



AV. MUHARREM BALCI:  
Tahkim, insanları hasım  
yerine hisim yapar

RÖPORTAJ: Ü. KILINÇ - A. L. GÖREZ

İstanbul Tahkim  
Merkezi/İSTAC

YASIN EKMEN



# İGİAD Bülten

TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ

YIL: 17 • SAYI: 46 • EYLÜL 2019

BİR TOPLUMSAL BARIŞ PROJESİ:

# Arabuluculuk



İş dünyası İGİAD iftarında bir araya geldi



Ders Veren Tecrübelerin Konuğu Yaşar Sekizkardeş

TJBE

Turkish Journal of Business Ethics

12/1

isahlakidergisi.com

# İş Ahlakı Dergisi

**İGİAD**  
TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERGİSİ  
Turkish Economic and Business Ethics Journal

İŞ AHLAKI  
DERGİSİNİN  
12. CİLT 1. SAYISI  
YENİ YÜZÜYLE  
YAYIMLANDI

**GAİDİT**  
GİRİŞİM AHLAKI VE İŞ AHLAKI DERGİSİ  
Turkish Journal of Business Ethics

İş Ahlakı Dergisi

12/1

157



**AYHAN KARAHAN**  
İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı

## İsimsiz kahramanlar

İş hayatının kaçınılmaz sonuçlarından biri de iş uyumsuzluklarıdır. Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi iş hayatında da çeşitli uyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Bu uyumsuzlukları en kısa sürede ve en az maliyetle halletmek, iş hayatının istikrarı için oldukça önemlidir. Uyumsuzlukların **karşılıklık** esasına uygun bir biçimde halledilmesi, tarafların kayba uğramasını önleyeceği gibi iş hayatının güvenilirliğini de pekiştirecektir.

Mahkemeler, uyumsuzlukların çözüm yollarından biridir, ancak kararların oldukça **geç** alınması, her bir vakanın **kendi özgüllüklerinin** yeterince dikkate alınmaması ve mahkeme sürecine başvurmadan caydırıcısına yüksek olan giderler, bu kanalin verimliliğinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Son yıllarda uyumsuzlukların çözüm yollarından biri olarak **Tahkim** kurumu gündeme gelmiştir. Çeşitli ülkelerde uygulanmakla birlikte **Osmanlı** döneminde ve ondan önceki **İslami** uygulamalarda dayanakları ve kökenleri bulunan bu kurum, **mahkeme sürecinin alternatifi olmamakla birlikte ona yardımcı olan**, onu tamamlayan bir imkân olarak iş hayatındaki uyumsuzlukların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu kurumun iş camiası tarafından daha aktif olarak kullanılması, **zaman tasarrufu** yanında daha **düşük bir maliyet** de sunmaktadır. Ayrıca tarafları karar süreci içerisinde sokarak **herkesin razı olacağı bir sonuç** üretmektedir. Böylelikle pek çok açıdan verimlilik artışına yol açarak herkesin kazandığı bir süreç oluşturulmaktadır.

Böylesine önemli bir kurumu gündeme alarak üyelerimizin dikkatine sunmak istedik. Tahkim konusunda Türkiye'nin en yetkili ve alanın otorite ismi olan **Av. Muharrem Balcı**, konuyla ilgili birikimini bizlerle paylaştı. Tahkim konusunda pek çok teorik çalışmanın yanı sıra çeşitli uygulamalara danışmanlık yaparak yol gösteren Sn. Balcı, özlü bir ifadeyle, tahkim kurumunun **"hasım değil hısım yaptığını"** vurgulamaktadır.

**Av. Arb. Semih Biten** ise ilgili makalesinde tahkim kurumunun üstlendiği barış projesi rolüne dikkat çekmektedir. Mahkeme sürecinde uzayan davaların daha kısa sürelerde çözümlenerek iş hayatında barışın tesis edilmesine olan katkısını öne çıkarmaktadır. Konuyla ilgili diğer makale ise **Av. Yasin Ekmen** tarafından kaleme alındı. Tahkim kurumunun gerekliliği üzerinde duran Sn. Ekmen, bu kurumların ilklerinden biri olan **İstanbul Tahkim Merkezi** (İSTAC) hakkında bilgi vermektedir. Türkiye'deki iş hayatının yoğunlaştığı en önemli merkez olan İstanbul'da yer alan İSTAC, bu zamana kadar önemli barış projelerine imza atmıştır.

Yaz aylarının rahatına kapılmadan faaliyetlerimizi devam ettiriyoruz. **Ders Veren Tecrübeler** dizisinde Merhaba Pastaneleri'nin sahibi **Yaşar Sekizkardeş** konuğumuz oldu. İş hayatına dair tecrübelerini paylaşan Yaşar Bey, kârlılık kadar ahlakın da önemli olduğuna vurgu yaptı.

İGİAD olarak her geçen gün büyüyoruz ve İGİAD ailesinin yeni üyelerini her sayımızda kısaca da olsa tanıtıyoruz. İGİAD olarak iş hayatında **ahlakın** daha önemli bir yer edinmesine yönelik gerçekleştirdiğimiz faaliyetler, öncelikle **üyelerimizin maddi ve manevi destekleri** sayesinde olmaktadır. Bu üyelerimiz belki ön planda olmamakla, faaliyetlerimizin bütününde görünmemekle birlikte her bir faaliyetimizin harcında yer almaktadırlar. Bu anlamda her birini **isimsiz bir kahraman** olarak görüyorum. Bu isimsiz kahramanların her birine buradan teşekkür ediyor, yeni üyelerimize de **hoş geldiniz** diyorum.

**İGİAD**

TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ  
TURKISH ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS ETHICS ASSOCIATION

YIL: 17 • SAYI: 46 • EYLÜL 2019

### İGİAD Adına Sahibi

Ayhan Karahan

### Genel Yayın Yönetmeni

Ömer Bedrettin Çiçek

### Editör

Yahya Ayyıldız

### Yayın Kurulu

Adnan İnanç  
Ali Hasan Kılıç  
Davut Güler  
Fikret Başar  
İzzet Demir  
Mehmet Aktaş  
Mehmet Bulayır  
Muharrem Balcı  
Murat Şentürk  
Musa Biçkiöğlü  
Mustafa Palas  
Orhan Demir  
Selçuk Kar  
Sinan Polat

### Yayına Hazırlık

İGİAD Eğitim ve Araştırma  
Komisyonu

### Grafik Tasarım

Fokus Tasarım

### Baskı ve Cilt

İkramat Ofset  
printcenter@ikramat.com

### Yazışma Adresi

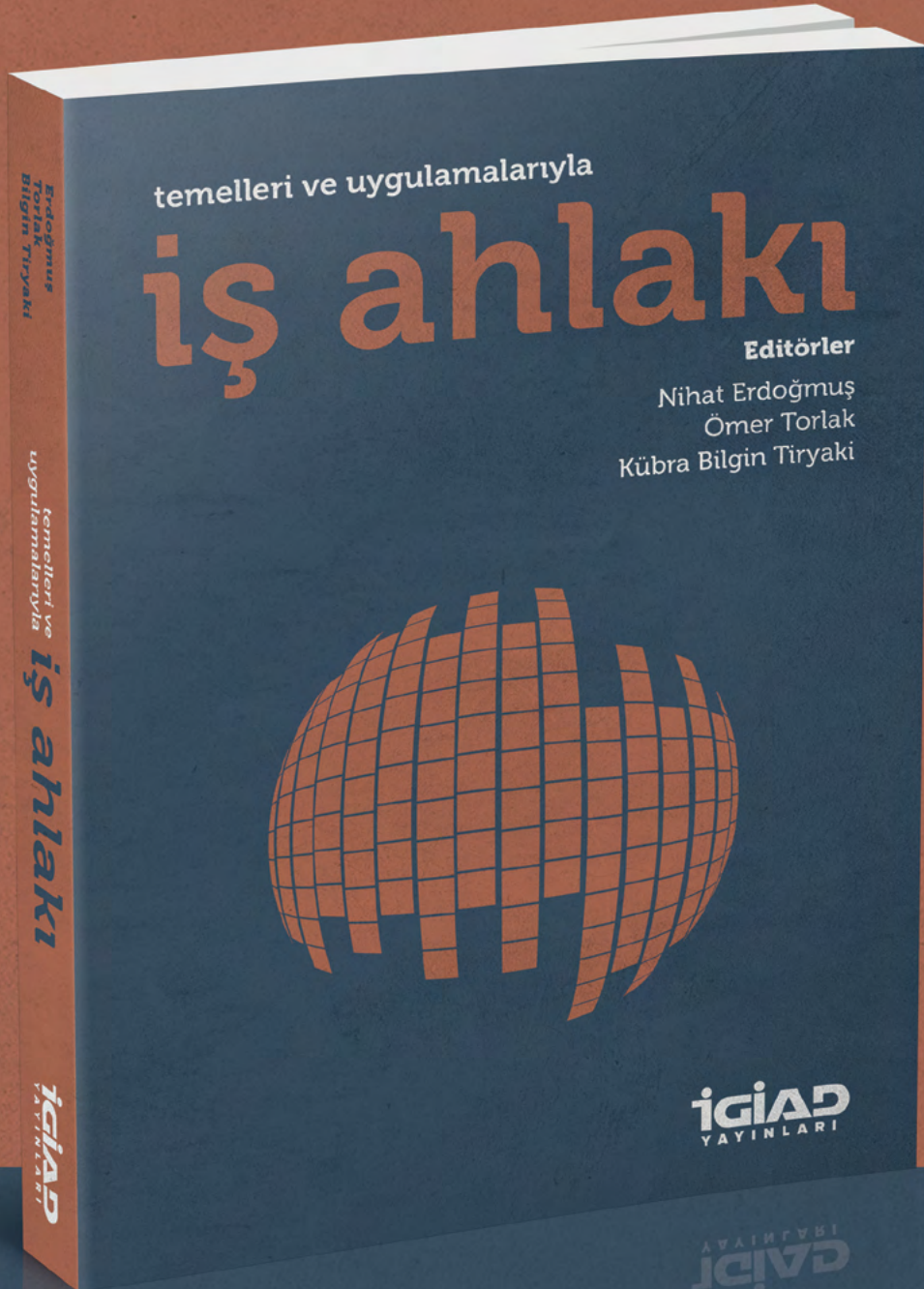
Maltepe Mh. General Ali Gürcan Cd.  
Eski Çırpıcı Yolu Sk. No: 1 Merter  
Meridyen İş Merkezi Kat: 4 D: 419  
34010 Zeytinburnu / İstanbul, Türkiye  
Tel: +90 212 544 96 00 - 77  
Faks: +90 212 544 96 76

www.igiad.org.tr  
info@igiad.org.tr

İGİAD Bülten, kurum faaliyetlerini duyurmak, İGİAD üyeleri arasında etkileşim ağını güçlendirmek, İGİAD'ı tanıtmak, iş dünyasında ahlaklı girişimcilik ve iş ahlakı konularında kamuoyu hassasiyeti oluşturmak gayesiyle yayımlanır, ücretsiz olarak dağıtılır.

Üniversite öğrencileri için hazırlanacak bir iş ahlâkı kitabının sadece pratik bir ihtiyacı gidermenin ötesinde bir perspektifle ele alınması önemlidir. Bu çalışmada iş ahlâkı konusunu farklı ahlâkı yaklaşımları dikkate alarak karşılaştırmalı bir biçimde ele alma ve ahlâkı duyarlılığın artmasına katkı sağlamak hedefi güdülmektedir.

İş ahlâkı kitabının yazılma amacı öncelikle üniversite öğrencilerinin iş ahlâkı konusunda farkındalıklarını artırmak; iş ahlâkı bakımından neyin iyi, doğru ve güzel olduğuna yönelik yargılar geliştirmelerine yardımcı olmak; iş hayatında karşılaşılabilecekleri ahlâkı sorun ve ikilemler karşısında ahlâklı davranış sergilemek için gerekli duyarlılığı kazandırmaktır.



