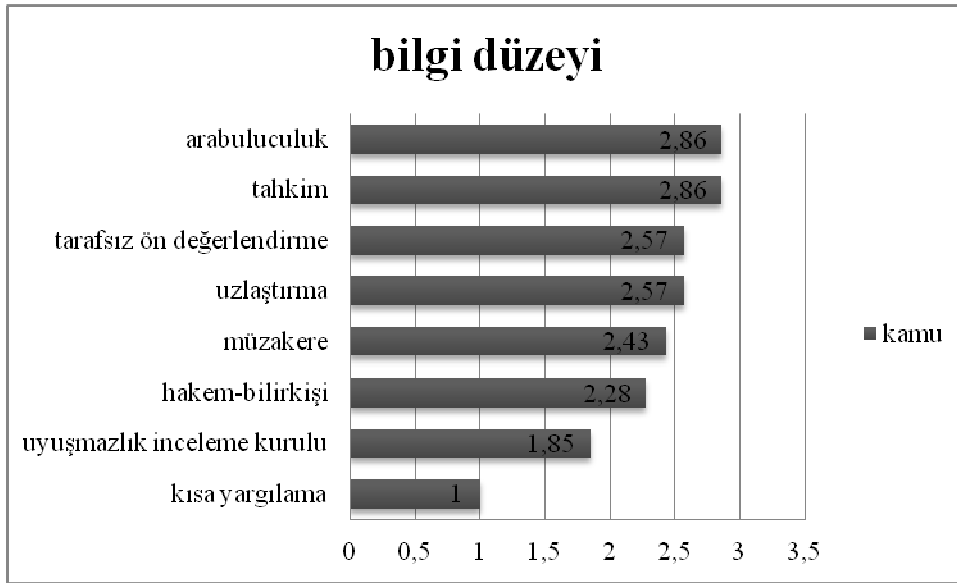
#### **Katılımcıların bilgi sahibi oldukları alternatif uyuşmazlık çözüm yolları**

Alan araştırmasının bu bölümünde, özel ve kamu sektörü katılımcılarına haberdar oldukları alternatif uyuşmazlık çözüm yolları sorulmuştur. Yapılan ulusal ve uluslararası literatür çalışmalarında, tahkim çözüm yoluyla ilgili çelişkili ifadelerin olduğu görülmüştür. Son yıllarda yapılan çalışmalar tahkimi yargısal yollar sınıfında incelese de, literatürde bu yolu ADR yolları arasında değerlendiren araştırmalar da mevcuttur. Bu çalışmada tahkim, yargısal yollar sınıfında değerlendirilmiştir. Ancak literatürde bu konu hakkında çelişkili ifadelerin olması ve Türkiye’de tahkim yolunun, ADR gibi fazla bilinmediği düşüncesiyle, katılımcılardan tahkim bilgi düzeylerini de değerlendirmeleri istenilmiştir. Böylece, alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasının bu bölümünde katılımcılar, tahkim, müzakere, arabuluculuk, uzlaştırma, hakem-bilirkişi, tarafsız ön değerlendirme, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu yollarından haberdar olma düzeylerini değerlendirmiştir.

## Katılımcıların değerlendirmeleri

Kamu sektörü katılımcılarının değerlendirmeleri

Şekil 4.8'de ise kamu sektörü adına ankete katılan kişilerin uyuşmazlık çözüm yolları hakkındaki ortalama bilgi düzeyleri görülmektedir. Kişilerin verdikleri yanıtların ortalama değerleri alınarak hazırlanan bu değerlendirmeye göre kamu sektöründe en çok arabuluculuk, tahkim, uzlaştırma ve tarafsız ön değerlendirme yolları bilinirken, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu yoluna ilişkin bilgi düzeyi düşüktür.



(1:Hiç yok, 2:Az, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok yüksek)

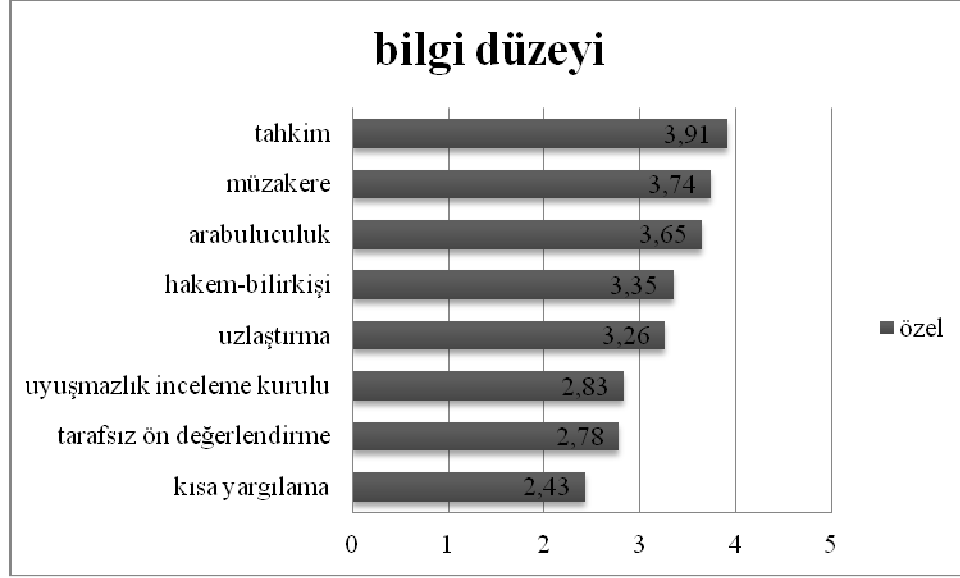
**Şekil 4.8 :** Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yolları bilgi düzeyi.

Kamu sektörü katılımcılarının sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre arabuluculuk, tahkim, tarafsız ön değerlendirme ve uzlaştırma gibi uyuşmazlık çözüm yolları kamu sektöründe diğer yollara göre daha çok bilinen yollardır.

Katılımcıların değerlendirmelerine göre inşaat sektörünün kamu alanında, uyuşmazlık inceleme kurulu ve kısa yargılama gibi uyuşmazlık çözüm yollarının az bilinmesinin nedeni, kamu projelerinde kullanılmasının azlığıdır. Ayrıca kamu sektörü katılımcıları, inşaat hukuku konusunda bir eğitimleri olmadığını söylemişlerdir. Bu çeşit bir eğitimin kanunlar açısından zorunlu olmadığını belirten katılımcılar, uyuşmazlık çözüm yolları hakkında bilgi seviyelerinin düşüklüğünü bu nedenlere bağlamışlardır.

## Özel sektör katılımcılarının değerlendirmeleri

Şekil 4.9'da özel sektör adına ankete katılan kişilerin, alternatif uyuşmazlık çözüm yolları ortalama bilgi düzeyleri görülmektedir. Buna göre sektörde, katılımcılar en çok tahkim, müzakere ve arabuluculuk konusunda bilgi sahibidir. Buna karşılık tarafsız ön değerlendirme ve kısa yargılama çözüm yolları, özel sektör katılımcıları arasında en az bilinen yollardır.



(1:Hiç yok, 2:Az, 3:Orta, 4:Yüksek, 5:Çok yüksek)

**Şekil 4.9** : Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yolları bilgi düzeyi.

Özel sektör katılımcılarının sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre tahkim, arabuluculuk ve müzakere gibi uyuşmazlık çözüm yollarının katılımcılar tarafından diğer çözüm yollarına göre daha yüksek oranda bilinmektedir. Özel sektör katılımcılarına göre kısa yargılama ve tarafsız ön değerlendirme gibi uyuşmazlık çözüm yolları sektörde az kullanılmaktadır. Bu nedenle, sektör katılımcılarının bu yollar hakkındaki bilgi seviyeleri düşüktür. Özel sektör firmalarının bazılarında hukuk departmanları bulunmaktadır ve ankete katılan kişilerin bir kısmı avukattır. Bu durum özel sektör katılımcılarının bilgi düzeyinin, kamu sektörü katılımcılarına göre yüksek olması sonucunu doğurmuştur.

## Uyuşmazlık nedenleri

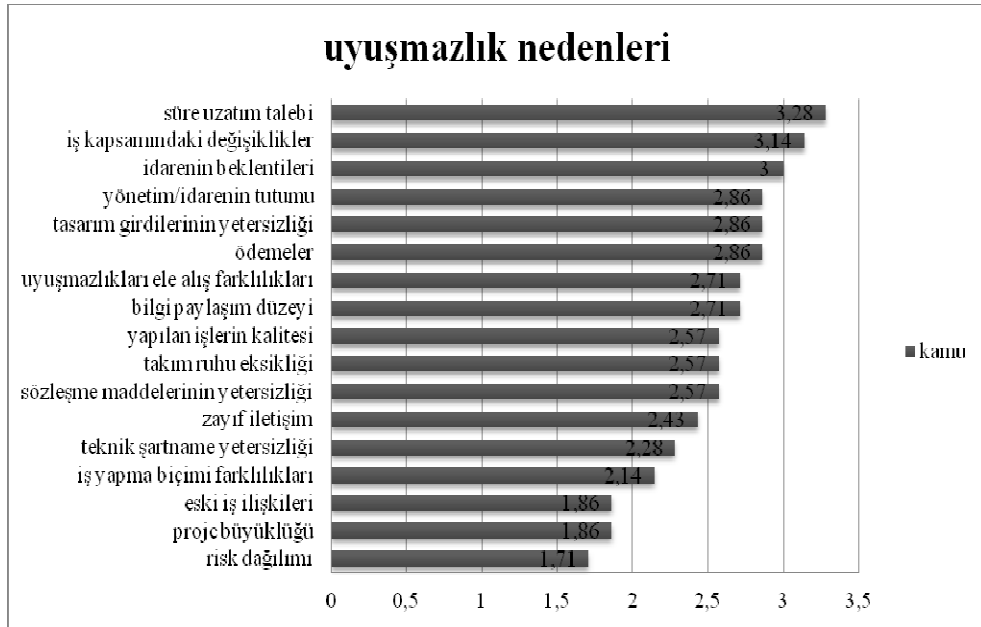
Anketin bu bölümünde katılımcılara, gerçekleştirdikleri projelerde karşılaştıkları uyuşmazlıkların nedenleri sorulmuştur. Katılımcılar, bu bölümde yaşadıkları uyuşmazlıkların nedenlerini 5'lik Likert ölçeğiyle değerlendirmiştir. Bu bölüm

hazırlanırken uluslararası literatürde bu konu üzerine yapılmış çalışmalar kaynak olarak kullanılarak uyuşmazlık nedenleri sıralanmıştır.

### Katılımcıların değerlendirmeleri

Kamu sektörü katılımcılarının değerlendirmeleri

Şekil 4.10'da ise kamu sektörü adına ankete katılan kişilerin, uyuşmazlık nedenleri üzerine değerlendirmelerinin ortalama sonuçları görülmektedir. Buna göre sektörde sık rastlanan sorunlar süre uzatım talebi, iş kapsamındaki değişiklikler, idarenin gerçekçi olmayan talep ve beklentileri, yönetimin tutumu, tasarım girdilerinin yetersizliği ve ödemeler iken; eski iş ilişkileri, projenin büyüklüğü ve taraflar arasındaki risk dağılımı çok sık rastlanan uyuşmazlık nedenleri değildir.



(1:Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Arasıra, 4:Genellikle, 5:Çok sık)

Şekil 4.10 : Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık nedeni değerlendirmeleri.

Kamu sektörü katılımcılarının sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre yükleniciler, mevcut iş programını uygulayamaması durumunda, çeşitli sebepler ileri sürerek (hava koşulları, doğal afetler, ekonomik krizler vb.) işin bitiriliş süresinin uzatılmasını talep edebilir. Bu gibi durumlar kamu projelerinde uyuşmazlıklara sıkça neden olmaktadır.

Kamu sektörü katılımcılarına göre idarenin, yükleniciden zor ve külfelti bir değişiklik talep etmesiyle birlikte taraflar arasında uyuşmazlıkların yaşanması

olasıdır. Kamu projelerinde iş kapsamı değişikliklerine bağlı yaşanan uyuşmazlıklar, sık karşılaşılan sorunlardır.

Kamu sektörü katılımcılarının sonuçlar için yaptığı bir diğer değerlendirmeye göre ise idarenin proje dışındaki uygulanabilirliği olmayan istekleri ve gerçekçi olmayan beklentileri, uyuşmazlıkların yaşanması için önemli sebeplerdendir.

Kamu sektörü katılımcıları, idarenin tutumunun, inşaat projelerinde güçlü bir uyuşmazlık nedeni olduğunu düşünmektedir. Kamu sektörü katılımcılarına göre idarenin, inşaat felsefesi gereği esneklik isteyen bazı konularda çok katı bir tutum içerisine girmesi, birim fiyat tarifleri, uygulamada olan inşaatla ilgili bazı normlar, idarenin iş programını etkileyebilecek küçük değişikliklere taviz vermeyen tutumu ve uygulanması zor talepleri, idarenin tutumuna bağlı uyuşmazlıkların yaşanması için sebep oluşturmaktadır.

Kamu sektörü katılımcılarının idare konumunda olmasına rağmen, idarenin tutumunu güçlü bir uyuşmazlık nedeni olarak görmesi ilginç bir veridir. Katılımcıların bu konuyla ilgili değerlendirmelerine göre inşaat sektörünün kamu alanında çalışan profesyoneller, kamu kuruluşlarının belirlenmiş kurallarına bağlı olarak görevlerini sürdürmektedir. Bu nedenle inşaat projelerinin yapımı aşamasında ortaya çıkan teknik anlamda yapılması zorunlu imalatları uygulamak çok kolay olmamaktadır. Bu tür değişikliklerin teftiş kurullarının teknik müfettişlerince onaylanması ve denetlenmesi gerekmektedir. Buna karşılık bu tür değişikliklerde yetkili olabilecek teknik müfettişlerin sayısı çok fazla değildir ve teftiş kurulları, değişikliklere her zaman olumlu yaklaşmamaktadır. Bu kurullar, değişikliklerin, yükleniciye kâr sağlamak amacıyla yapıldığına kanaat getirirse, süreci zora sokan uygulamalarda bulunabilmektedir. Kamu adına çalışan inşaat profesyonelleri, prosedürlerin yoğun olması nedeniyle, projelere gerekli müdahaleleri yaparken zorlanmaktadır. Bu nedenle kamu sektörü katılımcıları, idarenin kurallı, disiplinli ve prosedürel yapısı uyuşmazlıkların yaşanmasında önemli bir neden olarak görmektedir.

