

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI
ÖZEL HUKUK PROGRAMI

Fatma BOZKURT SARAÇ

AİLE ARABULUCUĞU BAĞLAMINDA
AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA
ARABULUCULUK

DANIŞMAN
Prof. Dr. Pervin SOMER

İSTANBUL, Mart 2025

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI
ÖZEL HUKUK PROGRAMI

Fatma BOZKURT SARAÇ
212027007

AİLE ARABULUCUĞU BAĞLAMINDA
AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA
ARABULUCULUK

DANIŞMAN
Prof. Dr. Pervin SOMER

İSTANBUL, Mart 2025

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI
ÖZEL HUKUK PROGRAMI

Fatma BOZKURT SARAÇ
212027007

AİLE ARABULUCUĞU BAĞLAMINDA
AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA
ARABULUCULUK

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih :
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Pervin SOMER
(İstanbul Okan Üniversitesi)
Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Güray TÜRKER
(İstanbul Okan Üniversitesi)
: Dr. Öğr. Üyesi Ferhat YILDIRIM
(Özyeğin Üniversitesi)

İSTANBUL, Mart 2025

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iv
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xv
TEŞEKKÜR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARABULUCULUK, AİLE ARABULUCULUĞU

1. ÇATIŞMA TEORİSİ.....	3
1.1. ÇATIŞMA.....	3
1.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	6
2. ARABULUCULUK TEORİSİ.....	8
2.1. AVRUPA BİRLİĞİ MÜKTESEBATI AÇISINDAN ARABULUCULUĞUN GELİŞİMİ.....	8
2.2. TÜRKİYE’ DE ARABULUCULUĞUN GELİŞİMİ.....	10
2.3. ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI VE TAHKİM.....	11
2.4. ARABULUCULUK-TAHKİM (MED-ARB).....	14

2.5. ARABULUCULUK TANIMI VE TEMEL İLKELERİ.....	16
2.5.1. İhtiyari ve Dava Şartı Arabuluculuk.....	20
2.5.2. Arabulucuların Nitelikleri.....	25
2.5.3. Arabuluculuk Anlaşmalarının Hukuki Niteliği.....	27
2.6. MÜZAKERE.....	29
3. AİLE ARABULUCULUĞU TEORİSİ.....	33
3.1. AİLE İÇİ ÇATIŞMA TÜRLERİ	33
3.2. AİLE İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	37
3.3. AİLE ARABULUCULUĞU.....	41
3.1.1. Aile Arabuluculuğunun Tarihçesi.....	41
3.1.2. Aile Arabuluculuğu Tanımı	48
3.1.3. Arabuluculuk ve Aile Arabuluculuğu.....	50
3.1.4. Aile Arabuluculuğunun Temel İlkeleri.....	54
3.1.5. Aile Arabulucusunun Nitelikleri.....	56
3.1.6. Aile Arabuluculuğunda Güç Dengesizliklerinin Yönetilmesi.....	58
3.1.7. Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk İçin Öneriler.....	63

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ

1. TÜRK TİCARET KANUNU KAPSAMINDA TANIMLANAN ŞİRKET YAPILANMALARI VE AİLE İŞLETMESİ YAPILANMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	64
1.1. KURULUŞ VE DEĞİŞİKLİKLER.....	65
1.2. HUKUKİ YAPI VE AMAÇ.....	65
1.3. YÖNETİM VE KARAR ALMA MEKANİZMALARI.....	66
1.4. SERMAYE YAPISI	66

1.5. DENETİM VE ŞEFFAFLIK.....	67
1.6. KURUMSALLAŞMA VE PROFESYONELLİK.....	67
1.7.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE DEVAMLILIK.....	67
1.8.SONA ERME.....	68
1.9.HUKUKİ VE VERGİSEL SORUMLULUK.....	69
1.10.RİSK PAYLAŞIMI.....	69
1.11.ORTAK SAYISI.....	69
2.AİLE İŞLETMESİ.....	70
3.AİLE İŞLETMESİNDE ÇATIŞMALAR.....	74
3.1. AİLE İŞLETMESİNDE ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	74
3.1.1.Yönetim ve Sahiplik Çatışmaları.....	75
3.1.2.Nesiller Arası Çatışmalar.....	76
3.1.3. Roller ve Sorumluluklarla İlgili Çatışmalar.....	77
3.1.4. Mali Konular ve Kaynak Dağılımı Çatışmaları.....	77
3.1.5. Duygusal Çatışmalar.....	78
3.1.6.Kişisel Çatışmalar.....	79
3.2. AİLE İŞLETMESİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	80
3.2.1. Proaktif İletişim Kanallarının Oluşturulması.....	80
3.2.2. Çatışma Çözümü Eğitimi ve Farkındalık Programları.....	80
3.2.3. Erken Uyarı Sistemlerinin Kurulması.....	81
3.2.4. Güven İnşa Edici Çalışmalar.....	81
3.2.5. Politikaların ve Protokollerin Geliştirilmesi.....	82
3.2.6. Düzenli Arabuluculuk Gözden Geçirme Süreçleri.....	8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ANAYASASI,

AİLE İŞLETMESİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK

1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM.....	84
2. AİLE ANAYASASI.....	88
2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ VE DIŞ YAPISAL SORUNLARI.....	89
2.1.1. Aile İşletmelerinin İç Yapısal Sorunları.....	90
2.1.2. Aile İşletmelerinin Dış Yapısal Sorunları.....	91
3. AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK....	92
3.1. AİLE ANAYASASINDA ARABULUCULUĞUN ÖNEMİ.....	92
3.2. AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK MODELLERİ ÖNERİLERİ.....	96
3.2.1. Değerlendirici Arabuluculuk Modeli.....	98
3.2.2. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk Modeli.....	99
3.2.3. Dönüştürücü Arabuluculuk Modeli.....	100
3.2.4. Problem Çözücü Arabuluculuk Modeli.....	101
3.2.5. Yapılandırıcı Arabuluculuk Modeli.....	102
3.2.6. Öyküsel Arabuluculuk Modeli.....	103
3.2.7. Ekosistemik Arabuluculuk Modeli.....	103
3.2.8. Terapötik Arabuluculuk Modeli.....	104
3.2.9. Online Arabuluculuk Modeli	105
3.2.10. Boşanma Arabuluculuğu Modeli.....	106
3.2.11. Hümanistik Arabuluculuk Modeli.....	108
3.2.12. Aile Meclisi Modeli.....	111
3.2.13. Kolaboratif Arabuluculuk Modeli.....	111
3.2.14. Gölge Arabuluculuk Modeli.....	111
3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUKTA ETİK SORUNLAR VE YÖNETİMİ.....	112
3.3.1. Tarafların Gizliliği.....	112
3.3.2. Güven Sorunları.....	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PERSPEKTİFİ

1. AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA	
ARABULUCULUKTA KÜLTÜREL VE BÖLGESEL ETKİLER.....	115
1.1.KOLEKTİVİST VE BİREYCI KÜLTÜRLERDEKİ AİLE	
İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUK.....	116
1.2. HİYERARŞİK TOPLUMLARDAKİ AİLE İŞLETMELERİNDE	
ARABULUCULUK.....	116
1.3. DİNİ VE GELENEKSEL ETKİLER BAKIMINDAN AİLE	
İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUK.....	117
1.4.BÖLGESEL ETKİLER.....	117
2. YEREL VE ULUSLARARASI ETKİLER.....	119
2.1. YEREL ETKİLER.....	120
2.2. ULUSLARARASI ETKİLER.....	120
2.3. ULUSLARARASI TAHKİM VE ARABULUCULUK.....	121
3.GENÇ NESİL İLE ARABULUCULUK SÜRECİNİN ENTEGRASYONU.	122
4. TEKNOLOJİK ARABULUCULUK MODELLERİ.....	123
4.1. Çevrimiçi Arabuluculuk Platformları.....	123
4.2. Yapay Zeka Destekli Arabuluculuk.....	124
4.3. Blockchain (Sanal Gerçeklik) Teknolojisi İle Arabuluculuk.....	124
4.4. Aile İşletmelerinde Teknolojik Arabuluculuk Kullanımı.....	124
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA.....	129

ÖZET

Dünya ve bulundukları ülke ekonomilerindeki büyük paya sahip oldukları bilinen aile işletmelerinin, sürdürülebilir başarıya sahip olmaları önemlidir. Temelinde aile olan bu işletmeler, Türk Ticaret Kanunundaki şirketlerden farklı bir yapılanmaya ve yönetim anlayışına sahiptirler.

Aile üyeleri arasındaki güçlü bağlar, aile işletmesinin başarısında etkili olurken uyuşmazlıklar, zarara uğratabilir. Bu nedenle kurumsal yönetim anlayışı, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gereğidir. Bu noktada uyuşmazlıkların sistemsel yöntemlerle, işletme ya da aile üyelerine zarar vermeden barışçıl yolla çözülmesi önerilir. Nitekim ülkemizde, ilk uygulandığı günden bu yana arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır. Yakın gelecekte aile uyuşmazlıkları için de uygulanması beklenen aile arabuluculuğu modelleri, aile işletmesi uyuşmazlıklarının çözümünde de kullanılabilecektir.

Aile işletmelerinde, kendine özgü çatışma türleri ve çatışma yönetim stratejileri vardır. Bunlardan biri de aile anayasasının düzenlemesidir. Aile anayasası, aile işletmesinin ve aile üyelerinin kendi aralarında ve birbirleriyle ilişkilerini düzenler. Aynı zamanda şirketin verimliliğini artırmak üzere çözümler içerir. Aile işletmesinin organlarından biri olan aile konseyi, aile anayasası ile uyuşmazlıkların çözümü konusunda arabulucu olarak görevlendirilebilir. Bu açıdan aile konseyi ile arabuluculuk arasındaki farklı ve benzer yanlar da bu tezde ele alınmıştır.

Bir yandan dış dünyadan kaynaklı anlaşmazlıklar yaşayan aile işletmelerinin güncelliği ve yeni nesille entegrasyonu da önemsenmelidir. Zamanın ihtiyaçlarına uygun şekilde teknolojik gelişmelerden faydalanmaları tavsiye edilir.

Anahtar Kelimeler: aile şirketleri, arabuluculuk, aile arabuluculuğu, alternatif uyuşmazlık çözümleri, aile üyeleri

ABSTRACT

It is important that family companies, which are known to have a large share in the economies of the world and the countries in which they are located, have sustainable success. These companies, which are based on family, have a different structure and management approach than companies in the Turkish Commercial Code.

While strong ties between family members are effective in the success of the family business, conflicts can cause losses. Therefore, corporate governance is a necessity for institutionalization in family companies. At this point, it is recommended to resolve disputes peacefully with systemic methods without harming the business or family members. As a matter of fact, mediation has been used as one of the alternative dispute resolution methods in our country since its first implementation. Family mediation models, which are expected to be applied for family disputes in the near future, can also be used in the resolution of family business disputes.

In family companies, there are specific conflict types and conflict management strategies. One of these is the regulation of the family constitution. The family constitution regulates the relations of the family business and family members among themselves and with each other. It also contains solutions to increase the efficiency of the company. The family council, one of the organs of the family business, can be assigned as a mediator in resolving disputes with the family constitution. In this respect, the differences and similarities between the family council and mediation are discussed in this thesis.

On the one hand, the timeliness and integration with the new generation of family companies that experience conflicts arising from the outside world should also be taken into consideration. It is recommended that they benefit from technological developments in accordance with the needs of the time.

Key Words : family companies, mediation, family mediation, alternative dispute resolutions, family members.

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABDT	Arabuluculuk Bilgilendirme ve Değerlendirme Toplantısı
ADB	Arabuluculuk Daire Başkanlığı
ADR	Alteranative Dispute Resolutions
AİHM	Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi
AİHS	Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
AMK	Aile Mahkemeleri Kuruluş, Görev ve Yargılama Usullerine Dair Kanun
AŞ	Anonim Şirket
AUÇ	Alternatif Uyuşmazlık Çözümü
AÜHF	Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
AvK	Avukatlık Kanunu
AY	Anayasa
AYM	Anayasa Mahkemesi
b.	Bent
BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement
bkz.	Bakınız
BAM	Bölge Adliye Mahkemesi
c.	Cümle
CBÜ	Manisa Celal Bayar Üniversitesi
CEPEJ	European Commission for the Efficiency of Justice
ÇKK	Çocuk Koruma Kanunu
dn.	Dipnot
DEÜHFD	Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
E.	Esas
EC	European Community
E.T.	Erişim Tarihi
f.	Fıkra

FMC	Code of Practice for Family Mediators
HD	Hukuk Dairesi
HGK	Hukuk Genel Kurulu
HİGM	Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü
HMK	Hukuk Muhakemeleri Kanunu
HUAK	Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu
HUAKY	Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliği
HUMK	Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu
INURL	Inonu University Law Review
ISOREJ	Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Ulusal Eğitim Dergisi
ISTAC	İstanbul Arbitration Center
İK	İş Kanunu
İMK	İş Mahkemeleri Kanunu
İTM	İstanbul Tahkim Merkezi
İÜHFM	İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası
K.	Karar
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
Ltd Şti	Limited Şirketi
m.	Madde
Med-Arb	Mediation-Arbitration
MTK	Milletlerarası Tahkim Kuralları
MÜHFD	Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
OÜSBAD	Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi
RG	Resmi Gazete
s.	Sayfa
S.	Sayı
SDHFD	Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
SWOT	Strengths-Weakness-Opportunities-Threats
T.	Tarih
TAAD	Türkiye Adalet Akademisi Dergisi

TAEK	Türkiye Arabulucular Etik Kuralları
TAEKK	Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı
TBB	Türkiye Barolar Birliği
TBBD	Türkiye Barolar Birliği Dergisi
TBK	Türk Borçlar Kanunu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	Türk Ceza Kanunu
THHK	Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun
TMK	Türk Medeni Kanunu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law (Birleşmiş Milletler Uluslararası Hukuk Komisyonu)
vd.	Ve devamı
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VUK.	Vergi Usul Kanunu
Y.	Yargıtay
YÜHFD	Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
YZ	Yapay Zeka
ZOPA	Zone Of Possible Agreement

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1 Değer, Tutum, Davranış Şekillenmesi.....	6
Şekil-2 Moore Çatışma Yönetimi.....	8
Şekil-3 Güç Dengesizliklerinin Görünümü.....	59
Şekil-4 Kurumsal Yönetim, Aile İşletmesi ve Aile Anayasası İlişkisi.....	87

TABLO LİSTESİ

Tablo-1 Arabuluculuk, Tahkim ve Dava Kurumlarının Karşılaştırılması.....	14
Tablo-2 Arabuluculuk Verileri.....	21
Tablo-3 Mahkeme ve Arabuluculuk Sürecinin Karşılaştırılması.....	29
Tablo-4 Hukuk Danışmanlığı ve Arabuluculuk Karşılaştırılması.....	54
Tablo-5 Aile Arabuluculuğunda Uygulanabilir Beş Yöntem.....	63
Tablo-6 Aile Sistemi – İşletme Sistemi Karşılaştırması.....	72
Tablo-7 Aile İşletmesinin Güçlü Yanları.....	73
Tablo-8 Aile Hayatının Gerçekleri – İş Hayatının Gerçekleri.....	75
Tablo-9 Geleneksel Yöntemler – Aile İşletmelerine Özgü Arabuluculuk.....	95

TEŞEKKÜR

Aile Arabuluculuğu Bağlamında Aile İşletmeleri Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk isimli yüksek lisans tezim, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı alanında değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Pervin SOMER, Dr. Öğretim Üyesi Ferhat YILDIRIM ve Dr. Öğretim Üyesi Güray TÜRKER huzurunda savunulmuş ve kabul edilmiştir.

Burada ismi yer alan, almayan, hatırladığım ya da hatırlayamadığım minnet duyduğum kişileri anmadan evvel bu eserin, bana ait olmasının verdiği ayrıcalıkla şunları paylaşmak isterim: Hayat, özenle sevilmesi gereken bir çocuğu ailemize hediye etti. Genelde zor ve yorucu zamanlar yaşıyor olsak da inançla hayata tutunmaya çalışıyoruz. Karşımıza çıkan iyi insanlar sayesinde şartlarımız, kolaylaşıyor. Tabi ki karşımıza çıkan insanların hepsi de her zaman yapıcı değiller. Sıradan meselelerin halli için dahi daha fazla efor sarf etmek zorunda kaldığımız durumlar da oluyor. En çok sebat ederek ve basiretle ayakta, bir ve diri kalmayı öğrendik, evrildik, geliştik. Hayat ilerlerken pek çok şeyi başarabildiğimizi görüyorum. Yerimde saymadım. Çok defa vazgeçmek üzere olduğum zamanlara rağmen kendi elimi bırakmadım, tutunup ayağa kalktım, kendimi hüsrana uğratmadım. Her şeyden ve herkesten önce kendimi kutluyor, hayatın tüm nimetlerine şükrediyorum.

2000 yılında Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi 1. Sınıf öğrenciliğimin henüz ilk günlerinde bambaşka bir dünyanın hukuku düşüncesiyle, şaşkınlık, merak ve heyecanla Roma Hukuku derslerini kendisinden dinlediğim ve o günden sonra yıllar boyu ismini her zaman andığım ve nihayet yüksek lisansa başlamam, derslerim ve tez yazım sürecimde benim için bütün yolları açan, kolaylıkla ilerlememi sağlayan, bana güvenen, şefkatiyle ve sonsuz desteğiyle yanımda olan ve bundan sonra da hep yanımda olacağına inandığım çok değerli Sn. Prof. Dr. Pervin Somer' e çok teşekkür ederim.

Tüm yoğunluğuna rağmen bıkmadan usanmadan tezim konusunda beni sürekli motive eden, aynı zamanda hukuk camiasına eşsiz eserler kazandıran çok değerli arkadaşım ve meslektaşım Dr. Ferhat Yıldırım başta olmak üzere, yüksek lisans sürecinde tanıştığım, derslerdeki yaklaşımlarımın özgünlüğünü fark ettirerek üretkenliğim

konusunda cesaretlendiren Sn. Bahar Ceyda Süral Efeçınar' a; en başından beri başarabileceğime inanan ve tüm içtenliğiyle yanımda olan Sn. Prof. Dr. Cansu Topal' a teşekkür ederim. Türkiye' nin sanayici ve köklü ailelerinden birinin dördüncü kuşak nesli olan, aile işletmeleri içinde yetişen, bu konuda yazdığı ve tezime çokça katkı sağlayan kitabı vesilesiyle tanıştığım, sonrasında da “Arabulucu Masası” programında konuğum olmakla beni onurlandıran Sn. Tunç Vidinli' ye; 2018 yılında kendisinden müzakere eğitimi aldığım, tez sürecim de dahil olmak üzere eserlerinden sürekli faydalandığım ve şimdi geldiğim noktadan daha ileri gitmem temennisinde bulunan Sn. Hakan Karabacak' a; kendisini tanımaktan onur duyduğum ve tezimde isabetli kaynaklar konusunda bilgilendiren ve yönlendiren M. Serhat Sarısözen' e; jüri önündeki savunmamda yapıcı eleştiriler sunan Dr. Güray Türker' e; tüm hocalarıma ve dönem arkadaşlarıma; akademik çalışmalarımızda faydalandığımız hukuk alanının gelişmesi ve zenginleşmesi amacıyla bilimsel eserler üreterek emek veren tüm hukuk mensuplarına çok teşekkür ederim.

Her zaman iyiliği tavsiye ederek bizi yetiştiren, koruyup kollayan, sıcacık sarmalayan, tatlı dilli canım anneme; onların deyimiyle her zaman yıldızımın parlamasını dileyen hemcinslerimin her birine, kadın atalarım, her zaman maddi ve manevi destekleriyle benimle olan, beni yüreklendiren ve bana inanan geniş ailemin tüm güçlü kadınlarına;

Ömrünü evlatlarına adayan, çağlar ötesi vizyon sahibi canım babama; ailesindeki tüm kadınları yücelten, onlar için zorlukları kolaylaştıran kayınpederime ve geniş ailemin tüm erkeklerine;

Bana her zaman hayranlıkla ve aşkla bakan eşime, hayatımdaki varlığı için teşekkür ederim.

Güzel dünyalarında bana yer açan ve kocaman kalpleriyle eşsiz lezzette sevgilerini sunan değerli evlatlarım Nehir, Uraz ve Alp' e, yeryüzündeki bütün çocuklara ve bu güzel hayata adıyorum tezimi.

Kolaylıkla ve güzellikle daha nicelerine...

GİRİŞ

Dünyada pek çok ülkede aile arabuluculuğu uygulanmaktadır. Kimi ülkelerde direkt boşanma arabuluculuğu adı altında ya da boşanma arabuluculuğu şeklinde uygulanmaktadır. Ülkemizde 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunun uygulanmaya başladığından bu yana ihtiyari arabuluculuk kapsamında boşanma ve velayet konularında doğrudan olmasa da nişanın bozulması nedeniyle maddi ve manevi tazminat, nişanın bozulması sonrası hediyelerin geri verilmesi, boşanma davasının eki niteliğindeki maddi ve manevi tazminat, yoksulluk nafakası, mal rejiminin tasfiyesi konuları ihtiyari olarak aile arabuluculuğuna elverişli uyuşmazlıklar olarak sayılabilir.

Bunların yanı sıra Eylül 2023 yılından bu yana miras ya da ortaklığın giderilmesi uyuşmazlıkları, dava şartı arabuluculuk kapsamında ele alınmaktadır. Mevcut yasal düzenlemeler açısından boşanma davası öncesinde diğer tarafa, arabuluculuk teklif etmek zorunluluğu olmadığı gibi teklif edilmiş olması halinde de bu, dava açılmasına engel bir durum değildir. Yakın gelecekte aile arabuluculuğunun, ülkemizde de dünyadaki uygulamadan daha geniş kapsamlı şekilde dava şartı kapsamında uygulanmaya başlanması beklenmektedir.

Aile arabuluculuğu, geniş uygulama alanları bulmaktadır. Tez çalışması da aile işletmeleri uyuşmazlıklarında aile arabuluculuğu odağındadır. Aile işletmeleri, temelinde aile ve aile bireylerinin birbiri ile ve/veya işletme ile ilişkilerinden beslenir. Bu yoğun ve kimi zaman karmaşık bağ, ailenin, aile işletmesinin, aile üyelerinin ve giderek ülke ekonomisinin zarar görmesine neden olabilir, çatışmalar, çözümden uzaklaşabilir.

Aile işletmelerinde, sahip oldukları kurumsal yönetim anlayışı ya da aile anayasasının her zaman her konuda aile işletmesini yeterince koruyamadığı durumlar yaşanabilir. Aileyi ve aile işletmesi adına görevlendirilen aile konseyi her zaman tarafsızlığını koruyamayabilir ya da uyuşmazlıkların çözümü konusunda yeterince profesyonel ya da yetkin olmayabilir.

Ülke ekonomilerinin büyük kısmına sahip olan aile işletmelerinin bekası, ülkeler için de önemlidir. Sürdürülebilir başarının korunması, aile üyelerinin duygularından daha önemli olduğu düşünülebilir.

Tez çalışmasının ilk bölümünde teorik çerçevede çatışma, çatışma türleri, çatışma türleri yönetimi, alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri yer almıştır. Arabuluculuk konusunda temel bilgiler yer almıştır. Nitekim arabuluculuğun özel bir alanı olan aile arabuluculuğu modelleriyle birlikte çok daha detaylı anlatılmıştır.

İkinci bölümde aile işletmesi ve aile anayasası çıkarlar, ilkeler, hedefler, kriz anları, uyuşmazlıklar, aile anayasasının hazırlanması süreci ve içeriği gibi pek çok açıdan değerlendirilmiştir. Sürdürülebilir başarı, çatışmaların yönetimi, aile işletmesinin yapısından kaynaklanan zayıflıklar ve sorunların üstesinden gelinmesi, aileyi ve işletmeyi ayrı ayrı güçlendirmenin gerekliliği konusunda aile anayasası ve bağımsız bir kurul oluşturmanın büyük öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü bölümde de aile arabuluculuğu bağlamında ve aile işletmesi özelindeki uyuşmazlıklarda arabuluculuk konusu ve modelleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde farklı etkilerin altındaki farklı arabuluculuk uygulamaları, aile işletmelerinde arabuluculuk uygulamalarında yapay zekanın kullanımı ve önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda aile işletmelerinde halefiyet yani yönetimin devri açısından gelecek nesillerin, aile işletmeleri istemine entegrasyonu konusunda da arabuluculuğun stratejik önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Aile işletmeleri uyuşmazlıklarında uyuşmazlığın türü ve kapsamına göre birden fazla arabuluculuk modelinin uygulanması mümkün görünmektedir. Duygusal yoğun süreçler düzenlendikten sonraki bir aşamada kolaylaştırıcı arabuluculuktan da faydalanmak mümkündür. Hatta kimi zaman problem çözücü arabuluculuk yoluyla duyguyu ve menfaati ayırmak da mümkün olabilmektedir.

Kimi konularda kaynak erişiminin kısıtlı olması kimi konularda çok defa üzerinde araştırma yapılmış ve ayrıştırılmaya muhtaç gibi görünse de bu tez çalışmasının yaklaşımının sahadaki ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap vermesi amaçlanmıştır.

Aile işletmesi sisteminde aile ve işletme bir bütün olarak ele alınarak incelenmelidir. Bu inceleme de geçmiş, bugün ve gelecek zaman yaklaşımıyla, maddi ve manevi kaynaklarla bir bütün halinde değerlendirilmeye ihtiyaç duyar. Bu durumda aile üyeleri ya da aile işletmesi değil ülke ekonomileri de canlı kalacaktır kanaatindeyiz.