İGİAD  
YAYINLARI

İGİAD  
YAYINLARI



## DOSYA İŞ DÜNYASINDA UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜM YOLLARI

Bir toplumsal barış projesi:  
Arabuluculuk

**AV. ARB. SEMİH BİTEN**

4

Neden Tahkim ve  
İstanbul Tahkim Merkezi

**YASİN EKMEN**

10

**Av. Muharrem Balcı:** Tahkim,  
insanları hasım yerine hısım yapar

**RÖPORTAJ: Ü. KILINÇ - A. L. GÖREZ**

16

## FAALİYETLER

İş dünyası İGİAD iftarında bir araya geldi ..... 22

Ders Veren Tecrübelerin onuncu konuğu Yaşar Sekizkardeş:

İş hayatında kârlılık kadar ahlak da önemlidir ..... 24

DEİK'e kurumsal ziyaret ..... 27

İGİAD heyeti Ağrı'da bir dizi ziyarette bulundu ..... 28

Ramazan Bayramında Büyük Çamlıca Camii'nde buluştuk .... 29

Kurban Bayramı İLKE gönüldaşlarını buluşturdu ..... 29

Üyelerimiz Hıdiv Kasrı doğa yürüyüşünde buluştu ..... 32

ÖNDER'in yeni başkanı üyemiz Kamber Çal oldu ..... 32



# Bir toplumsal barış projesi: Arabuluculuk

**AV. ARB. SEMİH BİTEN**

**HUKUK** Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu tasarısı 07.06.2012'de Genel Kurul'da kabul edilerek yasalasmıştır. Bu şekilde Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinden Arabuluculuk Kurumu da hukuk sistemimize girmiştir. 2013 Kasım ayında ilk arabulucu sicile kaydolmuş ve arabuluculuk, Türkiye'de fiilen başlamıştır. Arabuluculuk, sistematik

teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, tarafların çözüm üretmediklerinin ortaya çıkması hâlinde çözüm önerisi de getirebi-

len uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin (arabulucunun) katılımıyla ve ihtiyarı olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemidir. Arabuluculukta taraflar, aralarındaki hukuki ihtilafları mahkemede çözmek yerine bir arabulucu aracılığıyla çözmektedirler. Bu çözüm yöntemi mahkeme dışı bir dostane çözüm yöntemidir. Davaların aksine bu süreçte tarafların sosyal ve ticari ilişkileri zedelen-



meden sorunlar çözülmekte, her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır.

### **TARİHİ VE GELENEĞİMİZDEKİ YERİ**

İhtilafların çözümünde Arabuluculuk kurumunun kökenleri çok eski tarihlere dayanmakla birlikte ülke mevzuatlarında yerini alması yeni bir olgudur. Arabuluculuk kurumu 1998 yılından itibaren Avrupa Birliği bünyesinde, 2002'den itibaren de Birleşmiş Milletler bünyesinde, üye ülkelerin kendi iç hukuklarında uyuşmazlıkların yargısal yöntemler yerine “anlaşmak” suretiyle çözümü konusunda tavsiye kararlar alınmış, hatta bu konuda ülke hukuklarında yeknesaklık oluşması amacıyla ilkeler oluşturulmuştur. Süreç içinde,

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde alternatif uyuşmazlık çözümüne ilişkin kanunlar kabul edilmiştir. İhtilafların daha kısa sürede, daha az giderle ve tarafların daha yüksek bir memnuniyeti ile çözülebildiği görüldükçe bu yöntemlere olan eğilim de artmıştır. Türkiye de bu gelişmelerden geri kalmamış ve uzun süren hazırlık çalışmaları neticesinde 2012 yılında arabuluculuk, hukuk sistemimize girmiştir. Bugün itibarıyla 160 kadar ülke arabuluculuk kurumunu fiilen uygulamaktadır.

Belirtmek gerekir ki, çatışma ve kavgayı değil uzlaşmayı, anlaşmayı, sulh olmayı esas alan alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri, coğrafyamızda yeni bir olgu değildir. Gerek İslam hukukunun kaynaklarında ge-

rekse Osmanlı Devleti'nde benzer kurumlara rastlamak mümkündür.

Kur'an-ı Kerim'de, “Eğer karıkoca arasının açılmasından endişeye düşerseniz bir hakem erkeğin tarafından, bir hakem de kadının ailesinden kendilerine gönderin. Bu arabulucu hakemler gerçekten barıştırmak isterlerse, Allah karıkoca arasındaki dargınlık yerine geçim verir” (4/35), “Kim güzel bir işte aracılık ederse, ona o işin sevabından bir pay vardır. Kim de kötü bir şeyde aracılık yaparsa, ona da o kötülükten bir pay vardır” (4/85), “sulh daha hayırlıdır” (4/128), “kardeşlerinizin arasını düzeltin” (49/10) ayetleri ile uzlaşının ve sulh olmanın teşvik edildiği görülmektedir. Birçok hadiste “Kışilerin arasını bulup barıştırmanın” çok faziletli bir iş olduğu da

Arbuluculuk, sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, tarafların çözüm üretmediklerinin ortaya çıkması hâlinde çözüm önerisi de getirebilen, uzmanlık eğitimi almış olan, tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin (arbulucunun) katılımıyla ve ihtiyarı olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemidir.

belirtilmektedir. Bütün bunlar, İslam dininin dava etmeye değil, sulh olmaya verdiği önemi göstermektedir.

Arbuluculuk benzeri bir kurumun Osmanlı toplumunda da uygulandığı bilinmektedir. Osmanlı'da kadı onayına gerek olmaksızın, tarafların kendi iradeleri ile anlaşmalarını sağlayan ve dahil oldukları uyuşmazlıklara hukuki nitelik kazandıran kişiler bulunmaktaydı. Bu kişilere sulh eden anlamına gelen *Muslihûn* adı verilmekteydi. Osmanlı toplumunda uyuşmazlıkların azımsanmayacak oranda "Muslihûn" ile çözüldüğü Osmanlı kadı sicillerinden de anlaşılmaktadır.

Anadolu'da kökleri çok eskilere dayanan şeyhlik/dedelik gibi kurumların, dinî kurum olmalarının yanında bir tür arbuluculuk kurumu olarak işlev gördüğü de bilinmektedir. Bugün arbuluculuğun yeniden hukuk sistemine alınmasını, bu anlamda ortaya konulan gayreti, belki de unutulmuş veya değeri azalmış ama aslında kültürümüzde var olan bir değeri, yani uzlaşma ve sulh kültürünü canlandırma gayreti olarak görmek gerekir.

### ARABULUCULUK UYGULAMA ALANLARI

Arbuluculuk Kanununa göre, tarafların serbestçe tasarruf edebilecekleri iş ve işlemlerden doğan özel hukuk uyuşmazlıklarının çözümünde arbuluculuk kurumu uygulanabilecektir. Bu anlamda ticari uyuşmazlıklar, işçilik alacakları, telif hakları kapsamında tazminat talepleri, ortaklıklarda ortaklar arasındaki uyuşmazlıklar, tüketici uyuşmazlıkları, ev sahibi-kiracı uyuşmazlıkları, eşler arasındaki nafaka talepleri gibi birçok ihtilafın arbuluculuğa tabi olduğunu belirtmek gerekir.

Türkiye'de ihtiyari ve zorunlu olarak iki türlü arbuluculuk uygulanmaktadır. İhtiyari Arbuluculuk, tarafların dava açmadan önce veya dava devam ederken aralarındaki ihtilafın çözümü amacıyla bir arbulucuya başvurarak ihtilafın arbuluculuk yoluyla çözülmesinin sağlandığı ve başvurunun tamamen tarafların iradesine bağlı olduğu bir arbuluculuk şeklidir. Zorunlu Arbuluculuk ise tarafların dava yoluna başvurmadan evvel yasal olarak bir arbulucuya başvurunun zorunlu tutulduğu arbulucu-

luktur. Bu tür arbuluculukta taraflar arbulucuya başvurmadan dava açtıkları takdirde dava sırf bu sebeple yani arbulucuya başvurulmadığından reddedilmektedir. Mevzuatımızda zorunlu arbuluculuk iki alanda uygulanmaktadır. Bunlardan birincisi İşçi-İşveren Uyuşmazlıkları diğeri ise Ticari Uyuşmazlıklardır. Buna göre kanuna, bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, davadan önce arbulucuya başvurulması zorunludur. Ayrıca konusu bir miktar paranın ödemesi olan alacak ve tazminat talepleri içeren ticari nitelikteki davalarda da davadan önce arbulucuya başvurulması zorunludur.

### ARABULUCULUĞUN YARGISAL SÜREÇLERE NAZARAN FAYDALARI

#### Davalara Nazaran Daha Az Masraflıdır

Dava açılırken ve dava sonuçlandığında talep edilen bedel üzerinden ilgisinden harç adı altında bir para alınmaktadır. Bu bedel oransal olarak talep edilen miktar arttıkça alınan bedel de artmaktadır. Ayrıca neredeyse bütün davalarda dosya bilirkişiye gönderildiğinden bilirkişi ücreti de ciddi bir yekûn tutmaktadır. Bazen bir dava dosyası farklı bilirkişi heyetlerince incelenmekte ve her inceleme için ayrı ayrı ücret ödenmektedir. Mahkemece keşif yapılması halinde keşif ücreti de ödenmektedir. Bunun haricinde davalarda yapılan bütün yazışmalar ve tebligatlar için davacıdan tebligat masrafı alınmak-





tadır. İstinafa başvurulduğunda istinaf harçları, istinaftan istenen sonuç alınamadığı takdirde Yargıtay'a başvurulduğunda temyiz harçları da yatırılmaktadır. Avukatlık ücretleri ve davanın takibi için gerekli yol, konaklama gibi diğer harcamalar da eklendiğinden taraflar için davanın maliyeti ciddi oranda artmaktadır. İlk bakışta bu giderler, sadece davayı açan tarafın külfeti gibi görüne de davalının davayı kaybetmesi halinde bu giderlerin büyük bir kısmından sorumlu tutulması kaçınılmazdır. Bütün bu maliyete rağmen kişi davayı kazandığı halde çeşitli sebeplerle yaptığı giderleri geri alması mümkün olmayabilir. Buna karşılık gerek ihtiyari gerekse zorunlu arabuluculukta arabuluculuğa başvuru ücretsizdir; anlaşma sağlanmaması halinde de sadece arabulucu ücreti ödenmektedir. Zorunlu arabuluculukta anlaşma sağlanmadığı takdirde bu ücret de Devlet tarafından karşılanmaktadır. İhtiyari Arabuluculuk-

ta ise anlaşma sağlanmadığı takdirde cüzi/maktu bir ücret taraflarca eşit bir şekilde ödenmektedir.

#### **Uyuşmazlıklar Daha Kısa Sürede Sonuçlanır**

Türkiye'deki hâkim ve adliye personeli yetersizliği, yasalarda yargılama süreçleri için öngörülen zorunlu süreler, mahkeme hâkimlerinin nakil/atama dönemlerinde değişmesi, ihtilaf sayısının fazla olması, mahkemelerin iş yükünün giderek artması, yargılamaların ilk derece mahkemesi, İstinaf, Yargıtay gibi aşamalarının olması, davaların yıllarca sürmesine sebep olmaktadır. Örneğin bir işçilik alacağı veya malın bedelinin tahsili amacıyla açılan dava, İstanbul şartlarında Yargıtay aşaması ile birlikte asgari 3 yıl, bazen 5 yıl sürebilmektedir. Ancak arabuluculuk sürecinde çok kısa süre içinde (bazen birkaç saat içinde) uyuşmazlık çözülebilmekte ve taraflar haklarına kavuşabilmektedir. Bu şekilde taraflar uzun süren yargılama-

ların sebep olduğu stresten de kurtulmuş olmaktadır.