Tasarım girdilerinin yetersizlikleri ve hataları da, kamu sektörü katılımcıları için uyuşmazlıklara neden olan konular arasındadır. Kamu sektörü katılımcıları, bu konuyu, inşaat sektöründeki mevcut sistem üzerinden değerlendirmiştir. Katılımcılara göre mevcut inşaat sisteminde proje tasarımını yapan ve uygulayan grubun farklı olması, bu tür sorunlar için zemin hazırlamaktadır. Bayındırlık İşleri

Genel Şartnamesine göre projeyi uygulayan yüklenici grubun, uygulama aşamasında, teknik sorumluluğu vardır. Yüklenici, yapım aşamasında gördüğü tasarımsal bir hatayı idareye bildirdiğinde, hatanın giderilmesi projeye ek maliyet getiriyorsa, taraflar uyuşmazlığa düşebilmektedir.

Kamu sektörü katılımcılarına göre ödemeler de çok sık rastlanan bir uyuşmazlık nedenidir. Kamu sektörü katılımcılarının görüşlerine göre idarenin periyodik olarak yapması gereken ödemeleri yapmaması veya geciktirmesi, yüklenici ile idare arasında uyuşmazlıkların yaşanması için önemli bir nedendir. Bütçenin açılmaması ya da ödenek temin edilememesi gibi durumlarda, idare, yükleniciye yapacağı ödemeleri aksatmak zorunda kalır. Bu durum belli bir ödeme programına göre çalışan yüklenici için büyük bir sorundur. Bu nedenle kamu sektörü katılımcıları bu durumu önemli bir uyuşmazlık nedeni olarak görmektedir.

Kamu sektörü katılımcıları, uyuşmazlıkları ele alış biçimi farklılıkları, takım ruhu eksikliği, zayıf iletişim, sözleşme maddelerinin ve teknik şartnamelerin yetersizliği gibi kavramların, kamu projelerinde arasıra görülen uyuşmazlık nedenleri olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, inşaat sektörü için bu tür uyuşmazlık nedenlerinin genellenemeyeceğini düşünmektedir. Bazı projelerde bu tür uyuşmazlık nedenleriyle karşılaşabileceğini belirten katılımcılar, her projede bu tür faktörlerden kaynaklanan uyuşmazlıklara rastlanmadığı için, bu kavramları orta seviyede uyuşmazlık nedeni olarak değerlendirmişlerdir.

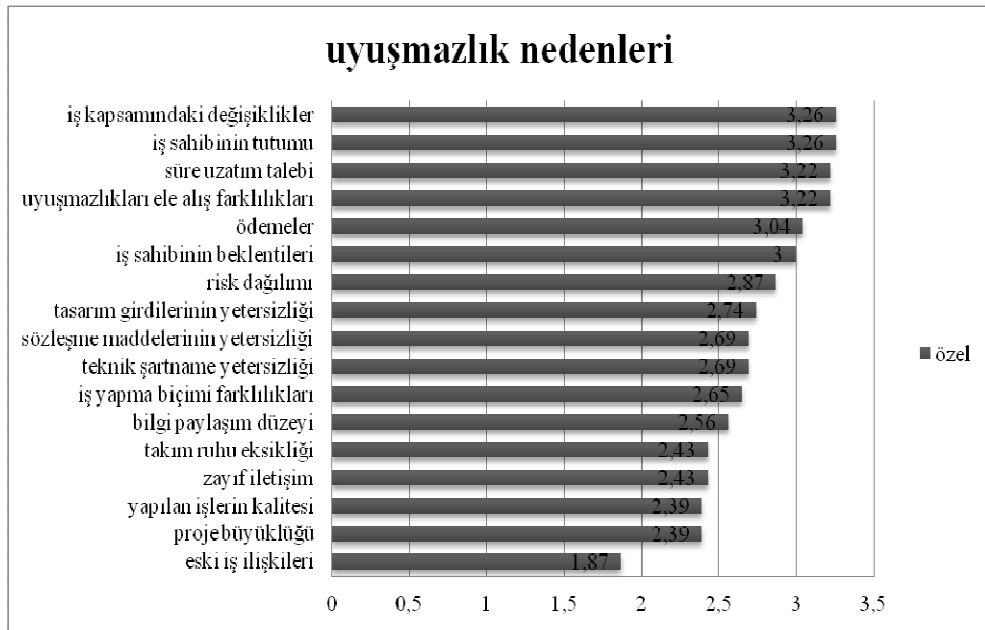
Kamu sektörü katılımcılarına göre eski iş ilişkileri, projelerin büyüklüğü ve taraflar arasındaki risk dağılımı önemli uyuşmazlık nedenleri değildir. Katılımcıların değerlendirmelerine göre eski iş ilişkilerinin önemli bir uyuşmazlık nedeni olmamasının sebebi, idarenin, geçmişte sorunlar yaşadığı yüklenicilerle tekrar iş yapması durumunda, sözleşmenin hazırlanması aşamasında, geçmiş süreçleri göz önüne alarak taraflar arasında uyuşmazlıklara neden olabilecek konulara özen göstermesidir.

Kamu sektörü katılımcılarının görüşlerine göre projelerin büyüklüğüne bağlı uyuşmazlıklar, sektörde çok sık karşılaşılan durumlar değildir. Kamu sektörü katılımcıları, çok kapsamlı ve birçok katılımcının rol aldığı projelerde, bazı hallerde imalatların iç içe girmesi durumunda, yüklenici ve idare arasında uyuşmazlıkların yaşanabileceğini ancak kamu projelerinde bu tür uyuşmazlıklara çok fazla

rastlanmadığını belirtmiştir. Ayrıca katılımcılara göre kamu projelerinde risk dağılımına bağlı uyuşmazlıklara nadiren rastlanmaktadır. Katılımcılar, kamu kuruluşlarıyla iş yapan yüklenicilerin, sözleşme aşamasında yapılan risk dağılımını baştan kabul ettiğini belirtmiştir. Bu nedenle, bu durum projelerin ilerleyen aşamalarında uyuşmazlıklara nadiren neden olmaktadır.

#### Özel sektör katılımcılarının değerlendirmeleri

Şekil 4.11’de ise özel sektör adına ankete katılan kişilerin, uyuşmazlık nedenleri üzerine değerlendirmelerinin ortalama sonuçları görülmektedir. Buna göre sektörde, iş kapsamındaki değişiklikler, iş sahibinin tutumu, süre uzatım talebi, uyuşmazlıkların ele alınış farklılıkları ve ödemeler sık rastlanan uyuşmazlık nedenleri iken; projelerin büyüklüğü ve taraflar arasındaki eski iş ilişkileri güçlü birer uyuşmazlık nedeni değildir.



(1:Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Arasıra, 4:Genellikle, 5:Çok sık)

**Şekil 4.11** : Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık nedeni değerlendirmeleri.

Özel sektör katılımcılarının sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre proje ilerlerken işlerin kapsamında yapılan değişiklikler önemli uyuşmazlık nedenleridir. İş sahibinin talep ettiği proje değişiklikleri, iş ve ödeme programında önemli değişiklikler yaratıyorsa, taraflar arasında uyuşmazlıkların doğması olasıdır.

Özel sektör katılımcılarının değerlendirmelerine göre iş sahibinin tutumu da uyuşmazlıklara neden olan bir unsurdur. İş sahibi kamu kuruluşuysa, bu kuruluşların,

bürokratik yapısı, yükleniciyi kısıtlayan bir durumdur. Bu durumda taraflar uyuşmazlığa düşebilir. İş sahibi bir kişi ya da kuruluşa, projeye yaklaşımındaki tutum da uyuşmazlıkların yaşanması açısından önemlidir. İş sahibi, yükleniciyi, iş programındaki aksamalar, malzeme seçimi, malzemeyi tedarik ettiği alt yüklenici gibi birçok konuda kısıtlayabilir. İş sahibi, farklı bir ülkedense, bu ülkenin kanunları da uyuşmazlıkların yaşanmasında etkili olmaktadır. Yükleniciler, farklı bir ülkeden bir iş sahibi ile proje içinde bulunuyorsa, hukuksal yollara başvurulması gereken zamanlarda, iş sahibinin ait olduğu ülkenin hukuk kuralları geçerlidir. İki taraf arasındaki farklı hukuksal anlayışlar da uyuşmazlıkların yaşanmasında etkilidir.

Özel sektör katılımcılarının görüşlerine göre süre uzatım talebi önemli bir uyuşmazlık nedenidir. İnşaat projelerinin genel yapısı gereği iş programlarının hazırlanmasında her koşulun düşünülmesi imkansızdır. Değişen hava koşulları, politik ve ekonomik durum, malzeme tedariki ile ilgili zorluklar, yüklenicinin iş sahibinden ek süre talebinde bulunmasına neden olabilir. Bu durumlarda iş sahibinin sergilediği tutum olumsuzsa, tarafların uyuşmazlık yaşamaları muhtemeldir.

Özel sektör katılımcılarının değerlendirmelerine göre tarafların uyuşmazlıkları ele alış biçimleri de bir uyuşmazlık nedeni olabilmektedir. Sektörde taraflar genelde sözleşme aşamasında, proje esnasında uyuşmazlıkların yaşanmayacağı düşüncesiyle, sözleşmelerine, uyuşmazlık durumunda tahkim ya da mahkeme yargılamasına başvurulacağına dair hükümler koymaktadır. Ancak projelerde uyuşmazlıkların yaşanması durumunda, taraflar, tahkim ya da mahkeme yargılamasının projeye ve ilişkilere vereceği zararı göz önüne alıp, başka bir yola yönelme ihtiyacı duyabilmektedir. Bu durumda taraflar ADR yollarına yönelmektedir. Ancak ADR uygulaması konusunda anlayamayan taraflar için bu durum, uyuşmazlık nedeni olabilmektedir.

Ödemeler, özel sektör katılımcılarına göre sık rastlanan uyuşmazlık nedenleridir. İş sahibinin ödemeleri geciktirmesi, ödemeler konusundaki belirsizlikler, belgesiz yapılan ödemeler, iş sahibinin ödemeleri yaptırım şekli olarak görmesi gibi nedenler uyuşmazlıklar için kaynak oluşturmaktadır.

Özel sektör katılımcıları bilgi paylaşım düzeyi, iş yapma biçimi farklılıkları, takım ruhu eksikliği, zayıf iletişim, sözleşme maddelerinin ve teknik şartnamelerin yetersizliği gibi kavramların özel sektör projelerinde arasıra görülen uyuşmazlık



nedenleri olduğunu belirtmiştir. Bu tür uyuşmazlık nedenleriyle bazı projelerde karşılaşılabileceğini düşünen katılımcılar, inşaat sektöründe her proje için, bu tür faktörlerin uyuşmazlık nedeni olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir.

Özel sektör katılımcıları yapılan işlerin kalitesinin, projelerin büyüklüğünün ve eski iş ilişkilerinin sektörde çok sık karşılaşılan uyuşmazlık nedenleri olmadığı düşüncesindedir. Yüklenici, iş sahibinin memnun kalmadığı işlerde, uyuşmazlık yaşamamak adına işi düzeltme eğilimindedir. Uyuşmazlıkların taraflara maliyet ve zaman kaybettireceği gibi iş ilişkilerine de zarar vereceğini öngören yükleniciler, genelde iş sahibinin itiraz ettiği imalatları yeniden yapmayı seçer. Ayrıca genelde yükleniciler geçmişte yaptıkları projelerde sorunlar yaşadığı iş sahibiyle ya da iş sahibi geçmişte sorunlar yaşadığı yükleniciyle tekrar iş yapmama eğilimindedir. Bu nedenle özel sektörde eski iş ilişkilerine bağlı uyuşmazlıklara çok sık rastlanmamaktadır. Projelerin büyüklüğü de bazen iş programı karışıkları nedeniyle sorunlara neden olsa da, sektörde bu durumların uyuşmazlık boyutuna vardırılması nadiren gerçekleşmektedir.