BİRİNCİ BÖLÜM:

ARABULUCULUK, AİLE ARABULUCULUĞU

1.ÇATIŞMA TEORİSİ

1.1. ÇATIŞMA

Çatışma, iki yada daha fazla sayıda tarafın kendi aralarındaki çatışmayı algılama pozisyon farklılıklarından doğan bir olgudur¹. Tarafların çatışmayı algılama şekilleri, çatışmayı ve çatışma sürecini etkileyen bir unsurdur. Çatışma, hayatın doğal bir parçası ve gerçeğidir. Bu olgu ile çatışmak yerine çatışmanın varlığını ve gerçekliğini kabul eden çatışmayı iyi yönde kullanarak kişilerin ve toplumların gelişim yönünde ilerleme kaydetmeleri mümkündür. Çıkarlar arasındaki uyum veya uyumsuzlukların derecesine göre taraflar arasında işbirliği veya çatışma ortaya çıkar². Çatışma, ihtiyaçlar karşılanmadığında ortaya çıkar³.

¹ Robert A. Barauch Bush ve Joseph P. Folger, *Arabuluculuk ve Getirileri (Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı) The Promise of Mediation (The Transformative Approach to Conflict)*, Çev. Gamze Sart, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın, 2013, s. 1 vd; Asude Bilgin, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Platon Hukuk, 2022, s.50; İmran Demir, “Çatışma Ve Çatışmaya Yaklaşım Yöntemlerinin Teorik Çerçevesi”, *Bariş Araştırmaları Ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1(2017), s.6; Asude Bilgin, “Çatışma Çözme Sürecinde Kullanılan Yöntemler”, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2016. s. 75.

² Hakan Karabacak, *Müzakere Oyunları*, 1. Baskı. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2017, s.18; Christopher W Moore, *Arabuluculuk Süreci*, Çev. Tarkan Kaçmaz ve Mustafa Tercan, 4. Baskı, İstanbul: Nobel Yayıncılık, 2016, s. 20 vd.

³ Şebnem Akipek Öcal vd., *Uzman Arabuluculuğa Giriş Kitabı*, Ed., Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı, Ankara: T.C. Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2023, s.127; Deniz Kite Güner, *Başarılı Arabulucunun El Kitabı*, 1. Baskı, İstanbul: GMN Institute Yayınları, 2020., s.123.

Bir ya da birden fazla sebepten doğan çatışmaların kaynağı, sınırlı kaynak paylaşımından, psikolojik ihtiyaçların karşılanmamasından, farklı değerlere sahip olmaktan, kişiler arası çatışmalardır:

Sınırlı Kaynakların Paylaşımı : Maddi kazanca odaklıdır. Temel neden, elde etmeyi planladıkları maddi getiriye hiç erişememek ya da beklenen kadar olmamasıdır. Sebebi ise karşıdaki kişinin tutumu, inancı veya davranışıdır. Asıl amaç, hakkı olduğuna düşündüğü bir sonuca ulaşmaktır. Eğer kişi, hak ettiğini düşündüğü sonuca ulaşma konusunda engelle karşılaşırsa, çatışma kaçınılmazdır⁴.

Temel duygusal / psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması : Her ne kadar maddi kazanç sağlamak gibi görünse de farklı olan aynı zamanda çatışmadan psikolojik olarak kazançlı çıkmaktır. “Yenilmiş” hissetmek, çatışmanın sonucunda bireyin yaşayabileceği temel korkudur⁵.

Farklı değerlere sahip olmak : Temel neden, bireylerin kendi değerlerinden farklı değerlere sahip kişilere karşı olumsuz tutum ve davranışlarının olumsuz niteliğinden kaynaklanır. İnsan, daha önemli, daha doğru, daha rasyonel gördüğü kendi değerlerini sebebiyle diğerlerinin farklı değerlerine uzak hissedebilir. Çatışmanın kaynağı, kişinin diğer kişilerin farklı değerlere açık olmamasıdır⁶. Değer, kişiliğin ya da bireysel kimliğin bütünlüğüne dahil olan ilkelerin, kanaatlerin, ideallerin toplamıdır. Bir davranışa rehberlik eder, karar vermede ya da her türlü değerlendirmede ölçüt alınır. Bu noktada özellikle bireyler, evrensel olan değerlerden hangilerine diğerlerinden daha fazla önem verdikleri temelinde farklılaşır. Değerler, sorgulanmayan soyut inançlardır. Değer tiplerinin birbiriyle uyumlu veya uyumsuz

4 Pervin Somer, “Güç Dengesizliğinin Aile Arabuluculuğuna Yansıması”. Ed., M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2024, s.162. vd.; Cennet Engin Demir vd., *Temel Arabuluculuk Eğitim Kitabı*, Ed., Ali Yeşilırmak vd., 3. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2021, s.15.

5 Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.163 vd.; Cennet Engin Demir vd., *Temel Arabuluculuk Eğitim Kitabı*, Ed., Ali Yeşilırmak vd., 3. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2021, s.13 vd.; Azmi Yalçın ve A. Esmeray Yoğun Erçen, “Kültür İle Şekillenen Çatışma Tepkileri Üzerine Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2(2004), s.213.

6 Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.164 vd.; Cennet Engin Demir vd., s.14 vd.

olmaları, farklı motivasyonları temsil ettikleri için alt yapılarını oluşturan motivasyonların benzerlikleri ve farklılıklarından kaynaklanır⁷.

Tutum, kişinin olumlu ya da olumsuz tepkileridir. Tutumlar, inançlar ve davranışlar birbirleriyle yakından ilişkilidir. Genetik kodlar ve sosyal deneyimler tutumları şekillendirir⁸. Tutumlar, öğrenme yoluyla oluşur. Bu süreçteki önemli unsurlar, direkt kişisel deneyim, aile etkisi, sosyal çevredir. Tutumun bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutu vardır. Bununla beraber tutumlar dört farklı işleve sahiptir. Bunlar, kavrama ve bilgi edinme, ihtiyaçları karşılama, egonun savunulması ve içsel değerlerin ifade edilmesidir⁹.

Davranış ise canlıların tepkileridir. Dış dünyaya gösterilen tüm bilişsel, ruhsal ve fiziksel türde tepkilerin tamamıdır. Tutum ve davranışlar arasında her zaman doğrusal bir ilişki beklenmez. Bu tutarlılık düzeyi, kişilik özelliklerine, durumsal unsurlara, konu hakkındaki bilgi düzeyine, tutumun boyutları arasındaki ilişkiye, niyete, sosyal kurallara, tutumun kuvvetliliğine ve erişilebilirliğine bağlı olarak değişebilmektedir¹⁰. Ait olunan toplumsal yapının ve sahip olunan kültürel değerlerin yansıması olan sosyal kurallar, insanların nerede, nasıl davranacağını belirler. Kişinin, diğer kişi ya da kişilerden ödül almak veya cezadan kaçınmak için uyum sağlaması ya da boyun eğmesi bir sosyal etkinin sonucudur. Özetle kişi, farklı bir durumda aynı şekilde davranmayabilir¹¹ ki sosyal kurallara bağlı sosyal etki, kısa süreli değişmeyi yaratır. Buna karşın kişinin iyilik halin, doğal düzenin bir parçası ve sosyal etkileşimin kendiliğinden ortaya çıkardığı bir özelliktir¹².

7 Kürşad Demirutku, “Beşeri Değerler, Temel Kavramlar, Kuramlar, Görgül Çalışmalar Ve Değer Eğitimi Önerileri” , *Karakter ve Değerler Eğitimi*, Ed., Figen Ersoy ve Perihan Ünüvar, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2021, s. 53.

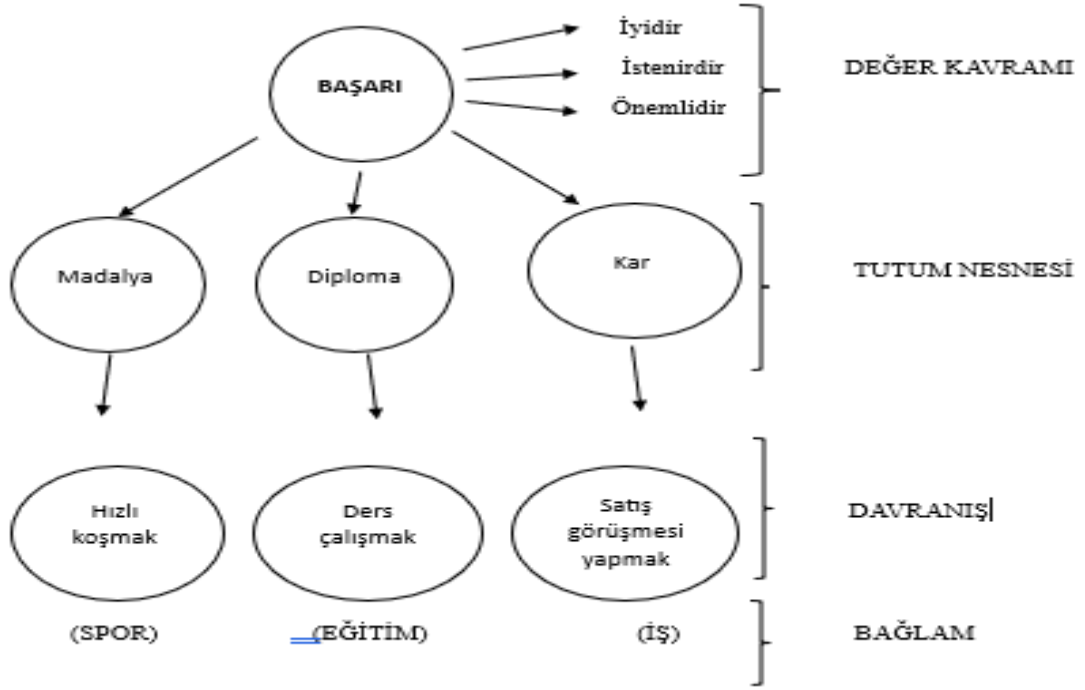
8 Elliot Aronson vd., *Sosyal Psikoloji*, çev. Okhan Gündüz, 4.Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2020, s.357.

9 Nuray Sakallı, *Sosyal Etkiler*, 5. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2016, s.105 vd.

10 Nuray Uğurlu Sakallı, *Sosyal Psikolojide Tutumlar ve Davranışlar*,1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2018, s.65.

11 Uğurlu Sakallı, s. 23 vd.

12 Kevin Dutton, *Olağan Psikopatlar*, çev. Cem Duran, 15. Baskı, İstanbul: Domingo Yayıncılık, 2020, s. 97-98.



Şekil-1 Değer, Tutum, Davranış Şekillenmesi.

Kaynak: Kürşad Demirutku, s.55, “Şekil 1. Bir Değer Kavramının Anlamsal Bellekteki Temsili”.

1.2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak çatışmayı sonlandırmak, çatışma sürecini etkilemek amacıyla yaklaşımlarla bir dizi eylemde bulunmasıdır¹³. Bu eylemler, Genellikle kullanılan Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli’nde¹⁴ bireylerin çatışmalara yaklaşımları:

Rekabet (*Competition*): Bireyin kendi çıkarlarını önceliklendirdiği bu yaklaşımda taraflardan biri, diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarından daha fazla kendi ilgi ve

¹³ Johan Galtung, *Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek – Çatışma Çözümüne Giriş*, çev. Havva Gök, 2. Baskı. Ankara: Usak Yayınları, 2022, s.2 vd.; Geniş bilgi için bkz: Murat Cihangir, “Kitap İncelemesi: Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek: Çatışma Çözümüne Giriş”, *International Journal of Economics Politics Humanities and Social Sciences*, Cilt: 1, Sayı:1(2018), s.55 ; Zahide Kübra Koçak ve Mehmet Ali Aktaş, “Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış”, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/871418>. (E.T. 30.01.2025)

¹⁴ Anlaşmazlıkların Analizi: Anlaşmazlıkların Nedenlerinin Anlaşılması ve İşbirliği Fırsatları konusunda bkz Moore, s. 106.

ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir. Taraflar için kazan ya da kaybet durumu söz konusudur¹⁵.

Kaçınma (*Avoidance*): Taraflar, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına da kendi ilgi ve ihtiyaçlarına da az önem verirler. Kaçınma durumudur, genellikle ilgilenmeme, dahil olmama, görmeme ve konuşmama tutumlarıdır. Zamanlama, zaman kazanma vb sebeplerle stratejik olarak da kullanılabilir. Her iki taraf açısından da kaybetme muhtemel ise kaçınma tutumu sergilendiği görülmektedir¹⁶.

Uzlaşma (*Compromise*): Tarafların kısa sürede ortak bir noktada buluştuğu, orta bir yol olarak bulduğu, ödün verdikleri stratejidir. Her iki taraf da birbirlerinin ilgi ve ihtiyaçlarını aynı seviyede önemser. Tarafların hepsi için kazanma muhtemeldir¹⁷.

Uyum (*Accommodation*): Taraflardan birinin, diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçları için kendi ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, feda etmesidir. Taraflar arasındaki benzerlikler ön plana çıkarılır ve ilişkinin devamlılığı önemsenir¹⁸.

İşbirliği (*Collaboration*): Problem çözücü olarak da bilinen, tüm tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına önem verilen, tarafların birlikte çözümler ürettiği, tarafların tamamı için memnun edici çözüm arandığı yöntemdir. Muhataplar, gerçek problemle yüzleşmek, ortaya çıkarmak için farklı bir bakış açıları geliştirirler¹⁹.

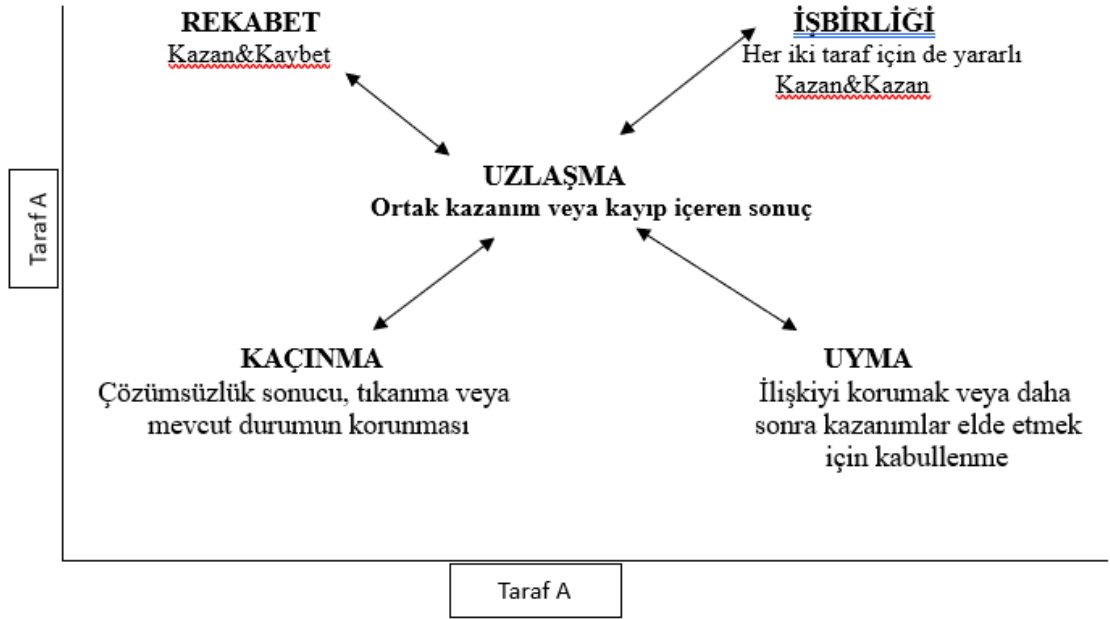
¹⁵ Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.(E.T.30.01.2025) . Moore, s. 146

¹⁶ Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.(E.T.30.01.2025). Moore, s.146

¹⁷ Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.(E.T.30.01.2025). Moore, s.146

¹⁸ Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.(E.T.30.01.2025). Moore, s.147

¹⁹ Thomas-Kilmann Çatışma Çözme Modeli <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.(E.T.30.01.2025). Moore, s.147.



Şekil-2 Moore Çatışma Yönetimi

Kaynak : Christopher W. Moore, *Arabuluculuk Süreci*, çev., Tarkan Kaçmaz ve Mustafa Tercan, s.147
Kaynak: “Şekil 4.3. Anlaşmazlık Yaklaşımları, Yöntemleri, Stratejileri ve Sonuçları”

2. ARABULUCULUK TEORİSİ

2.1. AVRUPA BİRLİĞİ (AB) MÜKTESEBATI AÇISINDAN ARABULUCULUĞUN GELİŞİMİ

Aile arabuluculuğu hakkında ilk olarak 21.01.1998 yılında Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından R (98)1 nolu tavsiye kararı alındı²⁰. Amaç, aile uyuşmazlıklarının, aile fertlerinin mümkün olduğunca zarar görmeden arabuluculuk yoluyla giderilmesi, bu bağlamda devletlerin sosyal ve ekonomik sorumluluğunun azaltılmasıdır²¹.

²⁰ 21 Ocak 1998 yılında Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından aile arabuluculuğu hakkındaki R(98) 1 tavsiye kararı <https://rm.coe.int/cm-rec-98-1e-aile-arabuluculuğu-hakkında/1680a3b42c>. (E.T. 30.01.2025).

²¹ Onur Utku Sevim, *Avrupa Birliği Müktesebatı ve Türk Hukukunda Arabuluculuk*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2016, s. 41 vd.; Melis Taşpolat Tuğsavul, *Türk Hukukunda Arabuluculuk* (6325 S. HUAK Çerçevesinde), 1. Baskı, Ankara : Yetkin Yayınları, 2013, s. 60 vd.; Ferhat Yıldırım, *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2023, s. 26.

18.09.2002 yılında Avrupa Ekonomi Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk hakkında REC(2002) 10 nolu tavsiye kararı alındı²². “Medeni Hukuk ve Ticaret Hukukunda Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Hakkında Yeşil Kitap”²³ yayınlanmıştır. Amaç, adli yargıya alternatif uyuşmazlık çözüm (AUÇ) yolu olarak, adli sistemin yerine geçmeyeceği vurgulanarak, arabuluculuğun sistemli bir hale getirilerek kullanılmasının kolaylaştırılmasıdır.

2004’ te arabuluculuğa ilişkin Avrupa Etik Kuralları (*European Code of Conduct for Mediators*) kabul edildi²⁴. Bu etik kodlarda, medeni ve ticari uyuşmazlıklarda görevli arabulucuların yeterlilikleri, atanmaları, ücretleri, arabuluculuk hizmetlerinin tanıtılması, bağımsızlık ve tarafsızlık ilkeleri, arabuluculuk anlaşması, arabuluculuk süreci, arabuluculuk aşamaları ve gizlilik konularına yer verilmiştir.

2008 / 52 / EC sayılı medeni ve ticari uyuşmazlıklar konusunda arabuluculuğa ilişkin direktifler ile Yeşil Kitap’ taki amaçlar yinelenerek ilk defa arabuluculuğun, AB sınırları içerisinde meydana gelen yabancı unsurlu/sınır ötesi uyuşmazlıklara ilişkin medeni hukuk ve ticaret konularındaki uyuşmazlıklarda da uygulanacağı yer almıştır.

²² 18 Eylül 2002 yılında Avrupa Ekonomi Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından hukuk uyuşmazlıklarında arabuluculuk hakkındaki REC(2002) 10 S tavsiye kararı alındı. <https://rm.coe.int/bakanlar-komitesi-tavsiye-karari-2002-10-hukuk-uyusmazliklarinda-arabu/1680a72d71>. (E.T. 30.01.2025).

²³ Mustafa Özbek , “Avrupa Birliğinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü”, *TBB Dergisi*, Sayı 68, (2007), s. 268.

²⁴ 2004 yılında arabuluculuğa ilişkin Avrupa Etik Kuralları (*European Code of Conduct for Mediators*) yayınlandı. <https://rm.coe.int/cepej-2018-24-en-mediation-development-toolkit-european-code-of-conduc/1680901dc6> . (E.T. 30.01.2025).

2.2. TÜRKİYE'DE ARABULUCULUĞUN GELİŞİMİ

Osmanlı Devleti döneminde uyuşmazlıklar, mahkeme dışında eşrafın ileri gelenleri, aile meclisi ya da esnaf kethüdaları aracılığıyla²⁵, mahkeme sürecinde ise kadılara yardımcı olan muslihunlar aracılığıyla çözüme kavuşturulmaktaydı²⁶.

Cumhuriyet döneminde 1086 Sayılı Hukuk Muhakemeleri Usulü Kanunu²⁷ içerisinde mahkemelere, kamusal barışı tesis etme amacıyla taraflar arasındaki uyuşmazlıkların sulh (uzlaşma) yolu ile çözülmesini teşvik etme görevi verilmiştir²⁸.

Mevcut arabuluculuk mevzuat ve sisteminin ilk fikri temelleri, 2006 yılında TÜBİTAK ve Adalet Bakanlığı işbirliğiyle düzenlenen "Türkiye Hukuk Kamu Araştırma Programı Ortak Akıl Platformu" toplantılarında atılmıştır²⁹.

2008 yılında tasarı halindeki Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun çalışması³⁰ 6325 S. Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu (HUAK)³¹ olarak yasalaştırılmıştır. Türkiye’de arabuluculuk, alternatif uyuşmazlık çözüm (AUÇ, Alternative Dispute Resolutions, ADR) yolu olarak 22/6/2013 yılından itibaren gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu kanun, hukuki uyuşmazlıkların mahkemeye gitmeden çözülmesini teşvik ederek yargı üzerindeki iş yükünü azaltmayı ve tarafların daha hızlı, ucuz ve dostane bir şekilde çözüme ulaşmasını hedeflemektedir³².

²⁵ Mahkeme dışında <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-hakkinda/anayasal-hak-ve-hurriyetler-ile-yargilamaya-hakim-olan-ilkeler-isiginda-arabuluculuk..> (E.T. 30.01.2025).

²⁶ Yusuf Şen, “İslam Hukukunda Arabuluculuk”, *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, (2012), s.108.

²⁷ RG. 02 Temmuz 1927 Tarih ve 622 Sayılı. (Mülga)

²⁸ Cumhuriyet döneminde <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-hakkinda/anayasal-hak-ve-hurriyetler-ile-yargilamaya-hakim-olan-ilkeler-isiginda-arabuluculuk..> (E.T. 30.01.2025).

²⁹ Elif Eren, *Arabuluculuk ve Tahkim*, 1. Baskı, İstanbul: Platon Hukuk, 2024, s.30; Neyir Şeyda Musal, *İş Hukukunda İhtiyari Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Platon Hukuk, 2021, s.47; Canan Küçükali, “Türk Hukukunda Arabuluculuğun Gelişimi”, *Terazi Hukuk Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 178(2021), s. 1115.

³⁰ Saim Üstündağ, “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı Taslağı Hakkında Düşünceler”, *Yargı Dünyası*, Sayı:145(2008), s.13.

³¹ RG. 22 Haziran 2012 Tarih ve 28331 Sayılı.

³² Ferhat Yıldırım, *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık*, s.40.

Arabuluculuk, tarafların bir arabulucunun yardımıyla uyuşmazlığı gönüllü bir şekilde çözmeye çalıştıkları bir süreçtir. Arabuluculuk, tamamen tarafların rızasına dayanır ve sürecin her aşamasında taraflar tek taraflı olarak süreci sonlandırabilir³³.

HUAK m. 14' e göre arabulucuyu, taraflar seçer. Bir de HUAK Yönetmelik (HUAKY)³⁴ dava şartı³⁵ olarak arabuluculuğa başvuru başlıklı m. 23 başvurunun, karşı tarafın yerleşim yerindeki adliye arabuluculuk bürolarına yapılması hususuna yer verir.

Arabulucu, taraflarca belirlenebileceği gibi adliye arabuluculuk bürolarına başvurarak sicile kayıtlı arabulucular arasından atanmasını da talep edebilir. (HUAK m. 15)

2.3. ALTERNATİF UYUŞMAZLIK ÇÖZÜM YOLLARI ve TAHKİM

“*Alternatif*” kelimesi burada devlet yargısı yanında bir yol oluşturma olmayıp³⁶ Devlet yargısı yanında yer alan bir yöntemdir³⁷. Uyuşmazlıkların çözümü amacıyla mahkemelerde dava açılması yerine bir üçüncü kişinin yardımıyla bağlayıcı olan ya da bağlayıcı olmayan çözümlere ulaşılan, alternatif olarak kullanılan bir yöntemdir³⁸.

Bu yardımcı üçüncü kişiler, hakem, arabulucu, müzakereci ya da uzlaştırıcı sıfatıyla görev alabilirler³⁹. AUÇ yolları literatürde kısa duruşma, tarafsız ön

³³ Cennet Engin Demir vd., *Temel Arabuluculuk Eğitim Kitabı*, 11 vd.

³⁴ RG. 2 Haziran 2018 Tarih ve 30439 Sayılı.

³⁵ Hakan Pekcanitez vd., *Medeni Usul Hukuku*, 12. Baskı, Ankara: On İki Levha Yayıncılık, 2024. s. 218-220; Hakan Pekcanitez, “Alternatif Uyuşmazlık Çözümleri”, *Hukuki Perspektifler Dergisi*, Sayı: 5(2015), s. 13.

³⁶ Gülgün Ildır, “Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Hak Arama Özgürlüğü”, *Türkiye Barolar Birliği*, 75. Yaş Günü İçin Prof. Dr. Baki Kuru Armağanı, (2004), s. 387-388; Ferhat Yıldırım, *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık*, s.5.

³⁷ Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemlerinin devlet iktidarına hanel getirecek bir davranış olmadığı, aksine devlet denetiminin artmasına imkan sağladığına ilişkin görüş hakkında bkz Şule Şahin Ceylan, *Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2009. s. 260 vd.; Benzer görüşler için bkz. Alper Bulur, “Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Arabuluculuk”, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl: 65, Sayı:4(2007), s. 31 vd. Diğer AUÇ yolları ise kısa duruşma, tarafsız ön değerlendirme yöntemi, vakıaların saptanmasıdır. Mustafa Özbek, “Dünya Çapındaki Adalet Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü”. *Ankara Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 51, Sayı: 2(2002), s. 147.

³⁸ Hakan Pekcanitez vd., *Medeni Usul Hukuku*, Cilt 3, s. 2594.