#### **Esnek Bir Süreçtir, Yargılama Gibi Katı Kuralları Yoktur**

Yargılama usullerindeki birtakım şekli kurallar, haklı olmasına rağmen ilgilinin davayı kaybetmesine sebep olabilmektedir. Örneğin, verilen sürede delillerin bildirilmemesi, duruşmaya katılmama veya alacakların zamanlaşımına uğraması gibi. Buna karşılık arabuluculuk süreci esnek; katı, şekli kurallara tabi değildir. Taraflar, toplantı gün ve saatini ve yerini birlikte belirlemektedirler, toplantı süresini birlikte kararlaştırmaktadırlar. Kaç toplantı yapılacağını veya yapılmayacağını da taraflar ve arabulucu birlikte kararlaştırmaktadır. Arabuluculuk sürecinin yargılamaya nazaran sıkı ve karmaşık usul kurallarının olmaması, arabuluculukta yapılan toplantıların duruşma ortamından daha rahat olması, kişilerin kendilerini doğru ifade etmesine yardımcı olmaktadır.

### Arabuluculuk Süreci Gizlidir

Bilindiği üzere mahkemelerde duruşmalar alenidir, herkes izleyebilir. Ayrıca dava dosyaları da avukatlık kimliğine sahip herkesin incelemesine açıktır. Davalarda yazılı yargılama usulü uygulandığından taraflar iddia ve savunmalarını, delillerini yazılı olarak sunmak ve belgeleri ibraz etmek zorundadır. Bu da bütün sırların ortalığa saçılması anlamına gelmektedir. Bu şekilde ihtilafın tarafları arasındaki mahrem bilgiler, üçüncü kişilerin öğrenmesine açık hale gelmektedir. Davalar ticari bir nitelik arz ettiğinde bazen işletmelerin pazarlama teknikleri, mali durumları gibi başkalarının öğrenmesinin ciddi mahsurları olan birçok bilginin paylaşılması gündeme gelebilmektedir. Buna karşılık arabuluculuk sürecinde bu tür bilgilerin taraflarca açıklanması zorunlu olmadığı gibi, açıklanması halinde süreç içinde bu bilgileri öğrenen arabulucu dâhil, taraflar ve varsa top-

lantıya katılan diğer kişilerin bu bilgileri başkaları ile paylaşmaları yasaktır. Kanuna göre, yasağın ihlal edilmesi halinde buna neden olan kişi altı aya kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Ayrıca belirtmek gerekir ki bu süreçte paylaşılan bilgiler ve hazırlanan belge, öneri ve kabullerin olası bir yargılamada delil olarak kullanılması mümkün değildir.

### Çözüm Seçenekleri Sınırsızdır

Çözüm yönteminde mahkemele-ri bağlayan belli kurallar vardır. Bu kurallar her zaman her somut olaya uygun çözüm üretme imkânı vermektedir. Hâkim, önüne gelen dosyada tarafların sunduğu deliller ve taleplerle bağlı olarak davanın reddi, davanın kısmen veya tamamen kabulü gibi sınırlı seçeneklere sahiptir. Arabuluculukta ise tarafların kendileri so-

mut duruma uygun özel çözüm üretebilmektedir. Mesela bir miktar paranın ödenmesi talebiyle arabulucuya başvuran taraf, bu talebinden vazgeçerek karşı taraftan kendisine herhangi bir iyilik yapmasını isteyebilir. Yaşanan bir vakada tazminat vermek istemeyen taraftan, tazminat yerine bir okula kitap bağışı yapılması istenmiş ve bu istek ilgili tarafca kabul edilmiştir. Herhangi bir sebeple işten çıkarılan kişi, tazminat yerine başkasının (örneğin oğlunun) işe alınmasını isteyebilir. Bu anlamda çözüm seçeneklerinin tarafların hayal gücü kadar geniş olduğunu söylemek mümkündür.

### Kararı Farklı Bir Kişi Değil, Taraflar Vermektedir

Yargılamada taraflar, çözümü üçüncü bir kişiden yani hâkimden beklemektedir. Hâkim belli kurallarla bağlıdır. Eldeki delillere göre karar verir. Yargı sistemi ve dava yoğunluğu, tarafların kendilerini tam ifade etmelerine imkân vermemektedir. Davaya

**Birçok hadiste  
“Kişilerin arasını bulup  
barıştırmanın” çok  
faziletli bir iş olduğu da  
belirtilmektedir. Bütün  
bunlar, İslam dininin  
dava etmeye değil, sulh  
olmaya verdiği önemi  
göstermektedir.**

bakan hâkim ise eksik bilgilerle ve dosyadaki delil durumuna göre bir karar vermektedir. Yani taraflar, aslında meseleye tam anlamıyla hâkim olmayan birinden sorunlarını çözmelerini beklemektedir. Oysa arabuluculukta taraflar, sorunlarının çözümünü üçüncü bir kişiden beklemek yerine sorumluluk alarak ve bir arabulucu yardımıyla kendileri bir çözüm üretmektedir. Bu anlamda gerek sürecin işleyişi ve gerekse de çözümün nasıl olacağı konusundaki kontrol, üçüncü bir kişide değil, tamamen taraflardadır.

### **Süreç Sonunda Hazırlanan Anlaşma Belgesi İlam Niteliğindedir**

Taraflar, arabuluculuk süreci sonunda anlaşmak zorunda değildir. Ancak anlaşma sağlanması halinde bir anlaşma belgesi düzenlenir. Bu belge, taraflarca ve arabulucu tarafından imzalanır. Bu anlaşma belgesi artık ilam (mahkeme kararı) niteliğindedir. Bu an-

lamda tarafların anlaşma yapmalarına rağmen yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda bu belge mahkeme kararı gibi icra edilebilecektir. Belgenin ilam niteliğinde olmasının başka bir anlamı ise üzerinde anlaşılacak hususlar hakkında taraflarca bir daha dava açılmamasıdır. Belge ilam niteliğinde olduğundan herhangi bir yetki kuralına bağlı olmaksızın her adliyede takibe konu edilebilir. Ayrıca bu belgenin icra takibine konu olması halinde diğer takiplerden farklı olarak cüzi bir bedel (maktu harç) alınmaktadır.

### **Toplumsal Barışa Hizmet Eder**

Mahkemelerin verdiği kararlar ihtilafı çöze de söz konusu karar, kimi zaman başka ihtilafı kapı aralamakta kimi zaman ise sadece teknik anlamda ihtilafı çözmekte, ancak

taraflar arasındaki husumete son vermemektedir. Arabuluculukta ise sadece taraflar arasındaki "ihtilaf" değil "husumet" de çözülmektedir. Bu anlamda arabuluculuğun sosyal barışa katkısı da yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Arabuluculuk, bozulan iletişim, kaybolan diyalog kanallarını yeniden açmakta ve birbirine avukatlar ve mahkemeler aracılığıyla yazılar göndermeden, ithamlar ve tehditlerde bulunmadan, konuşarak/görüşerek çözüm üretme imkânı vermektedir. Uzun süren yargılamalar, yargılamaların sebep olduğu harcamalar, yargılama sürdükçe getirilen ilişkiler, bunun getirdiği stres, hukuka ve yasalara aykırı mahkeme kararları, hakkın yerini bulmadığı inancı, mutsuz ve çatışmacı bir toplumu doğurmaktadır. Bu sebeple yargı aşamasına gelmeden uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözülmesi, toplumsal barışın korunmasına katkı sunacaktır.

**Bugün arabuluculuğun yeniden hukuk sistemine alınmasını, bu anlamda ortaya konulan gayreti, belki de unutulmuş veya değeri azalmış ama aslında kültürümüzde var olan bir değeri, yani uzlaşma ve sulh kültürünü canlandırma gayreti olarak görmek gerekir.**

# Neden Tahkim ve İstanbul Tahkim Merkezi

**YASİN EKMEN**

İSTANBUL TAHKİM MERKEZİ GENEL SEKRETERİ

**TİCARETİ**, dolayısıyla ekonomileri gelişmiş ülkelerde, ticari uyuşmazlıkların çözümünde tercih edilen tahkim, “ticari uyuşmazlıkların adli yargı dışında, adına hakem denilen, konusunun uzmanları tarafından yargılamaya yapılarak çözümlendiği bir uyuşmazlık çözüm mekanizması” şeklinde tanımlanabilir. Taraflar, kanunlarda bulunan emredici hükümlere aykırı olmamak şartı ile uyuşmazlığın ne şekilde ve nasıl bir usul izlenerek çözümleneceğini irade özerkliği ilkesi kapsamında belirleyebilirler.

Bir uyuşmazlığın tahkimde çözümlenebilmesi için taraflar arasında bu konuda bir sözleşme olması gerekmektedir. Uygulamada çoğunlukla tarafların aralarında imzaladıkları sözleşmeye ekledikleri bir tahkim şartı ile uyuşmazlıklar tahkime getirilmektedir. Bunun yanında, asıl sözleşmede bir tahkim şartının olmadığı durumlarda, taraflar ayrı bir tahkim sözleşmesi imzalayarak da uyuşmazlıklarının tahkimde çözümlenmesini sağlayabilir.

Bugün dünyada adli yargı dışın-



da çeşitli alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin içerisinde en çok kabul gören ve yaygın olarak kullanılan mekanizmalardan biri olan tahkim, maalesef ülkemizde birçok ülkede ulaştığı seviyede değildir.

Bu çalışmanın ilk kısmında dünyada tahkimin adli yargıya alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kendisini kabul ettirmesinin nedenleri anlatılacak, ikinci ve son kısımda ise kanunla<sup>1</sup> kurulmuş İstanbul Tahkim Merkezi hakkında bilgi verilme-ye çalışılacaktır.

## **BİR HUKUK FENOMENİ: TAHKİM**

Hayatın normal akışı içerisinde insanlar arasında çeşitli uyuşmazlıklar ortaya çıktığı gibi, ticari hayatta da kaçınılmaz olarak ticari uyuşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Uyuşmazlıkların çözümü, geçmişten bugüne milletlerin bağımsızlığının birer göstergesi

olarak da kabul edilen geleneksel yöntem olan mahkemelerde yapılmaktadır. Fakat ticari hayatın hızlı gelişmesi ve çok karmaşık hale gelmesi karşısında mahkemeler yetersiz kalmaya başlamıştır. Aynı zamanda, son yıllarda yabancı unsurlu ticari uyuşmazlıkların artışı da yeni sorunları beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, yıllar içerisinde farklı alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri uygulanmaya başlanmıştır. İşte tahkim mekanizması, bu yöntemlerin içerisinde bugün en fazla uygulanan uyuşmazlık çözüm yöntemleri arasında yer almaktadır.