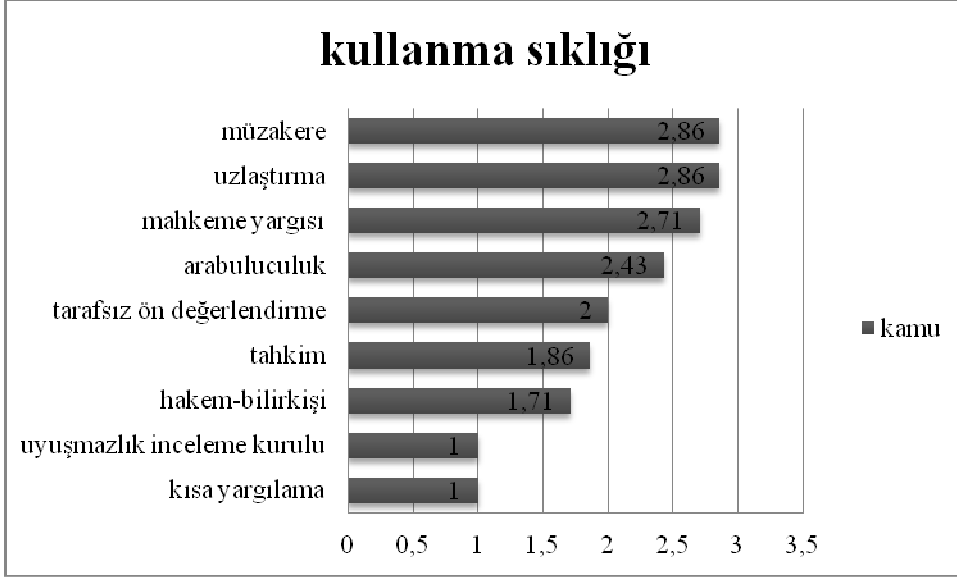
#### **Uyuşmazlık çözüm yolları**

Anketin bu bölümünde katılımcılara, bugüne kadar karşılaştıkları uyuşmazlıklarda, hangi çözüm yollarını kullandıkları sorusu yöneltilmiştir. Mahkeme yargılaması, tahkim, müzakere, arabuluculuk, uzlaştırma, hakem-bilirkişi, tarafsız ön değerlendirme, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu için değerlendirme yapan katılımcılara, bu yollara hangi sıklıkla başvurdukları sorulmuştur. Katılımcılar bu bölümde soruları 5'lik Likert ölçeğiyle değerlendirmiştir.

#### **Katılımcıların değerlendirmeleri**

Kamu sektörü katılımcılarının değerlendirmeleri

Şekil 4.12'de ise kamu sektörü adına ankete katılan kişilerin, geçmişte görev aldıkları projelerde karşılaştıkları uyuşmazlıklarda kullandıkları uyuşmazlık çözüm yolları ve başvurma sıklıklarının ortalama değerleri görülmektedir. Buna göre kamu sektöründe en çok müzakere, uzlaştırma ve mahkeme yargılamasına başvurulurken, uyuşmazlık inceleme kurulu ve kısa yargılama, kullanılmayan uyuşmazlık çözüm yollarıdır.



(1:Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Arasına, 4:Genellikle, 5:Her zaman)

**Şekil 4.12 :** Kamu sektörü katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yollarına başvurma sıklığı değerlendirmeleri.

Kamu sektörü katılımcılarının, sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre müzakere, en az prosedüre sahip uyuşmazlık çözüm yolu olması nedeniyle tercih edilmektedir. Bu nedenle çıkan uyuşmazlıklarda ilk etapta mahkeme yargılaması gibi projeyi zora sokacak yollara başvurulmamaktadır. Kamu sektörü katılımcılarının uzlaştırma yolunu tercih etmesinin nedeni ise, uzlaştırmacı bir kişinin sürece dahil olarak sorunu çözüme ulaştırmasının projenin yararına olduğunu düşünmeleridir. Bu bölümde çıkan sonuçlarla, kamu sektörü katılımcılarının bilgi düzeyleri karşılaştırıldığında, katılımcılar tarafından en çok bilinen yolların sektörde yaygın olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise müzakere ve uzlaştırma gibi uyuşmazlık çözüm yollarının sektördeki kullanım şeklinin, literatürdekiyle uyuşmamasıdır. Türk inşaat sektörü için uygulanan müzakere ve uzlaştırmanın anlamı, tarafların uyuşmazlık yaşamaması halinde, sorunu çözme yolunda yaptıkları ve kurallı bir yol izlemedikleri bütün girişimlerdir. Literatürde ise müzakere ve uzlaştırma, birçok basamağı olan, sistematik süreçleri kapsamaktadır. Bu yolları uygulayan kişiler, bu konularda deneyimli, uygulayan kurumlar ise güvenilir kuruluşlardır. Türkiye’de ise bu tür yolların sistematik uygulamasına rastlamak pek mümkün değildir. Bu nedenle katılımcılar, mahkeme yargılamasına başvurmadan önce yaptıkları girişimleri müzakere; bu süreçte, taraflardan bağımsız bir kişinin devreye girmesi durumunu da uzlaştırma olarak isimlendirmektedir. Kamu sektörü

katılımcılarının bilgi düzeyi ve sektörde kullandıkları yollar arasından çıkan farklı sonuçların nedeni, bu durumdur.

Çıkan sonuçlardan görüldüğü gibi mahkeme yargılaması hala kamu projelerinde sık kullanılan bir çözüm yoludur. Kamu sektörü katılımcıları, mahkemelerin uzun ve zahmetli süreçlerine rağmen diğer yolları uygulayan kurum ve kuruluşlara duyulan güvenin çok fazla olmaması nedeniyle bu yolu tercih ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca mahkeme yargılaması dışındaki yollardan elde edilen sonuçların, tarafları bağlayıcı olmaması ve itiraza açık nitelikte olması, mahkeme yargılamasının kamu projelerinde hala en çok tercih edilen uyuşmazlık çözüm yollarından biri olmasını sağlamaktadır.

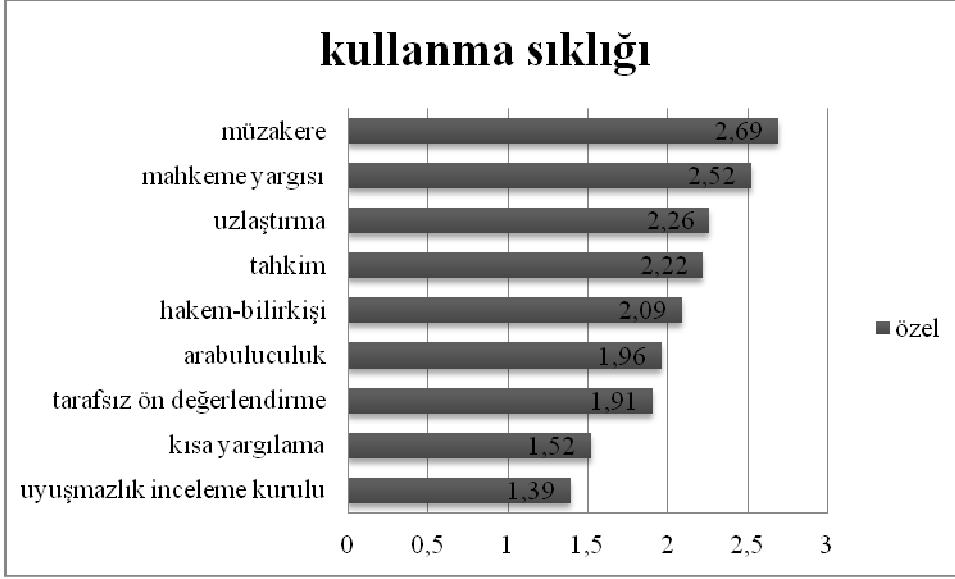
Kamu sektörü katılımcılarına göre kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu yollarının tercih edilmemesi, sektörün bu yollar hakkındaki yetersiz bilgisinden ve sektörde uygulamasına çok fazla rastlanmamasından kaynaklanmaktadır.

Özel sektör katılımcılarının değerlendirmeleri;

Şekil 4.13'te ise özel sektör adına ankete katılan kişilerin, geçmişte görev aldıkları projelerde karşılaştıkları uyuşmazlıklarda kullandıkları uyuşmazlık çözüm yolları ve başvurma sıklıklarının ortalama değerleri görülmektedir. Buna göre özel sektörde en çok müzakere, mahkeme yargılaması ve uzlaştırma yoluna başvurulurken, kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu en az başvuru yollarıdır.

Özel sektör katılımcılarının, sonuçlara dair yaptıkları değerlendirmelere göre müzakere en çok kullanılan uyuşmazlık çözüm yoludur. Bu yolun az prosedürlü ve kolay uygulanabilir olması, sektördeki kişileri bu yolu kullanmaya itmiştir. Özel sektör katılımcılarının bilgi düzeylerine bakıldığında müzakere yolundan haberdar olma seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle müzakere yolunun, özel sektör katılımcıları arasında bilinen ve kullanılan bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak kamu sektöründe olduğu gibi özel sektörde de, müzakere yolu literatürdeki tanımıyla örtüşen şekilde uygulanmamaktadır.

Özel sektör katılımcılarının değerlendirmelerine bakıldığında, uyuşmazlık durumunda mahkeme yargılamasının hala en sık başvuru yollarından biri olduğu görülmektedir.



(1:Hiçbir zaman, 2:Nadiren, 3:Arasıra, 4:Genellikle, 5:Her zaman)

**Şekil 4.13 :** Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık çözüm yollarına başvurma sıklığı değerlendirmeleri.

Mahkeme yargılamaasının yavaş ve maliyetli bir yol olduğunu bilen katılımcılar, bu yola başvurma nedenlerini mahkemelerin güvenilirliği ve sektördeki bilgi eksikliği olarak açıklamaktadır. Katılımcıların bilgi düzeylerine bakıldığında, tahkimin en üst sırada yer aldığı görülmektedir. Buna karşılık kullanım oranı olarak 4.sırada yer almaktadır. Katılımcılara göre tahkimin bağlayıcı sonuçlar veren bir yol olmasına karşın çok maliyetli olması, süresinin mahkemeden kısa olmaması ve yabancı ortaklı işlerde tahkimde alınan hakem kararlarının ülkelerce tanınmasının her zaman kolay olmaması gibi durumlar, sektörde tahkimin mahkeme yargılaması kadar kullanılmamasının nedenleridir.

Özel sektör katılımcıları ADR yollarının sektörde çok sık kullanılmamasına neden olarak bilgi eksikliği ve bu yolları uygulayacak güvenilir kurumların olmamasını göstermektedir. Özellikle kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu gibi yolların akademik düzeyde bile az çalışılmış konular olması, olan araştırmaların akademik düzeyde kalması ve pratiğinin olmaması, sektörde bu yollara duyulan güvenin az olmasına ve buna bağlı olarak bu yolların çok sık kullanılmamasına neden olmaktadır. Ayrıca ADR yolları hakkında bilgi sahibi olan kişilere ulaşmanın zor olduğunu belirten katılımcılar, bu yolların güvenilir kurumlarla desteklenmemesini, ADR'nin yayılmasında önemli bir engel teşkil ettiğini belirtmektedir.

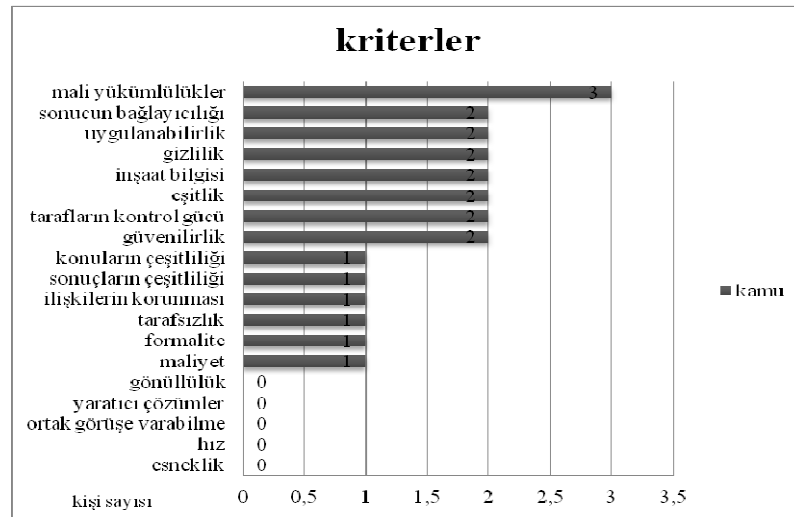
### Uyuşmazlık çözüm yolları seçim kriterleri

Yapılan uluslararası ve ulusal literatür araştırmalarında görüldüğü gibi birçok uyuşmazlık çözüm yolu çeşidi mevcuttur. Uyuşmazlık çözüm yollarının birbirine benzer özellikleri olduğu gibi farklılıkları da vardır. Projelerde tarafların, uyuşmazlıklarla karşılaşması durumunda doğru yolu seçmesi bu noktada önem taşır.

Alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasının bu bölümünde katılımcılara, uyuşmazlıklarda kullandıkları yolları seçerken hangi kriterleri göz önüne aldıkları sorulmuştur. Katılımcılar toplamda 19 kriteri değerlendirmiştir. Katılımcılardan, hiç kullanmadıkları uyuşmazlık çözüm yolları için değerlendirme yapmamaları istenmiştir. Bu nedenle kamu sektörü katılımcıları bu bölümde kısa yargılama ve uyuşmazlık inceleme kurulu yolları hakkında bir değerlendirmede bulunmamıştır.

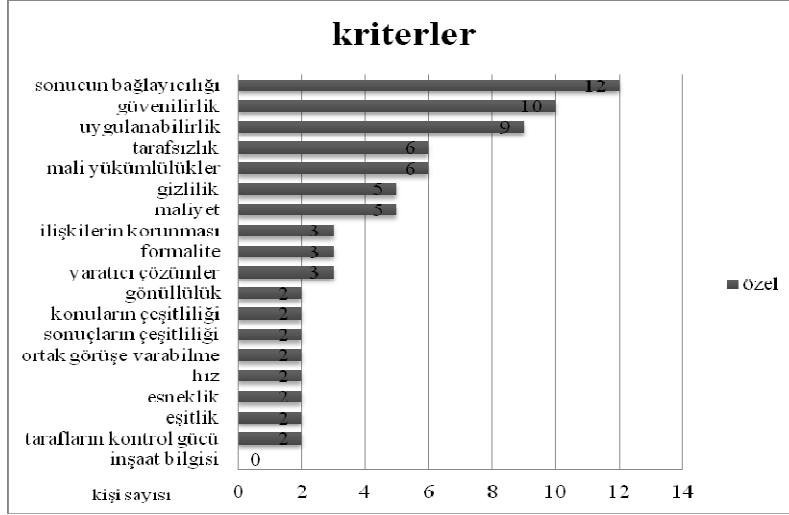
### Mahkeme yargılaması

Şekil 4.14'te kamu sektörü katılımcılarının mahkeme yargılaması hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların mahkeme yargılamasını seçmesindeki önemli unsurlardan biri bu yolun taraflara yüklediği mali yükümlülüklerdir.