³⁹ Andrew Goodman, *Arabuluculukta Etkili Taraf Vekilliği Uygulayıcı Rehberi*, çev. Adana Bıçaksız ve Zeynep Alkın, ed. Aşiyen Süleymanoğlu, 3.Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Daire Başkanlığı, 2018. s.75 vd.; Mustafa Serdar Özbek, *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*, 1. Cilt, 4. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2016. s. 50 vd.

değerlendirme yöntemi, vakıaların saptanması, müzakere, arabuluculuk, tahkim ve arabuluculuk-tahkim olarak belirtilmiştir⁴⁰.

Gelecek bölümlerde aile işletmelerinde uyuşmazlıkların mahkeme dışında AUÇ yollarından biri ya da birkaçı kullanılarak çözümlenebilmesi konusunda AUÇ yollarından tahkim, med-arb ve arabuluculuk uygulamalarına yer verileceğinden burada da AUÇ yollarından yalnızca bunlara değinilmiş ve hakkında genel çerçevesi ile bilgi verilmiştir.

Görüldüğü üzere AUÇ yöntemlerinden bir diğeri de tahkimdir⁴¹. Tahkimde taraflar arasındaki uyuşmazlık, tarafsız ve bağımsız hakemler tarafından yargısal yolla, bağlayıcı nitelikteki bir karar ile çözülmektedir. Milli ve milletlerarası iki tür tahkim bulunmakta olup milli tahkim, 6100 S. Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun (HMK)⁴² 11. Bölümünde, milletlerarası tahkim ise 4686 S. Milletlerarası Tahkim Kanunu (MTK)⁴³ uygulanmaktadır⁴⁴. Nihai hakem kararları, uygulanacak kanuna göre icra edilebilirlik niteliğindedir.

Taraflar arasında tahkim yargılamasının tercih edildiğine dair tahkim sözleşmesi veya tahkim şartının varlığı aranır⁴⁵. Yargıtay, tahkim ve geçerli bir tahkim şartına yönelik irade açıklamasının açıkça ve tereddüde yer vermeyecek şekilde yapılmış olmasını arar:

⁴⁰ Ferhat Yıldırım, *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık*, s.30 vd.

⁴¹ Doğan Ağırman, *Milli ve Milletlerarası Tahkim*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2022. s.23 vd.; Cevdet Yavuz, "Türk Hukukunda Tahkim Sözleşmesi ve Tabi Olduğu Hükümler", 2. *Uluslararası Özel Hukuk Sempozyumu Tahkim*, 1. Basım, İstanbul: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Marmara Hukuk Fakültesi, 2009. s. 138; Ziya Akıncı, *Milletlerarası Tahkim*, 6. Baskı, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2021, s.182, 183. Elif Eren, s. 15 vd.; Ali Cem Budak ve Varol Karaaslan, *Medeni Usul Hukuku*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınları, 2017, s. 397

⁴² RG. 4 Şubat 2011 Tarih ve 27836 Sayılı.

⁴³ RG. 5 Temmuz 2001 Tarih ve 24453 Sayılı.

⁴⁴ Cemal Şanlı, "Milletlerarası Ticari Tahkimde Esasa Uygulanacak Hukuk", 1. Bası, Ankara: *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları*, 1986, s. 17.

⁴⁵ Alim Taşkın, *Hakem Sözleşmesi*, 1. Baskı, Ankara : Turhan Kitabevi, 2000, s. 7; Ali Yeşilirmak, "Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolu Olarak Hakem-Bilirkişilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (DEÜHFD)*, Cilt.11, Özel Sayı(2009), s. 702 vd.

Yargıtay 15. Hukuk Dairesi, 23.10.2017 Tarih ve 2017/1523 E., 2017/3532 K. sayılı kararında tarafların tahkime ilişkin iradelerinin açık, net, kesin, kayıtsız ve şartsız olmasını arar⁴⁶.

Yargıtay 15. Hukuk Dairesi, 01.07.2014 Tarih, 2014/3330 E., 2014/4607 K. sayılı kararında uyuşmazlığın mutlak olarak hakemde çözümleneceği belirtilmeyip mahkeme yolunun açık bırakılması halinde tahkim sözleşmesi ya da şartından bahsedilemeyeceğine hükmetmiştir⁴⁷.

Milletlerarası Tahkim Kanunu'nun m. 4' e göre “*tahkim anlaşması, asıl sözleşmeye konulan tahkim şartı veya ayrı bir sözleşme ile yapılabilir.*” hükmünce uyuşmazlığın tahkim yoluyla çözümleneceği konusunda taraf iradesini beyan eden bir sözleşmede⁴⁸ “*tahkim, İstanbul*”, “*ISTAC Arbitration*” (*Istanbul Arbitration Center*) veya “*ITM*” (*İstanbul Tahkim Merkezi*) şeklinde bir tahkim merkezinin kısaltmasını yazarak bir tahkim kurumuna yapılan atıf da uyuşmazlığın tahkim yolu ile çözümü için yeterli kabul edilir. HMK m. 422 ve MTK m. 7/H uyarınca hakem veya hakem kuruluna, tahkim anlaşmasının mevcut ve geçerli olup olmadığı ve kendisinin yetkili olup olmadığını tespit yetkisi verilmiştir.

İSTAC (İstanbul Arbitration Center) Tahkim Kuralları⁴⁹ m. 8 f. 2 b. d uyarınca tahkim şartına ilişkin itirazlar, cevap dilekçesi ile birlikte sunulması gerektiği belirtilmiştir. TTK m. 5/a ile ticaret hukukunda mutlak ticari ve nisbi ticari davalara getirilen dava şartı arabuluculuk⁵⁰ hükmüne rağmen tahkim sözleşmesi ya da şartı olması halinde tarafların başvuru zorunluluğu bulunmamaktadır. Tahkime gidilebilmesi için uyuşmazlığın tahkime elverişli⁵¹ olması gerekir.

⁴⁶ Yargıtay 15. Hukuk Dairesi, 23.10.2017 Tarih ve 2017/1523 E., 2017/3532 K. sayılı kararı için bkz <https://karararama.yargitay.gov.tr/> . (E.T. 30.01.2025).

⁴⁷ Yargıtay 15. Hukuk Dairesi, 01.07.2014 Tarih, 2014/3330 E., 2014/4607 K. Sayılı kararı için bkz <https://karararama.yargitay.gov.tr/> . (E.T. 30.01.2025).

⁴⁸ Geniş bilgi için bkz: Banu Şit, “Tahkim Anlaşmasının Şekli: Yazılı Şekil Şartı Ve İnternet Aracılığı İle Akdedilen Tahkim Anlaşmaları”, *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, Cilt 25, Sayı 1-2(2005):s.423

⁴⁹ İSTAC Tahkim Kuralları m. 8 f.2 b.d, www.istac.org.tr (E.T. 30.01.2025)

⁵⁰ İlker Koçyiğit ve Alper Bulur, *Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk*, 1. Baskı, Ankara: Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı Yayını, 2019, s. 75-76

⁵¹ Ziya Akıncı, *Milletlerarası Tahkim*, s.92; Burak Huysal, *Milletlerarası Ticari Tahkimde Tahkime Elverişlilik*, 1. Baskı, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2010. s. 10 vd.; Mustafa Cemre Can, “Milletlerarası

Tablo-1 Arabuluculuk, Tahkim ve Dava Kurumunun Karşılaştırılması.

	ARABULUCULUK	TAHKİM	DAVA
Tanım	Tarafsız ve bağımsız bir üçüncü bir kişinin (arabulucu) yardımıyla yapılan müzakere	Tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişi (hakem) tarafından uyuşmazlığın yargısal yolla ve tarafları bağlayan bir karar ile çözülmesi	Uyuşmazlığın devlet organına (mahkeme) başvurulması ile yargısal yolla ve tarafları bağlayan bir karar ile çözülmesi.
Üçüncü kişilerin müdahalesi ve tarafların etkisi	Üçüncü bir kişi olarak arabulucu, süreci yürütür; tarafların sulh olmasına yardımcı olur. Süreç ve sonucu tarafların kontrolündedir.	Üçüncü bir kişi olarak hakem, süreci yürütür. Süreç konusunda tarafların kontrolü kural olarak mevcuttur. Sürecin sonucunu hakem belirler.	Üçüncü bir kişi olarak hakim, süreci yürütür. Süreç konusunda tarafların kontrolü yoktur.
Çözüm yolu	Çok çeşitlidir. Taraflar herkes için geliştirilmiş olanlar yerine, kendilerine özel ve yaratıcı çözümler elde edebilirler.	Katıdır. Nihai hakem kararı şeklinde karar verilebilir. Yaratıcı çözümler üretmek mümkün değildir.	Katıdır. Nihai mahkeme kararı şeklinde karar verilebilir.
Tarafların ilişkilerine etkisi	İlişki korunabilir. Muhtemel sonuç: Kazan & Kazan	İlişki zedelenabilir. Muhtemel sonuç: Kazan & Kaybet Kaybet & Kaybet	Yaratıcı çözümler üretmek mümkün değildir. İlişki zedelenabilir. Muhtemel sonuç: Kazan & Kaybet; Kaybet & Kaybet.

Kaynak: *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*, s. 38 “Şekil-1 Arabuluculuk ve Yargılama Yapılan Yöntemler”

2.4. ARABULUCULUK-TAHKİM (MED-ARB)

Med-Arb, tarafların öncelikle uyuşmazlıklarını arabuluculuk yoluyla (arabuluculuk aşaması) çözmeyi taahhüt ettikleri, bu aşamada anlaşma sağlanamaması halinde kalan

Ticari Tahkimde Tahkime Elverişliliğe Uygulanacak Hukuk”, *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2(2020); s. 1354.

sorunların bağlayıcı bir şekilde çözüme kavuşturulması amacıyla hakemliğe (hakemlik aşaması) başvurdukları iki aşamalı bir süreç sunan yenilikçi bir AUÇ yöntemidir⁵². Süreç, tarafların mevcut uyuşmazlıklarını analiz etmesi ile başlar. Bu aşamada taraflar, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve sorunlarını açık bir şekilde ifade ederler. Med-Arb sürecine rehberlik edecek kişi (arabulucu/hakem) tarafından bir süreç tasarımı yapılır. Bu tasarım, uyuşmazlığın doğasına ve tarafların taleplerine uygun adımları içerir. Med-Arb sürecinin her aşaması, tarafların iş birliğini artırmayı, uyuşmazlıkları çözmeyi ve tarafların uzun vadeli ilişkilerini korumayı hedefler.

Med-Arb yöntemi, uyuşmazlıkların hızlı, etkili ve esnek bir şekilde çözümlenmesine olanak tanıyan özellikleri sayesinde birçok farklı alanda uygulanabilmesini sağlar. Şirketler arası ticari sözleşmelerin yorumlanması veya uygulanması sırasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar, Med-Arb yöntemi ile etkin bir şekilde çözülebilir. Med-Arb, tarafların iş ilişkilerini koruyarak uzun vadeli ticari iş birliğini destekler. Ortaklık yapılarında taraflar arasında ortaya çıkan vizyon farklılıkları, hak ve sorumluluk anlaşmazlıkları Med-Arb ile hızlı ve yapıcı bir şekilde çözüme kavuşturulabilir. Bu yöntem, tarafların ortak çıkarlarını dengeleyerek sürdürülebilir bir iş ilişkisi sağlar. İnşaat projelerinde sıkça rastlanan sözleşme ihlalleri, proje gecikmeleri veya maliyet artışı gibi sorunlar, Med-Arb yöntemi ile tarafların ihtiyaçlarına uygun çözümlerle giderilebilir. Bu yöntem, proje sürekliliğinin korunmasında etkili bir araçtır. Hızla değişen teknoloji ve yenilikçi ürün geliştirme süreçlerinde ortaya çıkan patent, telif hakkı veya ticari sırlarla ilgili fikri mülkiyet ve teknoloji uyuşmazlıkları, Med-Arb yönteminin esnek yapısıyla çözülebilir. Gizlilik prensibi sayesinde tarafların ticari sırlarının korunması da sağlanır.

Taraflar, aralarındaki hukuki uyuşmazlık çözümü için önce arabuluculuk yolu, anlaşma olmaması halinde ise tahkim yoluna başvurmayı, nihai ve bağlayıcı bir sonuç elde etmek üzere sözleşmelerine Arabuluculuk-Tahkim (Med-Arb) klozu koyabilirler⁵³. Bu kloza uyulmaması hali ISTAC tarafından şu şekilde düzenlenmiştir: ISTAC

⁵² Ziya Akıncı, *Milletlerarası Tahkim*, s.92; Berk Demirkol ve Ural Aküzüm, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayınları, 2020, s.55 vd

⁵³ Dikran M. Zenginkuzucu, *Uluslararası Ticaret ve Yatırım Uyuşmazlıklarında Dostane Çözüm-Kurumlar, Kurallar, Süreçler*, 2. Baskı, İstanbul: Legal Yayıncılık, 2017, s. 20.

Arabuluculuk- Tahkim (Med-Arb) Kuralları m. 4 f. 5 gereğince taraflar, arabuluculuğa hiç başvurmadan tahkim davası açtılsa, en geç cevap dilekçesinde tahkim yargılamasının durdurulmasını istemesi üzerine hakem, gerekli görür ise sözleşmenin ihlalden kaynaklı tazminata hükmedebilir. Bu durumda arabuluculuğa başvuru şartına uyulmaması, tahkim davasının direkt reddedilmesine sebep olmaz, bu şartın tamamlanmasından sonra tahkim davası kaldığı yerden devam edebilecektir. Bu konudaki itiraz, HMK m. 117 f.3 kapsamındaki ilk itirazlar gibi öncelikle değerlendirilerek karara bağlanır.

ISTAC Arabuluculuk- Tahkim (Med-Arb) Kuralları m. 7'ye göre Med-Arb klotuna rağmen doğrudan tahkime başvurabilme konusunda istisnai hallere de yer verilmiştir. Bunlar kısaca, uyuşmazlığın arabuluculuk yoluyla çözümlenmesinin olanaksızlığı, tarafın haklı bir beklentisinin kalmamış olması, iflas, arabuluculuk oturumlarına katılmamadır.

2.5. ARABULUCULUK TANIMI ve TEMEL İLKELERİ

Çok eski zamanlardan bugüne kadar tüm toplumlarda çatışmalar yaşanmış ve çatışmaların çözümüne yönelik beraberinde arabuluculuk vb yöntemler var olmuştur. Etkin olarak da kullanılmıştır. Sistemsel olmayan daha çok örf ve adetler çerçevesinde uygulanan bu sistemde, arabulucu, toplumun ileri gelen, yaş olarak en büyük, itibar edilen, aile büyüğü olan kişiler vs. arasından seçili⁵⁴.

⁵⁴ Koçak ve Aktaş, “Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış”, s.32 vd; *Geleneksel arabuluculuk, modern anlamda alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinden önceki dönemde başlayan ve günümüzde de bazı bölgelerde varlığını sürdüren bir yöntemdir ve adı arabuluculuk olarak da isimlendirilir. Buna göre, toplum tarafından saygı gören üçüncü bir kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çözüm yöntemidir*”. Cennet Engin Demir vd. Ed. Ali Yeşilırmak Ali, Elif Kısmet Kekeç, *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı, 2017, s.35.

Arabuluculuk, yabancılık unsuru içerenler de dahil katılabileceği⁵⁵, tarafların üzerinde serbestçe tasarruf⁵⁶ edebilecekleri özel hukuk alanına giren iş veya işlemlerden doğan uyuşmazlıklarında uygulanabilen ve esas olarak, ihtiyarî olarak yürütülen AUÇ yoludur⁵⁷.

Arabuluculuk, uyuşmazlık yaşayan tarafların uzman bir arabulucunun refakatinde bir araya geldiği, uyuşmazlıkla ilgili kendilerinin aktif rol alarak kendi ihtiyaçlarına odaklı, menfaatlerine uygun çözümler ürettiği, kendilerini anlatma ve diğer tarafı dinleme şansı bulduğu bir süreçtir. Çoğu zaman ilişkiler, kırıldığı yerden tamir edilerek devam eder kimi zaman da anlaşma sağlanmasa bile kurulan iletişim sonucunda uyuşmazlıklar, eskisi kadar can sıkıcı ya da kaygı verici olmaz ya da uyuşmazlık bir daha hayatımızda gündem işgal etmemek üzere dostane bir çözüme kavuşturulmuş olur.

Arabulucu, uzmanlık eğitimleri almış, tarafsız ve bağımsız bir kişidir. Aldığı eğitimler kapsamında sistematik teknikler uygular. Tarafların birbirlerini anlamaları ve çözüm alternatiflerini kendilerinin üretmesini sağlamak amacıyla aralarında iletişim sürecinin kurulmasını sağlar. Tarafların, müzakerelerde bulunup çözüm bulamamaları halinde tavsiye niteliğinde çözüm önerisinde bulunma yetkisi vardır⁵⁸.

Arabuluculuk teorisi, çatışmaların çözümünde barışçıl ve yapıcı bir yaklaşım sunan bir yöntemdir⁵⁹. Arabuluculuk, gönüllü bir çözüm süreci olup, çatışmalara tarafsız bir dış gözlemci aracılığıyla çözüm bulunmasını hedefler. Amaç, taraflar arasındaki ilişkilerin korunmasını ve sürdürülebilir bir çözüm bulunmasını sağlamaktır.

⁵⁵ Yabancılık unsuruna ilişkin tanımlama, HUAK içerisinde geniş bilgi için düzenlenmemiş olduğundan Milletlerarası Özel Hukuk Türk doktrinde yabancılık unsuruna ilişkin çeşitli tanımlamalar bulunmakla beraber sonuç olarak “bir hukuki ilişki veya olayı, birden fazla hukuk düzeni ile irtibatlı kılan unsur” şeklinde ifade edilmiştir. Bkz. Ziya Akıncı, *Milletlerarası Tahkim*, s.56.

⁵⁶ Yavuz Alangoya, *Medeni Usul Hukukunda Vakıaların ve Delillerin Toplanmasına İlişkin İlkeler*, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 1979. s.2; Baki Kuru, *İstinaf Sistemine Göre Yazılmış Medeni Usul Hukuku Ders Kitabı*, 8. Baskı, Ankara : Yetkin Yayınları, 2017, s. 217.

⁵⁷ Pınar Akan, *Arabuluculuk ve Deniz Hukuku'na İlişkin İhtilaflarda Uygulanması*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2013, s. 73 vd.

⁵⁸ Hakan, Öztatar, “Genel Olarak Arabuluculuk”, ed. Yasemin Işıktaç, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, Sümer Kitabevi, 1. Baskı, İstanbul 2014, s. 13.

⁵⁹ Süha Tanrıver, *Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Arabuluculuk*, 2. Baskı, Ankara: Yetkin Yayıncılık, 2022, s.56 vd.

Arabulucu ise arabuluculuk faaliyetini yürütmekle yetkili ve Adalet Bakanlığı tarafından düzenlenen arabulucular siciline kaydedilmiş bulunan gerçek kişidir. Gönüllülük esasına dayanan bu süreçte, tarafsız bir üçüncü kişi olan arabulucu, tarafların iletişimini kolaylaştırarak karşılıklı anlayış geliştirmelerine ve kendi çözümlerini üretmelerine yardımcı olur. Taraflar, uyuşmazlığın çıkmasından sonra ve fakat mahkeme veya tahkime başvurmadan önce bir arabulucu aracılığı ile uyuşmazlığı çözmek isteyebilirler. Bunun için objektif ve tarafsız olduğuna ve tecrübesine inandıkları bir veya birden fazla arabulucuya başvurarak uyuşmazlığın çözümüne yardımcı olmasını talep ederler⁶⁰.

Arabulucu tarafsız, zeki, esnek, kolay anlaşılır, etkili ve ikna edici, empatik, etkili bir dinleyici olmalı, toplumda saygın bir yere sahip olmalı, şüpheli olmalı, gerekli kaynaklara ulaşma imkânına sahip, dürüst, güvenilir, eleştirilere açık, mizah anlayışına sahip, sabırlı, azimli, iyimser ve insanları seven bir kişi olmalıdır⁶¹. Arabuluculuğun temel ilkeleri şunlardır (HUAK m. 3):

İradilik: HUAK m. 3 f.1 gereğince taraflar, arabulucuya başvuru, süreci devam ettirme, sonuçlandırma veya bu süreçten vazgeçme konusunda serbesttirler. Taraflar, kendi istekleriyle sürece katılır ve istedikleri anda çekilme haklarına sahiptir. Burada doğası gereği dava şartı arabuluculuk sürecinde tarafların arabulucuya başvuru yapması ve ilk toplantıya katılması istisna olarak düşünülebilir. Aynı ilke, HUAKY m. 5 f.1’ de ve Türkiye Arabulucular Etik Kuralları m. 2’ de yer almaktadır.

Eşitlik : Kaynağını Anayasa m. 10’ da yer alan herkes, kanun önünde eşittir ilkesinden alır⁶². HUAK m. 3 f.2 taraflar, eşit haklara sahiptir. Aynı ilke, HUAKY m. 5 f.2’ de yer almaktadır⁶³. Ayrıca Türkiye Arabulucular Etik Kuralları m. 1’de de aynı ilkeye yer verilmiştir. Arabuluculuk sürecinden önce taraflar arasındaki eşitsizlik, arabuluculuk

⁶⁰ Hakan, Öztatar, s.15.

⁶¹ Elif Kısmet Kekeç, *Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler*, 3. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2016, s.60

⁶² Hakan Albayrak, “Eşitlik ve Tarafsızlık İlkelerinin Zorunlu Arabuluculuk Bağlamında Yeniden Değerlendirilmesi Zorunluluğu”, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Etik Özel Sayı: 17(2018), s. 9.

⁶³ Merve Hilal Çırkan, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculukta Eşitlik İlkesi*, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2021, s.55.

sürecinde ortadan kalkar. Bu sebeple HUAK m. 9’ de yer alan tarafsızlık ilkesi gereği olarak arabulucu, taraflar arasındaki bu eşitsizliği ortadan kaldırarak, tarafları süreçte eşit konuma getirebilir. Bu açıdan HUAKY m. 11, tarafsızlık ve eşitlik ilkesini birlikte yer verildiği görülmektedir. Eşitlik ilkesi, evrensel bir Anayasal haktır⁶⁴.

Gizlilik: HUAK m. 4 gereğince arabulucu, taraflarca kendisine sunulan bilgi, belgeleri gizli tutmakla yükümlüdür. Taraflar, kendilerine ait hiçbir bilginin diğer tarafla paylaşılmayacağını veya kendileri aleyhine kullanılmayacağını bilerek arabulucu ve arabuluculuk sürecine güvenmeleri gerekliliğini sağlayan ilkedir⁶⁵. Aynı ilke, HUAKY m. 6 ve 7 ve TAEK m. 5 f.1’ de yer almaktadır⁶⁶.

Tarafsızlık: HUAK m. 2’ de düzenlenmiş olan bir ilkedir. Arabuluculuk sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için arabulucunun tarafsızlık ilkesine bağlı kalması ve esnetmemesi, uyuşmazlık çözüm süresince taraflardan herhangi birine diğerinden daha fazla önem göstermemesi, arabuluculuk yönteminin ruhunu zedelememesi gereklidir. Ayrıca aynı ilkeye Türkiye Arabulucular Etik Kuralları m. 3’ te yer verilmiştir⁶⁷.

Aydınlatma: HUAK m. 11 ve HUAKY m. 13 gereğince arabulucu, tarafları süreç hakkında aydınlatma yükümlüdür. Süreç sonunda anlaşma halinde hukuki ve mali yönleri hakkında bilgilendirmelidir. 05 Nisan 2023 tarihi itibarıyla asilleri de bizzat bilgilendirme hususu vurgulanmıştır⁶⁸.

Aynı zamanda arabulucu, 6698 S. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında kişisel veri sorumlusu konumunda atfedildiğinden tarafları ayrıca KVKK hakkında da bilgilendirme yükümlülüğünü yerine getirmeli, bu kapsamdaki tüm bilgilendirme süreciyle ilgili yükümlülüklerini yerine getirdiğine dair

⁶⁴ AİHS m. 6 “Adil Yargılanma Hakkı”, AY m. 36 “Hak Arama Hürriyeti”, HUAK Taslak Gerekçesi m. 3 gereğince eşitlik, ortak bir ilke olarak belirtilmiştir. Geniş bilgi için bkz. Melis Tuğsavul Taşpolat, s.136; Elif Kısmet Kekeç, s.63.

⁶⁵ M. Serhat Sarısözen, “Aile Hukukunda Arabulucunun Rolü”, ed. M. Serhat Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1.Baskı, Ankara: Yetkin Yayıncılık, 2024, s.267

⁶⁶ Çiğdem Yazıcı Tıktık, *Arabuluculukta Gizliliğin Korunması*, 1. Baskı, İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık, 2013, s. 6.

Fatma bozkurt saraç &

⁶⁷ Seda Özümücü, “Arabuluculukta Tarafsızlık İlkesinin Görünümü Ve Etik Kurallar Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, *Inonu University Law Review – InULR* Cilt:10, Sayı: 1(2019), s. 263.

⁶⁸ Arabuluculuk Süreci İle İlgili Asillerin Bilgilendirilmesi hakkında bkz: <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/70420231412151.pdf> . (E.T. 30.01.2025).

belgelendirmelidir⁶⁹. Ayrıca gizliliği sağlama yükümlülüğü, sadece kendisi değil yanında çalışan kişiler, stajyerleri de kapsamaktadır⁷⁰.

2.5.1. İhtiyari Ve Dava Şartı Arabuluculuk

Tezin konusuna sadık kalmak açısından arabuluculuğa zorunlu başvuru hallerinin adalete erişim konusundaki avantaj ve dezavantajlarına detaylarına değinilmeyecektir⁷¹.

Avrupa İnsan Hakları ve Temel Özgürlüklerin Korunması Sözleşmesi m. 6 kapsamında, mahkemeye başvuru öncesinde arabuluculuğa başvuru yükümlülüğünün, kişilerin bilgiye erişim haklarının olduğu, muhtemel yüksek yargılama maliyetlerinin ve mahkeme dava sürelerinin uzunca beklenmesi gibi zahmetli sürece girmeden önce tarafların AUÇ yolları hakkında aydınlatılmış olmaları gerekli görülmektedir. İyi planlanmış arabuluculuk hizmetleri ile arabuluculuk bilgilendirme değerlendirme toplantılarının da zaman almayacağı belirtilmiştir⁷².