Tahkimin bu şekilde ticari uyuşmazlıkların çözümünde adli yargıya kıyasla daha etkili oluşu, zamanla birçok devletin dikkatini çekmiş, bu uyuşmazlık çözüm mekanizması ile ilgili iç hukuk düzenlemelerini daha modern duruma getirmiş, eksik alanları düzenleyen yeni maddeler eklemiş ve gerek ulusal gerekse uluslararası nitelikli ihtilafları çözen tahkim merkezlerinin kurulmasının önünü açmıştır.<sup>2</sup>

Öyle ki günümüzde tahkim uygulamasının yaygın olduğu ülkelerde uyuşmazlıkların çözümlendiği geleneksel yöntem olan adli yargı, özellikle ticari uyuşmazlıklarda iş insan-

larının ve avukatların kaçındığı bir yöntem durumuna gelmiş olup bütün uyuşmazlık çözüm yöntemleri içerisinde en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>3</sup> Taraf iradesinin hâkim olduğu, esnek, hızlı, gizli, adli yargı sürecine göre daha ucuz olabilmesi ve konusunun uzmanı hakemlerin uyuşmazlıkları çözmesi gibi çeşitli avantajları, tahkimin yaygın kullanılmasını sağlamaktadır. Bu avantajları kısaca açıklamak gerekirse;

**Tarafların irade serbestisi<sup>4</sup>**, belki de tahkimin kulağa en hoş gelen ve en önemli avantajlarından biridir. Zira tahkimde, mahkemelerdeki usulün aksine taraflar uyuşmazlıklarını çözecek hakemleri, tahkim dili, tahkim yeri, uygulanacak kurallar gibi yargılama usulünü serbestçe belirleyebilmektedir. Nitekim bu durum, Milletlerarası Tahkim Kanununun 8/A maddesinde “taraflar, hakem veya hakem kurulunun uygulayacağı yargılama kurallarını, bu Kanunun emredici hükümleri saklı kalmak kaydıyla, serbestçe kararlaştırabilir ya da bir Kanuna, milletlerarası veya kurumsal tahkim kurallarına yollama yaparak belirleyebilir. Taraflar arasında böyle bir anlaşma yoksa hakem ya da hakem kurulu, tahkim yargılmasını bu kanun hükümlerine göre yürütür.” şeklinde düzenlenmiş olup, taraflar isteklerine ve ihtiyaçlarına göre uyuşmazlıklarının çözümünü sağlayabileceklerdir.

**Yetkin ve uzman hakemler** eliyle uyuşmazlıkların çözümü de bir başka avantaj olarak, tahkimi adli yargıya göre daha tercih edilen bir mekanizma haline getirmiştir.

Öyle ki mahkeme hâkimleri, önlerine gelen birçok uyuşmazlığın niteliği hususunda çoğu zaman yetkin olamamaktadır. Bu durum uyuşmazlığın daha çetrefilli olduğu ve özellikle de yabancı unsurları barındıran uyuşmazlıkların adli yargıda çözümünü açısından daha da sıkıntı yaratmaktadır. İşte tahkimde taraflar tecrübesine ve bilgisine güvendikleri konularının uzmanı kişileri uyuşmazlıklarını çözecek hakemler olarak belirleyebilmektedir.

**Ucuz ve hızlı olabilmesi**, tahkimi adli yargıya göre daha avantajlı kılabilir. Tahkim, adli yargıya

göre daha hızlı bir çözüm yöntemidir. Tahkimde bir uyuşmazlık 3 ila 6 ay içerisinde çözümlenirken, mahkemelerimizde temyiz aşaması da dâhil en az 3 yıl içerisinde çözümlenmektedir. Bunun yanında, tahkim adli yargıya göre daha ucuz yargılama giderlerine sahiptir.

Bununla birlikte tahkimin adli

.....  
**İSTAC (İstanbul Tahkim Merkezi), güçlü ve tercih edilen bir tahkim merkezi olma gücünü iş dünyasından alarak yola çıkmıştır. Zira İSTAC Genel Kurulunu oluşturan birçok kurum ve kuruluş, iş dünyasını temsil etmektedir. Bu doğrultuda, uluslararası ticaret yapan şirketlere, Türkiye ve bölgede iş yapan yerli ve yabancı yatırımcı ve girişimcilere, kısacası iş dünyasına hızlı, hesaplı ve güvenilir yargılama sunmayı amaç edinerek faaliyetini sürdürmektedir.**  
.....



yargıya göre daha hızlı sonuçlanması, konusunun uzmanı hakemler tarafından uyuşmazlığın görülmesi ve ticari hayatın artık daha hızlı devam etmesini bir bütün olarak dikkate aldığımızda tahkim, adli yargıya göre daha ekonomiktir.

**Gizlilik**, adli yargının aksine tahkimin sahip olduğu diğer önemli avantajlı unsurlardan biridir. Adli yargıda aleniyet esas iken tahkimde taraflar kabul etmediği sürece uyuşmazlık gizli bir şekilde çözümlenir ve sonrasında da verilen hakem kararı yine tarafların izni olmadan hiçbir yerde yayımlanamaz.

**Kararların nihai ve bağlayıcı oluşu**, tahkimi yine adli yargıya göre daha avantajlı hale getirmektedir. Taraflar, uyuşmazlıklarının tahkim-

de çözümlenmesini kabul etmekle verilecek hakem kararı ile bağlı olacaklarını bir nevi taahhüt etmektedirler. Birçok tahkim merkezinin kurallarında bu durum açıkça düzenlenmektedir.<sup>5</sup>

Bunun yanında hakem kararları nihai olup, temyiz yolu kapalıdır. Taraflar, sadece adil yargılanma, tahkime elverişli olmama, yetki ve kamu düzeni gibi sınırlı sebeplere dayanarak hakem kararlarının iptali talebinde bulunabilir.<sup>6</sup>

**Hakem kararlarının başka ülkelerde kolayca icrası**, özellikle de uluslararası ticarete tahkimin diğer avantajları yanında en çok göze çarpanıdır. 1990'lı yıllarda yapılan bir analizde belirtildiği üzere, karşı tarafın ülkesinin mahkemelerini kullan-

maktan kaçınma imkânını sunması ve verilen hakem kararlarının icrasının New York Sözleşmesi<sup>7</sup> nedeniyle 160 ülkede<sup>8</sup> mümkün oluşu, tahkimin tercih edilmesinin en önemli unsurları arasında yer almaktadır.<sup>9</sup>

### **İSTANBUL TAHKİM MERKEZİ (İSTAC)<sup>10</sup>**

İstanbul Finans Merkezi projesi kapsamında projenin ikinci ayağı olarak kurulan İstanbul Tahkim Merkezi (İSTAC), ticari uyuşmazlıkların mahkeme yerine hakemlerle çözümlendiği bir tahkim merkezi olarak 6570 sayılı Kanunla kurulmuştur. Özel hukuka tabi tüzel kişiliğe sahip İSTAC'ın 25 kişilik Genel Kurulu, 13 kurum ve kuruluştan gelen delegelerden oluşmaktadır. Bunun yanında,



.....  
**İstanbul Tahkim Merkezi'nin çok geç de olsa kurularak faaliyete geçmesi, hukuk sistemimiz için yeni bir nefes olmuştur. İstanbul'un tahkim alanındaki gelişmeler ve ilgili çevrelerin motivasyonu, derin köklere sahip olan İstanbul'un, uyuşmazlık çözümü için de tercih edilen ve arandığı bir merkez olacağını göstermektedir.**  
.....

Yönetim Kurulu, Tahkim Divanları ve Sekreteryadan oluşan organlara da sahiptir.

İSTAC, güçlü ve tercih edilen bir tahkim merkezi olma gücünü iş dünyasından alarak yola çıkmıştır. Zira İSTAC Genel Kurulunu oluşturan birçok kurum ve kuruluş, iş dünyasını temsil etmektedir.<sup>11</sup> Bu doğrultuda, uluslararası ticaret yapan şirketlere, Türkiye ve bölgede iş yapan yerli ve yabancı yatırımcı ve girişimcilere, kısacası iş dünyasına hızlı, hesaplı ve güvenilir yargılama sunmayı amaç edinerek faaliyetini sürdürmektedir.

İSTAC, bu kapsamda, uzmanlaşmış, hızlı ve adli yargıya göre daha ucuz yargılama sunma hedefi taşımaktadır. Uzmanlaşmış yargılama

ile hedeflenen, tarafların kendi hakemlerini atamaları, atayamama durumunda İSTAC Tahkim Divanı tarafından konusunun uzmanı hakem ya da hakemler atanarak uyuşmazlığın çözümlenmesidir.

Günümüzde, hukuki uyuşmazlıkların çözümünde iş dünyasının en önemli sorunlarının başında mahkemelerin yavaş olması gösterilmektedir. Bir davanın sonuçlanması en az 3 yılı hatta çoğu zaman daha da uzun yılları bulabilmektedir. İSTAC'da hakemler belirli meblağın altında kalan uyuşmazlıkları 3 ay içerisinde<sup>12</sup>, diğer uyuşmazlıkları ise 6 ayda çözmek zorundadır.

Yargılama masraflarına baktığımız zaman, İSTAC'ın mahkemelere göre daha hesaplı olduğu görülecektir.

Uyuşmazlık Miktarı (TL)	MAHKEME	İSTAC
50.000.000	3.415.500 TL	499.800 TL
25.000.000	1.711.540 TL	349.800 TL
10.000.000	683.100 TL	259.800 TL
5.000.000	341.548 TL	194.800 TL
1.000.000	71.980 TL	54.800 TL
300.000	20.492 TL	19.800 TL

## SONUÇ

Yukarıda da belirtildiği üzere birçok ülkede ticaret, üretim ve yatırım sözleşmelerinden doğan uyuşmazlıkların tarafı olan şirketler, uyuşmazlıklarını mahkemelerde değil uluslararası standartların geçerli olduğu tahkimde çözüme kavuşturmayı tercih etmektedir. Dünyanın pek çok ülkesinde tah-



kim uygulaması en üst seviyede iken maalesef çeşitli nedenlerden ötürü ülkemizde beklenen seviyede değildir. Bunun yanında, yükünün ağırlığı bilinen adli yargıya destek olabilecek bu tür mekanizmaların geç fark edilmesi sonucunda tahkim mekanizması ülkemizde yeterince tanınmamış ve uygulama alanı sınırlı kalmıştır.

İSTAC'ın çok geç de olsa kurularak faaliyete geçmesi, elbette hukuk sistemimiz için yeni bir nefes olmuştur. İstanbul'un tahkim ile buluşması, tahkim alanındaki gelişmeler ve ilgili çevrelerin motivasyonu, derin köklere sahip olan İstanbul'un, uyuşmazlık çözümü için tercih edilen ve aranan bir merkez olarak diğer tahkim merkezleri arasında yer alacağını göstermektedir.

Temel amacı hızlı, hesaplı ve güvenilir yargılama sunarak İstanbul'u

bölgenin uyuşmazlık çözüm merkezi haline getirmek olan İSTAC'a uyuşmazlıkların getirilebilmesi için yapılması gereken, sözleşmelere İSTAC Tahkim Şartının yazılmasıdır.

1. 6570 sayılı İstanbul Tahkim Merkezi Kanunu 29.11.2014 tarihli ve 29190 sayılı Resmi Gazete yayımlanmış ve 01.01.2015 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

2. Almanya, İsviçre, İngiltere, Singapur, Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki düzenlemeler ve değişiklikler örnek olarak dikkate alınabilir.

3. 2013 International Arbitration Study: Corporate Choices in International Arbitration; Queen Mary, University of London/PriceWaterCoopers, s 6

4. AKINCI s. 33, Yeşilirmak s. 75

5. Örnek İSTAC Tahkim Kuralları'nın 36/4. Maddesi, "Hakem kararı, taraflar için bağlayıcıdır." ve ICC Tahkim Kurallarınının 34'üncü maddesinin 6'ncı fıkrası, "Every award shall be binding on the parties. By submitting the dispute to arbitration under the Rules, the parties undertake to carry out any award without delay and shall be deemed to have waived their right to any form of recourse insofar as such waiver can validly be made." şeklinde

düzenlenmiş olup hakem kararının tarafları bağlayacağını, uyuşmazlıkların ICC Kuralları uyarınca çözümlenmesini tercih etmekle taraflar, verilen kararı gecikmeksizin icra etmeyi taahhüt ederler.

6. Bkz. MTK m. 15 ve HMK m. 439

7. Orijinal ismi "New York Convention on Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards" olan Yabancı Hakem Kararlarının Bir Başka Ülkede Tanıma ve Tenfizini Düzenleyen New York Sözleşmesi, uluslararası sözleşmeler arasında en geniş coğrafyada etkin ve başarı ile uygulanan sözleşmelerden biridir.