**Şekil 4.14 :** Kamu sektörü katılımcılarının mahkeme yargılamasını kriterler bakımından değerlendirmesi.

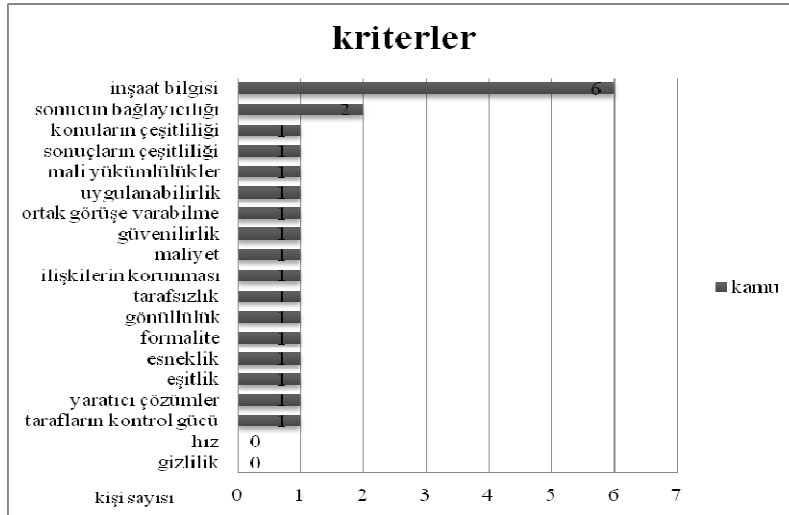
Şekil 4.15'de özel sektör katılımcılarının mahkeme yargılaması hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların mahkeme yargılamasını seçmesindeki önemli unsurlar bu yolun bağlayıcı sonuçlar vermesi, güvenilir olması ve çıkan sonuçların uygulanabilirliğidir.



**Şekil 4.15 :** Özel sektör katılımcılarının mahkeme yargılamasını kriterler bakımından değerlendirmesi.

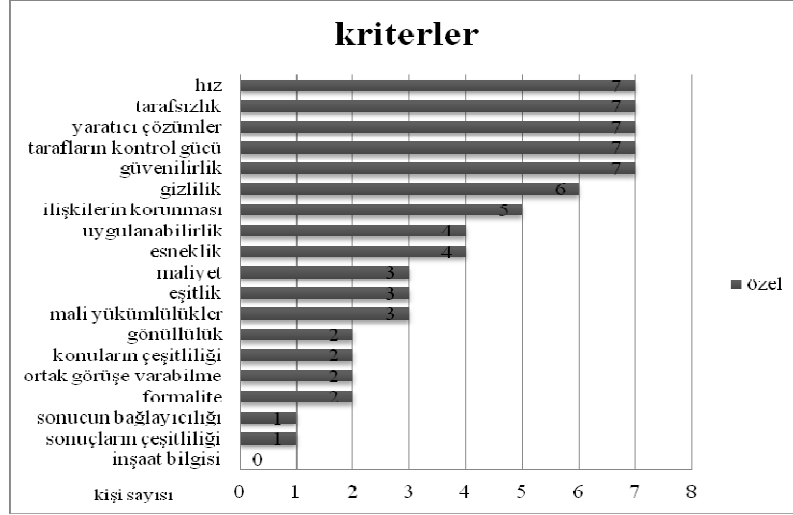
### Tahkim

Şekil 4.16’da kamu sektörü katılımcılarının tahkim hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların tahkimi seçmesindeki en önemli unsur tahkim aşamasında sürece dahil olan kişilerin inşaat bilgisidir.



**Şekil 4.16 :** Kamu sektörü katılımcılarının tahkimi kriterler bakımından değerlendirmesi.

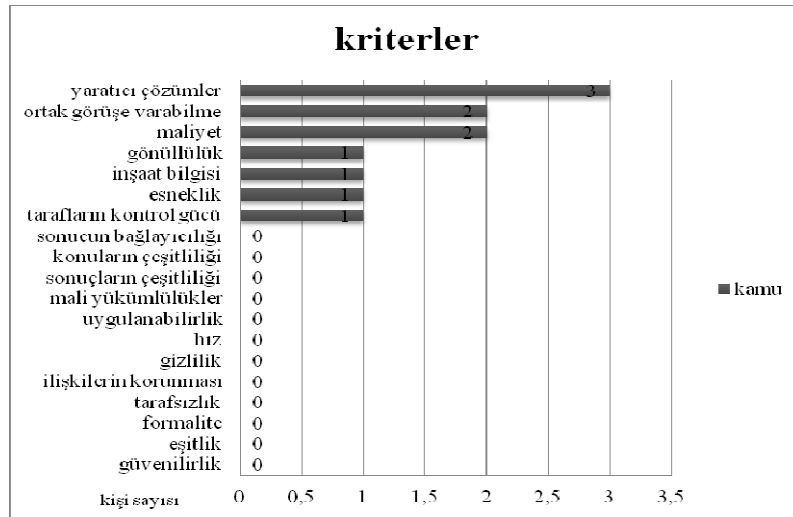
Şekil 4.17’de özel sektör katılımcılarının tahkim hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların tahkimi seçmesindeki önemli unsurlar bu yolun hızı, tarafsızlığı, taraflara yaratıcı çözümler sunması, tarafların süreç üzerindeki kontrol gücü ve sürecin güvenilirliğidir.



**Şekil 4.17 :** Özel sektör katılımcılarının tahkimi kriterler bakımından değerlendirmesi.

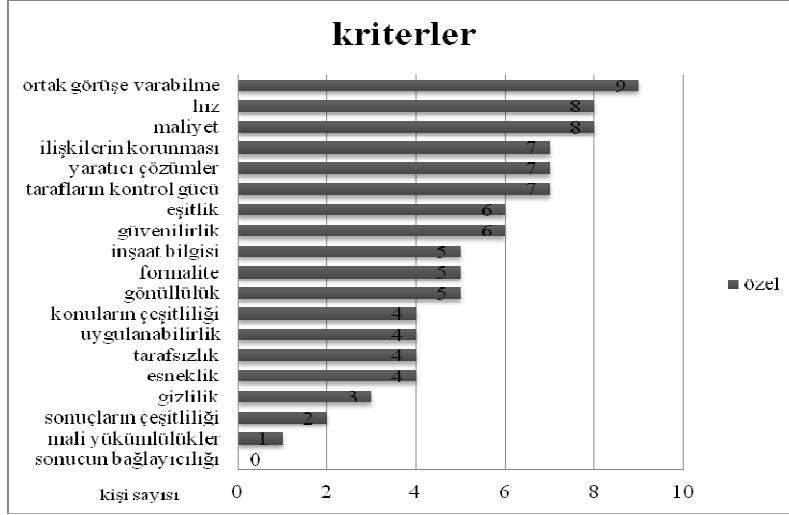
### Müzakere

Şekil 4.18’de kamu sektörü katılımcılarının müzakere yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların müzakereyi seçmesindeki önemli unsurlar bu yolun taraflara yaratıcı çözümler sunması, sürecin sonunda tarafların ortak görüşe varabilmesi ve düşük maliyetidir.



**Şekil 4.18 :** Kamu sektörü katılımcılarının müzakereyi kriterler bakımından değerlendirmesi.

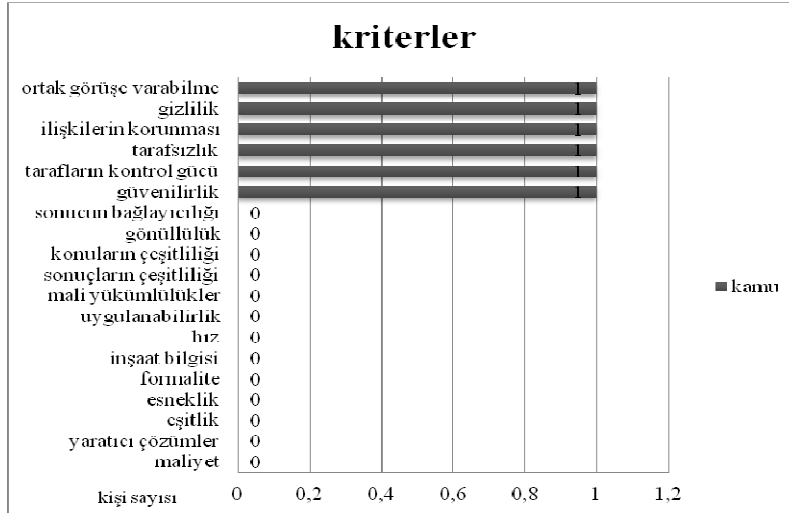
Şekil 4.19’da özel sektör katılımcılarının müzakere yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların müzakereyi seçmesindeki önemli unsurlar sürecin sonunda ortak görüşe varabilme, sürecin hızı ve düşük maliyetidir.



**Şekil 4.19 :** Özel sektör katılımcılarının müzakereyi kriterler bakımından değerlendirmesi.

### Arabuluculuk

Şekil 4.20’de kamu sektörü katılımcılarının, arabuluculuk yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların arabuluculuğu seçmesindeki önemli kriterler sürecin sonunda tarafların ortak görüşe varabilmesi, gizlilik, ilişkilerin korunması, tarafsızlık, güvenilirlik ve kontrol gücüdür.

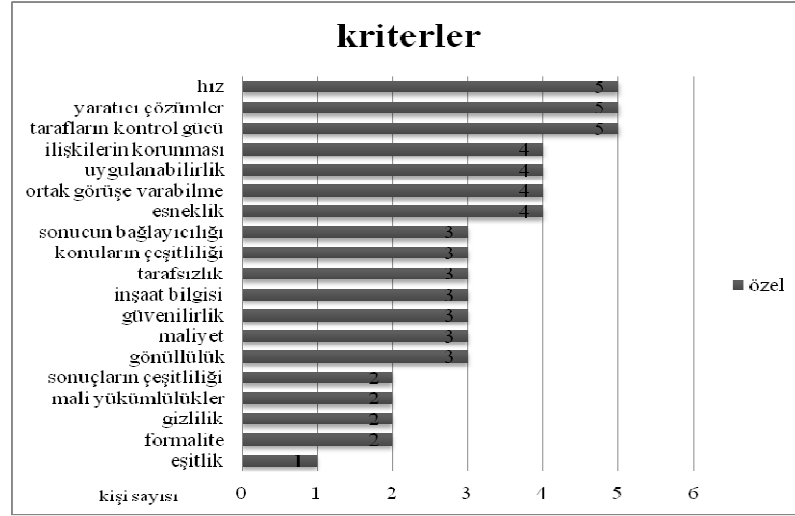


**Şekil 4.20 :** Kamu sektörü katılımcılarının arabuluculuğu kriterler bakımından değerlendirmesi.

Şekil 4.21’de özel sektör katılımcılarının arabuluculuk yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların



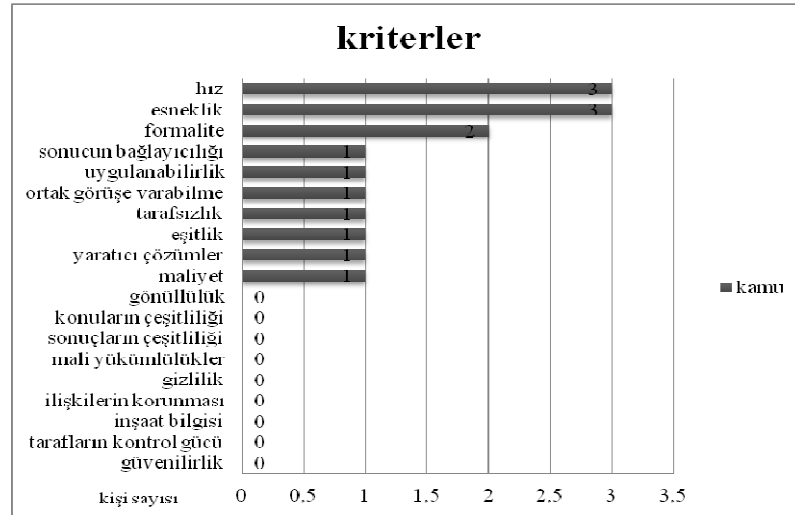
arabuluculuğu seçmesindeki nedenler sürecin sonunda yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması, sürecin hızı ve süreç boyunca tarafların kontrol gücüdür.



**Şekil 4.21** : Özel sektör katılımcılarının arabuluculuğu kriterler bakımından değerlendirmesi.

#### Uzlaştırma

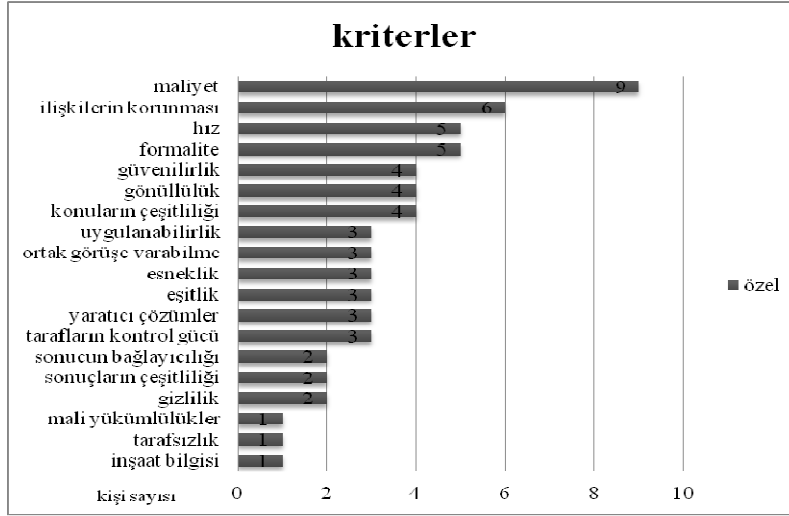
Şekil 4.22’de kamu sektörü katılımcılarının, uzlaştırma yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların uzlaştırmayı seçmesindeki önemli kriterler bu yolun hızı ve esnekliğidir.