⁶⁹ 6698 S. KVKK m. 3 gereğince “*kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan gerçek ve tüzel kişi*”, veri sorumlusu olarak tanımlanmıştır. 6570 S. HUAK m. 11 gereğince arabulucular, arabuluculuk süreci hakkında tarafları aydınlatma yükümlülüğü altındadır. Buna paralel olarak 6698 S. KVKK m. 10 içeriğinde “*aydınlatma yükümlülüğü*” hükmü düzenlenmiştir. Bu açıdan arabulucular da veri sorumlusu sıfatını haizdir. Sonuç olarak arabulucu, yalnızca arabuluculuk süreci hakkında tarafları bilgilendirmek ve aynı zamanda kişisel verilere ilişkin geniş bilgi için bilgilendirme yapmakla aydınlatma yükümlülüğünü yerine getirmiş olacaktır. Aydınlatma, ilgili kişinin talebine bağlı olmayıp bu yükümlülüğünü yerine getirdiğine dair ispat yükü veri sorumlusu olan arabulucudadır. Kişisel Veri Koruma Kurumu tarafından 10 Mart 2018 Tarihinde 30356 S. Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren Aydınlatma Yükümlülüğünün Yerine Getirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ içeriğinde aydınlatma yükümlülüğü yerine getirilirken uyulacak usul ve esaslar düzenlenmiş, 13.01.2025 tarihinde de “*Arabuluculuk Faaliyetleri Kapsamında Aydınlatma Yükümlülüğünün Yerine Getirilmesine*” İlişkin Kamuoyu Duyurusu” yayımlanmıştır. <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/8151/-Arabuluculuk-Faaliyetleri-Kapsaminda-Aydinlatma-Yukumlulugunun-Yerine-Getirilmesine-Iliskin-Kamuoyu-Duyurusu-> . (E.T. 13.01.2025).

⁷⁰ Gizlilik kuralı kapsamı hakk. bkz: <https://www.uzarabuluculuk.com/wp-content/uploads/2021/05/ARABULUCULAR-I%CC%87C%CC%A7I%CC%87N-KVKK-REHBERI%CC%87.pdf> . (E.T. 30.01.2025).

⁷¹ Evrim Erişir, “Arabuluculuk Müessesesinin Anayasa’ya Uygunluğuna ve Devlet Yargısına Nazaran Öncelik Verilmeye Değer Olduğuna İlişkin 14.02.2007 Tarihli Alman Federal Anayasa Mahkemesi Kararı”, *DEÜHFD*, Cilt: 11, Özel Sayı, (2009), s. 226 vd. ; Dava şartı arabuluculuk ve adalete erişim geniş bilgi için bkz: <https://blog.lexpera.com.tr/zorunlu-arabuluculuk-adalet-erisimi-zorlastiran-bir-engel-mi/> <https://medya.barobirlik.org.tr/barowebiste/uploads/46/ARABULUCULUK/-7-8-9-10.pdf> . (E.T. 30.01.2025) Aksi yönde bir görüş için bkz: <http://yasaizleme.org.tr/zorunlu-arabuluculukun-hukukun-temel-ilkelerine-aykiriligi-ve-uygulanabilirliğine-dair-sorunlar/> . (E.T. 30.01.2025); Sibel Özel, “Zorunlu Arabuluculuğun Adalete Erişim Hakkı Çerçevesinde İrdelenmesi”, *Public and Private International Law Bulletin*, Cilt:40, Sayı:2(2020), s.872.

⁷² Parkinson; <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1512021090918Aile%20Arabuluculu%C4%9Fu.pdf> . (E.T. 30.01.2025) s.22.

Nitekim yürürlüğe girdiği 2013 yılından bu yana toplumsal barışa katkısı yadsınamaz düzeye ulaştığı görülmektedir⁷³. Adalet Bakanlığı' nın 29 Kasım 2024 tarihli açıklanan resmi istatistiki verilere göre 2013 yılından bu yana arabuluculuk uygulamasında 4 milyon 226 bin dosya yargıya intikal etmeden sonuçlandırıldığı belirtilmiştir.

Tablo- 2 Uyuşmazlık Konularına Göre Arabuluculuk Verileri

ARABULUCULUK VERİLERİ		
UYUŞMAZLIK TÜRÜ	UYGULAMA BAŞLANGIÇ TARİHİ	ANLAŞMA SAĞLANAN DOSYA SAYISI
İhtiyari arabuluculuk	2013	2.496.111
İş uyuşmazlıkları	2018	1.089.153
Ticari uyuşmazlıklar	2019	337.371
Tüketici uyuşmazlıkları	2020	166.273
Kira uyuşmazlıkları	01.09.2023	166.238
Ortaklığın giderilmesi	01.09.2023	15.589
Kat mülkiyeti ve komşuluk hukuku	01.09.2023	5.392
Tarımsal üretim sözleşmesi	01.09.2023	139

Kaynak: Anlaşma oranı Adalet Bakanlığı tarafından açıklanan resmi veriler uyuşmazlık konularına göre <https://www.adalet.gov.tr/2024-te-826-bin-dosya-arabuluculuk-uygulamasiyla-dostane-sekilde-cozume-kavusturuldu> (E.T. 30.01.2025)

Bununla beraber, arabuluculuk sürecinde ve tarafların arabuluculuğa teşvikinde hakimın rolünün çok önemli olması açısından arabuluculuk kurumu ile ilgili olarak arabuluculuk nedir, ilgili uyuşmazlığın çözüme kavuşturulma ihtimaline ilişkin konularda asillerin bizzat bilgilendirilmesi önemli görülmektedir⁷⁴.

Aynı zamanda taraf vekillerinin de Avukatlık Kanunu (AvK)⁷⁵ kapsamında müvekkillerini sulhe teşvik etmeleri ve arabuluculuk süreci hakkında müvekkillerine tarafsız bilgilendirmesi, sürecin avantajları konusunda yeterince aydınlatması da arabuluculuk kurumunu daha yaygın ve sıklıkla kullanılır hale getirecektir. En azından herkes, arabuluculuk kurumunun varlığından haberdar edilmiş olacaktır. Kaldı ki

⁷³ Ceyda Süral Efeçınar ve Ekin Hacıbekiroğlu Ömeroğlu, *Türkiye'de Arabuluculuk Nasıl Etkin ve Başarılı Hale Gelir?*, 1. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2015, s. 53 vd.

⁷⁴ Avrupa Konseyi, *Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı, Türkiye'de Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi*, 3. Basım. Ankara: Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2017, s.13 vd.

⁷⁵ RG. 7 Nisan 1969 Tarih ve 13168 Sayılı.

arabuluculuğun yaygınlaştırılması için çaba gösterilmesi, Avrupa Birliği politikaları doğrultusunda kabul edilen CEPEJ (European Commission for the Efficiency of Justice) ilkeleri güdülen amaçlardan biridir⁷⁶.

İhtiyari arabuluculukta tarafların, dava açmadan önce veya dava sürecinde arabulucuya başvurmaları serbesttir⁷⁷. Esas olan tarafların, kendi iradeleri ile üzerine tasarruf⁷⁸ edebilecekleri, kamu düzeni⁷⁹ dışında kalan hukuki uyuşmazlıklarının çözümü amacıyla arabulucuya başvurmalarıdır. 22.06.2012 yılında ülkemize ilk olarak ihtiyari arabuluculuk uygulanmaya başlamıştır. İhtiyari arabuluculuk süreci, dava açılmadan önce arabulucuya başvuru hâlinde, tarafları ilk toplantıya davet etme ve ilk (başlangıç) tutanağın (HUAK m. 16/1) düzenlenmesi ile sürece devam etme konusunda mutabık olduklarının belgelendirildiği tarihten itibaren işlemeye başlar. İhtiyari arabuluculuk sürecinin gerçekleşip gerçekleşmediği noktasında son tutanak ile ilk tutanağın beraber sunulması halinde taraflar, üzerinde anlaştıkları hususlarda dava açamayacaklardır⁸⁰.

Dava şartı arabuluculukta dava açılmadan önce arabuluculuğa başvuru şartının (HUAK m. 18/B) olduğu uyuşmazlıklarda⁸¹, taraflar, arabulucuya başvurulmaksızın dava açılmış olması ya da dava açıldıktan sonraki süreçte karar verilmeden önce bu usuli şartın (HMK m. 114, 115) tamamlanmış olması halinde dahi dava reddedilecektir. Şöyle ki:

Yargıtay 17. Hukuk Dairesi, 04/02/2021 Tarihli, 2020/3187 E., 2021/762 K. Sayılı kararında görevsizlik kararı verildiği aşamada davanın esasına girilmeden önce dava şartı

⁷⁶ Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmalarının Kullanımına İlişkin Öneriler Raporu, <https://rm.coe.int/kapsaml-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c> . (E.T. 30.01.2025).

⁷⁷ Ömer Ekmekçi vd, *Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari ve Zorunlu Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2018, s. 2223.

⁷⁸ Pekcanitez vd., *Medeni Usul Hukuku*, s. 189-190

⁷⁹ Turgay Bilge, “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Açısından Kamu Düzeni Kavramı”, ed. Yasemin Işıқтаç, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı. İstanbul: Sümer Yayıncılık, 2014, s.98

⁸⁰ Emre Kıyak, “Gerçekte İhtiyari Arabuluculuk Faaliyeti Yürütülmemiş Olmasına Rağmen Hazırlanan ve Tarafların Uyuşmazlık Konuları Üzerinde Anlaştığını Gösteren Arabuluculuk Son Tutanaqları Dava Engeli Teşkil Eder Mi?” <https://blog.lexpera.com.tr/gercekte-ihyari-arabuluculuk-faaliyeti-yurutulmemis-olmasına-ragmen-hazirlanan-ve-taraflarin-uyusmazlik-konulari-uzerinde-anlastigini-gosteren-arabuluculuk-son-tutanaklari-dava-engeli/> . (E.T. 30.01.2025).

⁸¹ Süha Tanrıver, “Dava Şartı Arabuluculuk Üzerine Bazı Düşünceler”, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 147(2020), s.115.

arabuluculuk işleminin tamamlanması halinde davanın usulden reddine karar verilemeyeceğine hükmetmiştir⁸².

Ankara Bölge Adliye Mahkemesi (BAM) 27. Hukuk Dairesi, 09/02/2022 Tarihli, 2021/1053 E., 2022/128 sayılı kararında dava açıldıktan sonra arabuluculuğa başvuru yapılmış olmasını dava şartının sonradan yerine getirilmiş olacağı şeklinde kabul edilmeyeceğine dair karar vermiştir⁸³.

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi , 04.02.2021 Tarihli, 2020/1970 E., 2021/844 K. sayılı kararında açıldıktan sonra zorunlu arabuluculuk başvuru yapılmış olmasını dava şartı yokluğunu ortadan kaldırmadığı gerekçesi ile davanın usulden reddine karar verilmesi gerektiği belirtilmiştir⁸⁴.

Bireysel veya toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan işçi-işveren alacağı, tazminat ile işe iade talepli açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması 01.01.2018 tarihinden itibaren dava şartıdır⁸⁵. Ticari uyuşmazlıkların niteliğine göre “alacak ve tazminat talepli açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması 01.01.2019 tarihinden itibaren dava şartıdır⁸⁶. Tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda⁸⁷ [149.000

⁸² Yargıtay 17 Hukuk Dairesi, 04/02/2021 Tarihli, 2020/3187 E., 2021/762 K. sayılı kararı için bkz <https://karararama.yargitay.gov.tr/> . (E.T. 30.01.2025).

⁸³ Ankara Bölge Adliye Mahkemesi (BAM) 27. Hukuk Dairesi, 09/02/2022 Tarihli, 2021/1053 E., 2022/128 K. sayılı kararı için bkz <https://www.ictihatlar.com.tr/ictihatdetay-70378-bamyereel-BAM-Hukuk-Mahkemeleri-Ankara-Bolge-Adliye-Mahkemesi-27-Hukuk-Dairesi-2021-1053-Esas-2022-128-Karar-Sayili-Ilami.html> . (E.T. 30.01.2025).

⁸⁴ Yargıtay 11. Hukuk Dairesi , 04.02.2021 Tarihli, 2020/1970 E., 2021/844 K. sayılı kararı için bkz <https://karararama.yargitay.gov.tr/> . (E.T. 30.01.2025).

⁸⁵ 7036 S. İş Mahkemeleri Kanunu m. 3.; Mustafa Çiçek, *İş Hukukunda Zorunlu Arabuluculuk*, 2. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2019, s.103 vd.; Mustafa Kılıçoğlu, *İş Hukuku Uyuşmazlıklarında Zorunlu Arabuluculuk*, 2. Baskı, İstanbul: Bilge Yayıncılık, 2019, s. 48 vd.; Özgür Oğuz, *Türk İş Hukukunda Dava Şartı Olarak Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Legal Yayınları, 2019, s.55

⁸⁶ 7155 S. Abonelik Sözleşmesinden Kaynaklanan Para Alacaklarına İlişkin Takibin Başlatılması Usulü Hakkında Kanun m. 20 hükmüncü getirilen 6102 S. Türk Ticaret Kanunu Dava şartı olarak arabuluculuk” başlıklı m. 5/A hükmü Koçyiğit ve Bulur, *Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk*, s. 75; Ceyda Süral Efeçinar ve Mehmet Ertan Yardım, *Ticari Uyuşmazlıklarda Zorunlu Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2019, s.65 vd.

⁸⁷ 28 Temmuz 2020 tarihinde Resmi Gazete' de yayımlanan 7251 S. Hukuk Muhakemeleri Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile 6502 S. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun m. 73/A hükmü. Pervin Somer, “Tüketici Uyuşmazlıklarında Alternatif Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk Ve Avantajları”, Ed., Gözde Zeytin Çağrı, *Tüketici Hukukunun Güncel Sorunları*, 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık, 2020. Geniş bilgi için bkz: Tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklar hakkında <https://ticaret.gov.tr/tuketici/tuketici-hakem-heyetleri/tuketici-hakem-heyetlerine-iliskin-bilgilendirme->

(yüz kırk dokuz bin) Türk Lirası] ve üzerindeki uyuşmazlıkların dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır⁸⁸.

Ticari uyuşmazlıklarda 6102 S. Türk Ticaret Kanunun m. 4.ve diğer kanunlarda belirtilen alacak, tazminat, itirazın iptali, menfi tespit ve istirdat davaları dahil edilerek kapsam genişletilmiş dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması 01.09.2023 tarihinden itibaren dava şartıdır⁸⁹.

Taşınmazın devrine veya taşınmaz üzerinde sınırlı ayni hak kurulmasına ilişkin uyuşmazlıklar 01.09.2023 tarihinden itibaren arabuluculuğa elverişli hâle getirilmiştir⁹⁰. Bununla beraber 01.09.2023 tarihinden itibaren kira ilişkisinden kaynaklanan uyuşmazlıklar (*kiralanan taşınmazların 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu' na ⁹¹ göre ilamsız icra yoluyla tahliyesine ilişkin hükümler hariç olmak üzere*), taşınır ve taşınmazların paylaşılması ve ortaklığın giderilmesi talep edilen uyuşmazlıklar, kat mülkiyet hukukundan doğan uyuşmazlıklar, komşu hakkına dayanan uyuşmazlıklar dava şartı arabuluculuk kapsamına alınmıştır.

Yukarıda yer verilen dava şartı arabuluculuk hükümleri sonucunda pek çok uyuşmazlık da bu kapsama dahil olmuş ve arabulucuların da genel ve özel alanlarda

[metni#:~:text=149.000%20\(y%C3%BCz%20k%C4%B1rk%20dokuz%20bin,Hakem%20Heyetlerine%20ba%C5%9Fvuru%20yap%C4%B1lmas%C4%B1%20zorunludur.](#) (E.T. 30.01.2025)

⁸⁸ Ayıplı mal ve hizmetler, taksitle satış sözleşmesi, tüketici kredi sözleşmesi, mesafeli sözleşmeler, devre tatil ve uzun süreli tatil hizmeti sözleşmeleri, işyeri dışında kurulan sözleşmeler, abonelik sözleşmeleri kapsamında arabuluculuğa başvuru dava şartıdır. Bkz Şebnem Akipek Öcal vd., *Tüketici Hukukunda Uzman Arabuluculuk Eğitim Kitabı*, Ed., Şebnem Akipek Öcal ve Abdülkerim Yıldırım, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2021, s.87 vd.

⁸⁹ RG. 5 Nisan 2023 Tarih ve 32154 Sayılı. 7445 S İcra ve İflas Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun m. 31, 34, 36, 37, 38 ve 41., 01 Eylül 2023 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

⁹⁰ 6325 S. HUAK' na eklenen m. 17/B. Geniş bilgi için bkz Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Tapu Daire Başkanlığı' nın "*Tapu Sicilinde Arabuluculuk Uygulamaları*" konulu, 29.11.2024 tarihli ve 2024/5 S. Genelgesi "*III. Arabuluculuk Anlaşma Belgelerinin Tapu Sicilinde Uygulanması*" başlıklı bölümde HUAK m. 17/B ile taşınmazın devrine veya taşınmaz üzerinde sınırlı ayni hak kurulmasına ilişkin uyuşmazlıkların ihtiyari arabuluculuk kapsamında olduğu, HUAK m. 18/B ile de taşınmazın paylaşılmasına ve ortaklığın giderilmesine ilişkin uyuşmazlıkların dava şartı kapsamında olduğu ve hem ihtiyari hem dava şartı kapsamındaki bu uyuşmazlıklar açısından anlaşma belgelerinin tapuda icra edilebilmesi mümkün kılınmıştır. www.tkgm.gov.tr . (E.T. 30.01.2025).

⁹¹ RG. 19 Haziran 1932 Tarih ve 2128 Sayılı.

uzmanlık⁹² geliştirmeleri sağlanmıştır. Bunlar örneğin sağlık hukuku uyuřmazlıkları⁹³ özellikle tıbbi uygulama hataları (malpraktis)⁹⁴, banka ve finans⁹⁵, enerji ve maden⁹⁶, fikri mülkiyet⁹⁷, inřaat⁹⁸, spor⁹⁹, sigorta¹⁰⁰, tarımsal üretim sözleşmeleri¹⁰¹ uyuşmazlıklarıdır.

2.5.2. Arabulucuların Nitelikleri

Türkiye’ de resmi arabulucu olarak görev yapılabilmesi için arabulucuların, Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı Arabulucular Sicili’ ne kayıtlı olma zorunluluğu vardır. Bu kapsamda, HUAKY m.30’ da TC vatandaşı olma, hukuk fakóltesi mezunu ve meslekte en az 5 yıllık kıdeme sahip olma, tam ehliyetli olma, 5237 S. Türk Ceza Kanunu (TCK)¹⁰² m. 53 kapsamında suç işlememiş olma, terör örgütü üyesi olmama, arabuluculuk eğitimi alma ve yazılı sınavda yeterli puan

⁹² Şebnem Akipek Öcal vd. *Uzman Arabuluculuğa Giriş Kitabı*, Ed., Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı. Ankara: T.C. Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2023, s. 54.

⁹³ Pervin Somer vd., *Sağlık Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, Ed. Selda Kutlay, Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s.58 vd; Serap Demir, *Sağlık Hukuku Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Aristo, 2020, s.45

⁹⁴ Şebnem Akçınar ve Pervin Somer, *Sağlık Hukuku Uyuşmazlıklarında Uygulama*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2022, s.75; Hakan Hakeri, *Tıp Hukuku*, 1.Cilt, 23.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2021. s.257. Geniş bilgi için bkz: Tuğçe Tekben, “Hekim İle Hasta İlişkisinin Vekalet Sözleşmesi Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakóltesi Dergisi, Prof. Dr. Erhan Adal’ a Armağan*, Yeditepe Üniversitesi Yayınları, Cilt: 8/2, Sayı:9/1 (2012), s.863

⁹⁵ Osman Remzi Günver vd., *Banka ve Finans Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Alper Bulur ve Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s.19 vd.

⁹⁶ Süheyla Suzan Alica vd., *Enerji ve Maden Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Nezih Dağdeviren ve Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s.58.

⁹⁷ Arzu Oğuz vd., *Fikri Mülkiyet Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Sezercan Bektaş ve Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s. 50 vd.

⁹⁸ Şebnem Akipek Öcal vd., *İnşaat Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Ayşe Çakıcı ve Şebnem Akipek Öcal, 1.Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s.25 vd.

⁹⁹ Tarkan Erdal, *Spor Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Nezih Dağdeviren ve Şebnem Akipek Öcal, 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020, s.58 vd.

¹⁰⁰ Ufuk Tekin vd., *Sigorta Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, ed. Kemal Şenocak, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2021, s. 52.

¹⁰¹ Şebnem Akipek Öcal ve Hayriye Doğramacı., *Tarımsal Üretim Sözleşmelerinde (Sözleşmeli Üretim Modelinde) Uzman Arabuluculuk*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2024, s. 25.

¹⁰² RG. 12 Ekim 2004 Tarih ve 25611 Sayılı.

almış olma, Adalet Bakanlığı' nca tutulan arabuluculuk siciline kayıt olma şartları olarak belirlenmiştir.

Bununla birlikte temel eğitimi almış olan arabulucuların genel ve özel uzmanlık alanlarında da eğitim alarak dava şartı kapsamındaki hukuki uyuşmazlıklar alanında çalışması mümkün olacaktır.

Arabulucu olması için HUAK' ın aradığı şartlara benzer şartlar yanında Avusturya Hukuk Uyuşmazlıkları Arabuluculuk Federal Kanunu' nun 3. Bölüm Arabulucular Listesi "Listeye Kayıt Koşulları" başlıklı m.9 b.1' de "sorumluluk sigortası yaptırmak" koşulu da arandığı görülmektedir¹⁰³. Arabulucunun, arabuluculuk faaliyetlerini yürüttüğü sırada sözleşmeden¹⁰⁴ ve kanundan doğan sorumluluğunun¹⁰⁵ ihlali halinde doğabilecek risklere karşı sigortalanması mümkündür. Henüz ülkemizde arabulucu mesleki sorumluluklarına ilişkin özerk bir tür olmadığından arabulucuların mesleki risklere karşı avukatlık mesleki sorumluluk sigortası içerisinde kloz olarak yer verilmekte ve yüksek prim bedeli ödenmektedir¹⁰⁶. Ülkemizde henüz uygulamada yer almayan Arabulucu Mesleki Mesuliyet Sigortası konusunda farkındalık geliştirilmesi amacıyla araştırmalar, saha çalışmaları, yazılı ve görsel çalışmalar devam etmektedir¹⁰⁷.

¹⁰³ Ferhat, Yıldırım, *Avusturya ve Türkiye' De Hukuk Uyuşmazlıkları Arabuluculuk Kanunu*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2015. s. 19. Cenk Akil, "Avusturya Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Federal Kanunu", *İÜHFM* Cilt: 70, Sayı: 2(2012), s.293.

¹⁰⁴ Emel Badur, "Arabulucu Sözleşmesi", *Terazi Hukuk Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:162(2020), s.253; Onur İlhan, *Arabuluculuk Sözleşmesi*, 1. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayınları, 2020. s.256

¹⁰⁵ Ferhat Yıldırım, *Arabulucu Mesleki Sorumluluk Sigortası*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2024, s.64 vd. Orhan Dür, *Arabuluculuk Faaliyeti ve Arabulucuların Hak ve Yükümlülükleri*, 2. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2018. s. 263 vd. Ferhat Yıldırım, *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık*, s.114 vd.; Tuğçe Arslanpınar, "Avukatın Mesleki Sorumluluk Sigortası", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:62(2017), s. 915

¹⁰⁶ Arabulucu mesleki sorumluluk sigortası hakkında Ferhat Yıldırım & Fatma Bozkurt Saraç söyleşi için bkz. <https://www.youtube.com/watch?v=dxFLnChPi8&t=3s> . (E.T. 09.01.2025). Şamil Demir, "Arabulucunun Hukuki Sorumluluğu", ed. Yasemin Işıktaç, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu* 1. Baskı, İstanbul: Sümer Kitabevi, 2014. s. 120; Betül Arslan Azaklı, "Zorunlu Arabuluculuk Faaliyetinin Niteliği Bakımından Arabulucunun Hukuki Sorumluluğu", *Akdeniz Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, (2018), s. 195.

¹⁰⁷ Geniş bilgi için bkz: Ferhat Yıldırım, *Arabulucu Mesleki Sorumluluk Sigortası*, s. 217 vd. ; Fikret Eren, *Sorumluluk Hukuku Açısından Uygun İlliyet Bağ Teorisi*, 1. Baskı, Ankara, 1975. s.220; Mustafa Kılıçoğlu, "Haksız Fiilde İlliyet Bağ", *Yargıtaç Dergisi*, Cilt:30, Sayı:1- 2(2004), s. 38

2.5.3. Arabuluculuk Anlaşmalarının Hukuki Niteliği

HUAK m. 17 f.1’deki hükümle arabuluculuğun sona erdiği haller yer almaktadır. Bunlardan biri de tarafların anlaşmaya varmasıdır¹⁰⁸. HUAK m. 18 f. 5 ve İMK m. 24 gereğince arabuluculuk sonucunda ulaşılan anlaşma taraflar için bağlayıcı olup anlaşılan hususlar hakkında taraflarca dava açılmaz¹⁰⁹. Bununla birlikte taraflarca varılan anlaşmanın yazıya dökülme zorunluluğu yoktur. 2022 tarihli Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Uluslararası Ticari Arabuluculuğa İlişkin Model Kanunu’nda arabuluculuğun sona erme hallerinden biri olarak “anlaşmaya varılma” halinden bahsedilmiş böylece anlaşmanın yazılı olabileceği gibi sözlü de olabileceği belirtilmiştir¹¹⁰.

Arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varan taraflar, anlaşmayı olduğu şekli ile de kullanabilirler. Bu açıdan arabuluculuk anlaşma belgesi de diğer sözleşmeler gibi 6098 S. Türk Borçlar Kanunu m. 1-48 yer alan sözleşmeler hukuku genel hükümlere uygun olmalıdır. Noter aracılığıyla da resmiyet kazandırılarak ispat gücü arttırılabilir.

2004 S. İcra İflas Kanunu m. 38 uyarınca ilam niteliğinde belge olması da 1136 S. Avukatlık Kanunu (AvK) m. 35/A taraf asillerinin ve vekillerinin aynı anda anlaşma belgesini imzalamış olmaları haline bağlıdır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 10.10.2022 Tarihli, 2022/12111 E., 2022/11575 K. sayılı kararında arabuluculuk anlaşma belgesinin, ilam niteliğinde olma konusunda kanunun aradığı unsurlar açısından tarafların, avukatlarının ve arabulucunun birlikte

¹⁰⁸ Ferhat Büyükkay, *Arabuluculuk Anlaşma Belgesi ve İcra Edilebilirlik Şerhi*, 1. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2018, s.78; Melis Taşpolat Tuğsavul, “Arabuluculuk Faaliyeti Sonunda Varılan Anlaşmanın Hukuki Niteliği”, *Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1(2019), s. 362.

¹⁰⁹ Mine Akkan, “Arabuluculuk Faaliyeti Sonucunda Anlaşılan Hususlarda Dava Açma Yasağı ve Sonuçları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2(2018), s.15. <https://blog.lexpera.com.tr/taraflari-baglayici-arabuluculuk-anlasmalarinin-hukuki-niteliği-ve-dava-acma-yasagi-etkisi-uzerine-dusunceler/> . (E.T. 30.01.2025); Seda Baş, “6325 Sayılı Kanun İle Öngörülen Dava Açma Yasağının Bir İstisnası Olarak Arabuluculuk Anlaşma Belgesinin İptali”, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı:1(2022), s.178

¹¹⁰ Ahmet M. Kılıçoğlu, *Arabuluculuk Sözleşmeleri*, 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitapevi, 2021, s. 1 vd.; Serhat Sarısözen, *Uyuşmazlıkların Alternatif Çözüm Yolları Işığında Avukatlık Hukukunda Uzlaştırma*, 1. Baskı, İstanbul : Yetkin Yayıncılık, 2011, s. 93 vd.

imzasının olması, icra edilebilirlik şerhi verilmesi istemiyle arabulucunun görev yaptığı Sulh Hukuk Mahkemesine başvuru yapılmış olması gerekliliğini vurgulamaktadır¹¹¹.

Anlaşma belgesinin ilam niteliği kazanabilmesi için bir diğer yol ise HUAK m. 18 f.2 gereği icra edilebilirlik şerhi alınması amacıyla mahkemeye başvuru yapılmasıdır. Anlaşma belgesinin, cebri icraya elverişli bir şekilde düzenlenmiş olması, hukuki bir ilişkiyi tespit etmek değil tarafların arasındaki uyuşmazlığı çözüme yönelik bir eda niteliğinde edimi içermelidir (HMK m. 297 f.2), bir mahkeme hükmü gibi açık ve net olmalıdır. İcra edilebilirlik şerhi verilmesine dair işlem, çekişmesiz yargı işi olup ve aksi belirtilmedikçe çekişmesiz yargı kararları maddi anlamda kesin hüküm teşkil etmediğinden (HMK m. 388), bu kararlara karşı istinaf yolu açık ancak BAM (Bölge Adliye Mahkemesi) kararlarına karşı temyiz yolu kapalıdır. (HMK m. 362 f.I b.ç)

Bu noktada ayrıca 6100 S. HMK m. 313 açısından sulh sözleşmesi niteliğindeki arabuluculuk anlaşma belgesine, taraflarca, geçerli bir asıl borca ilişkin olarak 6098 S. TBK m. 170 vd gereğince asıl borcun fer' i niteliğindeki cezai şart yazılması kararlaştırılabilir, kanuna ve ahlaka aykırı nitelikte kesin hükümsüzlük içermeyen bu cezai şartın da icra edilebilir nitelikte olması aranır¹¹².

¹¹¹ Yargıtay 9. Hukuk Dairesi 10.10.2022 Tarihli 2022/12111 E., 2022/11575 K. sayılı kararı için bkz <https://kazanci.com.tr/gunluk/9hd-2022-12111.htm> . (E.T. 30.01.2025).

¹¹² Arabuluculuk anlaşma belgesi ve anlaşma belgesine cezai şart konulması hakkında <https://detayarabuluculuk.com/arabuluculuk-anlasma-belgesine-cezai-sart-yazilabilir-mi/>. (E.T.30.01.2025).

Tablo-3 Mahkeme ve Arabuluculuk Süreçlerinin Karşılaştırılması

MAHKEME SÜRECİ	ARABULUCULUK SÜRECİ
Suç ve suçluluk, hak ve haklılık faktörlerine odaklanır.	Çözüm aratışı vardır.
Kanunlara bağlı kalınır.	Kanundan ziyade olaya bağlılık söz konusudur.
Üst mahkeme kararlarını temel alır.	Taraflar, çözümde aktif rol oynar.
İhtilafa dışarıdan müdahale edilir.	Özneldir, olaya bağlı çözüme odaklanılır.
Genel geçer çözüme odaklılık söz konusudur.	Farklı perspektifler ağırlıklı olarak ön plana çıkar.
Tek perspektif ağırlığını ortaya koyar.	Barışçıl şekilde çözüme varılır.
Karar yoluyla çözüme ulaşılır.	Tarafları dinleme ve anlaşırma teknikleri kullanılır.
Mahkemeyi ikna etmek esasına dayalıdır.	Arabulucu, karar vermez, taraflar kendi çözümlerinin karşılaştırır.
Çözüme ilişkin kararı mahkeme verir.	Kazan & Kazan
Kazan & Kaybet; Kaybet & Kaybet	

Kaynak: Ayşe Dilek Ergüler, “Eşler Arasında Mal Ayrılığı ve Boşanma Davalarında Aile Arabuluculuğu”, ed. Prof. Dr. M. Serhat Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları, 2024, s. 41 “Şekil:5 Arabuluculuk Süreci ile Mahkeme Sürecinin Karşılaştırılması”

2.6. MÜZAKERE

Arabuluculuk sürecindeki müzakere aşaması genel çerçevesi ile incelenmiştir¹¹³. Müzakere, farklı çıkarlara sahip birden fazla tarafın faydalarına olacak bir anlaşma sağlama beklentisi ile etkileşim içinde stratejik olarak hareket ettikleri bir süreçtir¹¹⁴. Müzakereleri, taraflar yürütür. Arabuluculara ilkeli müzakere tekniği kapsamında, müzakerecinin soruna ciddiyetle yaklaşımı, nesnel kriterler kullanarak kişiyi ve sorunlarını asıl problemden ayrıştırmaları, kendi menfaatlerine odaklanmaları ve çözüm adına karşılıklı maddi kazanç sağlayan seçenekler üretmeleri beklenir¹¹⁵.

Müzakerenin tarafların sessiz ve hareketsiz olduğu uzun bir aşama olan açılış aşamasını takiben orta aşamasına geçilir. Burada süre oldukça kısıtlı kalmış olmasından dolayı alternatif çözümlerin, tavizlerin ve ödünlerin arayışı başlar¹¹⁶. Son aşamaya gelindiğinde taraflar ya bir anlaşmaya varılır ya da çözümsüz kaldıklarını beyan ederler.

¹¹³ Andrew Goodman, *Arabuluculuğa Hazırlanmak, Arabuluculuktan Yararlanacaklar İçin Rehber*, 2016, s.13 vd.

¹¹⁴ Karabacak, *Müzakere Oyunları*, s.21.

¹¹⁵ Ali Yeşilirmak, *Doğrudan Görüşme, Arabuluculuk, Hakem-Bilirkişilik ve Tahkim*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayınları, 2011, s. 23.

¹¹⁶ Arabulucuların bilgi toplamada kullandığı soru ve sorgulama yöntemleri: Kapalı uçlu sorular, netleştirici sorular, genişletici sorular, açıklayıcı sorular, çıkara dayalı sorular, zorlayıcı sorular, seçenek üretme soruları, sonuçsal sorular hakkında geniş bilgi için bkz Moore, s. 263-264

Müzakerelerde blöflerle başa çıkabilmek gelmek ve diğerinin etkin biçimde diyaloga katılmasını sağlamak önemlidir¹¹⁷. Anlaşma yönünde ilk teklifte bulunan (çıpa atmak)¹¹⁸ taraf, daha zayıf bir güce sahip olduğu sanılsa da çıpa hamlesine karşın karşı tarafın, ilk teklifin makul sınırların çok ötesinde ve kabul edilemez olduğu söylemiyle bunu etkisiz kılması ve her iki tarafça da makul olduğunu gerekçelendirerek kendi teklifini masaya koyması beklenir¹¹⁹. Bu açıdan müzakere sürecinin her anında dikkatli davranmak ve sürece odaklı hareket etmek gerekmektedir. Karşı tarafın, kışkırtıcılığı ya da müzakere tuzakları bakımından da bu odaklılık gerekmektedir¹²⁰.

Müzakereler, sıfır toplamı bir oyun olarak tabir edilir. Nitekim Müzakere Stratejisi Modeli olarak kullanılabilecek faydalı bir yöntem geliştirilmiştir. Burada temelde de iki tür müzakere yöntemi tanımlanmıştır. İşbirlikçi olarak başlanan sürece daha sonra diğer taraftan gelen hamleye göre her işbirlikçi (bütünleştirici, birleştirici, kazan-kazan) veya agresif (rekabetçi, kazan-kaybet) hamleye karşı kısasa kisasla karşılık verilir, oyun dengesi kurulur, karşı tarafın teklifinden bağımsız yeni ve faydalı (kazançlı) bir teklifte bulunması hali, oyunun dengesini bozar; tarafların tekliflerde mutabık olmaları aynı zamanda denge durumudur. Müzakere oyununda aranan bu faydanın maksimum seviyede olmasıdır¹²¹.

Müzakerenin konusu ve maliyeti açısından şunu bilmekte fayda olabilir “nihayet silahlarınız köreldiğinde, gayretiniz söndüğünde, kuvvetten düştüğünüzde ve hazinenizi harcadığınızda, diğer kumandanlar atağa geçerek parasız kalışınızdan faydalanmaya çalışacaklardır. Sonrasında hiç kimse, ne kadar mahir olursa olsun meydana gelecek neticeleri defedecek kabiliyeti kendinde bulamaz”¹²².

¹¹⁷ Seda Özmumcu, “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sürecinde Aktif Dinlemenin Rolü ve Önemi”, *Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 133(2015), s. 18.

¹¹⁸ Çıpa atmak kavramı, müzakerelerde ilk tekliften sonra ortaya atılan sayıdır, referans noktasıdır ve beklentiye uygun noktaya getirir. Jack Nasher, *Etkili Müzakere Sanatı*, çev. Yonca Kocadağ, 1. Baskı, İstanbul: Diyojen Yayıncılık, 2023, s.140-143

¹¹⁹ Necil Beykont, *Kazandıran Müzakere*, 1. Baskı, İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 2020, s. 119

¹²⁰ Sun Tzu, *Savaş Sanatı*, çev. Oğuz Kurumcan, 1. Baskı, İstanbul: Karbon Kitaplar, 2019, s. 37

¹²¹ Moore, s. 299 vd.

¹²² Tzu, s.11

Kazan-kaybet müzakeresinde¹²³ konu, tek tür olup içeriğini çeşitlendirme imkanı olmayan genellikle konusu para olan türdendir. Tarafların, müzakere pozisyonu ön planda olup uzun vadeli, iyi ilişkiler kurmaya elverişli olmadığından genellikle tek seferlik etkileşimlerde kullanılır. Bu yönteme özgü ZOPA (Zone Of Possible Agreement) olarak tabir edilen tarafların teklifleri arasındaki kalan bölgedir ve tarafların anlaşma potansiyelinin bulunduğu alandır¹²⁴.

Müzakere, dinamik bir süreçtir ve tarafların tutumuna göre güncellenen bir niteliktedir. Müzakere sürecinde tarafların amacı, müzakere etmemiş olsalar başarımları mümkün olmayacak bir sonuçtan daha iyi bir sonucu başarımlarıdır¹²⁵. Karşı tarafın ‘hayır’ cevabının altındaki sebeplerin bilinebilmesi halinde, davranışın altında yatan dürtülerin gereğine inilebildiğinde karşı tarafın davranışını etkileyebilecek müzakere gücüne sahip olunacağını belirtmiştir¹²⁶. Taraflardan duygularının etkisi altında olan, rasyonel kalamaz, bu da iletişim sürecine olumsuz şekilde yansımaya sebep olur. Karşı tarafı öfkelenirerek müzakere gücünü kırmak da bir teknik olsa da adil bir müzakere olmayacağından tavsiye edilmez¹²⁷. Başka bir açıdan da İnsanların akıllarıyla değil beklentileri ile tercihlerini yaptıklarından bahsedilmektedir¹²⁸. Bu durumda karşı tarafın tercihini etkileyici nitelikte bir çerçeveleme, çerçeveleme ve yeniden çerçeveleme yapılabilir. Müzakere yöntemler, müzakerede çokça kullanılan bu yöntemler, konunun ve sorunun tanımlanma ve algılanma biçimini ifade eden zihinsel

¹²³ Kazan-kaybet oyununda kendisini güçlü gören tarafın , karşı tarafla problem çözücü bir diyaloga gerek görmeyerek onun ‘benim olan, benim.ir; senin olansa diyalog konusudur, ilkesiyle hareket ettiğini belirtmiştir. William Ury, *Zor İnsanla Diyalog*, çev. Murat Özkul, 14. Baskı, Ankara: Öteki Ajans, 1994, s.12.

¹²⁴ Karabacak, *Müzakere Oyunları*, 43 vd.

¹²⁵ Taraflar, karar alıcılar arasındaki stratejik etkileşimleri inceleyen bilim alanı. Müzakere Oyunları da oyun teorisine paralel olarak işbirlikçi ve rekabetçi türde oyunlara yer verirken beraberinde stratejik bir yönetim aracı olarak “SWOT” (Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats) analizi tekniğini geliştirmiştir. Bu sayede tarafların müzakere ortamını anlamalarına, müzakere türüne karar verebilmelerine ve kazan-kaybet müzakeresinden kazan-kazan müzakeresine çevirebilmelerine fırsat sunar. Bu noktada müzakereciye, benimsediği müzakere yaklaşımını göstermeye yardımcı olmak üzere diğer bir yöntem olan Müzakere Pusulasını sunar. Müzakere teknikleri konusunda geniş bilgi için bkz: Karabacak, *Müzakere Oyunları*, s.43 vd; Müzakere teknikleri konusunda geniş bilgi için bkz: Peter Sander, *Müzakere 101*, çev. Özlem Özarpacı, 3. Baskı. İstanbul: Say Yayınları, 2021, s.50.

¹²⁶ Ury, *Zor İnsanla Diyalog*, s.11.

¹²⁷ Arthur Schopenhauer, *Haklı Çıkma Sanatı*, çev. Anıl Alacaoğlu, 1. Baskı. İstanbul: Can Yayınları, 2023, s. 32.

¹²⁸ Rasyonellik ve Beklenti Teorisi hakkında geniş bilgi için bkz: Karabacak, *Müzakere Oyunları*, s.36-37.

kalıplardır. Çerçevesler değişse de rasyonel seçimlerin değişmeyeceği belirtilir. Çerçevlendirmenin asıl amacı bu tekniği kullanan taraf açısından çatışmanın yatıştırılması veya çözümlenmesine yönelik olarak müzakere edilen konuyu, ikna edici bir şekilde sunmak ve farklı bir biçimde tanımlamaktır¹²⁹.

Kazan-Kazan müzakereleri tarafların işbirliğine dayalı olarak müzakere pozisyonu değil çıkarlara odaklanılarak sürdürülen bir yöntemdir. Zihindeki düşünce şablonu, ya öyle/ya da böyle değil, başka bir alternatif şablon olarak hem öyle/hem de böyledir; karşı tarafa karşı çıkmadan düşüncenin açıklanabilmesine imkan sağlar. Böylece her şeyin dahil edildiği ve ayrılıkların barışçı bir biçimde birlikte var olduğu bir atmosfer oluşmasının ardından tarafların işbirliği kolaylaşır¹³⁰. Taraflar arasındaki ilişkiyi, iyileştirici niteliktedir. Müzakere konusunun zenginleştirilmesi ya da çeşitlendirilmesi olanağı sunar. Taraflar arasında uzlaşmayı sağlamanın yolu, taraflar arasında bilgi paylaşımı yapılması halinde müzakere pozisyonlarının temelindeki çıkarlar fark edilir ve alternatif çözümlerin üretilmesi kolaylıkla sağlanmış olur. SWOT analizi kazan-kazan müzakereleri için önemli bir yöntemdir. Müzakere öncesi süreçte bilinmesi gerekir. Tarafların konumlarının ve müzakere güçlerinin bilinmesini kolaylaştırır¹³¹.

Hem kazan-kazan hem de kazan-kaybet müzakere türü için BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) tekniği geliştirilmiştir. Anlaşma olmaması halinde yapılacak en iyi şey, olarak tanımlanır¹³². Her müzakerecinin, BATNA'yı bilmesi beklenir ve müzakerelerden önce BATNA'nın bilgisine sahip olmak gerekir.

Bununla beraber müzakerecinin duygusal zeka¹³³, ikna kabiliyeti¹³⁴, iyi bir dinleyici ve konuşmacı olma, sabırlı, zaman yönetimini bilen, karar alma konusunda sağlam iradeye sahiplik vb gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olması beklenir¹³⁵. Bu

¹²⁹ Karabacak, *Müzakere Oyunları*, s. 38 vd.

¹³⁰ Ury, *Zor İnsanla Diyalog*, s.61.

¹³¹ Karabacak, *Müzakere Oyunları*, s.67 vd.

¹³² Roger Fisher vd., *Boyun Eğmeden Evet Dedirtme Sanatı*, çev. Fatma Güven Burakreis, 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, 2016, s. 33.

¹³³ Harvard Business School, *Duygusal Zeka Etkileme ve İkna*, çev. Başak Gündüz, 1. Baskı. İstanbul: Optimist Yayın, 2021, s.87.

¹³⁴ Robert B. Cialdini, *İknaya Açılan Kapı*, çev. Taner Gezer, 1. Baskı. İstanbul: MediaCat, 2017. s.227. Stratejik kararlarda inandırıcılık hakkında geniş bilgi için bkz: Hakan Karabacak, *Strateji Oyunları*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2021, s 127

¹³⁵ Karabacak, *Müzakere Oyunu*, s.25

konuda müzakerecinin, müzakere gücünün artırılması, psikolojik sağlamlığın artırılmasını gerektirir; bu sayede müzakere sürecinde olumsuz düşüncelerimizin bir çarpıtma olup olmadığını tespit etme ve çözüme yönelik üretken düşünme gücüne sahip olur¹³⁶.

Müzakere konularını düzenlenmesi ve bu açıdan müzakere gücünün artırılabilmesi amacıyla zihin haritaları¹³⁷ kullanımı faydalı olabilir; bununla beraber müzakerelerde tek bir şeye odaklanılarak düşüncenin karmaşıklığından kurtulup müzakerecinin, müzakere gücünü arttırması mümkündür¹³⁸.

3. AİLE ARABULUCULUĞU TEORİSİ

3.1. AİLE İÇİ ÇATIŞMA TÜRLERİ

Aile içi çatışmalar, aile üyeleri arasında farklı görüşler, değerler, ihtiyaçlar veya beklentiler nedeniyle ortaya çıkan gerilimlerdir¹³⁹. Bu çatışmalar, zaman zaman her ailede yaşanabilir ve normal bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak bazı çatışmalar, daha ciddi ve sürekli hale gelerek ailenin işlevselliğini etkileyebilir. Aile içi çatışmaların birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazıları şunlardır:

¹³⁶ Beyinde amigdala güçlü duygularla uğraşırken, hızlıca ve düşünmeden tepkiler verilmesine ön ayak olurken hipokampus somut gerçeklerle bağlantılı olarak rasyonel düşünmeyi sağlar. Otomatik düşüncelerin, mantıksız derecede olumsuz olması, çarpıtma olgusu için bkz: Glenn R. Schiraldi, , *Psikolojik Sağlamlık*, çev. Mirhan Petek, 2. Baskı. İstanbul: Nova Kitap, 2024, s. 75.

¹³⁷ Tony Buzan ve Barry Buzan, *Zihin Haritaları*, çev. Alfa Basım Yayım 10. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2021, s.199 vd.

¹³⁸ Olgular ve rakamlar: Beyaz Şapka, duygular ve sezgiler: Kırmızı şapka, neresi yanlış: Siyah şapka, spekülasyon: Sarı şapka, yaratıcı ve yanlamasına düşünme: Yeşil şapka, Düşünmenin kontrolü: Mavi şapka teknikleri hakkında geniş bilgi için bkz: Edward De Bono, *6 Şapkalı Düşünme Tekniği*, çev. Ercan Tuzcular, 12. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2021, s.26.

¹³⁹ Çatışma olgusu için bkz: Murat Cihangir, “Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek Çatışma Çözümüne Giriş”, *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1(2018), s.55; İletişimde kaçınılması gereken ifadeler için bkz: <https://www.antalyaozelegitim.com/blog/aile-danismanligi/aile-ici-iletisim.html> . (E.T. 30.01.2025); Fatih Camadan vd. , “Aile İçinde Yaşanan Anlaşmazlıklar: Ebeveynlerin ve Çocukların Görüşleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:64-Ek Sayı(2017), s.1525.

İletişim Eksikliği : Ebeveynlerin, çocuklarıyla yeterince zaman geçirmemesi¹⁴⁰, eşler arasında duygusal paylaşımın azalması¹⁴¹, teknolojinin aşırı kullanımı sebebiyle iletişimin zayıflaması¹⁴², çatışmanın çözülmeden üstünün örtülmesi gibi durumlar aile içi iletişim eksikliğine örnek olarak gösterilebilir.

İyi bir iletişim kurulamadığında, anlaşmazlıklar ve yanlış anlamalar ortaya çıkabilir. İletişim problemleri, aile üyeleri arasında çatışmaların büyümesine yol açabilir. Aile üyelerinin, birbirlerinin sevgi dilini keşfedip öğrenmeleri etkin bir iletişim kurmalarını kolaylaştırabilir. Bu sevgi dilinin onaylama kelimeleri, nitelikli zaman, hediye sunma, hizmete yönelik eylemler, fiziki temas olmak üzere beş farklı türünden bahsedilmektedir¹⁴³.

Farklı Beklentiler ve Değerler : Aile üyeleri, farklı yaşam tarzlarına, inançlara, değerlere ve beklentilere sahip olabilir. Bu farklılıklar zaman zaman çatışmalara neden olabilir. Değer kavramı, kişilik ve kimliğin bütünlüğüne dahil olan ve karar verme süreci ve eylemlerde ölçüt olan ilkelerin, kanaatlerin ve ideallerin tamamıdır¹⁴⁴. Değerler, bireylerin, grupların ya da kültürlerin birbirlerinden ayrışmasını veya farklılaşmasının altında yatan temel etmenlerden biridir. Değerlerin farklılık göstermesinin sebebi bireyler, gruplar ya da kültürler farklı değerlere önem vermekten çok içeriği evrensel olan değerlerden hangilerine diğerlerinden daha fazla önem vermeleridir¹⁴⁵.

Rollere İlişkin Anlaşmazlıklar : Toplumsal cinsiyet beklentileri, rollerin belirgin olmaması, güç ve otorite dengesi, ekonomik ve sosyal faktörler, kuşak

¹⁴⁰ Salih Gülen ve Sümeyye Barış, “Ebeveynlerin Çocuklarıyla Oyun Oynamama Nedenlerinin İncelenmesi” , *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 1(2021), s.24;. Fatma Tezel Şahin vd., “Babaların Çocuklarıyla Vakit Geçirme Durumlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 1(2017), s.323.

¹⁴¹ <https://www.begumkaplan.com.tr/evlilikte-iletisim-sorunlarinin-cozumu-nedir> (E.T. 30.01.2025)

¹⁴² Melike Aktaş ve Zeynep Çopur , “Sosyal Medya Kullanımının Eşler Arasında Strese Etkisi”, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 2018, Cilt 3, Sayı :6(2018), s.148.

¹⁴³ Gary Chapman, *Beş Sevgi Dili*, çev. Selim Yeniçeri, 1. Baskı, İstanbul: Koridor Yayıncılık, 2019. s.17 vd.; Zeynep Esra Abay Çelik, “Aile İçi İletişimde Aile İçi Sorunlar ve Aile İçi Çatışma”, *ISOREJ-Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Ulusal Eğitim Dergisi*, 2023, Cilt: 7, Sayı: 3(2023), s. 179

¹⁴⁴ Demirutku, s. 55.

¹⁴⁵ Demirutku, s.73

farklılıkları aile içi çatışma türlerinden biri olan rol karmaşasının sebepleri olarak gösterilebilir. Zamanla aile içinde huzursuzluk, iletişim kopukluğu ve çatışmalara yol açan rol karmaşasını önleyebilme konusunda açık iletişim, karşılıklı anlayış ve net sorumluluk paylaşımı önemlidir.

Toplumsal cinsiyet kavramı ilk defa Türkiye Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer almış ve bundan kaynaklanan rol çatışmaları açısından sanayileşme ve kentleşme gibi sebeplerle aile yapısında meydana gelen değişimlerin, ailenin geleneksel fonksiyonlarını etkilemekte olduğu belirtilmiştir¹⁴⁶.