8. 2019 yılı itibarıyla 160 ülke, New York Sözleşmesine taraftır.

9. Arbitration and Mediation in International Business; Christian Bühning- Uhle; Kluwer Law International, The Hague, 1996

10. <https://istac.org.tr>

11. TOBB, TİM, TİSK, TESK, Türkiye Bankalar Birliği, Katılım Bankaları Birliği, Borsa İstanbul A.Ş.

12. İSTAC Seri Tahkim Kuralları uyarınca 300.000,- TL'nin altındaki uyuşmazlıklar seri tahkim yolu ile 3 ayda çözümlenmektedir. Seri Tahkim, ülkemize ilk defa İSTAC tarafından getirilmiştir ve bugün İSTAC tarafından çözümlenen uyuşmazlıkların yarısı yakını seri tahkim ile 3 ayda sonuçlanmıştır.



**İGİAD  
ON İLKE  
RİSALESİ  
YAYIMLANDI**

# ON İLKE

## • İŞ HAYATIMIZIN SINIR TAŞLARI •

İGİAD, On İlke ile Allah'ın emrettiği hayat tarzının ticari hayat içerisinde nasıl yaşanacağına dair cevaplara bir katkıda bulunmak istiyor.

Bu risale, bir davet ve bir hatırlatma...

[igiad.org.tr/on-ilke](http://igiad.org.tr/on-ilke)

**AV. MUHARREM BALCI:**

# Tahkim, insanları hasım yerine **hısım** yapar

**RÖPORTAJ: ÜMMÜGÜLSÜM KILINÇ - AHMET LEVENT GÖREZ**

**Aralarındaki ihtilafları, soğuk mahkeme salonları yerine, bizzat birlikte tanıdıkları ve güvendikleri ehil insanlara çözdürmelerinin daha insani ve İslâmi olduğuna inandığımız, genelde tüm iş adamlarına, özelde de İGİAD üyelerine, tahkim yargılamasını anlatmayı denedik. Bunun için de İGİAD Bülten olarak, tahkimi, “İhtilafların Çözüm Yolları ve Tahkim” kitabının yazarı, aynı zamanda da İGİAD Eğitim Komisyonu Üyesi Sayın Av. Muharrem Balcı’dan bir söyleşide anlatmasını istedik.**

**Tahkim nedir? Bizim medeniyetimizde bir karşılığı var mıdır? Yoksa yeni bir kurum mudur?**

Tahkim, merhum hukukçu Rasih Yeğencil’in ifadesiyle, “anlaşmazlıkların devlet yargısı dışında, özel bir organ aracılığı ile çözümlenmesi”dir. Tahkim, yani hakem yargılaması, insanlığın var oluşundan bu yana işleyen bir kurumdur. Bizim medeniyetimizde de karşılığı vardır, hatta “tarih boyunca tahkimin en iyi uygulaması, İslam medeniyetinde olmuştur” diyebiliriz. Modern Türk Hukuk Sisteminde de kuralları ve uygulamasıyla birlikte tahkim vardır, ancak devletçi politikalar yüzünden devlet yargısının karşısı, hatta alternatifi kabul edilerek bu sistem kadük bırakılmıştır. Son zamanlarda tahkimin kıymeti anlaşılmakta ve uygulaması artırılmaktadır.

**Tahkimin devlet yargılama sisteminden farkı nedir?**

Tahkim de bir yargı usulüdür ve devlet yargısından farkları vardır. Öncelikle tahkim, medenî, barışçıl, dostane çözüm; güvenilir, gizli, süratli ve



kolay bir yargı yoludur. Tahkimde taraflar, bizzat tanıdıkları, bilgisine, hukuk ve yargı yetkinliğine, tecrübesine güvendikleri bir veya birkaç hakeme veya hakemlik kurumuna uyumsuzluklarını tevdi ettikleri bir yargılama sistemidir. Bu haliyle barışçıl, dostane, güvenilirdir. Hukuk Muhakemeleleri Kanununa göre en fazla bir yıl içinde sonlandırılan (hakemler bir defaya mahsus, mahkemeden ek süre talep edebilirler) süratli yargı yoludur. Tahkim yargılaması gizli yapılıdır. Devlet yargısı gibi tarafların gizli kalması gereken bilgileri, defterleri, tahkimde ortalığa saçılmaz, sadece taraflar, hakemler ve tahkimde görev alanlar

## AV. MUHARREM BALCI:

1952 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Sarıyer'de, lise öğrenimini İstanbul Sarıyer Lisesi'nde tamamladı. 1977 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olarak avukatlık stajına, 1979 Şubat ayında fiilen avukatlık mesleğine başladı. Halen serbest avukatlık yapmaktadır. Fiili avukatlığının ve hukuk çalışmalarının yanı sıra birçok sivil toplum kuruluşunun kurucu üyesidir ve bu kuruluşların çalışmalarına aktif olarak katılmaktadır. Bunlar arasında, Hukukçular Derneği (HD), Mazlumlarla Dayanışma Derneği (Mazlumder) kurucu üyelikleri, Tüketiciler Birliği (TB) onur kurulu başkanlığı, Araştırma Kültür Vakfı (AKV) kurucu üyeliği, 69. Dönem (2010-2012) Türkiye Yeşilay Cemiyeti Genel Başkanlığı yapmış olup, birçok sivil toplum kuruluşunun da fahri hukuk danışmanlığını yapmaktadır. Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) Eğitim Komisyonu üyesi de olan Balcı Hukukçu dostları ve öğrencileri ile birlikte Eylül 2014'te kurduğu Hukuk Vakfı'nın başkanlığını yürütmektedir.

.....

**Devlet yargısı insanları hasım yapmaktadır. Kişilerin ve şirketlerin ticari sırları ortaya dökülmekte, insanlar ve kurumlar bir daha bir araya gelemeyecek şekilde birbirlerini itham etmekte. Tahkim yargısında ise taraflar, hakemlerini, bilgisine ve tecrübesine güvendikleri ortak bir veya birkaç uzman kişiden seçerek uyuşmazlıklarını teslim etmekte, bu arada aralarındaki ilişkiyi de sürdürmektedirler. Bu haliyle tahkim, insanları hasım yerine hısım yapmaktadır.**

.....

tarafından görülür ve bilinir. Gazetelere manşet olmaz. Hakemler, tarafların bilgi ve tecrübesine güvendikleri uzmanlardan seçileceği için güvenilir ve kolay bir yargı yoludur.

#### **Bütün uyuşmazlıklarda tahkimin uygulanma alanı var mıdır?**

Tahkim, ticari ve borç doğuran, taraflara yükümlülük getiren uyuşmazlıklarda uygulanabilir. Şahıslar Hukukunda (evlenme-boşanma ve bağlı ilişkilerinde), kamuya ilişkin uyuşmazlıklarda (ceza ve idari davalarda) uygulanmaz. Kamuya ilişkin uyuşmazlıklarda, devletin egemenlik yetkisi vardır. Ayrıca kamu kaynaklı işlem ve eylemler sadece tarafları değil, tüm kamuyu ilgilendirir ki kamunun temsilcisi ve kamu adına yargılama yetkisi devlet yargısındadır.

#### **“Geç gelen adalet, adalet değildir” anlayışından yola çıkarak, ülkemizde çok uzun süren mahkeme süreçlerine hem doğrudan hem de dolaylı olarak etki edebilen tahkim yolu, adaletin tesisine nasıl yardımcı olur?**

Tahkimin yararlarından bahsederken, kolay ve süratli olduğunu söyle-

miştik. Gerçekten de tahkimin ilk derecesinde yargılama süratlidir. Ancak tahkimin usul kuralları, kamu düzenine tabidir. Yani tarafların ve hakemlerin uymak zorunda oldukları kurallar, Türk Hukuk Sistemi içinde belirlendiğinden, birinci derece tahkim yargılamasından sonra gerek tahkim kararının onayı, gerekse tarafların istinafa ve temyize götürme durumlarında bir yıllık süre aşılmaktadır. Dolayısıyla tahkimden beklenen sürat ve kolaylık, çoğu zaman gerçekleşmemektedir. Bu nedenle tahkim yargılamasının hukuk sistemi içinde yeniden değerlendirilip süratli olması sağlanmalıdır. 2019 yılında hazırlanan Yargı Reformu Stratejisinde buna ilişkin bir düzenleme öngörülmemektedir. Yani bir başka bahara kaldığı anlaşılmaktadır. Tahkim yolunun hukuka ve yargıya doğrudan etkisi, yargılama süresinin kısa olması, dolaylı etkisi de mahkemelerin iş yükünü azaltmasıdır ki bu da Türk yargısı için olağanüstü bir katkıdır.

**Az önce “alternatif” bir yol olarak bahsettiğiniz tahkim, sizce alternatif bir yol olarak mı kalmalı, yoksa daha önceki yayın-**



#### **lariınızda İslam medeniyetinde önemli bir yeri olduğunu belirttiğiniz bu kurum, oradaki konumunu mu edinmeli?**

Burada bahsedilen “alternatif yol” ifadesi, Türk yargı sistemi içindeki karşılığı anlamındadır. Ticari ve borç doğuran her türlü ihtilafta asıl olan tahkim yargısıdır. Nitekim 1999’da Tahkim kitabını yazdığım da Amerika’da ticari uyuşmazlıkların %78’i tahkimde görülürken, bu oran şimdi %100 olmuştur. Yani ABD’de ve Avrupa’da Ticaret Mahkemeleri yerini tahkim yargısına bırakmıştır. Bu



haliyle değerlendirdiğimizde tahkim bir alternatif yargı yolu olmaktan çıkmış, birincil yargı yolu olmuştur. Ancak genel anlamda tüm yargı sistemi içinde kamu kaynaklı uyuşmazlıklar devletin yargı egemenliği içinde düşünüldüğünden bu alanda geçerli olmamakla birlikte ticari uyuşmazlıklarda, son zamanlarda da aile içi uyuşmazlıklarda uygulama alanı bulması nedeniyle ikincil yargı yolu halindedir. Alternatif ifadesi ayrıca, devlet yargısı dışında tahkim de dâhil, her tür uzlaşma ve arabuluculuk uygulamalarını da kapsadığından devlet yargısı

dışındakilere ‘alternatif’ ifadesi kullanılmaktadır.

#### **Hakemler uygulanacak hukuku tespit etmek için hangi hukuk kurallarına bakacaktır?**

Taraflar arasındaki uyuşmazlık ticari ve borç ilişkisi olduğundan, Türk Hukuk Sisteminde kamu düzenini ilgilendiren kurallara aykırı olmamak üzere taraflar, Türk Hukukunun yanı sıra başka hukuk kurallarının uygulanmasını da kararlaştırabilirler. Kamu düzenini ilgilendiren kuralların dışında hukuk seçimini engelleyen bir kural yoktur. Taraflar inançları gere-

ği uygulanacak hukuku seçebilir, hakemleri de buna göre belirleyebilirler. Örneğin, karşılıklı Şeriat hükümlerinin uygulanmasını belirleyebilirler, buna uygun bir İslam Hukukçusunu hakem olarak tayin edebilirler.

#### **Günümüzde mahremiyet çok önemli fakat bir o kadar da zor bulunan bir kavram. Tahkimin gizli yapılabilmesi mahremiyete mi daha çok katkı yapar yoksa bazı ihlallerin gizlenebilmesine mi?**

Yukarıda tahkim yargılamasının gizliliğinin yararlarını anlattım. Ta-



.....