**Şekil 4.22** : Kamu sektörü katılımcılarının uzlaştırmayı kriterler bakımından değerlendirmesi.

Şekil 4.23’de özel sektör katılımcılarının, uzlaştırma yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların

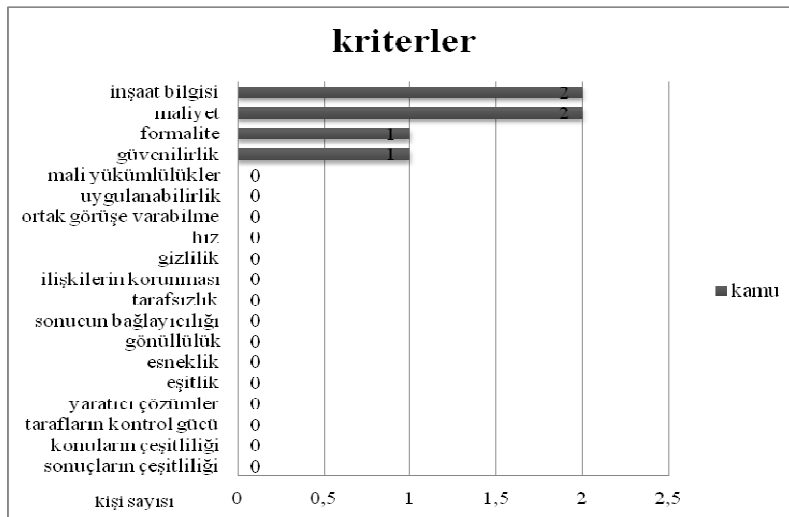
uzlaştırmayı seçmesinin nedeni bu yolun düşük maliyetli, ilişkilere zarar vermeyen, hızlı ve düşük formaliteli bir yol olmasıdır.



**Şekil 4.23 :** Özel sektör katılımcılarının uzlaştırmayı kriterler bakımından değerlendirmesi.

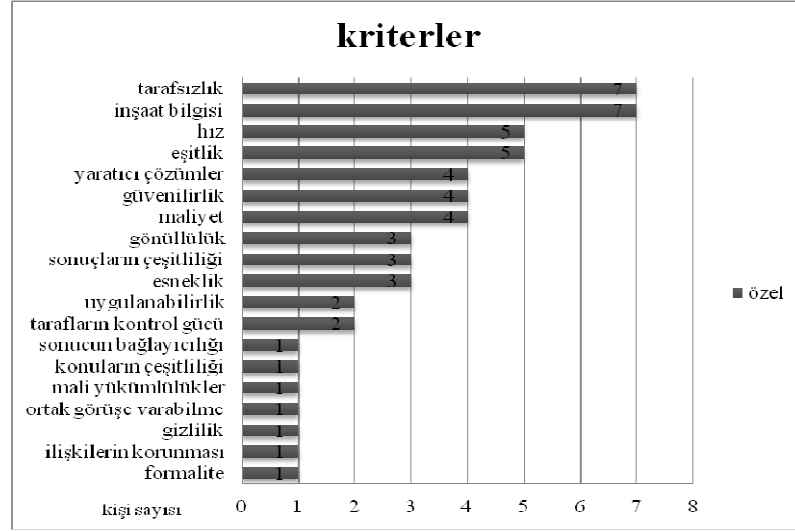
### Hakem-bilirkişi

Şekil 4.24’te kamu sektörü katılımcılarının, hakem-bilirkişi yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların hakem-bilirkişi yolunu seçmesindeki önemli unsurlar sürece katılan tarafsız kişinin inşaat bilgisi, sürecin maliyeti, güvenilirliği ve az formaliteli oluşudur.



**Şekil 4.24 :** Kamu sektörü katılımcılarının hakem-bilirkişiyi kriterler bakımından değerlendirmesi.

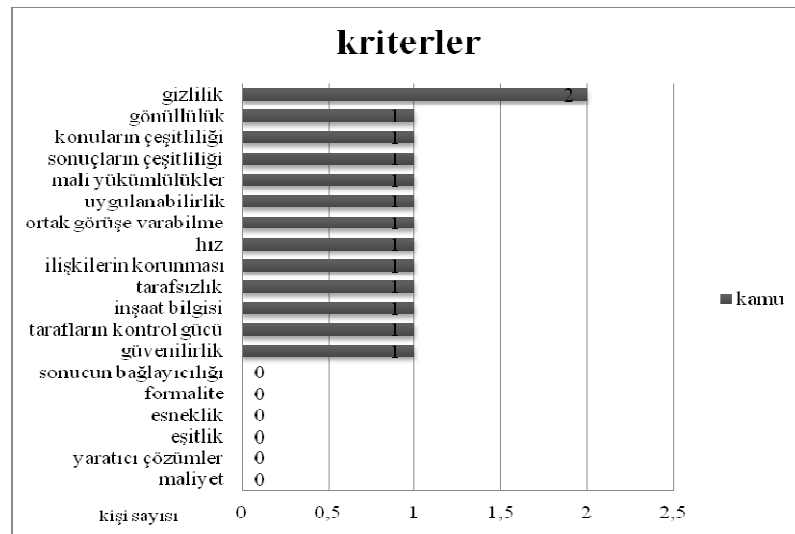
Şekil 4.25'te özel sektör katılımcılarının, hakem-bilirkişi yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların hakem-bilirkişiyi seçmesinde önemli unsurlar sürece katılan kişilerin inşaat bilgisi ve tarafsızlığıdır.



Şekil 4.25 : Özel sektör katılımcılarının hakem-bilirkişiyi kriterler bakımından değerlendirmesi.

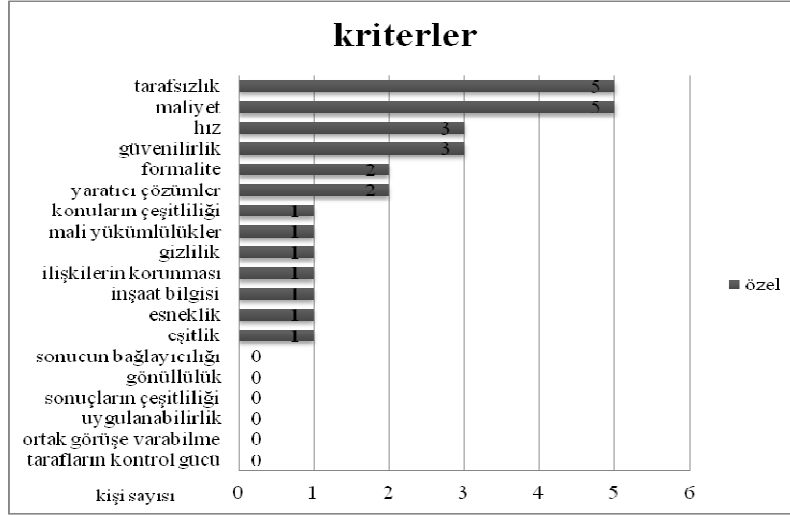
#### Tarafsız ön değerlendirme

Şekil 4.26'da kamu sektörü katılımcılarının, tarafsız ön değerlendirme yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların tarafsız ön değerlendirmeyi seçmesindeki en önemli kriter gizliliktir.



Şekil 4.26 : Kamu sektörü katılımcılarının tarafsız ön değerlendirmeyi kriterler bakımından değerlendirmesi.

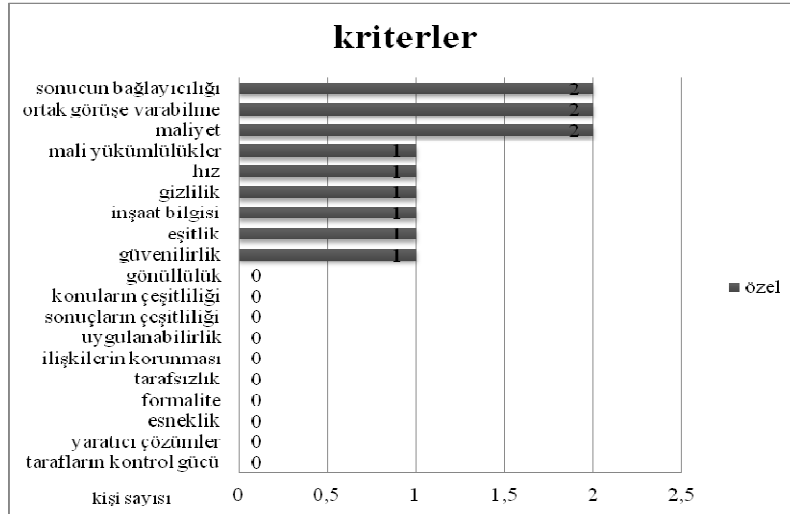
Şekil 4.27’de özel sektör katılımcılarının, tarafsız ön değerlendirme yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların tarafsız ön değerlendirmeyi seçmesinde önemli unsurlar sürece katılan kişilerin tarafsızlığı ve sürecin düşük maliyetidir.



Şekil 4.27 : Özel sektör katılımcılarının tarafsız ön değerlendirme kriterleri bakımından değerlendirmesi.

### Kısa yargılama

Kamu sektörü katılımcıları, anketin bir önceki bölümünde, geçmişte yaşadıkları uyuşmazlıklarda kısa yargılama yoluna başvurmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kamu sektörü katılımcıları anketin bu bölümünde değerlendirmede bulunmamıştır.



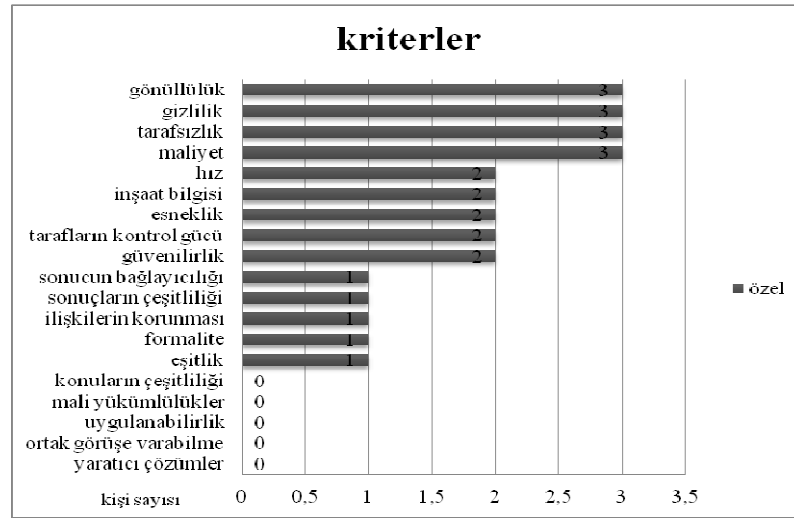
Şekil 4.28 : Özel sektör katılımcılarının kısa yargılamayı kriterleri bakımından değerlendirmesi.

Şekil 4.28’de özel sektör katılımcılarının, kısa yargılama yolu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların kısa yargılamayı seçmesinde etkili olan unsurlar sürecin maliyeti, sonuçların bağlayıcılığı ve süreç sonunda tarafların ortak görüşe varabilmesidir.

#### Uyuşmazlık inceleme kurulu

Kamu sektörü katılımcıları, anketin bir önceki bölümünde, geçmişte yaşadıkları uyuşmazlıklarda uyuşmazlık inceleme kurulu yoluna başvurmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle kamu sektörü katılımcıların anketin bu bölümünde değerlendirmede bulunmamıştır.

Şekil 4.29’da özel sektör katılımcılarının, uyuşmazlık inceleme kurulu hakkında, kriterler bakımından yaptıkları değerlendirmeler görülmektedir. Buna göre katılımcıların uyuşmazlık inceleme kurulunu seçmesinde etkili olan unsurlar sürecin gönüllüğü, gizliliği, tarafsızlığı ve maliyetidir.



**Şekil 4.29 :** Özel sektör katılımcılarının uyuşmazlık inceleme kurulunu kriterler bakımından değerlendirmesi.

Kamu sektörü katılımcılarıyla yapılan görüşmeler, kamu projelerinde çıkan uyuşmazlıklarda, uygulanacak yola karar verilirken bakılan en önemli kriterin sonuçların bağlayıcılığı ve sürecin taraflara yüklediği mali yükümlülükler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kamu sektörü katılımcıları sonuçları bağlayıcı olan mahkeme yargılamasını güvenilir ve uyuşmazlıklarda uygulanabilir bulmaktadır. Ayrıca katılımcılar tarafından mahkeme kurumuna duyulan güven nedeniyle, bu

kurumlardan elde edilen sonuçlar tarafsız, yaşanan mahkeme süreçleri ise gizli ve eşit olarak algılanmaktadır.

Özel sektör katılımcılarıyla yapılan görüşmelerde ise bir uyuşmazlıkta uygun yolun tercih edilmesinde en önemli kriterlerin süre, maliyet ve sonucun bağlayıcılığı olduğu görülmüştür. Mahkeme yargılamasını değerlendiren 23 özel sektör katılımcısından 12'si, bu yolu bağlayıcı sonuçlar verdiği için seçtiklerini beyan etmiştir. Özel sektör katılımcılarının değerlendirmelerine göre bir uyuşmazlık yolunun seçiminde maliyet, süre ve bağlayıcılık kriterlerinin yanısıra bu yolun daha önce sektörde uygulanmış ve pratikte verdiği sonuçların biliniyor olması da önemli bir tercih nedenidir. Uyuşmazlık yaşayan taraflar, süre ve maliyet konularında riske girmek istememektedir. Bu nedenle sektörde, yeni yolların denenmesine önyargıyla yaklaşılmakta ve bilinen yolların kullanımına devam edilmektedir.