Toplumsal cinsiyet yaklaşımından kaynaklanan aile içi rol çatışmalarında kadının çalışma hayatına girmesi haline ev işleri ve çocuk bakımının halen kadınlardan beklenmesi ve erkelerin bu konuda aynı derecede katkı vermemesi, kimi zaman da erkeklerin geleneksel rollerinin dışına çıkarak çocuk bakımına ve ev işlerine daha fazla katkı sunmasının toplum ve aile baskısı sebebiyle kabul görmemesi, bazen de kadının ailede ana geçim kaynağı haline gelmesi sebebiyle geleneksel erke rolü ile çelişebilmesi sebebiyle eşler arasında stres ve anlaşmazlıklar yaratması, aile büyükleri tarafından genç çiftelerde kadının kariyer yapması veya erkeğin ev işleri yapmasına karşı çıkılması sebebiyle aile büyükleri ve genç nesil arasında çatışma yaşanması olarak görülmektedir¹⁴⁷. Aile içinde her bireyin belirli rolleri vardır ve bu rollerin yerine getirilmesi beklenir. Ancak bazen aile üyeleri, roller konusunda anlaşmazlık yaşayabilir ve bu da çatışmalara yol açabilir. Geleneksel evliliklerde kadın ve erkeğin birbirinin tamamlayıcısı olarak görülür, erkeğin sorumlulukları bellidir ve bu sayede kadın-erkek rolleri birbirinden ayrıdır. Ebeveynlikteki rolleri birbirine karışmaz. Çağdaş evliliklerde arkadaşlık ögesi öne çıkar, paylaşılan şeylerin sayısı fazladır. Kadın ve erkeğin dünyaları çok farklılık göstermediğinden rol kargaşası yaşanabilir, sonuç olarak çocuk ve ebeveyn arasındaki otorite ve çocuk rolleri de karmaşık hale gelebilir¹⁴⁸.

¹⁴⁶ https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf. (E.T. 30.01.2025) s.35

¹⁴⁷ Süreyya Ece vd., “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Journal of Politics Economy and Management*, Cilt:7, Sayı:2, (2024):s.48; Gülay Güner ve Özgün Bener. “Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:153, Sayı:153(2011), s.158.

¹⁴⁸ Engin Gençtan, *İnsan Olmak*, 11. Basım, İstanbul: Metis Yayınları, 2012, s. 38 vd.

Finansal Sorunlar : Para, birçok aile için önemli bir kaynak olabilir ve finansal sorunlar çatışmalara neden olabilir. Gelir eksikliği, borçlar, harcamaların yönetimi konularında farklı görüşler çatışmalara yol açabilir. Sosyal Çatışma Kuramı¹⁴⁹ açısından finansal sorunların, aile içi güç dengelerini etkileyerek çatışmalara neden olabileceği, ekonomik zorlukların aile içi ilişkileri nasıl etkilediğini açıklayan önemli bir yaklaşım olan Aile Stres Modeli' ne göre ekonomik baskı ve parasal endişeler gibi finansal stresörler, eşler arasında duygusal sıkıntıya yol açar ve bu da evlilik doyumunu azaltır, psikolojik ve fiziksel saldırganlığı artırabileceği tespit edilmiştir. Örneğin, Ankara'da yaşayan 431 evli kadın üzerinde yapılan bir araştırmada, ekonomik baskının ve parasal endişelerin, algılanan duygusal sıkıntı aracılığıyla evlilik ilişkisini olumsuz etkilediği bulunmuştur¹⁵⁰. Yargıtay ekonomik şiddeti, evlilik birliğinin temelden sarsılmasına neden olan bir boşanma sebebi olarak kabul edilmektedir¹⁵¹.

Eşler Arasındaki Anlaşmazlıklar : Eşler arasında yaşanan çatışmalar, aile içinde genel bir gerilime neden olabilir. İlişki sorunları¹⁵², çocuk eğitimi, ev işlerinin paylaşımı gibi konularda anlaşmazlık çıkmış olabilir.

¹⁴⁹ “Sosyal Çatışma Kuramı ailelerin sınıf, ırk, cinsiyet eşitsizliğinden nasıl etkilendiğini ortaya koymakta, ailedeki çatışma ve rekabet ilişkisine yoğunlaşmaktadır. Çözümleme biçimi ne olursa olsun, ailede güçlü olanların, güçsüz olanlar karşısında çoğu zaman avantajlı olduğunu ifade etmektedir.” <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=127112> . (E.T. 30.01.2025).

¹⁵⁰ “Tarih boyunca birçok dönemde, yaşanan ekonomik olaylar birey ve aileler üzerinde etkili olmuştur. Ekonomik sorunların aile dinamikleri üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışmalar Büyük Bunalım (1930lar) yıllarına dayanmaktadır. Son yıllarda ise, dünya genelinde yaşanan ekonomik problemler, bireylerin deneyimlediği ekonomik güçlükler ile aile dinamikleri arasındaki ilişkiler konusundaki çalışmalarda bir artışa sebep olmuştur. Bu alandaki çalışmalar, Aile Stres Modeli çerçevesinde yürütülmektedir. Aile Stres Modeli, ekonomik güçlüklerden evlilik sonuçlarına giden süreci açıklarken, bu süreçte eşlerin psikolojik durumlarının önemini vurgulayan ve ekonomik sorunların eşlerin duygusal sıkıntıları aracılığıyla olumsuz evlilik etkileşimlerini arttırdığına dikkat çeken geniş kapsamlı bir modeldir. Model, refah düzeyi açısından ya da kültürel değerler açısından farklılık gösteren birçok farklı örneklem grubunda sınanmış ve destekleyici bulgular elde edilmiştir.” Ayşen Güre vd., “Aile Stres Modeli Çerçevesinde Yürütülen Görgül Çalışmalara Bakış”, ed. Ayşen Güre, *Aile Sistemleri*, 1. Baskı, Ankara: Türkiye Klinikleri; 2019, s. 1.

¹⁵¹ “... Evlilik birliğinin erkeğin psikolojik, ekonomik, fiziki şiddet, aldatma, hakaret, kötü muameleler, aile ile görüştürmeme, sürekli aşağılama nedeniyle sona erdiğini, tarafların zina, cana kast ve pek fena muamele ve evlilik birliğinin temelinden sarsılması nedenlerine dayalı olarak boşanmalarına...” hakkında bkz Yargıtay 2. HD 09.01.2023 Tarih, 2022/8392 E., 2023/4 K. sayılı kararı. <https://www.lexpera.com.tr/ictihat/yargitay-kararlari/hukuk-daireleri/2-hukuk-dairesi> . (E.T. 30.01.2025)

¹⁵² Cinsiyet tipi araştırmaları, kadınsı ve androjen kimselerin en iyi romantik eş adayları olduğunun ileri sürüldüğü, bu eşlerin diğerlerinin gereksinimlerine duyarlı ve bir ilişkinin gelişimini gerektiren karşılıklı sıcaklığı ve şefkati sağlamayı becerebildiklerini, erkeksi bir erkekle, kadınsı bir kadının en kusursuz çifti oluşturacağı düşüncesinin sağlıklı bir ilişki için aslında en uygunsuz birleşim olacağına dair

Çocuk Yetiştirme Tarzları : Ebeveynler, çocuk yetiştirme konusunda farklı yaklaşımlara sahip olabilir. Bazı ebeveynler çocuk yetiştirilmesinin önemi atlamaktadırlar. Ebeveynliğin ana görevinin cezalandırmak olduğunu zannederek, disiplin diğer pozitif şekillerini kullanmazlar. Ceza da bir disiplin olmasına rağmen en negatif yöntemdir¹⁵³. Disiplin yöntemleri, eğitim tarzı, kurallar ve sınırlar konusundaki anlaşmazlıklar aile içinde çatışmalara yol açabilir. Çocuk yetiştirme içerisinde disiplin, ilişkiler, bağımsızlaşma, dünyevileşme ve yılmazlık barındırır. Bir diğer ifadeyle Türkiye’de çocuk yetiştirme, çocuğun toplumsallaşması, ana baba çocuk ilişkileri, disiplin yöntemleri, bağımsızlaşma ve bireyselleşme alanlarında tarihi gözlemler ve çocukluk anılarıyla bir bütün halinde incelendiğinde tüm bu yaklaşımlar zaman ve mekan unsurlarına bağlı olarak değişim ve gelişim gösterdiği söylenebilir¹⁵⁴. Ebeveynlik tarzlarındaki farklılıklar, aile içinde gerginliklere ve sorunlara yol açabilir. Ebeveynler arasında tutarlılık sağlanması, çocuklara sınırlar konulması ve disiplin yöntemlerinin uyumlu bir şekilde uygulanması önemlidir. Çocuğa konulan sınırların sürdürülmesi için anne-babaların davranışlarında tutarlı olması gerekir. Anne-babanın çocuğun davranışlarına karşı tepkilerinin birbirinden farklı olması, çocuğun ebeveynine karşı güvenin sarsılmasına ve uyumsuz davranışlar göstermesine sebep olabilir¹⁵⁵.

3.2. AİLE İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Aile içi sorunlar, birçok ailede zaman zaman ortaya çıkabilen normal bir durumdur. Ancak, bu sorunların etkili bir şekilde çözülmemesi durumunda, ilişkileri olumsuz etkileyebilir ve ailenin mutluluğunu azaltabilir¹⁵⁶. Aile içi çatışmalar her ailenin

bir tespit içerir. M. Jerry Burger, *Kişilik, Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*, çev. İnan Deniz Erguvan Sarioğlu, 7. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2021, s. 687.

¹⁵³ Gary Chapman ve Ross Campbell, *Çocuklar İçin Beş Sevgi Dili*, çev. Çiğdem Balkanlı, 1. Baskı, İstanbul: Koridor Yayınları, 2020, s. 151 vd.

¹⁵⁴ Bekir Onur, *Türk Modernleşmesinde Çocuk*, 1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2009, s. 238 vd. Bkz: Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi, Kültürel Psikolojide Kuram ve Uygulamalar*, 5. Baskı, İstanbul: KÜY, 2019, s. 188 vd

¹⁵⁵ Gençtan, *İnsan Olmak*, s.43

¹⁵⁶ Aile arabuluculuğu için dört kilit adım vb diğer konularda ayrıntılı bilgi için bkz: Bob Bordone, “How can I mediate a conflict in my family?” <https://www.youtube.com/watch?v=ZTRuGhYrkY8&t=10s> .(E.T. 30.01.2025). “Bob Bordone Teaches You How to Stay Calm During a Difficult Conversation” <https://www.youtube.com/watch?v=bYtBcvn5ODs> .(E.T. 30.01.2025). Örnek bir aile arabuluculuğu uygulaması için görsel ve işitsel bir kaynak için bkz: Family Mediation Online Showcase,

yaşayabileceği normal ve yaygın sorunlardır. Bu çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi¹⁵⁷, aile bireyleri arasındaki iletişimi güçlendirir ve aile bağlarını daha sağlam hale getirir¹⁵⁸.

Etkili İletişim Kurulması : İletişim sorunları, birçok ailede karşılaşılan temel bir sorundur. İnsanlar arasındaki anlaşmazlıkların büyük bir kısmı, iletişim eksikliğinden kaynaklanır. Çözüm için aile bireyleri arasında açık ve dürüst iletişim kurmaya önem verilmelidir. Zaman ayırarak bir araya gelmek, duyguları ifade etmek ve karşılıklı olarak dinlemek, iletişim becerilerini geliştirmeye yardımcı olabilir.

İyi iletişim, aile içi çatışmaların çözümünde temel bir faktördür. Karşılıklı anlayışı artırmak, duyguları ifade etmek, dinlemek ve empati kurmak önemlidir. Duygusal olarak yüksek bir ortama bile, sakin ve açık iletişim sağlamaya çalışın. İyi bir iletişim, aile içi çatışmaların başarılı bir şekilde çözülmesinin temelidir. Aile bireyleri arasında açık, dürüst ve empatik bir iletişim kurmak önemlidir. Dinlemek, anlamak ve duyguları ifade etmek için zaman ayırmak, iletişimi güçlendirecektir¹⁵⁹.

Sorunların Tanımlanması : Aile içi çatışmalar genellikle belirsizlikten kaynaklanır. Sorunları tanımlamak ve herkesin neyin yanlış gittiğini veya neyin rahatsızlık verdiğini ifade etmesine izin vermek önemlidir. Net bir şekilde sorunları belirlemek, çözüm sürecini yönlendirmeye yardımcı olur. Çatışma yaşanan konuyu belirlemek ve sorunları tarafsız bir şekilde analiz etmek önemlidir. Herkesin görüşlerini paylaşması ve sorunun kaynağını anlamak, çatışmanın çözümü için adım atmaktır¹⁶⁰.

Ortak Hedefler Belirlenmesi : Aile üyeleri arasında ortak hedefler belirlemek, birlikte çalışmanızı sağlar. Ortak hedefler, ailenin mutluluğunu ve uyumunu

<https://www.youtube.com/watch?v=4yoXLzy-tfs> . (E.T. 30.01.2025). Ailede çatışmaların barışçıl çözümüne yönelik görsel ve işitsel bir kaynak için bkz: Making Peace: How to Mediate Conflict in Our Families, <https://www.youtube.com/watch?v=nQQvqLENz6c> . (E.T. 30.01.2025).

¹⁵⁷ Emine Erikel ve Zebiniso Kamalova, “Boşanma Sürecinde Çatışma Yönetimi Ve Aile Arabuluculuğu”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 2(2023), s.18

¹⁵⁸ Dilaram Billur Örnek Çelik , *İlişki Sürdürme Becerileri: Psiko-Eğitim Programı*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2020, s.50; John Gottman ve Nan Silver, *Evliliği Sürdürmenin Yedi İlkesi*, ed., Ezgi Deniz, İstanbul: Varlık Yayınları, 2024. s.78.

¹⁵⁹ Doğan Cüceloğlu, *İletişim Donanımları*, 47. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2014. s.54

¹⁶⁰ Sorunların Tanımlanması <https://www.elikapsikoloji.com/aile-ici-catismalar> . (E.T. 30.01.2025)

artırmaya yönelik olabilir. Bu hedeflere odaklanmak, küçük çatışmaların önemini azaltabilir ve daha büyük bir perspektif sunabilir.

Esneklik Ve Uzlaşma Gösterilmesi: Aile içi çatışmaların çözümünde esnek olmak önemlidir. Herkesin ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almak, uzlaşma yoluyla bir orta nokta bulmaya çalışmak çatışmaları azaltabilir. Herkesin gerektiğinde fedakarlık yapması, uzlaşmanın sağlanmasını kolaylaştırır. Her aile bireyi farklı düşüncelere ve ihtiyaçlara sahip olabilir. Esneklik göstermek, diğerlerinin fikirlerini kabul etmek ve uzlaşmaya açık olmak önemlidir. Ortak bir zemin bulma çabası, çatışmayı çözmek için önemli bir adımdır.

Profesyonel Yardım Alınması: Bazı durumlarda, aile içi çatışmalar kendi başınıza çözülemeyebilir. Bir aile terapisti veya danışmanından yardım almak faydalı olabilir. Profesyonel bir yardımcı, taraflar arasında arabuluculuk yapabilir, iletişim becerilerini geliştirmeye yardımcı olabilir ve çatışmanın temel nedenlerini belirlemeye yardımcı olabilir. Bazı durumlarda, çatışmalar aile bireyleri arasında derinlemesine sorunlara işaret edebilir. Bu duruma, bir aile terapisti veya danışmanıyla çalışmak faydalı olabilir. Bir uzmandan alınacak destek, çatışmaların çözümünde yol gösterebilir ve ailenin daha sağlıklı bir ilişki kurmasına yardımcı olabilir.

Empati Ve Anlayış Geliştirilmesi : Ailedeki diğer bireylerin duygularını ve bakış açılarını anlamak önemlidir. Empati kurmak, diğerlerinin hislerini ve deneyimlerini anlamak için bir adımdır. Empati, çatışmaları daha yapıcı bir şekilde ele almaya yardımcı olabilir. Aile içi çatışmaların çözümünde empati ve anlayış önemlidir. Ailedeki diğer üyelerin bakış açılarını anlamaya çalışmak, onları duygusal olarak desteklemek ve kendi duygusal tepkilerinizi kontrol etmek çatışmayı çözmeyi sağlayabilir¹⁶¹. Ebeveyn ve çocuk ilişkisi de aile içi ilişkilerden bağımsız şekillenmemektedir. Ebeveynin çocuklarıyla ilişkilerinde empatik anlayış sergilemeleri, onların güçlenmelerine yardımcı olan bir adımdır. Bu durumdaki ebeveynin, empatik anlayış geliştirmeleri, kendilerini

¹⁶¹ Yağmur Soylu ve D. Yelda Kağnıcı, “Evlilik Uyumunun Empatik Eğilim, İletişim ve Çatışma Çözme Stillerine Göre Yordanması”, *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, Cilt:5, Sayı:43(2015), s.48; <https://www.elikapsikoloji.com/aile-ici-catismalar#:~:text=Empati%20ve%20anlay%C4%B1%C5%9F%20geli%C5%9Ftirin%3A%20Aile,etmek%20%C3%A7at%C4%B1%C5%9Fmay%C4%B1%20yat%C4%B1%C5%9F%C4%B1rmaya%20yard%C4%B1mc%C4%B1%20olabilir>. (E.T.30.01.2025).

çocuklarının yerine koyarak dünyaya onların penceresinden bakmayı denemeleri, çatışmanın çözümüne yardımcı olacaktır¹⁶². Diğer kişiyi zihnimizle anlamaya çalışırsak bu empatik bağlantı değil tahlildir; bundan dolayı kişiyle o anda içinde canlı olanla bağlantı kurulmalıdır¹⁶³.

Stres, Öfke ve Zaman Yönetimi: Farklı düşünce ve değerlerin bir arada bulunduğu ailelerde, zaman zaman çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışmaları çözmek için, tarafların anlayışlı olması, empati kurması ve karşılıklı saygı göstermesi önemlidir. Öfke ve saldırganlık yerine, sorunları yapıcı bir şekilde ele alarak ortak çözümler bulunmalıdır. Modern yaşamın getirdiği yoğun iş temposu, ailelerin stres düzeyini artırabilir ve zaman yönetimi sorunlarına neden olabilir. Aile içinde stresin azaltılması için birlikte vakit geçirilecek etkinliklere zaman ayırmak önemlidir. Ayrıca, aile bireyleri arasında ev işlerinin ve sorumlulukların adil bir şekilde paylaşılması, zaman yönetimine yardımcı olabilir. Bazı çatışmalar hemen çözülemez. Herkesin sakinleşmesine ve düşüncelerini özgürce paylaşmasına hakkı vardır.

Aile içi çatışmalarda öfke ve saldırganlık yaygın tepkiler olabilir. Ancak, bu tepkiler sorunu daha da büyütebilir. Öfke kontrolü tekniklerini kullanmak, çatışmaları daha sağlıklı bir şekilde çözmeye yardımcı olur. Derin nefes almak, zamana ihtiyaç vermek veya yapıcı bir şekilde duyguları ifade etmek gibi yöntemler denenebilir. Öfke, üzüntü, sinirlilik, hiddet, nefret, kıskançlık ve hasetten farklıdır. Öfkenin bastırılması halinde fizyolojik sorunlar yaratmaktadır. Uzmanlarca her ne kadar toplum kültürel dinamikleri öfkeyi ortadan kaldıracı güce sahip olsa da bu gibi olmayan

¹⁶² Ebeveyn ve çocuk arasındaki çatışma ve gerilimin ergenlik döneminde şiddetlendiği, genellikle babaların, çocuklarından geleneksel cinsiyetçi role uymalarını beklediği, bu anlamda çocuklarıyla kaliteli zaman geçirmeleri, ebeveynin ortak katılım ve ilgi göstermeleri, aile üyeleri arasında eşitliğin sağlanması, riskli zamanlarda çocuklarına destek olmaları da aile içi çatışmayı çözen diğer yöntemlerdir. Muammer Salim, “Kız Çocuklarının Babalarıyla Kurdukları İlişkinin Psiko-Sosyal İyi Oluşlarına Etkisi ve Güçlendirme”, *Babalar Ve Kızları Çok Disiplinli Bir Yaklaşım*, ed. Şerife Çağın ve Dilek Maktal Canko, , İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları Kadın Sorunları Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yayın No:12, 2022, s. 29.

¹⁶³ Marshall B. Rosenberg, *Çatışma Ortamında Barış Dili*, çev. Vivet Alevi, Can Baldan, 3. Baskı, İstanbul: Maya Kitap, 2018, s. 88

toplumlarda da öfkeyi bastırmadan toplumun uygun gördüğü ölçü ve yöntemlerle öfkeyi yaşamak gerektiği söylenmektedir¹⁶⁴.

Rol Karmaşası: Farklı ortamlarda duruma uygun davranışı belirten kurallar, sosyal kurallardır ve bu kurallar, verilen bir sosyal rolde kişinin nasıl davranacağını belirler¹⁶⁵. Bazı durumlarda roller çakışır ve buna “rollerin çatışması” denir. Kişinin, zamanı ve enerjisi olmadan birçok rolü iyi şekilde uygulamaya çalışması, rol çatışmasına sebep olur. Örneğin Amerika’ da bazı uçak firmaları iş insanlarının ailelerine az zaman ayırmaları olgusunu kullanmak suretiyle satışlarını arttırmayı planlamışlar ve rol çatışması olgusunu kullanarak iş gezilerine çıkan iş insanlarının eşleri ile seyahat etmeleri halinde daha ucuza bilet satışı vaat ettikleri bir pazarlama stratejisi uygulamışlardır¹⁶⁶. Aile içindeki rol karmaşası, özellikle ebeveynler arasında veya çocuklarla ebeveynler arasında sıkça yaşanan bir sorundur. Her bireyin rollerini netleştirmesi ve aile içindeki sorumlulukları paylaşması önemlidir. Eşler arasında eşitlik ve adalet duygusu sağlanmalı, çocuklara ise yaşlarına uygun sorumluluklar verilmelidir.

3.3. AİLE ARABULUCULUĞU

3.3.1. Aile Arabuluculuğunun Tarihçesi

Aile arabuluculuğunun, genel arabuluculuktan çok daha önce dünyada uygulanmaya sistematik olarak uygulanmaya başladığı ve sonrasında bu kurumu teşvik etmek üzere yerel ve daha geniş coğrafyaları kapsayacak şekilde yaygınlaştırıldığı, kolaylaştırıldığı ve teşvik edildiği görülmektedir¹⁶⁷.

¹⁶⁴ Mehmet Şakiroğlu, *Öfke, Öfkeyi Olumlu Kullanmak*, 10. Baskı, İstanbul: Postiga Yayınları, 2021, s.110.

¹⁶⁵ Sakallı, *Sosyal Etkiler*, s.25. Nihan Demirkasımoğlu, “Toplum Yaşamında Kurallar: Birey-Kural İlişkisi”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, (Mart 2015), s.151.

¹⁶⁶ Sakallı, *Sosyal Etkiler*, s. 27.

¹⁶⁷ Abdurrahman Kavasoglu ve Tansu Gundogdu, “Aile Arabuluculuğunun Tarihi Gelişimi Ve Ülkemizdeki Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: XI, Sayı: 2(2021)s. 782.

Aile arabuluculuğu, 1960' larda ilk olarak Amerika¹⁶⁸, 1990larda Avusturalya' da uygulanmaya başlamıştır¹⁶⁹. Aile arabuluculuğu hakkında verilen Tavsiye Karar No R (98) 1 yayınlandı¹⁷⁰. Amaç, aile uyuşmazlıklarının arabuluculuk yoluyla çözülmesi, bu süreçte aile fertlerinin mümkün olduğunca zarar görmeden atlatması ve bu bağlam.a devletlerin sosyal ve ekonomik sorumluluğun azaltılmasıdır. Bu kararda aile arabuluculuğunun konusu, uygulama kapsamı, süreç, yabancılık unsuru taşıyan uyuşmazlıklarda aile arabuluculuğuna yer verilmiştir¹⁷¹. 1998' de Avrupa Birliği Konseyi ve Avrupa Komisyonun Viyana Eylem Planı onaylandı¹⁷².

European Community (EC), No 1347/2000. Brüksel 2 Tüzüğü kapsamında aile uyuşmazlıkları, müşterek çocukların velayeti, bununla ilgili davalarda yetkili mahkeme, mahkeme kararlarının tanınması ve tenfizi hakkındadır¹⁷³. 2002 tarihli medeni ve ticari uyuşmazlıkların çözümüne ilişkin alternatif usuller üzerine Yeşil Kitap yayınlanmıştır¹⁷⁴.

¹⁶⁸ 1964 Medeni Haklar Yasası (The Civil Rights Act of 1964) [https://tr.wikipedia.org/wiki/1964_Medeni_Haklar_Yasası#:~:text=1964%20Medeni%20Haklar%20Yasası%20B1%20\(%20C4%B0ngilizce,ABD%20ba%20C5%9Fkan%20C4%B1%20Lyndon%20Johnson%20taraf%20C4%B1ndan](https://tr.wikipedia.org/wiki/1964_Medeni_Haklar_Yasası#:~:text=1964%20Medeni%20Haklar%20Yasası%20B1%20(%20C4%B0ngilizce,ABD%20ba%20C5%9Fkan%20C4%B1%20Lyndon%20Johnson%20taraf%20C4%B1ndan) (E.T. 30.01.2025). Hikmet Bilgin, "Anglo-Sakson Hukuk Sistemlerinde Arabuluculuk", *Hukuk Gündemi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1(2009), s.17.

¹⁶⁹ Pervin Yıldız, "Türk Hukukunda Aile Arabuluculuğuna İlişkin Gelişmeler/Developments in Turkish Law Regarding Family Mediation.", *Arabuluculuğun Geliştirilmesi Uluslararası Sempozyumu Kitabı*. ed. Ersin Erdoğan, 1. Baskı, Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2019, s.35.

¹⁷⁰ 21 Ocak 1998 Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi kararı. <https://rm.coe.int/cm-rec-98-1e-aile-arabuluculuğu-hakk-nda/1680a3b42c> (E.T. 30.01.2025). Mustafa Özbek, "Avrupa Birliğinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü", *TBB Dergisi*, Cilt: 68, Sayı:269(2007), s.291.