**İGİAD bünyesinde diğer bazı iş adamları kuruluşlarında olduğu gibi bir Tahkim Kurulu oluşturulmasında yarar görmekteyim. Ancak bu kurul, tahkim uygulamasını kitaba göre yapmalı, tarafların seçtiği hukuku uygulamalı ve mutlaka yaptırımı olmalı. Piyasada “hacıbaba usulü” olarak ifade edilen türden, yaptırımsız, kişilerin vicdanına kalan bir uygulama olmamalı.**

.....

rafların ticari sırları, ticari defterleri, her türlü kamusal veya özel sorumlulukları, kendilerinden başka kimseyi ilgilendirmemektedir. Bu nedenle tahkimde gizlilik esastır ve bu yüzden şirketler tahkimi kolaylıkla tercih edebilmektedirler. Burada ihlallerin gizlediği herhangi bir husus yoktur. Tarafların defterleri ve ticari uygulamaları zaten kamu kurumlarının denetimine açıktır. Sadece ilgisiz kişilerin, rakiplerin ulaşmaması gereken bilgiler bakımından gizlilik esastır. Hatta gizliliğe riayet etmeyen ilgililer bakımından hukuk yolları saklıdır.

**Tahkim gerçekten pahalı bir yargılama mıdır ve masraflar temel olarak hangi kalemlerden oluşmaktadır?**

Aslında kurumsal olmayan, yani ad hoc dediğimiz bireysel tahkim masraflı değildir ve yaygınlaşmasını dilediğimiz, mücadelesini verdiğimiz tahkim bireysel tahkimdir. Burada taraflar tahkim kurallarını, uygulanacak hukuku ve hakem ücretlerini karşılıklı belirleyebilirler. Bu yönüyle pahalı bir yargı değildir. Kurumsal tahkimde ise tahkim kurumu, örneğin İstanbul Ticaret Odası Tahkim Büro-

su'nun belirlediği harç, bilirkişi ücretleri ve vekâlet ücretleri vardır. Özellikle bilirkişi ücretleri fahiş rakamlarla uygulanmaktadır. Bu yönüyle büyük ölçekli olmayan uyuşmazlıkların çözümünde kurumsal tahkim, tahkimden beklenen yararı sağlamamaktadır. Tahkimin yaygınlaşmasını istiyorsak, kolay ulaşılabilir ve daha az maliyetli olmasına çalışmalıyız.

**Taraflar tahkim anlaşmasını uyuşmazlık çıktıktan sonra yapabilirler mi ve uygulamada bu mümkün müdür?**

Tahkim anlaşması, devlet yargısına gitmeden her zaman yapılabilir. Uyuşmazlıkların halli için en iyi usul, taraflar arasında herhangi bir alışveriş öncesinde sözleşme yapmak ve bu sözleşmeye tahkim şartı koymaktır. Tahkim şartı ile yetkili mahkeme belirlemesi bir arada olmaz, ikisinden biri tercih edilmek zorundadır. Ticari ilişkilerde mutlaka sözleşme yapmak, sözleşmeye “Uyuşmazlıkların Halli” maddesi koymak ve bu maddeye de uyuşmazlığın tahkim yolu ile çözümünü, tahkimin nasıl ve hangi kurullarla yapılacağını, mümkünse hakemleri veya tahkim kurumunu belirlemek yararlıdır. Sonrasında, uyuşmazlık çıktığında bunların belirlenmesi çok zaman almakta, hatta bu sorunlar yargı konusu yapılarak uyuşmazlığın husumete dönüştüğü görülmektedir.

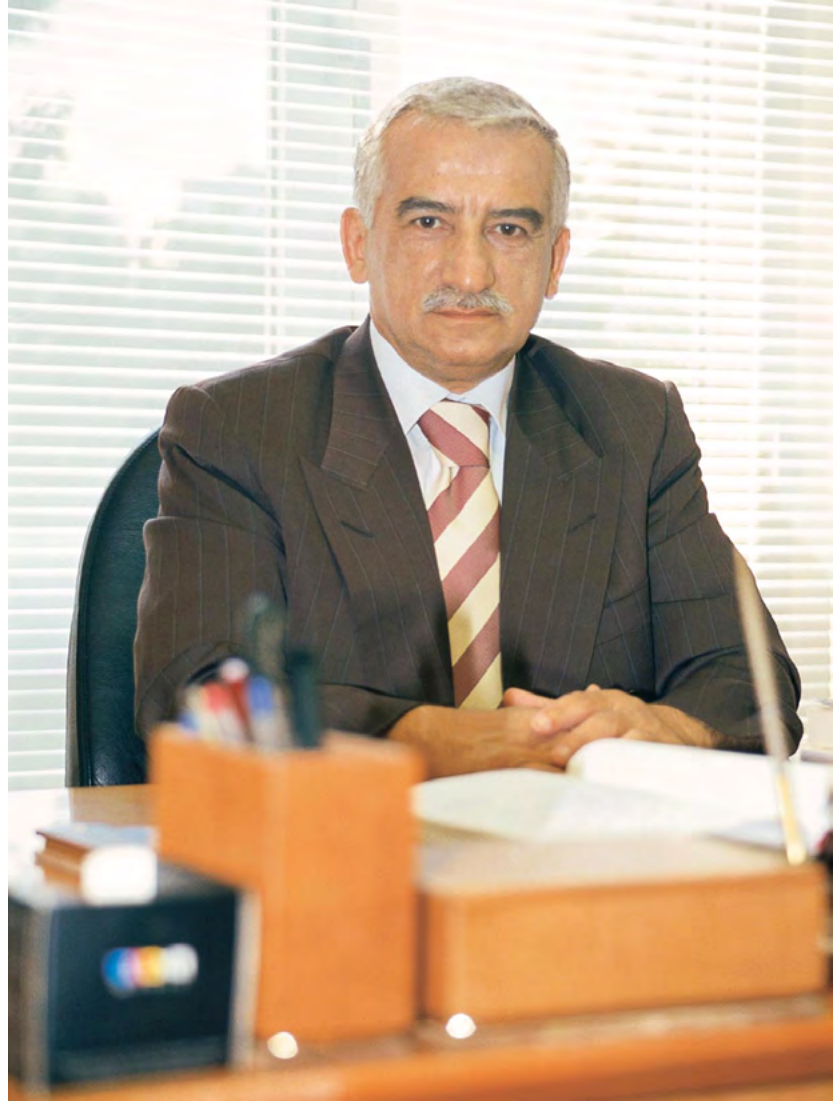
**Son olarak, tahkim yargısı hakkında İGİAD üyelerine tavsiyeleriniz nelerdir?**

Herkesin gördüğü gibi, devlet yargısı insanları hasım yapmaktadır. Ki-

.....  
**Ülkemizde özellikle Doğu bölgemizde uygulanan basit tahkimin yaptırımli şekilde ülkenin her tarafında uygulanması, ülke insanımızın birbirine hasım yerine hısım olmasını sağlayacak önemli bir çalışma olacaktır.**  
.....

şilerin ve şirketlerin ticari sırları ortaya dökülmekte, insanlar ve kurumlar bir daha bir araya gelemeyecek şekilde birbirlerini itham etmekte. Tahkim yargısında ise, taraflar hakemlerini bilgisine ve tecrübesine, yetkinliğine güvendikleri ortak bir veya birkaç uzman veya bilge kişiden seçerek, uyuşmazlıklarını teslim etmekte, bu arada aralarındaki ilişkiyi de sürdürmektedirler. Bu haliyle tahkim, insanları hasım yerine hısım yapmaktadır. Allah'ın tavsiye ettiği bir kurumun başka türlü sonuç vermesi de mümkün değildir.

Bu nedenle İGİAD bünyesinde diğer bazı iş adamları kuruluşlarında olduğu gibi bir Tahkim Kurulu oluşturulmasında yarar görmekteyim. Ancak bu kurul, tahkim uygulamasını kitaba göre yapmalı, tarafların seçtiği hukuku uygulamalı ve mutlaka yaptırımını olmalı. Piyasada "hacıbaba usulü" olarak ifade edilen türden, yaptırımsız, kişilerin vicdanına kalan bir uygulama olmamalı. Elbette ki yaptırım deyince, hakem kararının icra kabiliyetinden bahsediyoruz. Hakem kararları devlet yargısınca tasdik edilmektedir. Devlet yargısı, hakem ka-



rarını sadece usul kuralları yönünden incelemeye yetkili olup, bu inceleme kamu düzenini ilgilendiren kuralları kapsamaktadır. Uygulanan hukuk açısından, yani esas yönünden inceleme yetkisi yoktur. Bu yönüyle tahkim, iş adamlarımızın inanç umdelerine uygun bir yargılama kurumudur.

Son olarak, tahkimin hasım yerine hısım yaptığından söz etmiştik ya, tahkim bu yönüyle toplum için bir çimento görevi görecektir. Dokuz hukukçu olarak Sudan'a 1996 yılında yaptığımız ziyarette Sudan hukuk ve yargı sistemini incelediğimizde tahkimin halk arasında nasıl uygulandığını görmüştük. Uyuşmazlıkların %80'i tahkimde, kalan kısım ise mahkeme-

lerde görülmüyordu. Ülkemizde özellikle Doğu bölgemizde uygulanan basit tahkimin yaptırımli şekilde ülkenin her tarafında uygulanması, ülke insanımızın birbirine hasım yerine hısım olmasını sağlayacak önemli bir çalışma olacaktır. Tahkim kitabımın bir özeti olarak konferanslarda yaptığım sunumun adı bu nedenle "Bir Dönüşüm Projesi Olarak Tahkim" başlığını taşıyor. İGİAD, böylesi bir dönüşüm projesinin öncülüğünü yapabilir.

**Söyleşi için teşekkür ediyor, Genç Hukukçular olarak tavsiyelerinize can-ı gönülden katılıyoruz.**

Ben teşekkür ediyor, İGİAD ailesine saygılarımı sunuyorum.



# İş dünyası İGİAD iftarında bir araya geldi

**Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği (İGİAD) geleneksel olarak düzenlediği iftar programını, 14 Mayıs 2019 tarihinde 1453 Çırpıcı Sosyal Tesisleri'nde gerçekleştirdi. İş ve akademi dünyasından çok sayıda davetlinin katıldığı iftar programı sıcak ve renkli görüntülere sahne oldu.**

**İFTAR** Programı, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi öğrencisi Hafız Halil Uçakyıldız'ın Kur'an tilaveti ile başladı.

İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Karahan'ın konuşmaları ile program devam etti. Ayhan Karahan davetlilere hitaben yaptığı konuşmasında kibir, ihtişam, ihtiras ve israf konularına temas etti. Karahan, şunları söyledi:

Oruç tutmak, sadece aç ve susuz kalmak değildir. Asıl olarak insanın nef-

sani güdülerine gem vurmak, beşeri arzularını kontrol altına almak, şeytani çağrılarını boşa çıkarmaktır. Aynı zamanda başkasının hâlinen anlamak; fakirin, muhtacın, aç bi-ilacın derdiyle dertlenmek, yetimin hüznüne ortak olmaktır.

Rabbi Zülcelal, Ankebut Suresi'nin ikinci ayetinde "İnsanlar, 'inandık' demekle, imtihan edilmeden bırakılacaklarını mı sanıyorlar?" demektedir. Allah Teala, bu imtihan dünyasında herkesi,

farklı şekillerde imtihan etmektedir. Kimi insanlar makamla, kimi şöhretle, kimileri de zenginlik veya fakirlikle imtihan edilmektedir.

Ramazana ayında tuttuğumuz bu oruç, bir anlamda varlıkla, zenginlikle imtihanın bir uyarıcısı veya hazırlayıcısıdır. "Zenginliğinle kibre kapılma, yoksulların hâlini anla" uyarısıdır. "Bugün zengin olduğun gibi bir gün fakirleşebilirsin. Bu sebeple kendini kaybetme, israfa düşme, gurura kapılma" ikazıdır. "Zengin oldun diye insanları hor görme, onlara tepeden bakma, büyüklenme" hatırlatmasıdır.