### **Değerlendirmeler**

Elde edilen verilerden görüldüğü gibi kamu sektörü adına çalışan inşaat profesyonellerinin uyuşmazlık çözüm yolları bilgi seviyesi, özel sektördekilere göre daha düşüktür. Kamu sektörü katılımcılarının tümü inşaat mühendisidir. Buna karşılık uyuşmazlık çözüm yolları hakkında bilgileri olduğunu söylemek mümkündür. Özel sektör katılımcıları arasında hukukçuların olması, özel sektör bilgi düzeyini arttırıcı bir faktördür. Ancak özel sektör katılımcılarının 7'si avukattır ve özel sektör adına ankete katılan diğer 16 kişi mühendislik ya da mimarlık dalında çalışmaktadır. Bu durum sektörde, pratikte uyuşmazlıklarla ilgilenen kişilerin, meslek gruplarından bağımsız olarak, uyuşmazlık çözüm yolları hakkında bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

Türk inşaat sektörünün genelinde hakim olan uyuşmazlık nedenlerine bakıldığında, kamu ve özel alanda, en yaygın uyuşmazlık nedenlerinin süre uzatımı, ödemeler, iş kapsam değişiklikleri, idarenin tutumu ve beklentileri, tasarım verilerinin yetersizliği ve tarafların uyuşmazlıklara bakış açısındaki farklılıklar olduğu görülmektedir. Yapılan anket çalışmasının sonucunda, kamu ve özel sektör için uyuşmazlık nedenlerinin benzer olduğu ve bu sonuçların literatür çalışmalarıyla örtüştüğü görülmektedir. Çamcı (2008) yaptığı çalışmada, kamu projelerinde ortaya çıkan uyuşmazlıkları incelemiş ve bu çalışmada, kamu projelerinde ödemeler ve süre uzatım talebiyle ilgili uyuşmazlıkların sıkça yaşandığı görülmüştür. Deniz (2010) ise

araştırmasında, özel sektörde faaliyet gösteren yüklenici firmalar için önemli uyuşmazlık nedenlerinin iş kapsam değişiklikleri, ödemeler, tasarım verilerinin yetersizliği, tarafların uyuşmazlıkları ele alışlarındaki farklılıklar ve idarenin tutumu olduğunu ortaya koymuştur.

Türk inşaat sektörünün geneline bakıldığında, tarafların uyuşmazlığa düşmesi halinde mahkeme yargılamasına başvurma oranının yüksek olduğu görülmektedir. ADR yollarına bir yönelimin olduğu görülmekle beraber özellikle yargısal yollardan mahkeme yargılamasının, sektörde başvuru yollardan biri olduğu anlaşılmaktadır. Kamu ve özel sektör katılımcıları, bu durumu mahkemeye duyulan güven olarak değerlendirmiştir. Tahkimin yargısal bir yol olmasına karşılık sektörde çok sık kullanılmamasının nedeni, süreç hızının düşük olması ve yüksek maliyetli oluşu olarak açıklanmaktadır. Maliyet ve süre göreceli kavramlardır. Bazı araştırmacılar tahkimi düşük maliyetli ve hızlı bir süreç olarak değerlendirirken, bazı araştırmacılar bu sürecin uzun ve yüksek maliyetli olduğunu öne sürmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar genelde tahkimin yavaş ve yüksek maliyetli olduğunu belirtmektedir. Ancak Türkiye'ye bakıldığında ulusal tahkimin hala hızlı ve düşük maliyetli bir yol olduğunu söylemek mümkündür. Yavaş ve maliyetli olan tahkim çeşidi genellikle uluslararası tahkim olarak tanımlananlardır (ICC Tahkimi gibi) ve literatür araştırmaları da bu tür tahkimleri konu almaktadır. Bu nedenle, Türk inşaat sektöründe tahkimin uzun ve maliyetli olduğunun düşünülmesi yanlış içerikli bir kanıdır.

Kamu ve özel sektör katılımcılarının uyuşmazlıklarda ADR yollarına nadiren başvurmaları için öne sürdükleri nedenlerden biri, bu yolları uygulayan kurum ya da kuruluşların olmamasıdır. Bu da ADR çözüm yollarına olan güveni azaltan bir durumdur. Ayrıca bu yolların inşaat sektöründe çok fazla pratiğinin olmaması, ADR kullanımını engelleyen unsurlardan biridir. Uyuşmazlık tarafları, sektörde denenmemiş ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları yolları uygulayarak risk almak istememektedir.

Tarafların uyuşmazlık yolu seçim kriterlerine bakıldığında ise süre, maliyet ve kararların bağlayıcılığının önemli kriterler olduğu görülmektedir. Kısa sürede ve düşük maliyetle uyuşmazlıkların sonuca vardırılması, projeye ek maliyet ve zaman getirmeyeceği için bu durum, taraflar açısından önem taşır. Katılımcıların değerlendirmelerine göre kararların bağlayıcılığı özellikle Türkiye için önemlidir.

Çünkü ADR yollarını uygulayan güvenilir kurumların olmaması, tarafların ADR yollarıyla alınan sonuçlara önyargıyla yaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca katılımcılar, inşaat sektöründeki kişilerin kültürel yapısının da, sektörde ADR yollarının kullanımını engelleyen unsurlardan olduğunu düşünmektedir. Türkiye'deki genel eğilimin, çıkan kararın uygulamasının, kişilerin iradesine bırakıldığı durumlarda, karara itiraz etme yönünde olduğunu belirten katılımcılar, ADR sonunda elde edilen kararlarda, bu durumun yaşanacağını öngörerek, zaman kaybetmek yerine baştan yargı yoluna gidilmesinin tercih edildiğini dile getirmektedir.

Özel sektör katılımcıları, tüm ADR yollarının inşaat sektörüne uygulanabileceği görüşündedir. Kamu sektörü katılımcıları ise ADR yollarının inşaat sektörü için uygun olmasına karşılık, kamu kurum ve kuruluşlarında yıllardır süregelen mevcut kurallardaki bazı değişikliklerden sonra bu yolların kamu projeleri için uygun hale gelebileceğini belirtmektedir. Kamu projelerinde çağdaş olmayan normların, fiyat tariflerinin ve kuralların uygulandığını belirten katılımcılar, kamu inşaat sektörünün gerek kullanılan dokümanlar gerek kanunlar gerekse bakış açısı bakımından revize edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Kamu sektörü katılımcıları, çağdaş kurallar ve bakış açısı kazandırılmış bir inşaat sektöründe, uyuşmazlıklara yaklaşımların daha doğru kararlara ve sonuçlara ulaşabileceğini, bu durumda da kamu inşaat sektöründe ADR yayılmasının mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Ayrıca katılımcılara göre kamu ve özel sektörde, yurtdışında kullanılan FIDIC ve AIA gibi standart dokümanların olmaması da, ADR yollarının yaygınlaşmasına engeldir. Çünkü bu dokümanlarda tarafların uyuşmazlık yaşaması halinde başvuracakları yollar ve izleyecekleri süreç detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Bu dokümanlar, tarafların uyuşmazlık yaşaması halinde öncelikle dostane yollara yani ADR yollarına başvurmasını öngörür. Bu nedenle bu çeşit dokümanların olması ve kullanılması, inşaat sektöründe ADR yayılmasını etkileyebilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat projelerinin karmaşık yapısı ve birçok farklı tarafın süreçte rol alması, inşaat projelerinde sorunların yaşanması için zemin hazırlamaktadır. Bu özellikler, inşaat projelerinin değişmezleridir. Proje tarafları süreç boyunca kendi menfaatlerini koruma eğilimindedir. Sözleşmeler, bu süreçte tarafları koruyan en önemli belgelerdir. Ancak bu sözleşmeler ne kadar titizlikle hazırlanırsa hazırlansın, inşaat projesinin yapımı esnasında öngörülmeleyen koşulların yaşanması muhtemeldir. Bu durum da, taraflar arasında uyuşmazlıkların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Uyuşmazlıkların, maliyeti ve süreyi arttıran kavramlar olması nedeniyle taraflar, en uygun yolla uyuşmazlıkları çözüme ulaştırmalıdır. Taraflar arasındaki uyuşmazlıkların yargıya intikal etmesi ise her iki tarafı ve taraf ilişkisini olumsuz etkileyen bir durumdur. Bu nedenle sektördeki profesyonellerin, son yıllarda başka çözüm yollarına yönelmeye başladığı bir gerçektir. ADR yolları, bu arayışlar sonucunda, inşaat sektöründe yerini almaya başlamıştır.

Yapılan bu tez çalışmasının amacı inşaat alanında, kamu ve özel sektör açısından uyuşmazlık nedenlerini incelemek, ADR kullanımını araştırmak, bu alanda çalışan kişilerin uyuşmazlık çözüm yolları hakkındaki bilgi seviyesini öğrenmek ve seçilen uyuşmazlık çözüm yollarında gözetilen kriterleri belirlemektir. Kamu ve özel sektörün yapısal farklılıkları, kamu sektöründe ADR kullanımıyla ilgili yurtdışı ve yurtiçinde kısıtlı çalışmanın olması, ADR yollarının kamu projeleri için uygun yöntemler olduğunun düşünülmesi, tezde kamu ve özel sektör ayırımına gidilmesine neden olmuştur.

Tez çalışmasında kamu ve özel sektör arasındaki ADR kullanımı, uyuşmazlık nedenleri ve uyuşmazlık çözüm yolları bilgi düzeyleri farklılıkları ve benzerliklerinin anlaşılması için bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırması kapsamında uygulanan anket çalışmasında, kamu ve özel sektörün ADR ile ilgili düşünceleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları yine katılımcılarla beraber değerlendirilerek, inşaat sektörünün ADR bakış açısı hakkında fikir sahibi olunmuştur.

Alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasının değerlendirmelerinde, kamu ve özel sektör katılımcılarının ADR bakış açılarında, belirgin bir farka rastlanmamıştır. Kamu sektörü katılımcıları, kamu projelerinde ADR yollarının kullanılmamasının nedenlerini ADR sonuçlarının bağlayıcı olmaması ve sektördeki bilgi eksikliği olarak özetlemiştir. Ayrıca kamu sektörü katılımcıları, ADR yollarının uygulanmasıyla ilgili güvenilir kurumların olmamasını ve kamu sektörünün disiplinli ve kurallı yapısını, bu yolların kamu projelerinde yayılması için bir engel olarak görmektedir. Özel sektör katılımcıları ise ADR yollarının inşaat sektörü için çok uygun olduğunu düşünmektedir. Ama katılımcılar sektörün genel anlayışının, denenmemiş çözüm yollarından uzak durarak risk almamak üzerine kurulu olduğunu belirtmiştir. ADR yollarının pratikte çok fazla kullanımının olmamasına bağlı olarak sektördeki kişiler, bu yolların başarısından emin olamamaktadır. Bu yolların uygulanmasında yaygın olarak bilinen kurumların olmaması da, özel sektörde ADR yollarının kullanılmasında engeldir.

Alan araştırması kapsamında yapılan anket çalışmasından çıkan bir diğer sonuç ise sektör katılımcıları arasında mahkeme yargılamasının tahkime göre daha çok kullanılmasıdır. Geçmiş yılların aksine son yıllarda yapılan uluslararası literatür çalışmaları, tahkimin, mahkeme yargılaması kadar yavaş ve yargıdan daha maliyetli bir yol olduğunu düşündürmektedir. Sektör katılımcıları, gerek ankete verdikleri cevaplarda, gerekse yüz yüze görüşmelerde, tahkimin son yıllarda mahkeme yargılaması kadar ağır işleyen ve maliyetli bir sürece dönüşmüş olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle taraflar uyuşmazlık durumuna düşmeleri halinde, tahkime başvurmak yerine bir mahkeme yargılamasına başvurmayı daha uygun görmektedir. Ancak Türkiye’de ulusal tahkim hala hızlı ve düşük maliyetli bir çözüm yoludur.

Alan araştırmasından elde edilen sonuçları yurtiçi ve yurtdışı literatür çalışmalarından elde edilen verilerle karşılaştırılmak istenirse, özellikle uyuşmazlık nedenlerinin tüm çalışmalarda benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bölüm 2.3’teki, Çizelge 2.1’de, bugüne kadar yapılmış uluslararası literatür çalışmaları uyuşmazlık nedenleri açısından incelenmiştir. Genel olarak bu çizelgeye bakıldığında, birçok çalışmada ödemelerin, sürenin, kapsam değişikliklerinin önemli uyuşmazlık nedenleri arasında sayıldığı görülmektedir. Yurtiçinde bu konuyla alakalı daha kısıtlı bir literatür olmakla beraber Bölüm 2.3’teki, Çizelge 2.2’de ulusal literatür çalışmaları uyuşmazlık nedenleri açısından incelenmiştir. Bu çalışmalara göre de

uyuşmazlıklar 3demeler, gecikmeler, değişiklikler gibi kavramlardan ileri gelmektedir. Literat3r çalışmalarından g3r3ld3ę3 gibi uyuşmazlık nedenlerini k3resel inşaat sekt3r3 için genellemek bir aşamaya kadar m3mk3nd3r. Genel literat3rde, kullanılan uyuşmazlık 3z3m yolları ya da sekt3r3n ADR bilgi seviyesi 3zerine çok fazla çalışmaya rastlanmasa da, 3zellikle uluslararası literat3rde ADR 3zerine birçok çalışma mevcuttur. Yurtdışında ADR yolları yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle bu 3lkelerde ADR gelişmişliğini 3lmek 3zellikle g3ncel çalışmalar için anlamlı olmamaktadır. T3rkiye’de ise Deniz (2010) yaptığı çalışmasında, sekt3rde kullanılan uyuşmazlık 3z3m yollarını araştırmıştır. Bu çalışmadan çıkan sonuçlara g3re ise sekt3rde en çok m3zakere, hakem-bilirkişi, uzlaştırma, arabuluculuk ve mahkeme yargılaması kullanılmaktadır. Bu tez kapsamında yapılan anket çalışmasının sonuçlarına bakıldığında da m3zakere, uzlaştırma ve mahkeme yargılaması en çok kullanılan uyuşmazlık 3z3m yollarıdır. Bu sonuçlar da Deniz (2010)’in yaptığı çalışmayla benzerdir.