¹⁷¹ Mustafa Özbek, "Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin 'Aile Arabuluculuğu' Konulu Tavsiye Kararı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2(2005), s.82.

¹⁷² https://www.ab.gov.tr/avrupa-birligi-zirve-sonuc-bildirgeleri_45449.html (E.T. 30.01.2025) Semih Sırrı Özdemir, "Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı: İngiltere'deki Düzenlemeler ile Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1(2012):s.55; Cem Özcan, "Fransız Hukukunda Aile Arabuluculuğu", *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, Yıl: 5 Sayı: 9(2017), s. 384; Almanya' da arabuluculuk, 1970' llerde tartışmalar, 1990' larda girişimler gerçekleştirilmiş; 2000 yılı itibarıyla mevzuatta yerini almıştır. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ccc08f79-a8c8-43a3-9da0-f0dc861fc2bb> (E.T. 30.01.2025). Osman İsfen, "Bavyera Eyaleti Uzlaşma Kanunu," Çev. Osman İsfen, *Legal Medenî Usûl ve İcra İflâs Hukuku Dergisi*, Sayı: 3(2006) s. 1336; Ferhat Yıldırım, "Türk Hukuk Sisteminde Alternatif Bir Çözüm Yolu Olarak Arabuluculuk", *International Journal of Social Sciences and Education Research*, Cilt:2, Sayı:3(2016), s.749

¹⁷³ 29 Mayıs 2000 tarihli Avrupa Birliği Konseyi kararı. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2000/1347/oj/eng>. (E.T. 30.01.2025).

¹⁷⁴ Mustafa Özbek, "Avrupa Birliğinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü", s.265 vd.

2003 yılında Avrupa Konseyi Parlamenter Asamblesi Aile Arabuluculuğu ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine İlişkin Tavsiye Kararı 1639 (2003) yayınlanmıştır. Arabuluculuğa tabi taraflar arasında eşit güç dengesi, aile arabuluculuğunun adli yardım sistemine dahil edilmesine yönelik tedbirler ve güçlendirmeler yapılması duyurulmuştur¹⁷⁵.

Aile arabuluculuğu ve hukuki konularda arabuluculuk hakkında mevcut Tavsiye Kararının daha iyi uygulanmasına yönelik kılavuz ilkeler CEPEJ¹⁷⁶ yayınlanmış ve üye devletlerin arabuluculuğu uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla uygulanabilir olan veya aile arabuluculuğuna uyarlanan uygulamaya yönelik araçlar hayata geçirilmiştir.

Türkiye’de aile ve boşanma uyuşmazlıkları için alternatif çözüm yöntemlerine ilişkin özel bir yasal düzenleme yoktur¹⁷⁷. Türkiye’ de 2023 yılında açılan davalar

¹⁷⁵ 2003 yılında Avrupa Konseyi Parlamenter Asamblesi Aile Arabuluculuğu ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine İlişkin Tavsiye Kararı 1639 (2003). <https://rm.coe.int/kapsaml-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c>. (E.T. 30.01.2025).

¹⁷⁶ 2007 yılında UNCITRAL (Birleşmiş Milletler Uluslararası Hukuk Komisyonu), Avrupa Birliği ve diğer kurumların arabuluculuk alanındaki çalışmalarını dikkate almıştır. Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmalarının Kullanımına İlişkin Öneriler Raporu, <https://rm.coe.int/kapsaml-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c>. (E.T. 30.01.2025), s.27. Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmalarının Kullanımına İlişkin Öneriler Raporu, CEPEJ kapsamında kabul edilen yardımcı temel ilkeler: Elverişlilik, geniş bir coğrafi alanda uygulanabilirlik. Erişilebilirlik, bir taraftan arabuluculuk maliyetlerinin taraflar açısından makul olması. Farkındalık; Yargı mensupları, avukatlar, mahkeme sistemi kullanıcıları ve kamuoyunda farkındalığın artırılması.

¹⁷⁷ Ayça Özdoğan vd., *Aile Ve Miras Hukukunda Uzman Arabuluculuk*, Ed., Şükran Şıpka vd., 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı, 2020. s.98; Pervin Somer, “Medeni Hukukta Arabuluculuğa Elverişlilik ve Aile Hukukunda Arabuluculuk Üzerine Bir Değerlendirme”, s.405. Geniş bilgi için kısa bilgi için bkz: “*Aile Arabuluculuğu İle İlgili Türk Medeni Kanunu Ve Diğer İlgili Yasalar*

1.4721 S. *Türk Medeni Kanunu*, aile hukuku kapsamında bireyler arasındaki ilişkileri düzenler. *Aile arabuluculuğu açısından şu maddeler önemlidir:*

1.1. *Evlilik Birliğinin Temsili ve Eşler Arası Haklar*: TMK m. 185-201, eşler arasındaki hak ve yükümlülükleri düzenler. Bu hükümler, aile arabuluculuğu sırasında dikkate alınır.

1.2. *Boşanma ve Sonuçları*: TMK’nın 161-184. maddeleri, boşanma sebepleri, velayet, mal paylaşımı, nafaka ve tazminat gibi konuları kapsar. Arabuluculukta bu hükümler ışığında taraflar arasında uzlaşma sağlanabilir.

1.3. *Velayet ve Çocuk Hakları* TMK’nın m. 336-337 çocuğun velayetiyle ilgili düzenlemeler içerir. Aile arabuluculuğunda, çocuğun üstün yararı gözetilir.

2.6325 S. HUKAK, arabuluculuk faaliyetlerini genel çerçevede düzenler. Aile arabuluculuğu açısından dikkat çeken noktalar:

Gönüllülük İlkesi: Arabuluculuk, tarafların gönüllü olarak katıldığı bir süreçtir. Aile arabuluculuğunda da bu ilke geçerlidir.

Arabulucunun Tarafsızlığı: Arabulucu, taraflar arasında tarafsız ve bağımsız hareket etmelidir.

Gizlilik İlkesi: Süreç boyunca tarafların paylaştığı bilgiler gizli tutulur. Aile arabuluculuğunda bu, özel hayatın korunması açısından kritik bir ilkedir.

3. 7036 S. *İş Mahkemeleri Kanunu* m. 3 bazı uyuşmazlıkların dava şartı olarak arabuluculuk

arasında boşanma davaları ikinci sırada gelmektedir¹⁷⁸. Türk hukukunda boşanmanın fer'ileri ve ikincil sonuçlarından kaynaklanan uyuşmazlıklar aile arabuluculuğuna elverişli olan dava türleri açısından kapsamındadır¹⁷⁹. Her ne kadar HUAK varsa da bu Yasa boşanma davalarını kapsamamaktadır. Boşanma kamu düzenini ilgilendirdiği için bu Yasadaki düzenlemeler, boşanma ve bundan doğan/doğacak fer'i talepleri kapsamamaktadır.

Boşanma yargılamasında, HMK hükümleri¹⁸⁰ yanında, ayrıca özel bir düzenleme olan TMK m. 184 f.I b.5 hükmüne göre boşanmanın veya ayrılığın fer'i sonuçlarına ilişkin anlaşmaların geçerliliği için hâkim tarafından onaylanması gerekmektedir. O hâlde arabuluculuk yolu ile anlaşmaya varılsa bile bu hususlar ancak (TMK m.184 b.5 ve m.166 f.3 gereğince) hâkim onayından geçmekle geçerlilik kazanacaktır.

Bununla birlikte boşanma, evliliğin butlanı, soy bağının tespiti, velayetin kaldırılması, kişisel ilişki tesisi gibi davalarda sonuç ancak bir mahkeme hükmü ile doğacağından, bu davalar bakımından arabuluculuk faaliyeti ile anlaşma sağlamak mümkün değildir.

sürecinden geçirilmesini öngörmektedir. Ancak aile hukuku uyuşmazlıkları (özellikle boşanma, velayet gibi kişisel statü konuları) zorunlu arabuluculuk kapsamı dışındadır. Bu uyuşmazlıklar için ihtiyari arabuluculuk uygulanabilir.

4. Çocuk Koruma Kanunu (5395 S. Kanun): Çocuğun üstün yararı ilkesini temel alır. Aile arabuluculuğunda çocukların haklarının korunması için bu yasa dikkate alınır.

5. Türk Borçlar Kanunu (6098 S. Kanun): Sözleşmesel yükümlülüklerin belirlenmesinde kullanılabilir. Örneğin, nafaka ya da mal paylaşımı gibi konularda tarafların yapacağı anlaşmalar bu kanuna göre düzenlenebilir.

6. Aile Arabuluculuğu ve Uygulamadaki Durum Aile arabuluculuğu. Şu anda Türkiye'de zorunlu bir uygulama değildir. Ancak, özellikle boşanma, velayet, nafaka ve mal paylaşımı gibi konularda taraflar ihtiyari olarak arabulucuya başvurabilir. Tarafların arabulucu önünde anlaşmaya varması durumunda, bu anlaşma mahkeme kararı niteliği kazanabilir."

¹⁷⁸ 2023 yılı içerisinde hukuk mahkemelerine gelen dava konularına göre istatistik için bkz <https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1042024101742Adalet%20%C4%B0statistikleri%202023.pdf> (E.T. 30.01.2025)

¹⁷⁹ Ayça Özdoğan vd., s.72. HUAK açısından nişanın bozulması nedeniyle maddi ve manevi tazminat (TMK m. 120- 121), nişanın bozulması sonrası hediyelerin geri verilmesi (TMK m. 122), boşanma davasının eki niteliğindeki maddi ve manevi tazminat (TMK m. 174), yoksulluk nafakası (TMK m. 175), mal rejiminin tasfiyesi (TMK m. 179 vd.) aile arabuluculuğuna elverişli uyuşmazlıklar olarak sayılabilir. Mustafa Dural vd., *Türk Özel Hukuku Cilt III, Aile Hukuku*, 20. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi, 2025, s.2.

¹⁸⁰ İbrahim Ercan, "Boşanma Davalarında Geçerli Olan Yargılama İlkeleri", *SDÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*, MİHBİR Özel Sayısı, Cilt:4, Sayı:2(2014), s. 258.

Bazı aile hukuku uyuşmazlıkları tarafların üzerinde serbestçe tasarruf edebileceği işlerdendir¹⁸¹. 6325 sayılı HUAK kapsamında arabuluculuğa elverişli aile uyuşmazlıkları, nişanın bozulmasından doğan davalar, mal rejimi tasfiyesine ilişkin talepler, boşanma kesinleştikten sonraki tazminat, eşlerin arasındaki nafaka talepleri ve ziynet eşyası alacakları davaları gibi mali içerikli uyuşmazlıklar örnek olarak verilebilir¹⁸². Burada vurgulamak gerekir ki; aile hukukuna ilişkin ihtilafların özel niteliği ve mahkeme bağlantılı olması sebebiyle HUAK kapsamında arabuluculuğa elverişli olan uyuşmazlıklarda taraflar arabuluculuk faaliyeti sonucunda anlaşma sağlamaları halinde mahkemeye bu anlaşma belgesinin icra edilebilirliğine ilişkin şerh verilmesini talebiyle başvuruda bulunmalıdırlar¹⁸³. Anlaşmanın içeriğinin arabuluculuğa ve cebri icraya elverişli olup olmadığına ilişkin bu inceleme duruşmalı olarak yapılacaktır (HUAK.m.18 f.3, c.2). Ancak Kanunda ve ilgili Yönetmelikte, icra edilebilirlik şerhinin sulh mahkemesince yapılacağı belirtilmiştir. Oysa dava açılmadan önce arabuluculuğa başvurulmuşsa, arabuluculuğa ve cebri icraya elverişlilik açısından açılacak duruşmanın aile mahkemesinde görülmesi yerinde olur. Doktrindeki hakim görüş de aile hukukuna ilişkin arabuluculuk anlaşmalarının icra edilebilirlik şerhi

¹⁸¹ Bilal Köseoğlu, *Aile Hukuku ve Uygulaması*, 1. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011. s.57; Şebnem Nebioğlu Öner, “Özel Hukuk Uyuşmazlıklarında Temel Hakların Uygulanabilirliği Bağlamında Güncel Anayasal İhtihatta Aile Hukuku Meseleleri”, ed. Yasemin Güllüoğlu Altun, *Türk Medeni Hukuku Çerçevesinde Aile Hukukunda Güncel Meseleler Sempozyumu*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2021, s.163.

¹⁸² Pervin Somer, “Medeni Hukukta Arabuluculuğa Elverişlilik ve Aile Hukukunda Arabuluculuk Üzerine Bir Değerlendirme”, *Cumhuriyetimizin 100. Yılına Armağan*, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 2024, s.402. Nursen Karagözoğlu, *Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa Elverişlilik*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s.56; Geniş bilgi için bkz: Nihal Coşkun, *Aile Arabuluculuğu*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2023, s.89; Geniş bilgi için bkz: Aile davalarında arabuluculuk, ihtiyari arabuluculuk kategorisindedir. Aile arabuluculuğunda ele alınabilecek aile uyuşmazlıkları, <https://www.akademikhukuk.org/aile-davalarinda-arabuluculuk-suresi-2024/#:~:text=ba%C5%9Fvurmay%C4%B1%20tercih%20edebilirler.-.Bo%C5%9Fanma%20davalar%C4%B1nda%20arabuluculuk%20zorunlu%20mu%3F.%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm%20y%C3%B6ntemi%20olarak%20kar%C5%9F%C4%B1m%C4%B1za%20%C3%A7%C4%B1kar>, (E.T. 30.01.2025).

¹⁸³ Alper Uyumaz, “Aile Hukuku Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuğun Dava Şartı Olması Sorunu”, ed. Yasemin Güllüoğlu Altun, *Türk Medeni Hukuku Çerçevesinde Aile Hukukunda Güncel Meseleler Sempozyumu*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2021, s.81 vd., Duygu Dağhoğlu, “Aile Hukukuna İlişkin Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk”, ed. Yasemin Güllüoğlu Altun, *Türk Medeni Hukuku Çerçevesinde Aile Hukukunda Güncel Meseleler Sempozyumu*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2021, s. 355 vd.

alınması sürecinde, aile mahkemelerinin duruşmalı inceleme yapmasının uygun olduğu yönündedir¹⁸⁴.

03.10.2001 tarihli 4709 S. Yasa ile Anayasa m. 41’ de yapılan değişik ile Anayasa ve 4721 S. Türk Medeni Kanunu (TMK)¹⁸⁵ kapsamında evlilik içinde eşlerin eşitliği, edinilmiş mallara katılma rejimi, evlilik birliğinde huzur, esenlik, ekonomik geleceği koruma ilkelerinin benimsendiği belirtilir¹⁸⁶. Bu ilkeleri amacına uygun olarak uygulamak üzere 4787 Sayılı ve “Aile Mahkemelerinin Kuruluş, Görev ve Yargılama Usullerine Dair Kanun” (AMK)¹⁸⁷ ile aile mahkemeleri kuruldu¹⁸⁸. AMK ile m. 7 f.1 gereğince aile mahkemeleri, önlerine gelen uyuşmazlıkta esas girmeden önce aile mahkemesi uzmanlarından (*aile danışmanlarından*) destek alarak tarafları sulhe teşvik eder¹⁸⁹. Boşanma davalarının açılması halinde taraflara arabuluculuğa başvurma taleplerinin olup olmadığı sorularak, deliller toplama aşamasına gelinmeden, tarafların mahkeme önünde haklı çıkabilmek için karşı tarafı suçlama çabası sonucu uzlaşmama durumuna gelmeden bu uygulamadan yararlanılması tavsiye edilmektedir¹⁹⁰. “Gerçek

¹⁸⁴ “Yüksek Mahkemenin icra edilebilirlik şerhi müessesesine özellikle 6325 sayılı Kanun yerine 6098 sayılı Kanunun ibraya ilişkin hükmü ile aynı Kanundaki iradeyi sakatlayan haller çerçevesinde yaklaşması hukuken isabetli değildir kanısındayız” şeklinde ifade edilmiş ve “İcra edilebilirlik şerhinin verilmesi, çekişmesiz yargı işidir ve buna ilişkin inceleme dosya üzerinden de yapılabilir. Ancak arabuluculuğa elverişli olan aile hukukuna ilişkin uyuşmazlıklarda inceleme duruşmalı olarak yapılır. Bu incelemenin kapsamı anlaşmanın içeriğinin arabuluculuğa ve cebri icraya elverişli olup olmadığı hususlarıyla sınırlıdır” şeklinde belirtilmiştir. Bkz Serkan Odaman, “Arabuluculuk Tutanağına İcra Edilebilirlik Şerhi Verilmesine İlişkin Yargıtay Kararının Değerlendirilmesi”, *DEÜHFD, Prof. Dr. Şeref ERTAŞ’ a Armağan*, C. 19, Özel Sayı(2017), s.1756; Serhat Sarısözen, “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısının Getirdikleri, İcra Edilebilirlik Belgesi ve Arabuluculuğun Avukatın Tekel Hakkında Aykırılık Oluşturup Oluşturmadığı Sorunu”, *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1-2(2011), s.2; Geniş bilgi için TMK m. 184 f.5 boşanmanın fer’ i hükmünün aile arabuluculuğuna konu edilen mali sonuçlara ilişkin anlaşma belgesi, hukuka ve ortak çocukların menfaatlerine uygun görülüp onaylandığında geçerlilik kazanabilecektir, görüşü için bkz Mustafa Özbek, *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*, s. 862.

¹⁸⁵ RG. 8 Aralık 2001 Tarih ve 24607 Sayılı.

¹⁸⁶ Hikmet Tülen, “ 03.10.2001 tarihli 4709 S. Kanunla Yapılan Anayasa Değişiklikleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme”, *AÜEHFD*, Cilt:5, Sayı:1-4(2001), s.220; Ayça Özdoğan vd., s.72 vd.

¹⁸⁷ RG. 18 Ocak 2003 Tarih ve 24997 Sayılı.

¹⁸⁸ Aziz Serkan Arslan, “Türk Aile Mahkemelerinin Yapısı ve Yargılama Usulü”, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl:68, Sayı:1(2010), s.197; Bahattin Aras, “Yargılama Usulü”, *Ankara Barosu Dergisi*, Yıl: 65, Sayı: 2(2007), s.127.

¹⁸⁹ 04.09.2012 Tarihli 28401 S. Resmi Gazete’ de yayımlanan “Gerçek Kişiler Ve Özel Hukuk Tüzel Kişileri İle Kamu Kurum Ve Kuruluşlarınca Açılacak Aile Danışma Merkezleri Yönetmeliği” <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/09/20120904-2.htm>. (E.T. 30.01.2025).

¹⁹⁰ Ayşe Dilek Ergüler, “Eşler Arasında Mal Ayrılığı ve Boşanma Davalarında Aile Arabuluculuğu”, ed. Prof. Dr. M. Serhat Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları, 2024. s. 61.

Kişiler Ve Özel Hukuk Tüzel Kişileri İle Kamu Kurum Ve Kuruluşlarınca Açılacak Aile Danışma Merkezleri Yönetmeliği¹⁹¹ m. 16 f.1 kapsamında aile danışmanı olabilmek için 450 saatlik eğitim alan sosyal hizmet, psikoloji, sosyoloji, psikolojik danışmanlık, rehberlik, tıp, hemşirelik ve çocuk gelişimi alanlarından birinde en az dört yıllık lisans programından mezun olmak gerekmektedir. Bu şartlar, hukuk fakültesi mezunu hukuk arabulucularının aile danışmanı olmalarına imkan vermemektedir. Doktrinde aile danışmanlarının, bizzat mahkemenin uzmanları olabileceği gibi arabulucuların da olabilmesinin mümkün olduğu görüşü mevcuttur¹⁹².

HUAK m.13, Arabuluculuk Yönetmeliği m. 17, TMK'nın m. 195 f.2 hükmü, 4787 Sayılı Kanunun m.7, 4857 sayılı İş Kanunu (İK) m. 7 f.1, HMK m. 137 f.1 ve m.140 f.2 hükümleri uyarınca dava şartı olarak arabuluculuğun uygulanmadığı konularda ön inceleme aşamasında hâkimin arabuluculuğa teşviki kanundan doğan yükümlülüğüdür. Tahkikat aşamasında da uygun gördüğü her an arabuluculuğa teşvik edebilir. Bu bağlam.a CEPEJ m.12 gereğince arabuluculuğun geliştirilmesi konusunda hâkimlerin bilgi sahibi olması, taraflarla bilgilendirme toplantıları yapma yetkinliğine sahip olması, tarafları arabuluculuğa başvurmaya davet etmesi, davayı arabuluculuğa göndermesi, mahkeme içi arabuluculuk sisteminin kurulması, tarafların arabuluculuk hizmeti veren kurumlara veya kişilere yönlendirilmesi istenmektedir¹⁹³. Özetle ebeveynler, büyük anne büyük babalar, genç, yetişkin bireylerin aile ilişkilerinden doğan uyuşmazlığı aile arabuluculuğuna dahil edilmesi düşünülmektedir¹⁹⁴.

¹⁹¹ RG. 4 Eylül 2012 Tarih ve 28401 Sayılı.

¹⁹² Tolga Akkaya, "Boşanma Davasında Alınabilecek Geçici Hukuki Korumalar veya Hâkimin Müdahalesi Yoluyla Çocuğun Korunması Kapsamında Zorunlu Arabuluculuk ve Boşanma Süreci (Aile) Danışmanlığı", *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı:4(2014), s.39; Ayşe Dilek Ergüler, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.53-54. Mustafa Özbek, *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*, s. 650.

¹⁹³ CEPEJ(2007)14, Aile Ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararın Daha Etkili Uygulanmasına Yönelik Rehber İlke, <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-mevzuati/aile-ve-hukuk-arabuluculuguna-iliskin-tavsiye-kararin-daha-etkili-uygulanmasina-yonelik-rehber-ilke>. (E.T. 30.01.2025).

¹⁹⁴ Avrupa Konseyi, Kapsamlı Değerlendirme Raporu Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Mekanizmalarına İlişkin Öneriler, 2022 <https://rm.coe.int/kapsamli-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c> w. (E.T. 30.01.2025).

3.3.2. Aile Arabuluculuğunun Tanımı

Her, birey bir ailenin üyesi olarak dünyaya gelmektedir¹⁹⁵. Aile arabuluculuğuna bu geniş perspektiften bakılması süreci daha etkin ve kapsayıcı kılacaktır. Aile arabuluculuğu konusunda Londra’ dan “genç insanlar ve evsizlik arabuluculuğu” na ilişkin bir örnekte Londra’ daki Alone, ailelerine yabancılaşmış gençlerin (26 yaş altı), aileleriyle yeniden iletişim kurmalarına ve aileleriyle olan anlaşmazlıkları gidermelerine yardımcı olmak için arabuluculuk hizmeti veren ilk örgütlerden biri oldu. Genç evsizliğin asıl nedeni olan ailelerin dağılması ile birlikte, Aile Arabuluculuk Hizmeti, hem genç bir insanın kaçmasını ya da evlerinden atılmasını önlemeyi hem de zaten evsiz ya da genç bir kişinin bulunduğu pozitif görüşme izni kurmayı (bunun güvenli ve uygun olduğu yerlerde) amaçladı. Londra’ daki Alone, tedbir çalışmalarını genişletmiş, genç insanlar arasında aile sorunları ve evsizlik konusunda daha fazla farkındalık yaratmak için okullarla ortaklıklar geliştirmiş ve bu bağlamda arabuluculuk konusunda danışmanlık ve eğitim programları düzenlemiştir¹⁹⁶.

AUÇ, aile arabuluculuğuyla eş anlamlı olmadığı gibi AUÇ yöntemlerinden biri olan arabuluculuk ve aile arabuluculuğunda müzakere yöntemleri de farklıdır. Diğer arabuluculuk süreçlerinde uygulanan, kişiyi ve sorunu birbirinden ayırarak menfaat ve ihtiyaç odaklı ilkeli müzakere denilen *Harvard Modeli*¹⁹⁷, duygu, kişi ve olayların iç içe geçtiği ve ayırmanın mümkün olmadığı bilinen aile arabuluculuğu uyuşmazlıklarında uygulanamaz. Aile uyuşmazlıklarına uygun modeller uygulanmalıdır¹⁹⁸. Diğer arabuluculuk uygulamalarında arabuluculuk anlaşma belgesi, tarafların ve arabulucunun imzaları ile geçerlilik kazanırken aile arabuluculuğunda anlaşma belgesinin mutlaka hakimin denetim ve onayına ihtiyaç vardır.

Geniş zaman ihtiyacı açısından da aile arabuluculuğu, diğer arabuluculuklardan farklıdır. Bu sebeple hazırlık aşamasında, taraflarla ilk tanışmada ve fiilen bir araya

¹⁹⁵ Pervin Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.159-160.

¹⁹⁶ Marian Roberts, *Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulama Esasları*, çev. ed. Abbas Türnüklü, 4. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2020. s.248.

¹⁹⁷ Geniş bilgi için bkz: Harvard Business School, *Sonuç Alıcı Müzakere*, çev. Kızılca Yürür, 1. Basım, İstanbul: Optimist Yayın, 2007. s. 1 vd.

¹⁹⁸ Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.151

gelindiği aşamada arabulucunun, geniş zaman gerekliliğinden ötürü aceleci davranmaması önerilir¹⁹⁹.

Aile arabuluculuğu her ne kadar boşanma arabuluculuğuna hasredilmiş gibi görünse de aslında sadece evlilik birliğinden doğan değil daha geniş bir kapsamda uyuşmazlık konularına uygulanabileceği anlaşılmaktadır. Örneğin nişanlılar arasında finansal meseleler, aile planlaması, evlilik öncesi beklentiler gibi konular tartışma ve anlaşmazlıklara neden olabilir. Aile arabulucusu, bu süreçte nişanlı taraflara yardımcı olup nişanlılığının devamı ya da sonlandırılması konusunda doğru kararlar almasına yardımcı olabilir; nişanın bozulması durumunda tarafların karşılıklı maddi manevi tazminat²⁰⁰ talepleri değerlendirilebilir, tarafların nişanlılığın devamına karar vermeleri halinde evlilik sözleşmesinin yapılması, içeriği ve şartları konusunun belirlenmesinde aracılık edebilir ya da nişanlı taraflar arasındaki herhangi bir uyuşmazlığın gizlilik ve tarafsızlık içerisinde çözümlenmesine aracılık edebilir²⁰¹.