Değerli kardeşlerim, sahip olduğumuz imkânlar, bulunduğumuz makam-





lar bizleri ihtişama, ihtirasa düşürmemeli, gösterişçi tüketime, lükse sevk etmemeli, israfın yok edici girdabına sokmamalıdır. İmkanlarımız bizi güce kapılıp kibre gurura düşürmesin, birbirimizden uzaklaştırmasin, sahiciliğimizi samimiyetimizi azaltmasın, salih amellerimizi, ihlasımızı, iyiliklerimizi, güzel ahlakımızı eksiltmesin.

Dün imkanlarımız yokken, zayıf durumdayken hakkı ve adaleti talep ediyorduk bugün ise imkanlara kavuşup kendimizi güçlü görerek hakkı ve adaleti taksim eden duruma düşmemeliyiz. Her hal ve şartta hakkı ve adaleti gözetmek, tesis ve teslim etmekle yükümlüğüz. Adalet taksim edilmez, teslim edilir.

Daha çok kazanıyoruz, daha fazla imkana sahibiz diye insanlarla aramıza mesafe koymamalıyız. Varlıklı oluşumuz, birbirimize ihtiyacımız olmadığı gibi bir sonuca yol açmamalıdır. Sahip olduğumuz

imkanların makam ve gücün geçici ve değişken olduğunu, en büyük zenginliğin alçakgönüllülük, sadelik ve mütevizilik olduğunu unutmamalıyız. Sahip olduğumuz imkânları bizlere verenin Allah Teala olduğunu bilmeliyiz. Asıl zenginlik sahibi O'dur, biz ise sadece emanetçileriz.

Peygamber Efendimizin Vehn hadisini her daim hatırlamamız ve unutmamamız gerekmektedir. Peygamber Efendimiz şöyle buyurmuştur: “Yakında milletler yemek yiyenlerin başkalarını sofralarına davet ettikleri gibi sizinle savaş etmek için birbirlerini davet edecekler.

Birisi: “Bu, o gün bizim sayıca azlığımızdan mı olacak?” dedi. Peygamberimiz, “Hayır, aksine siz o gün kalabalık, fakat selin önündeki çer çöp gibi zayıf olacaksınız. Allah düşmanlarınızın gönlünden sizden korkma hissini soyup alacak, sizin gönlünüze de vehn atacak”

buyurdu. Yine bir adam, “Vehn nedir ya Resulallah?” diye sorunca, “Vehn, dünyayı fazlaca sevmek ve ölümden çok korkmaktır” diye buyurdu. (Sünen-i Ebu Davud)

Rabbimiz Mülk Suresinde, “hayatı ve ölümü yaratan benim. Bu iki zaman dilimi arasında hangi birinizin daha iyi, daha güzel davrandığınızı görmek için sizleri imtihan ediyorum” diye buyurmaktadır.

Her birimiz iman, istikamet ve salih amel üzerinde olacağız, hakkı ve adaleti üstün tutacağız, iyilikleri çoğaltacağız, hayırda yarışacağız, güzel ahlakı aramızda yaygınlaştıracacağız, imkanlarımızı paylaşacağız, birbirimize faydalı olacağız, hakkı ve sabrı birbirimize tavsiye edip birlikte felaha kavuşacağız.

Saygıdeğer dostlar, Allah Resulünün en çok yaptığı duayla sözlerime son vermek istiyorum: “Ey kalpleri bir hâlden diğer bir hâle çeviren Rabbim! Benim kalbimi senin dinin üzerine sabit kıl.”



## DERS VEREN TECRÜBELERİN ONUNCU KONUĞU ÜYEMİZ YAŞAR SEKİZKARDEŞ:

# İş hayatında kârlılık kadar ahlak da önemlidir

**“Bir ticarethanede kâr olmak zorunda, ancak kârlılıkla birlikte itibarlı ve ahlaklı çalışmanın da önemli olduğunu düşünüyorum. İşveren ahlakının yanında işgören ahlakını da irdelememiz gerekiyor. Gerçekten işletmelerimiz bu konuda çok zarara uğruyor.”**

**DERS** Veren Tecrübeler Programının onuncusu, 3 Mayıs 2019 Cuma günü Dernek Merkezi'nde Merhaba Pastanesi Yönetim Kurulu Başkanı Yaşar Sekizkardeş'in katılımıyla gerçekleşti. Moderatörlüğünü İTO Genel Sekreteri Doç. Dr. Nihat Alayoğlu'nun yaptığı programda, ailede ortaklık, Ar-Ge ve sivil toplum girişimleri konularında Yaşar Sekizkardeş'in tecrübeleri paylaşıldı.

### **DÖRDÜNCÜ KUŞAK OLARAK MESLEĞİ SÜRDÜRME GAYRETİNDEYİZ**

1963 Mardin doğumluyum. 6-7 yaşlarında ailece İstanbul'a gelmişiz. Üç erkek, üç kız, toplamda altı kardeşiz. İstanbul'a geldiğimden itibaren sakız, su satarak aile bütçesine katkı sağlıyordum. Abimle birlikte 38 yıl süren bir ortaklığım var. O dönemde babam, amcamlarla

birlikte pastacılık mesleğini yapıyordu. Öncesinde dedelerimiz, Mardin'de badem şekeri ve şekerleme işleri yaparlardı.

Liseye gidene kadar abimle birlikte seyyar satıcılık yaptık. İstanbul'da yaşayan birisi için ve hatta Türkiye genelinde de Eminönü veya Kapalıçarşı'daki tüccarlar; örnek, profesyonel tüccar olarak gösterilir. Ben, seyyar satıcılık kültüründen gelenlerin de bu kategoride olduğunu düşünüyorum. Seyyar satıcılık, pazarcılık yapmış tüccarların arka planı çok sağlamdır. Müşteriyi sokakta tanıyor, malı toptancıdan bizzat alıyor,

.....

**Seyyar satıcılık, pazarcılık yapmış tüccarların arka planı çok sağlamdır. Müşteriyi sokakta tanıyor, malı toptancıdan bizzat alıyor, müşteriye birebir kendisi satıyor. Küçük yaşlarda bu işlere başladığında kâr-zarar hesabı yapmayı daha o yaşlarda öğrenmiş oluyor.**

.....

müşteriye birebir kendisi satıyor. Küçük yaşlarda bu işlere başladığında kâr-zarar hesabı yapmayı daha o yaşlarda öğrenmiş oluyor. O tarihlerde beni etkileyen olay şudur: O zamanlar Dandy diye bir sakız çıkmıştı, sanıyorum 1975'ler olacak. Bu firma, televizyonun yeni yaygınlaşmaya başladığı bir dönemde televizyon reklamlarını üç ay boyunca kapatmıştı. Tabii reklamlar Dandy Dandy diye dönüyor ama kimse Dandy'nin ne olduğunu bilmiyor. Neyse, üç ayın sonunda bunun bir sakız olduğu anlaşıldı. Renkli, draje sakızlardı ve o zamana kadar Türkiye böyle bir sakız görmemişti. Dandy sakızları almak için kuyruklar oluşurdu. Hatırlıyorum, sakız üzerine seyyar satıcılık yaptığımız için, Dandy satışlarından elde ettiğimiz o günkü parayla ikinci el bir masa almıştık. Uzun yıllar kullandık o masayı.

### **TECRÜBELER ÇOK KIYMETLİDİR**

Lise bittikten sonra çeşitli firmalarda çalıştım ve en sonunda, "Bu işte çalışmayaacağım, kendi bildiğim işi yapacağım" dedim. Amcamın oğlunun Esentepe'de dükkânı vardı, orada tezgâhtar olarak işe başladım. Yaklaşık bir sene kadar dışarıda tecrübe sahibi oldum. Aslında buradan şu çıkıyor: Kendimiz de çocuklarımız da olsa sadece kendi işletmelerimizdeki tecrübeyle olumlu sonuçlar elde edilemeyebilir. Gerek yurt dışı gerekse yurt içindeki başka firmalarda elde edilen tecrübelerle kendi işletmenizi geliştirebilirsiniz. Bu tecrübelerden sonra

bir dükkân arayışına girdik. Sakız satarak kazandığımız parayı babam harcamamış, çıkartıp verdi ve bunu sermaye yaparak işe başladık. O zaman ben 17, abim de 18 yaşındaydı. Bugün ise bırakın 17-18 yaşları, 25-30 yaşlarındaki yetişkinleri bile çocuk gözüyle görüyoruz. Tabii o dönemde, özellikle de abim askere gidince çok yoğun bir temponun içinde buldum kendimi.

1986 yılında askerden gelmiştim. Babam da amcamlardan ayrıldığı için, "Bir dükkân daha açalım" dedi. Merter'de ikinci dükkânımızı açtık. Bunu yaptığımızda 22 yaşındaydım ama bunu yapabilmenin arkasında o zamana kadarki tecrübeler yatmaktadır.

2000 yılında Başakşehir şubesini açtık. Bu şube bizim için farklı bir açılım sağladı. Orada iyi bir potansiyel yakaladık. Bunun üzerine imalatımız yetmeye başlayınca imalat işine girmeye karar verdik. Lakin çok atıl kapasite oluyordu, bu sıkıntıdan kurtulmak için de butik pastacılık alanına girmeye karar verdik. Pastacılıkta elliye yakın çeşit var bizde. Baklava, börek, çikolata, yaş pasta, kandil simidi gibi. Çeşit çokluğundan dolayı bunları yönetmenin bir maliyeti var. Bu sebeple elli tane değil beş tane ürün olsun, bunlar da poğaça gibi sabah malı olmasın, baklava olmasın; sadece ekler, muhallebi, makaron, kuki ve kaplama pasta satalım dedik. Projenin planlamasını, hazırlığını bir seneye yakın bir süre yaptık. Böylece Pasta Sanatı markasıyla butik pastacılığa girmiş olduk. Daha ilk günden işler çok iyi gitti.



## **YAŞAR SEKİZKARDEŞ**

1963 yılında Mardin'de doğdu. 1970 yılında ailesiyle birlikte İstanbul'a göç etti. Burada ilkokul ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 1980 yılında abisi ve Mardin'de şekerçilik yapmış olan babası ile birlikte "Merhaba Pastaneleri"ni kurdu. "Merhaba Pastaneleri" ve "Pasta Sanatı" markaları ile kısa sürede İstanbul'un tanınır pastanecileri arasında yerini aldı. 2013 yılında girmiş olduğu Türkiye Restorancılar Derneği'nde Genel Başkan Yardımcılığı görevine başladı. 2004 yılında girmiş olduğu MÜSİAD'da 2016 yılından beri Gıda Tarım Hayvancılık Sektör Kurulu Başkanlığı görevini yürütmektedir.



Bir sene içerisinde yatırımı sübvansede etti. Bugün İstanbul'da ekler ve makaronda en çok ürünü biz satıyoruz.

### **“NİYE?” YERİNE “PEKİ!” DEMEYİ ÖĞRENMEMİZ GEREKİYOR**

Kardeşler olarak hiçbir zaman birbirimize, “Sen bunu niye yaptın veya niye yapmadın?” diye sormadık. Ben kanaatkâr isem abim benden on kat daha fazla kanaatkârdır. Tabii bu hesap vermeme veya şeffaf olmama anlamına gelmez. Elbette açıklama yapılmalı, hesap verilmeli ve en önemlisi şeffaf olunmalı. Bunları her zaman yaptık ama en nihayetinde bir karar alıp uyguladığımızda birbirimize hesap sormadık, bir diğerimizin kararını sorgulamadık. Ortaklıkların yürümesinin de yolu “Niye?” yerine “Peki!” demekten geçiyor. Arada birtakım farklılıklar, anlaşmazlıklar olabilir ama iyi bir ortaklığın yolu, bazı şeylere “Peki ortağım!” diyebilmekten geçiyor. Abimle 38 yıl birlikte iş yaptık. Aslında bir ayrılma olmadı, -anlam olarak bu kelimeyi pek sevdiğim söylenemez- biz paylaştık. Pasta Sanatı'nı 2019 yılında

yeğenlerime devrettik. Ama ilişkilerimiz aynı şekilde devam ediyor, ben onlardan, onlar benden ürün alıyor.