İnşaat sekt3r3n3n ADR yolları için uygunluğu, sekt3r katılımcıları için kabul edilen bir gerçektir. İnşaat sekt3r3ndeki katılımcılar genelde uyuşmazlıkların taraflara getirdiği maliyetten, ek s3reden ve iş ilişkilerine verdiği zarardan rahatsızdır. ADR yolları ise taraflar için kazan-kazan anlayışına dayalı, 3z3me hızlı yoldan varılan, maliyeti d3ř3k yollardır. Ancak sekt3rde yıllardır s3regelen alışkanlıkların değiştirilmesi çok kolay değildir. Buna karşılık inşaat sekt3r3nde ADR yollarının daha çok bilinmesi ve yaygınlaşması için bir takım girişimlerde bulunulabilir. Bu girişimler şu şekilde 3zetlenebilir;

- Katılımcılar ADR kullanılmamasının nedenlerinden biri olarak inşaat sekt3r3n3n bilinç seviyesini g3stermiştir. Buna karşılık 3niversitelerin hukuk, mimarlık, inşaat m3hendisliği ve benzer m3hendislik lisans ve y3ksek lisans programlarında, ADR konusu 3zerine eğitimler, dersler ve seminerler verilebilir. ADR her ne kadar hukukçuları ilgilendiren bir konu olarak algılansa da, inşaat sekt3r3nde yer alacak kişilerin uyuşmazlıklarla karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle bu kişilerin, uyuşmazlıklarda kullanılabilcek 3z3m yolları hakkında bilgi sahibi olması, çalıştıkları kurumlar ve kendileri açısından avantajlı bir durum olacaktır.
- Sekt3r katılımcılarının, ADR’nin inşaat sekt3r3nde yaygın olarak kullanılmamasına g3sterdikleri bir diğer neden ise bu yolları uygulayan ya da

destekleyen kurum ya da kuruluşların olmamasıdır. Bu tür kurumların oluşturulması ve desteklenmesiyle ADR kullanımını sektörde yaygınlaştırabilir. Yurtdışına bakıldığında birçok ülkede ADR üzerine görev yapan kişiler için hazırlanan kapsamlı listeler ve bu yolları destekleyen kurumlar vardır. Türkiye’de bu tür kurumların kısıtlı olması, ADR yollarına duyulan güveni azaltan bir unsurdur. Türkiye’de, iki kurumun ADR yolları üzerine çalışan kişiler için oluşturduğu listeleri olduğu görülmektedir. Bunlardan biri Ankara Barosu’nun yayınladığı, ADR Çözüm Merkezi çalışanlarının listesidir. Diğeri de TOBB’un yayınladığı “Tahkim Divanı Hakem Listesi”dir. Bu iki kısıtlı liste hariç bu konuda çalışanlarla ilgili bilgilere ulaşmak zordur. Bu tür listelerin geliştirilmesi ve kişilerin uzman olduğu uyuşmazlık çözüm yollarına göre listelenmesi, ADR yollarının yayılmasında etkili bir destek olacaktır.

- Yapılabilecek bir diğer girişim ise mesleki kuruluşlarla ADR yollarını desteklemektir. Bu kuruluşlar, bünyelerinde ADR üzerine eğitimler ve seminerler vererek, bu yolların sektörde kullanılmasını arttırabilir.
- Kamu sektörü için çalışan kişilerin ADR konularında çok fazla bilgisi olmadığı görülmektedir. Buna karşılık ADR yollarının yasa, yönetmelikler ve kanunlarla desteklenmesi halinde, kamu projelerinde yaygınlaşacağı söylenebilir. Kamu çalışanları açısından güven duyulan dokümanlarca desteklenen ADR yollarının, inşaat sektöründe yaygınlaşmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir.
- Standart dokümanlarla desteklenen ADR yolları, sektörde yayılabilir. Yurtdışında yaygın olarak kullanılan standart dokümanlarda, uyuşmazlıkların çözümü için ADR yolları desteklenmektedir. Türkiye’de kamu işlerinde YİĞŞ standart dokümanı kullanılırken, özel sektörün kullanabileceği standart bir dokümandan söz edilememektedir. YİĞŞ’nde ise tarafların uyuşmazlık yaşaması konusunda izleyeceği süreç için ADR yollarından bahsedilmemektedir. Türkiye’nin inşaat işleri için standart dokümana ihtiyacı vardır. Bu dokümanlar oluşturulduktan sonra, uyuşmazlık durumunda ADR yollarının önerilmesi, inşaat sektöründe uyuşmazlıkları azaltabilir.

Son yıllarda, ADR yollarına dair bilincin bir ölçüde arttığı görülebilmektedir. Sektördeki kişiler, mahkeme yargılamasının ve tahkimin, inşaat uyuşmazlıkları için

uygun yollar olmadığını düşünmektedir. Ayrıca ADR yollarının resmiyet kazanması için atılan bazı adımların olduğu da bir gerçektir. Avukatlık Kanunu m. 35a'da müzakere yoluyla, uyuşmazlıkların çözümü öngörülmekte ve uzlaşma tutanağının icrasına ilişkin kolaylık sağlanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmaların en somut örneği ise 2007 yılında hazırlanan, 2008 yılında revize edilerek T.B.M.M'ye sunulan "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısı"dır. Bu tasarı Meclise sunulduğunda, çok fazla itiraz almasıyla kanunlaşmadan meclis gündeminden çıkmıştır. Günümüzde yine T.B.M.M'nin gündemine giren bu tasarı, kanunlaşırca, ilk defa hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk konusu üzerine bir kanun, Türk Hukuk Sistemi'ne girmiş olacaktır. Bu tür gelişmelerin artmasıyla özellikle kamu alanında olmak üzere genel olarak inşaat sektöründe, ADR yollarının kullanımının yaygınlaşacağı umulmaktadır.



## KAYNAKLAR

- Abeynayake, M.D.T.E.** (2008). Special Features and Experiences of the Construction Industry Arbitration in Sri Lanka, Yüksek Lisans tezi, 1227-1236.
- AIA.** (1997). *A201-1997, General Conditions of the Contract for Construction*, AIA Publ., Washington.
- AIA.** (1997). *Commentaries, Synopses*, AIA Publ., Washington.
- AAA.** (2005). *Mini-Trial*. <http://www.aaauonline.org/download.aspx?id=26>. 17.10.2011
- AAA.** (2007). *A Guide to Mediation and Arbitration for Business People*, <http://www.aaauonline.org/download.aspx?id=19>. 17.10.2011.
- Ateş, P.** (2009). *Impact Of Culture On The Disputes In International Construction Joint Ventures*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bates, A. ve Holt, L.T.** (2011). Large, Complex Construction Disputes: Dynamics of Multiparty Mediation, *Journal Of Legal Affairs And Dispute Resolution in Engineering And Construction*, May, 58-62.
- Brooker, P.** (1997). *Survey of Construction Lawyers' Attitudes and Practice in the Use of ADR in Contractors' Disputes*, *Construction Management and Economics*. 1999 (17).
- Carmichael, D.G.** (2002). *Disputes and International Projects*, Swets&Zeitlinger, Hollanda.
- Chan, D.W.M. ve Kumaraswamy, M.M.** (1997). A Comparative Study of Causes of Time Overruns in Hong Kong Construction Projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No.1, 55-63.
- Chan, E.H.W. ve Suen, H.C.H.** (2005). Disputes and Disputes Resolution Systems in Sino-Foreign Joint Venture Construction Projects in China, *Journal Of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol.131, No.2, April, 141-148.
- Chan, E.H.W., Suen, H.C.H., Chan, C.K.L.** (2006). MAUT-Based Dispute Resolution Selection Model Prototype for International Construction Projects, *Journal of Construction Management and Engineering*, Vol.132, No.5, May, 444-451.
- Cheeks, J.R.** (2003). Multistep Dispute Resolution in Design and Construction Industry, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, Vol. 129, No.1, April, 84-91.

- Cheung, S.O.** (1999). Critical Factors Affecting the Use of Alternative Dispute Resolution Processes in Construction, *International Journal of Project Management*, **Vol. 17**, No.3, 189-194.
- Cheung, S.O., Cheung, K.K.W., Suen, H.C.H.** (2004a). Evaluate-Med: Prototype Web-Based Mediator Assessment System for Role-Plays, *Journal of Professional Issues In Engineering Education And Practice*, **Vol.130**, No.2, April, 142-151.
- Cheung, S.O., Au-Yeung, R.F., Wong, V.W.K.** (2004b). A CBR Based Dispute Resolution Process Selection System, *International Journal of IT in Architecture, Engineering and Construction*, **Vol.2**, No.2, May, 129-145.
- Cheung, S.O., Chow, P.T., Yiu, T.W.** (2009). Contingent Use of Negotiators' Tactics in Construction Dispute Negotiation, *Journal of Management in Engineering*, **Vol. 135**, No.6, June, 466-476.
- Cheung, S.O. ve Suen, H.C.H.** (2002). A Multi-Attribute Model Utility Model for Dispute Resolution Strategy Selection, *Construction Management and Economics*, 2002(20), 557-568.
- Cheung, S.O., Suen, H.C.H., Lam, T.I.** (2002). Fundamentals of Alternative Dispute Resolution Processes in Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, **Vol. 128**, No.5, September/October, 409-417.
- Cheung, S.O. ve Yiu, T.W.** (2006). Are Construction Disputes Inevitable? *IEEE Transactions on Engineering Management*, **Vol. 53**, No. 3, August 456-470.
- Çamcı, Ç.** (2008). *Kamu İnşaatlarında Ortaya Çıkan Uyuşmazlıklar: Örnek Kararlar Işığında Uyuşmazlık Nedenlerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Deniz, G.G.** (2010). *Yüklenici İnşaat Firmalarında Kullanılan Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Çatışma Yönetim Stratejileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Diekmann, J.E. ve Girard, M.J.** (1995). Are Contract Disputes Predictable? *Journal of Construction Management and Engineering*, **Vol.121**, No.4, December, 355-363.
- Dirican, G.** (2007). *Eser Sözleşmesinde Temerrüde Dayalı Cezai Şart ve Yargıtay Uygulaması*, Vedat Kitapçılık, İstanbul.
- Eken, B.** (2005). *İnşaat Sözleşmelerindeki Anlaşmazlıklar, Çözüm Yolları ve Türkiye'de Yargı Yoluyla Çözülmüş Anlaşmazlıklar Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, F.** (1996). İnşaat Sözleşmelerinde Müteahhidin Borçları ve Bu Borçların Yerine Getirilmemesinin Sonuçları, *İnşaat Sözleşmeleri/ Yönetici, İşletmeci, Mühendis ve Hukukçular için Ortak Seminer*, Ankara Mart 18-19.
- FIDIC** (2010). *Conditions of Contract for Construction*, FIDIC Publ., Geneva.



- Fırtına, Ö.** (2011). *İnşaat Projelerinde Uyuşmazlık İnceleme Kurulları Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gad, G.M., Kalidindi, S.N., Shane, J., Strong, K.** (2011). Analytical Framework for the Choice of Dispute Resolution Methods in International Construction Projects Based on Risk Factors, *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, **Vol.3**, No.2, May, 79-85.
- Gad, G.M. ve Shane, J., Strong, K.** (2010). Effect of Culture on Selection of Dispute Resolution Methods in International Contracts, *Construction Research Congress 2010*, 909-918.
- Giritli, H.** (1982). *Bina Üretiminde Teknoloji Seçimi için Çok Kriterli Bir Karar Verme Yaklaşımı*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gnaedinger, J.P.** (1987). Mediation/ Arbitration: Alternative Dispute Resolution Process, *Journal of Performance of Constructed Facilities*, **Vol. 1**, No. 3, August, 150-160.
- Gözler, K.** (2000). *Türk Anayasa Hukuku*, Bursa Ekin Kitapevi Yayınları, 831-854.
- Harmon, K.M.J.** (2003). Resolution of Construction Disputes: A Review of Current Methodologies, *Leadership and Management in Engineering*, October, 187-201.
- Henry, J.F.** (1988). ADR and Construction Disputes: The Mini-Trial, *Journal of Performance of Constructed Facilities*, **Vol.2**, No. 1, February, 13-17.
- Hughes, W. ve Murdoch, J.** (1992). *Construction Contracts Law&Management*, E&FN Spon, Londra.
- İlter, D.** (2010). *İnşaat Projelerinde Uyuşmazlık Çözüm Yöntemi Seçimi için Çok Kriterli Karar Verme Modeli*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Jergas, G.F.** (2001). Claims and Disputes in the Construction Industry, *AACE International Transactions*, CDR03.
- Jones, D.** (2006). Construction Project Dispute Resolution: Options for Effective Dispute Avoidance and Management, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, July, 225-235.
- Karataş, İ.** (2009). *Eser (İnşaat Yapım) Sözleşmeleri*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2.Baskı.
- Keith, F.S.** (1997). Alternative Dispute Resolution in Government, *Journal of Management in Engineering*, September/October, 25-28.
- Love, P.E.D., Davis, P., London, K., Jasper, T.** (2008). Causing Modelling of Construction Disputes, Dainty, A (Ed.) *Procs 24th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2008*, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management, 869-878.
- Morgan, D.B.** (2005). *International Construction Contract Management*, RIBA Enterprises, 7-18.

- Olapado, A. ve Onabanjo, B.** (2009). A Study of the Causes and Resolution of Disputes in the Nigerian Construction Industry, *RICS COBRA Research Conference*, University of Cape Town.
- Özbek, M.** (2002). Dünya Çapındaki Adalete Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, *Ankara Edu. Dergiler*, **Cilt.51**, Sayı.2, 122-162.
- Özbek, M.** (2005). İdari Uyuşmazlıkların Çözümünde Yargı Dışı Usuller, *TBB Dergisi*, **Sayı.56**, 90-132
- Özbek, M.** (2009). *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*, Yetkin Basımevi, Ankara.
- Özturan, İ.** (1996). *Uluslararası İnşaat İhaleleri Bağlamında Bayındırlık İşleri Genel Şartnamesi Kökenli Sözleşmelerin FIDIC Model Sözleşmeleri Doğrultusunda Düzenlenmesine Yönelik Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Riecken, G.S., AIA, Ashcraft, H.W., Hanson, Bridgett, Marcus, Vlahos & Rudy, LLP.** (2002). ADR: Dispute Resolution No Longer Alternative for Design Professionals, A Practical Guide for Design Professionals, 18.10.2011. < [www.terrarg.com/images/pdfs/ADR.pdf](http://www.terrarg.com/images/pdfs/ADR.pdf)>.
- Rubin, R.A. ve Quintas, B.V.** (2003). Alternative Dispute Resolution in U.S. Public Works: Proposed Model, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, **Vol. 129**, No.1, April, 80-83.
- Şanlı, C.** (2011). *Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması ve Uyuşmazlık Çözüm Yolları*, Beta Basım, İstanbul.
- Semple, C., Hartman, F.T., Jergeas, G.** (1994). Construction Claims and Disputes: Causes and Cost/Time Overruns, *Journal of Construction Management and Engineering*, **Vol.120**, No.4, December, 785-795.
- Şeremet, M.** (2006). İnşaat Sözleşmeleri ve FIDIC, *İstanbul Barosu Dergisi*, **Cilt. 80**, Sayı.4, 1549-1562.
- Soran, Ö.** (2001). İnşaat Sözleşmelerinde Uyuşmazlık Çözüm Yolları/Tahkim, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Steen, R.H.** (1994). Five Steps to Resolving Construction Disputes without Litigation, *Journal of Management in Engineering*, July/August, 19-21.
- Teo, E.A.L.T. ve Aibinu, A.A.** (2007). Legal Framework for Alternative Dispute Resolution: Examination of the Singapore National Legal System for Arbitration, *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, **Vol. 133**, No.2, April, 148-157.
- Türk, D.** (2005). *İnşaat Sözleşmelerinde Uyuşmazlık ve Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Uçar, A.** (2003). *İstisna Sözleşmesinde Müteahhidin Ayıba Karşı Tekeffül Borcu*, Seçkin Kitapevi, İstanbul.
- Url-1** < <http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/dosya/makale15.pdf>>, Uyanık N., Sözleşme Yönetimi ve Anlaşmazlıkların Çözümü, 10.10.2011.

- Url-2** <<http://www.cu.edu.tr/upload/File/5>>, Korkut, Ö., 5.Ders Sözleşme Türleri Notları, 07.10.2011.
- Url-3** <<http://www.termbank.net/psychology/47.html>> Termbank Psikoloji Sözlüğü, 20.10.2011.
- Url-4** <<http://www.aia.org/about/history/index.htm>>, The American Institute of Architects ağ sayfası, 22.10.2011.
- Url-5** <<http://www.ihale.gov.tr/egitim/kik/Y/YY01EK08.htm>>, Yapım İşleri Genel Şartnamesi, 14.11.2011.
- Url-6** <<http://www.cevresihircilik.gov.tr/gm/yapiisleri/index.php>> Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Yapı İşleri Genel Müdürlüğü, 24.11.2011.
- Yates, J.K.** (2011). The Art of Negotiation in Construction Contract Disputes, *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, August, 94-96.
- Yiu, T.W., Keung, C.W., Wong, K.L.** (2011). Application of Equity Sensitivity Theory to Problem Solving Approaches in Construction Dispute Negotiation, *Journal of Management in Engineering*, **Vol. 27**, No.1, January, 40-47.
- Yousefi, S., Hipel, K.W., Hegazy, T.** (2010). Attitude-Based Negotiation Methodology for the Management of Construction Disputes, *Journal of Management in Engineering*, **Vol. 26**, No.3, July, 114-122.
- Yeşilirmak, A.** (2011). *Doğrudan Görüşme, Arabuluculuk, Hakem-Bilirkişilik ve Tahkim*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul.



## **EKLER**

**EK A:** İnşaat Sektöründe ADR Seçim Kriterlerinin Kamu ve Özel Sektör Açısından İncelenmesine Yönelik Anket Formu

## **EK A**

### **UYUŞMAZLIK SEÇİM KRİTERLERİ**

#### **ANKET**

Sayın Yetkili

Bu anket, İstanbul Teknik Üniversitesi(İ.T.Ü) Fen Bilimleri Enstitüsü Proje ve Yapım Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrenimi gören Mimar Yaprak Arıcı tarafından yapılmakta olan “İnşaat Sektöründe ADR (Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları) Kullanımı ve Seçim Kriterlerinin Kamu ve Özel Sektör Açısından İncelenmesi” konulu tezinin alan çalışması için tasarlanmıştır.

Alan araştırması ile Türkiye’deki yüklenici firmaların ve kamu çalışanlarının yaşadığı uyuşmazlık konuları, sıklığı, hangi çözüm yolunu kullandıkları, bu yolu seçerken göz önüne aldıkları kriterlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bilimsel araştırma etiği gereğince verdiğiniz bilgiler kişi ya da kuruluşlarla paylaşılmayacaktır.

Çalışmanın verimi açısından sorulara verdiğiniz yanıtlarınızın eksiksiz ve samimi olması önemlidir.

Yaptığınız katkılar ve verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Yaprak ARICI  
**yaprakarici86@gmail.com**

Tez Danışmanı:  
**Doç. Dr. Elçin Taş**

## BÖLÜM 1: FİRMA BİLGİLERİ

- 1) Firmanızın Adı:
- 2) Toplam Personel Sayısı:
- 3) Firmanızın Son Yılda Yaptığı Toplam İşlerin Sözleşme Bedeli:
- 4) Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Pazarlar:  Yurt içi  
 Yurt Dışı
- 5) Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Pazarları Yüzde Cinsinden Belirtiniz:

## BÖLÜM 2: KATILIMCI BİLGİLERİ

- 6) Adınız Soyadınız:
- 7) Mesleğiniz:
- 8) Mezun Olduğunuz Bölüm:
- 9) Mezun Olduğunuz Bölüm Derecesi:  Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora  
 Diğer
- 10) Çalıştığınız Departman:
- 11) Firmadaki Deneyim Süreniz:
- 12) İletişim Bilgileriniz (e-mail, tel.):

## BÖLÜM 3: KATILIMCILARIN UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI HAKKINDAKİ BİLGİ DÜZEYİ

- 13) Tahkim Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 14) Müzakere Hakkında Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 15) Arabuluculuk Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 16) Uzlaştırma Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 17) Hakem-bilirkişi Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 18) Tarafsız Ön Değerlendirme Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 19) Kısa Yargılama Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 20) Uyuşmazlık İnceleme Kurulu Hakkındaki Bilgi Düzeyiniz Nedir?  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 21) Diğer:  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok
- 22) Diğer:  
 Çok Yüksek  Yüksek  Orta  Az  Hiç yok

## BÖLÜM 4: UYUŞMAZLIK NEDENLERİ

- 23) Ödemeler  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 24) İşlerin Kapsamındaki Değişiklikler  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman

- 25) Süre Uzatım Talebi  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 26) Yapılan İşlerin Kalitesi  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 27) Projelerin Büyüklüğü  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 28) Risklerin Taraflar Arasındaki Dağılımı  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 29) Teknik Şartname Yetersizliği  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 30) Sözleşme Maddelerinin Yeterince Açık Olmaması  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 31) İş Yapma Biçimi Farklılıkları  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 32) Yönetimin Tutumu  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 33) İdarenin Gerçekçi Olmayan Talep ve Beklentileri  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 34) Taraflar Arasındaki Bilgi Paylaşım Şekli ve Düzeyi  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 35) Tarafların Uyuşmazlıkları Ele Alış Biçimlerindeki Farklılıklar  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 36) Taraflar Arasında Yanlış Anlamaya Yol Açabilecek Düzeydeki Zayıf İletişim  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 37) Tarafların Birbiri Arasındaki Takım Ruhu Eksikliği  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 38) Tarafların Arasındaki Eski İş İlişkileri  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 39) Tasarım Girdilerin Yetersizliği  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 40) Diğer:  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 41) Diğer:  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman

## BÖLÜM 5: KULLANILAN UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI

Bu bölümdeki soruları karşılaştığımız uyuşmazlıkları baz alarak yanıtlayınız. Aşağıdaki uyuşmazlık çözüm yollarına başvurma sıklığınızı düşünerek, sorularda hiçbir zaman-çok sık arasında bir değerlendirme yapınız.

- 42) Mahkeme Yargılaması (Litigation)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 43) Tahkim (Arbitration)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 44) Müzakere (Negotiation)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 45) Arabuluculuk (Mediation)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 46) Uzlaştırma (Conciliation)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman



- 47) Hakem-bilirkişi (Expert Determination)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 48) Tarafsız Ön Değerlendirme (Early Neutral Evaluation)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 49) Kısa Yargılama (Mini Trial)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 50) Uyuşmazlık İnceleme Kurulu (Dispute Review Board)  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 51) Diğer:  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman
- 52) Diğer:  
 Çok Sık  Genellikle  Ara sıra  Nadiren  Hiçbir zaman

### **BÖLÜM 6: UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI SEÇİM KRİTERLERİ**

Bu bölümdeki soruları, uyuşmazlık durumunda seçtiğiniz çözüm yollarını temel olarak yanıtlayınız. Bölüm 5'te kullanmadığınızı belirttiğiniz yollar için değerlendirme yapmayınız.

#### 53) Mahkeme Yargılaması

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

#### 54) Tahkim

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

#### 55) Müzakere

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

56) Arabuluculuk

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

57) Uzlaştırma

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

58) Hakem-bilirkişi

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Maliyeti                               |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik         |
| <input type="checkbox"/> | Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler         |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç Açısından Eşitlik                        |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Esnekliği                              |
| <input type="checkbox"/> | Formalite (Süreç Açısından)                    |
| <input type="checkbox"/> | Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi             |
| <input type="checkbox"/> | Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı             |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması            |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Gizlilik                         |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Hızı                                   |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme       |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Uygulanabilirliği                      |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler  |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçların Çeşitliliği                         |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Bağlayıcılığı                          |

59) Tarafsız Ön Değerlendirme

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Maliyeti                               |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik         |
| <input type="checkbox"/> | Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler         |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç Açısından Eşitlik                        |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Esnekliği                              |
| <input type="checkbox"/> | Formalite (Süreç Açısından)                    |
| <input type="checkbox"/> | Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi             |
| <input type="checkbox"/> | Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı             |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması            |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Gizlilik                         |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Hızı                                   |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme       |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Uygulanabilirliği                      |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler  |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçların Çeşitliliği                         |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Bağlayıcılığı                          |

60) Kısa Yargılama

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

61) Uyuşmazlık İnceleme Kurulu

- Sürecin Maliyeti
- Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik
- Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü
- Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler
- Sonuç Açısından Eşitlik
- Sürecin Esnekliği
- Formalite (Süreç Açısından)
- Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi
- Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı
- Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması
- Süreç Boyunca Gizlilik
- Sürecin Hızı
- Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme
- Sonucun Uygulanabilirliği
- Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler
- Sonuçların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği
- Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü
- Sonucun Bağlayıcılığı

62) Diğer:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Maliyeti                               |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik         |
| <input type="checkbox"/> | Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler         |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç Açısından Eşitlik                        |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Esnekliği                              |
| <input type="checkbox"/> | Formalite (Süreç Açısından)                    |
| <input type="checkbox"/> | Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi             |
| <input type="checkbox"/> | Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı             |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması            |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Gizlilik                         |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Hızı                                   |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme       |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Uygulanabilirliği                      |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler  |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçların Çeşitliliği                         |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Bağlayıcılığı                          |

63) Diğer:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Maliyeti                               |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç ve Süreç Arasındaki Güvenilirlik         |
| <input type="checkbox"/> | Tarafların Süreç İçinde Kontrol Gücü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçta Ortaya Çıkan Yaratıcı Çözümler         |
| <input type="checkbox"/> | Sonuç Açısından Eşitlik                        |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Esnekliği                              |
| <input type="checkbox"/> | Formalite (Süreç Açısından)                    |
| <input type="checkbox"/> | Sürece Katılanların İnşaat Bilgisi             |
| <input type="checkbox"/> | Süreçte Rol Alanların Tarafsızlığı             |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca İlişkilerin Korunması            |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Gizlilik                         |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Hızı                                   |
| <input type="checkbox"/> | Sürecin Sonucunda Ortak Görüşe Varabilme       |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Uygulanabilirliği                      |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Karşı Tarafa Mali Yükümlülükler  |
| <input type="checkbox"/> | Sonuçların Çeşitliliği                         |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Ele Alınan Konuların Çeşitliliği |
| <input type="checkbox"/> | Süreç Boyunca Tarafların Gönüllülüğü           |
| <input type="checkbox"/> | Sonucun Bağlayıcılığı                          |

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Ad Soyad:** Yaprak ARICI

**Doğum Yeri ve Tarihi:** İzmir 11/04/1986

**Adres:** Ataköy/ İstanbul

**E-Posta:** yaprakarici86@gmail.com

**Lisans:** İstanbul Kültür Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü, 2009