“Niye?”lerim gibi “Keşke!”lerim de çok fazla yoktur. Bazen bir dükkan kiralamada çok fazla sıkıntı çıkıyorsa o işe girmemeye çalışıyorum. Ama çok çalışmamız lazım. Bir ticarethanede kâr olmak zorunda, ancak kârlılıkla birlikte itibarlı ve ahlaklı çalışmanın da önemli olduğunu düşünüyorum. Bu sebeple önümü görmek için firma olarak çok fazla büyümeyi düşünmeden birkaç şubeye açılış ile ilerlemek istiyoruz.

### **NİTELİKLİ İŞGÖREN BULMAKTA ZORLUK ÇEKİLİYOR**

İş adamı boyutundan bakılınca işgörensizlik var, işgören tarafından bakılınca da işsizlik var deniyor. Piyasada nitelikli işgören bulmak gerçekten çok zor. Meslek liseleri tekrar eski değerine kavuşunca bu problemler eğitimle giderilecek. Bu, hepimizin ortak sorunudur. TURES olarak iki projede bu çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu arada işveren ahlakının yanında işgören ahlakını da irdelememiz

.....  
Günümüzde bilgi, büyük bir sermayedir. Ayrıca işletme sermayesi bulmak da artık o kadar zor değil. Elinizde iyi bir proje varsa bunu finanse edecek birileri bulunuyor. Bütün bunların yanında çevre sahibi olmak, büyük bir önem arz ediyor. Çevreyi STK faaliyetleriyle, ikili ilişkilerle oluşturabilirsiniz.  
.....

gerekiyor. Gerçekten işletmelerimiz bu konuda çok zarara uğruyor.

Gençlere en önemli tavsiyem: Farklı karakterlere sahip olan gençler birlikte işe girmeye gayret etsinler. Bu birlikle birbirlerinin eksik yanlarını kapatabilirler.

### **SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ ÇEVRE SAHİBİ OLMADA ÖNEM ARZ EDİYOR**

Günümüzde bilgi, büyük bir sermayedir. Ayrıca işletme sermayesi bulmak da artık o kadar zor değil. Elinizde iyi bir proje varsa bunu finanse edecek birileri bulunuyor. Bütün bunların yanında çevre sahibi olmak, büyük bir önem arz ediyor. Çevreyi STK faaliyetleriyle, ikili ilişkilerle oluşturabilirsiniz. MAZ-LUMDER, İHH, İGİAD'ın yönetimlerinde görev aldım. Sonrasında MÜSİAD ve TURES'te gönüllü hizmette bulundum. Bu makamlarda olmamızın sebebi ise benden daha iyi birisi varsa o koltuğa oturmak istemem, ama benden daha kötüsü gelecekse o koltuğu muhafaza etmek de benim görevimdir, diye düşünüyorum. Bu mesuliyetle buradayım.



## DEİK'E KURUMSAL ZİYARET

**İGİAD** heyeti, DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu) Yönetim Kurulu Başkanı Nail Olpak'ı makamında ziyaret etti. İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Karahan, Başkan Yardımcıları Celalettin Cingöz, H. Mehmet Köse, Yönetim Kurulu üyeleri Nuri Ecevit, Orhan Demir, Koordinatör Sinan Polat'ın hazır bulunduğu ziyarette DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu)'in yaptığı çalışmalar hakkında bilgiler alındı. Nail Olpak, konuşmalarında DEİK olarak Türkiye'nin ihracat potansiyelini ve ihracatçıların dünyanın her bir noktasına taşımak istediklerini,

ayrıca 146 ülke ile ilişkileri geliştirmek için iş konseyleri oluşturulduğunu, bu konseyler aracılığıyla ilgili ülkeler ile ticari ilişkilerin kurulduğunu ifade etti. Nail Olpak, İGİAD'ın kurumsal olarak müracaatı halinde ve ayrıca ihracatçı veya ihracat pazarlarına açılmak isteyen üye firmaların DEİK'e üye olabileceğini ifade etti. İGİAD'ın faaliyetlerinin de anlatıldığı ziyaret, Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Karahan'ın Nail Olpak'a İGİAD tablosu ve İGİAD Yayınları'na ait kitapları takdim etmesi ve karşılıklı iyi niyet dilekleriyle son buldu.



## FATİH BELEDİYESİ ZİYARETİMİZ



İGİAD Yönetim Kurulu Heyetimiz Fatih Belediye Başkanı Ergün Turan'ı makamında ziyaret etti.

## İĞİAD HEYETİ AĞRI'DA BİR DİZİ ZİYARETTE BULUNDU



Ağrı Valisi Süleyman Elban'ı ziyaretimiz



Ağrı Belediye Başkan Vekili Mehmet Özgül'ü ziyaretimiz



Ali Yorulmaz İlkokulu öğrencileriyle birlikteyiz



Bölgedeki STK temsilcileriyle birlikteyiz

## İSTANBUL MÜFTÜLÜĞÜ ZİYARETİMİZ



İĞİAD Yönetim Kurulundan oluşan heyetimiz İstanbul Müftüsü Prof. Dr. Hasan Kamil Yılmaz'ı makamında ziyaret etti





## RAMAZAN BAYRAMINDA BÜYÜK ÇAMLICA CAMİİ'NDE BULUŞTUK

**HER** yıl geleneksel olarak tertip edilen İGİAD Bayramlaşma Programı, Ramazan Bayramı'nın 3. günü Büyük Çamlıca Camii'nde sabah namazının ardından gerçekleşti. İGİAD ve İGİAD Gençlik Kurulu'nun ortak katılımıyla çok sıcak bir atmosferde gerçekleştirilen Bayramlaşma Programı, sabah namazının kılınmasının ardından şeker ikramı ve tanışma konuşmalarıyla devam etti.



## KURBAN BAYRAMI İLKE GÖNÜLDAŞLARINI BULUŞTURDU

**İLKE** Vakfı tarafından artık geleneksel hale gelen bayramlaşma töreni Kurban Bayramında da icra edildi. Validebağ'daki Adile Sultan Kasrı'nda gerçekleştirilen törende İLKE gönüldaşları biraraya geldi.

İLKE ve kuruluşları İGİAD, İLEM ile YEKDER'in gönüldaşlarının yoğun ilgi gösterdiği bayramlaşmaya derneklerin çalışanları ve yöneticileri de katıldı. Gönüldaşların kendi hissiyatlarını paylaştıkları bir ortamda gerçekleşen bayramlaşma; paylaşmanın, kavuşmanın ve birlikteliğin imar edildiği bir ortamda gerçekleşti.





**Adem Güler** Özgü İnşaat



**Ahmet Hilmi Boyraz** Say Kumaş Tekstil



**Ahmet Terzi** Furkan Tekstil



**Ali Hasan Kılıç** İdakon Yapı



**Atilla Özkurt** Sükse Spor Giyim



**Emin Boyraz** Cihatsan Kimya



**İlyas Yücedal** Meydan Kamp Malzemeleri



**İsmail Hakkı Karahan** İhsan İnşaat

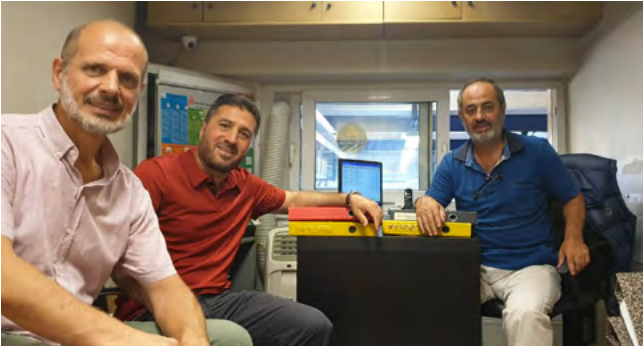




**Kamber Çal** Zadeğan Sağlık ve Gıda



**Lokman Özkara** Kale Hırdavat ve Makine



**Nazif Alkan** Sur Teknik Makine



**Sedat Ecin** Özşahinler Makine Hırdavat



**Sinan Şahin** Sinteks Tekstil



**Şükrü Özkara** Kale Hırdavat ve Makine

## YENİ ÜYELERİMİZ



**İMDAT AVLI**

Hak İnsani Yardım Derneği



**İSAK LEVENT**

Nas İnşaat



**DOÇ. DR. MURAT USTAĞLU**

İstanbul Üniversitesi

## ÜYELERİMİZ HİDİV KASRI DOĞA YÜRÜYÜŞÜNDE BULUŞTU

**ÜYELERİMİZİN** birbirleriyle daha yakından tanışmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen, Hidiv Kasrı Doğa Yürüyüşü 5 Mayıs Pazar günü gerçekleştirildi.



## ÖNDER'in yeni başkanı üyemiz Kamber Çal oldu

**ÖNDER** İmam Hatipliler Derneği, 57. Genel Kurulu'nu gerçekleştirdi. Genel başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurullarının seçildiği kurultayda **ÖNDER**'in yeni başkanı Üyemiz Kamber Çal oldu.

**GENEL** kurulda yapılan seçimle **ÖNDER** Genel Başkanlığına gelen Kamber Çal bir teşekkür konuşması yaptı. Görevi devraldığı Halit Bekiroğlu'na teşekkür eden Çal, tüm ekip olarak yeni dönemde imam hatip davasını daha iyi temsil etme ve yapılan güzel işlere katkı sağlamak için çalışacaklarını söyledi. Üstlendiği görevde kendisine ve ekibine imam hatip camiasının destek olacağından kuşku duymadığını belirten Çal, "Kuşku duymadığım bir başka hakikat de İslam medeniyetinin ve davasının öncelikli olarak imam hatip okullarında okuyan ve her biri birer cevher olan öğrencilerimiz ile bu okullardan mezun olan mensuplarımızın omuzlarında yükselecek olmasıdır. Yeni bin yılın tohumları olan gençlerimiz mübarek yürüyüşümüzün öncü ve önderleri olacaklar. Tıpkı geçen yüzyılda toprağa düşen ve tüm zorluklara rağmen kök salan ve bu salonda gözlerinin içine baktığımız önder nesilde olduğu gibi" ifadelerini kullandı.

**İGİAD**

TÜRKİYE İKTİSADİ GİRİŞİM VE İŞ AHLAKI DERNEĞİ  
TURKISH ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS ETHICS ASSOCIATION



**TÜRKİYE  
İŞ AHLAKI  
ZİRVESİ '19**

**GRAND CEVAHİR  
KONGRE MERKEZİ, İSTANBUL**

**9 KASIM 2019**



[www.isahlakizirvesi.com](http://www.isahlakizirvesi.com)



@isahlaki

#isahlakizirvesi19



Üretimde kalite,  
Zamanında iş teslimi,  
Sınırsız hizmet anlayışı ile  
yenilenerek büyüyüyoruz...

**Sürekli Form, Fatura, Sevk İrsaliyesi, Dernek Makbuzları**  
**Özel Baskılı Zarflar, Kurumsal Kimlik Çalışmaları,**  
**Katalog, Afiş, Broşür, İnsert, Dergi, Klasör, Çanta,**  
**Ajanda, Takvim, Bloknot ve baskılı işler.**



0212 544 96 05  
0212 544 96 09  
www.akabeform.com.tr  
info@akabeform.com.tr  
2. Matbaacılar Sitesi 2NA  
6-8-10A Blok Topkapı - İstanbul

**akabeform**<sup>®</sup>  
MATBAACILIK

Firmamız **İGİAD** üyesidir.