Anlaşmalı boşanma protokolünün düzenlenmesi²⁰² sürecinde tarafların arabuluculuk ile tüm uyuşmazlık konularında çözüme varabilmeleri mümkün olduğu gibi arabuluculuktaki anlaşmalı boşanma belgesinin hakim onayı ile geçerlilik kazanması ile süreç hızlı tamamlanmış olacaktır.

Yine nafaka talepleri, nafaka miktarı gibi konularda da arabulucunun desteği alınabilir. Arabulucu aracılığıyla taraflar, evlilik öncesi ya da sırasında mal rejimi konusunda²⁰³ anlaşma yapabilirler.

¹⁹⁹ Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.280

²⁰⁰ Rona Serozan, “Kişilik Hakkının Korunmasıyla İlgili Bazı Düşünceler”, *İstanbul Üniversitesi Mukayeseli Hukuk Araştırmaları Dergisi*, Cilt 11, Sayı 14(1977):s.93; Hasan İşgüzar, “3444 Sayılı Kanun’la Değiştirilen Borçlar Kanunu’nun 49. Maddesine Göre Kişilik Hakkının İhlali Nedeniyle Manevi Tazminat Davasının Şartları”, *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı:6(1990), s.857

²⁰¹ Yasemin Güllüoğlu, “Aile Arabuluculuğunu Türk Medeni Kanunu Çerçevesinde Değerlendirilmesi”, ed. M. Serhat Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı, Ankara, Yetkin Yayınları, 2024, s.77 vd.

²⁰² Anlaşmalı boşanma protokolünün düzenlenmesi hakkında geniş bilgi için bkz: Derya İçöz Demirel ve Ebru Kömür, *Anlaşmalı Boşanma Protokolünün Düzenlenmesi ve İhlali*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2024, s.50.

²⁰³ Muzaffer Şeker, *Edinilmiş Mallara Katılma Rejimi*, 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2022, s. 172.

Evlilik birliğinin kurulması yanında mevcut bir ailenin içine doğarak ya da evlat edinilerek bir ailenin üyesi olan çocuklar açısından da ailede çatışma söz konusu olabilir. Taraflar, çocuklar açısından çocukların ihtiyaç ve çıkarları gözetilerek en iyi velayet düzeni konusunda anlaşma sağlayabilirler²⁰⁴. Kişisel ilişkinin daha insani ve ihtiyaçlara uygun şekilde kararlaştırılabilir, ihtiyaçlar değiştikçe yeniden anlaşma yapılabilir²⁰⁵. Tüm bunların yanı sıra milletlerarası aile uyuşmazlıklarında da arabuluculuk sürecinin avantajlarından faydalanılabilir²⁰⁶. Aile içi şiddet²⁰⁷ konulu uyuşmazlıklar, HUAK m.1/5 gereğince arabuluculuk dışında bırakılmıştır. Şiddet unsurunun tanımı ve kapsamının net olarak belirtilmesi halinde uygulanabilirlik kazandırılabilir.

3.3.3. Arabuluculuk ve Aile Arabuluculuğu

Aile uyuşmazlıklarında arabuluculuk, son yıllarda giderek daha fazla ihtiyaç duyulan bir çözüm yolu olarak öne çıkmaktadır²⁰⁸. Bu tür uyuşmazlıkların, taraflar arasındaki iletişimi ve ilişkileri bozabileceği gibi, çocuklar ve ailenin diğer bireyleri üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda, aile içindeki anlaşmazlıkların çözülmesi için arabuluculuk, taraflar arasında diyalog kurarak daha sağlıklı bir çözüm süreci ortaya koymayı amaçlamaktadır²⁰⁹.

²⁰⁴ Velayet hakkı sahibi anne ve babadan çocuğun hangi durumlarda ve nasıl korunacağını milli ve milletlerarası hukuk boyutu hakkında geniş bilgi için bkz: Elif Selen Batıgün, *Milletlerarası Aile Hukukunda Velayet ve Çocuğun Korunması*, 2.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2022, s. 127.

²⁰⁵ Çocukla kişisel ilişkinin kurulması, değiştirilmesi ve kaldırılması hakkında geniş bilgi için bkz: Ömer Uğur Gençcan, *Kişisel İlişki Hukuku*, 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları, 2023, s.260 vd

²⁰⁶ Yabancı unsurlu velayet davaları ayrıntılı bilgi için bkz: Ahmet Cemil Ruhi, *Uluslararası Özel Hukukta Birlikte Velayet*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2023. s.89; Geniş bilgi için bkz: Ziya Akıncı ve Cemile Demir Gökyayla, “Uluslararası Çocuk Kaçırmanın Hukuk Veçhelerine Dair La Haye Sözleşmesi İncelemesi”, *Milletlerarası Aile Hukuku*, 1. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2010, s.193 vd.

²⁰⁷ Köksal Bayraktar ve Fulya Eroğlu, “Aile İçi Şiddete İlişkin Ceza Kanunu Çerçevesinde Bir İnceleme”, *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Erhan Adal’ a Armağan*, Yeditepe Üniversitesi Yayınları, Cilt: 8/2, Sayı:9/1(2012): s. 63 vd.; Nazan Moroğlu, “Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesi, 6284 sayılı Yasa ve İstanbul Sözleşmesi”, <https://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1169>. (E.T. 30.01.2025) s.369

²⁰⁸ Ayça Özdoğan vd., s. 252. Nhal Doğan, *Aile Arabuluculuğu*, s.74 vd.; Marian Roberts, *Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulama Esasları*, s. 95 vd.; Pervin Yıldız, “Türk Hukukunda Aile Arabuluculuğuna İlişkin Gelişmeler, s. 34 vd.; Mustafa Dural vd., *Türk Özel Hukuku Cilt III, Aile Hukuku*, s.94 vd.

²⁰⁹ Huriye Reyhan Demircioğlu. “Aile Hukuku Uyuşmazlıkları Bakımından 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nun Uygulanabilirliği”, *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:23(2015):s.74

“Çeşitli konularda uyuşmazlık yaşayan aile kurumu ilgililerinin (eşler, çocuklar, diğer aile yakınları vb.) aralarındaki ihtilâfî tarafsız ve alanında uzman üçüncü kişilerin yardımıyla barışçıl bir şekilde çözmelerini sağlamak üzere yapılandırılmış olan uyuşmazlık çözüm yöntemi” olarak nitelenen aile arabuluculuğunda ²¹⁰ sorunlar çözülmemiş olsa dahi tarafların istediklerine ulaşmaları, sorun hakkında aydınlanmaları, sorunun altında yatan çıkarlarını vurgulamalarına yardımcı olur²¹¹.

Aile uyuşmazlıklarında arabuluculuk, taraflar arasında yaşanan anlaşmazlıkların çözülmesi için profesyonel bir arabulucu rehberliğinde yapılan bir alternatif uyuşmazlık çözüm sürecidir²¹². Aile içindeki çatışmalar, boşanma, velayet²¹³, mal paylaşımı²¹⁴ gibi konular, duygusal ve psikolojik açıdan hassas olabilir. Bu nedenle, arabuluculuk süreci tarafların daha sağlıklı bir şekilde anlaşmazlıklarını çözmelerine olanak tanır. Aile uyuşmazlıklarında arabuluculuk, taraflar arasında iletişimi iyileştirerek daha kalıcı ve tatmin edici çözümler bulmayı sağlar. Türkiye’de de aile içi uyuşmazlıkların çözülmesinde arabuluculuk süreci gittikçe daha yaygın hale gelmektedir²¹⁵. Aile

²¹⁰ Mubin Burak Çelik, “Aile Uyuşmazlıklarının Çözümü Bağlamında Arabuluculuk Türleri Ve Modelleri”, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:3(2024), s.1539.

²¹¹ Marian Roberts, *Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulama Esasları*, s.203

²¹² Parkinson, s. 124; Bilge Öztan, *Aile Hukuku*, 1. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 2015. s. 4; Turgut Akıntürk, *Türk Medeni Hukuku Yeni Medeni Kanuna Uyarlanmış Aile Hukuku*, İkinci Cilt, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002, s. 3; Bahattin Aras, s. 45.

²¹³ Ayşegül Saran Kayahan, “Boşanma Sürecinde Ortak Ebeveynlik ve Ortak Velayete İlişkin Bir Derleme”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Cilt:18, Sayı:44(2021), s.8518; Geniş bilgi için bkz: Abbas Türnüklü, Ebeveynlik Planı <https://abbasturnuklu.com/ebeveynlik-plan/>. (E.T. 30.01.2025); Gonca Gülfem Bozdağ, “Arabuluculuk ve Arabuluculuğun Ebeveynler Arasındaki Uluslararası İhtilaflarda Uygulanabilirliği”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1(2016), s.121.

²¹⁴ Mustafa Şimşek, “Uygulamada Mal Rejimi Davaları”, *TBB Dergisi*, Cilt: 25, Sayı:99(2012), s.385; Özge Öncü, “Eşlerin “Anlaşmalı Boşanma Çerçevesinde Mal Rejiminin Tasfiyesine Yönelik Olarak Yaptıkları Anlaşmalar Ve Bu Anlaşmaların Uygulamada Doğurduğu Sorunlar”, *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi*, Prof. Dr. Şeref Ertaş’a Armağan, Cilt: 19, Özel Sayı(2017) s.808; Şükran Şıpka ve Sezin Aktepe Artık, “Katılma Alacağı Davası Belirsiz Alacak Davası Olarak Açılabilir mi?”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Prof. Dr. Hakan Pekcanitez’e Armağan, Cilt: 16, Özel Sayı(2014), s.439.

²¹⁵ Levent Börü, “Aile Arabuluculuğu Konusunda Güncel Gelişmeler”, *II. Uluslararası Kadın ve Hukuk Sempozyumu*, 1.Basım, Ankara: Türkiye Barolar Birliği, Cilt II, 2019. S.1054; ‘Aile Mahkemelerinin Etkinliğinin Artırılması: Aile Üyelerinin Haklarının Daha İyi Korunması Ortak Projesi’ kapsamında 01.11.2023 tarihinde Uluslararası Aile Hukuku Sempozyumu düzenlendi. Boşanma yargılamalarında yaşanan sorunlar, boşanma yargılamalarında uluslararası uygulamalar ve yeni yaklaşımlar, aile mahkemesi süreçlerinde çocuk haklarının korunması, 6284 S. Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesi Kanunun uygulanmasında risk değerlendirmesinin bütüncül olarak ele alınması, maddi manevi tazminat ve nafakayla ilgili yasal değişiklik ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, karşılaştırmalı hukukta nafaka düzenlemeleri, aile adaletinde işbirliği ihtiyacı ve çözüm önerileri, mahkeme temelli aile arabuluculuğu ve çözüm odaklı yaklaşımlar, aile mahkemelerinin etkinliğinin artırılması için yapılandırmaya ihtiyaç duyulan alanlar başta olmak üzere aile hukukunu ilgilendiren tüm konularda ve boşanma yargılamalarındaki süreçler, tazminata ve nafakaya ilişkin kararlar, uzun sürede boşanmaların

arabuluculuğu açısından genel olarak çalışmaların çoğunun eş ve ebeveyn olma sıfatının karıştırılmaması yönünde olduğu ve uluslararası sözleşmeler²¹⁶ gereğince çocuğun üstün yararının temel alındığı ve çocukların, topluma sağlıklı bireyler olarak kazandırılmasının esas alındığı belirtilmiştir²¹⁷.

önüne geçecek tedbirlerin oluşturulması hakkında değerlendirmeler yapıldı. <https://ekmekvegul.net/gundem/aile-hukuku-sempozyumunda-aile-arabuluculuğu-ve-nafaka-icin-mevzuat-degisiklikleri-tartisilacak> . (E.T. 30.01.2025) Altıncı Yargı Paketi'nde yer alması beklenen ve boşanma davalarında uygulanması öngörülen aile arabuluculuğu hakkında eleştirel yaklaşım konusunda bkz <https://esitlikadaletkadin.org/bosanmada-aile-arabuluculuğu-kadınların-can-guvenligi-tehlikeye-atiliyor/> . (E.T. 30.01.2025), <https://www.gazeteduvar.com.tr/esik-meclisten-seslendi-aile-arabulucugu-seri-hukukun-onunu-acar-haber-1550067> . (E.T. 30.01.2025) 04.01.2025 tarihinde düzenlenen Türkiye Yüzyılında Türk Medeni Kanunu Çalıştayı'nda boşanmalarda aile arabuluculuğu gündeme getirildi.

²¹⁶ Çocuk Haklarına Dair Sözleşme. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 20 Kasım 1989 tarihinde görüşülerek 2 Eylül 1990 tarihinde yürürlüğe giren bu sözleşmeye 196 ülkenin taraf olmuştur. [BİRLEŞMİŞ MİLLETLER ÇOCUK HAKLARINA DAİR SÖZLEŞMESİ](#) . (E.T. 30.01.2025), [Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi](#) . (E.T. 30.01.2025), [Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'ye Ek Çocukların Silahlı Çatışmalara Dahil Olmaları Konusundaki İhtiyari Protokol](#) .(E.T. 30.01.2025), [Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'ye Ek Çocuk Satışı, Çocuk Fahişeliği Ve Çocuk Pornografisi İle İlgili İhtiyari Protokol](#) . (E.T. 30.01.2025), [Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve Ek İhtiyari Protokol](#) . (E.T. 30.01.2025). 1924 Cenevre Çocuk Hakları Bildirisi , 1959 Çocuk Hakları Bildirisi, Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, Engellilerin İnsan Haklarına Dair Birleşmiş Milletler Sözleşmesi, BM Acil Durumlarda ve Silahlı Çatışma Halinde Kadınların ve Çocukların Korunmasına İlişkin Bildirisi, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi Çocuk Dostu Uyarlaması, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Çocuk Dostu Uyarlaması, Evlilik Dışında Doğan Çocukların Hukuksal Statüsü Hakkında Avrupa Sözleşmesi, Çocukların Korunması ve Ülkelerarası Evlat Edinme Konusunda İşbirliğine Dair Sözleşmenin Onaylanması Hakkında Kanun, Evlilik Dışında Doğan Çocukların Tanınmalarına Dair Sözleşme, Uluslararası Çocuk Kaçırmanın Hukuki Veçhelerine Dair Lahey Sözleşmesi, En Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Acil Önlemler ILO Sözleşmesi, Küçükler Bakımından Adaletin Yürütümü Hakkında Birleşmiş Milletler Asgari Standart Kuralları (Pekin Kuralları), Çocuk Suçluluğunun Önlenmesi için Birleşmiş Milletler Rehber Kuralları (Riyad Rehber Kuralları), Ceza Adaleti Sistemi içindeki Çocuklar hakkında Eylem Programı için Rehber Kurallar (Havana Kuralları), Çocuklar için ve Çocuklarla Birlikte Bir Avrupa İnşası 2009-2011, TBMM Avrupa Konseyi Çocukların Cinsel Sömürü ve İstismara Karşı Korunması Sözleşmesi'nin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Tasarısı ile Dışişleri Komisyonu Raporu (1/195) <https://www.cocukvakfi.org.tr/calisma-alanlarimiz/cocuk-haklari-okulu/uluslararası-sozlesmeler/> . (E.T. 30.01.2025).

²¹⁷ Türkiye' de Evlenme Oranları, Boşanma Oranları, Evlenme Yaşı Oranı, Evlenme Hızı Oranı, Velayete Verilen Çocuk Sayısı Oranı vd. konulardaki istatistiki veriler için bkz: Yasemin Güllüoğlu, "TÜİK Verilerine Göre Türkiye' de Boşanma İstatistiklerinin Değerlendirilmesi ve Aile Arabuluculuğunun Önemi", *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.365 vd.; Geniş bilgi için bkz: Ebeveyne Yabancılaştırmacı Davranışlar: Uzun Süren Çekişmeli Velayet Davalarının Doğal ve Kaçınılmaz Sonucu <https://abbasturnuklu.com/2-ebeveyne-yabancılaştırmacı-davranışlar-uzun-suren-cekismeli-velayet-davalarinin-dogal-ve-kacinilmaz-sonucu/> . (E.T. 30.01.2025) ; Ebeveyne Yabancılaştırma Sendromu tanımı: İlk olarak Waller Stein Ve Kelly tarafından narsistik kızgın bir ebeveynin duyarlı ve kırılgan çocuğu ile diğer ebeveyni incitmek, cezalandırmak amacıyla birlikte çabaladığı bir süreçtir. Şebnem Akçınar, "Ebeveyne Yabancılaştırma Sendromunun Çözüm Yolları", ed. M. Serhat Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2024. s.121 vd.

Aile arabuluculuğu, bireyler arasında iletişimsizlik, anlaşmazlık ya da çatışma durumlarında, çözüm yolları arayan bir alternatif çözüm yöntemidir. Aile üyeleri arasında ortaya çıkan sorunların çözülmesinde, bir üçüncü taraf olan arabulucu tarafından yönlendirilen ve tarafsız bir ortama gerçekleştirilen bu süreç, anlaşmazlıkların mahkemeye taşınmadan çözülmesine yardımcı olabilir.

Yargılamanın uzun sürmesi, sürecin çocuklar üzerindeki olumsuz etkileri, taraflar arasındaki ilişkinin zayıflaması, kötüleşmesi ya da kopması, ekonomik ve toplumsal açıdan olumsuz etkileri sebebiyle aile arabuluculuğuna ihtiyaç vardır. Sonuç olarak yargı yükünün hafiflemesi, çocuk odaklı arabuluculuk, taraflar arasındaki iletişimin yeniden kurulması ve güçlendirilmesi, toplumsal barışa ve ekonomiye olumlu katkısı, donanımlı arabulucular ve teknoloji destekli arabuluculuk ile aile arabuluculuğunun tercih edilmesi ve/veya zorunlu hale getirilmesinin pek çok avantajı bulunmaktadır²¹⁸.

Hemen burada “aile”, kavramı üzerinde durulabilir. Aile, dar anlamıyla TMK İkinci Kitap Birinci Kısım’ da Evlilik Hukuku konulu Birinci Bölüm’ de “*Evlenme*” başlığı altında düzenlenmiştir. Bununla beraber aile, sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik nitelikte bir toplumsal yapıdır. Aile hukukunun emredici hükümleri yanında çocukların ve zayıfların korunması, devletin müdahalesinin olması, şekle bağlı olma, ve hakimın takdir yetkisinin olması gibi özellikleri barındırır²¹⁹. Öncelikle aile, yapısının doğası gereği dinamik, sürekli değişken²²⁰ bir kavramdır. Toplum bilimi açısından aile, karı-koca, çocukların, kardeşlerin ilişkisinden oluşan, evlilik ve kan bağına dayanan en küçük birlik, familya olarak tanımlanır²²¹. Şöyle ki çekirdek aile veya geleneksel geniş aile yapılarının yanı sıra boşanma veya eş kaybı sebebiyle tek ebeveynli aileler görüldüğü gibi aynı evde birlikte yaşayan akraba, bakıcı veya arkadaşlar da aile kavramı içerisinde yer veriliyor²²². Kimi zamansa aile üyelerinin iletişimde olduğu, birlikte vakit

²¹⁸ <https://www.baskentarabuluculuk.com/Makale/aile-hukukunda-arabuluculuk--turk-yargi-sistemine-etkileriveonemi> . (E.T. 30.01.2025).

²¹⁹ Pervin Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s. 159. Mustafa Dural vd., *Türk Özel Hukuku Cilt III Aile Hukuku*, 20. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi, 2025, s.2.

²²⁰ Bekir Onur , *Türk Modernleşmesinde Çocuk*, s. 40.

Geniş bilgi için bkz: Şükran Şıpka, “Avrupa Birliği Aile Hukuku ve CEFL (Avrupa Birliği Aile Hukuku Komisyonu, Prensipleri, Amaçları ve Yapılan Çalışmalar)”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı:10(2006), s. 168.

²²¹ Toplum bilimi açısından aile tanımı <https://sozluk.gov.tr/> (E.T. 30.01.2025)

²²² Parkinson, s. 48

geçirdiği, iyi ve kötü zamanlarını paylaştığı sosyal çevresindeki herhangi bir kişi de aile kavramı kapsamında tanımlanmaktadır.

Arabulucu, tarafların birbirlerini anlamalarını, uyuşmazlığın çözümüne yönelik seçenekler oluşturmalarını ve ortak şartlar üzerinde anlaşmalarını sağlama, karşılıklı anlayış geliştirilmesi için görüşmeleri yönetir. Arabulucu, sürecin başkanı, iletişim köprüsü, eğitimci, çözüm geliştirici, gerçekçi düşüncenin temsilcisi, kusurları üstlenen, sürecin koruyucusu olarak pek çok yetki ve sorumluluk üstlenmiş kabul edilebilir²²³.

Tablo-4 Hukuki Danışmanlar ve Aile Arabulucularının Karşılaştırılması

HUKUKİ DANIŞMANLAR	AİLE ARABULUCULARI
Hukuk disiplini ile çalışırlar.	Birden çok disiplini bünyesinde barındırabilmektedir.
Müvekkillerine tekil olarak danışmanlık sunarlar.	Tarafsız, dengeli, tüm katılımcılara yardımcı olmak üzere çalışılır.
Genellikle uyuşmazlık konusunun geçmişi soruşturarak başlarlar.	Katılımcıların sorun ve ihtiyaçlarının neler olduğunu açıklamaları istenir.
Kanuni haklar çerçevesinde tavsiyelerde bulunurlar.	Karşılıklı çıkar ve kaygılar üzerine odaklanılır.
Mali bilgiler toplanarak avukatlar arasında paylaşılır.	Mali bilgiler toplanarak arabuluculuk süreci içinde paylaşılır.
Hukuki terminolojiyi kullanırlar.	Mümkün olduğunca gündelik bir dil kullanılır.
Müvekkillerinin hak ve talepleri ele alırlar.	Ebeveynlerin sorumlulukları ve çocukların ihtiyaçlarına odaklanılır.
Psikolojik süreçler hakkında eğitilmiş değildirlar.	Çatışma yönetimi ve arabuluculuk eğitimi almıştır.
Olaylar ve tutumlara ilişkin tekil müvekkilin anlatımına tabidir.	Her iki tarafla aynı anda müzakere eder. Çocuklar ve gençler doğrudan dahil edilebilir.
Müvekkillerine çıkarları için en iyi yolu tavsiye ederler.	Olasılıkları emredici olmayan bir şekilde araştırır.
Karşı tarafla yazışmalar ve/veya yuvarlak masa toplantılarında müzakere ederler.	Katılımcılarla yüz yüze toplantılarda müzakere eder.
Yargıla sürecinde dilekçeleri yazarlar.	Dilekçe benzeri hukuki doküman hazırlamaz.

Kaynak : Parkinson, *Aile Arabuluculuğu, Family Mediation*, ed. ,Yonca Fatma Yücel, 1. Baskı, Ankara: Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Dairesi Bakanlığı, 2018. s.18.

3.3.4. Aile Arabuluculuğunun Temel İlkeleri

Arabuluculuğun dört temel ilkesi, aile arabuluculuklarında temel ilkeler olarak kabul edilmektedir: İradilik (gönüllü katılım), gizlilik ve önyargısızlık, tarafsızlık ve yansızlık.

İradilik : HUAK m. 3 temelinde tarafların, arabuluculuk sürecini herhangi bir anında sonlandırabilmeleri ve arabulucunun uygunluğunu yitirmesi, süreçte ilerleme kaydedilemeyeceği hallerde süreci sonlandırabilme özgürlüğüne sahip olmalarıdır. Tarafların, süreç başlangıcında Arabuluculuk Bilgilendirme ve Değerlendirme Toplantısı'na (ABDT) katılımları önemlidir. Arabulucu, aile içi istismar veya şiddet, çocuk korunmasına vb bir tehdit ya da baskı sebebiyle her türlü risk ve çekincenin var olup olmadığını araştırmalı, her iki tarafın da katılım iradesinden emin olunmalıdır. Arabulucular, tarafların üzerinde etraflıca düşünülmüş kararlar almalarına ve düzenlemeler yapmalarına yardımcı olurlar. Arabulucular taraflar üzerinde baskı uygulanmasına müsaade etmemelidir. Tarafları herhangi bir sonuç için yönlendirmeksizin tarafların kendi iradeleri ve kendi menfaatlerine uygun karar verebilmeleridir.

Gizlilik ve önyargısızlık: HUAK m.4 temelinde, aksi mümkün olmakla beraber ilke olarak arabulucular, arabuluculuk süreciyle ilgili bilgiler hakkında, herhangi bir hukuk veya ceza davasında ya da tahkim yargılamasında delil göstermeye zorlanamazlar. Gizlilik, müzakerelerin “önyargısız” şekilde yapılmasını sağlar. Önyargısızlık, tarafların bir dava konusu olan veya olması muhtemel sorunlar hakkında herhangi bir dezavantaj kaygısı duymaksızın anlaşmaya varmalarını teşvik niteliğindedir. Taraflara arabuluculuk sürecinin gizliliğine ilişkin bilgilendirme yapılmalıdır. İstisnai olarak taraflardan birinin, bir çocuğun veya kamunun zarar görmesi riskinin olduğu durumlarda arabulucu, derhal ilgili makamı bilgilendirmelidir²²⁴.

Tarafsızlık ve yansızlık. Bir arabulucu herhangi bir tarafı temsil etmemesi, talimat vermemesi ve arabuluculuğun sonucundan herhangi bir çıkar elde etmemesi açısından yansızdır²²⁵. Tarafsızlık ve yansızlık, arabulucunun, taraflara eşit mesafede

²²⁴ Parkinson, s. 79.

²²⁵ FMC, Code of Practice for Family Mediators v1.4, September 2024, m.5 f.3

olmasıdır. Taraflarla ilgilenir, onları dinlerken eşit davranmasıdır. Her koşulda nötr olmaya çalışmalıdır²²⁶.

Bununla beraber bu temel ilkelerin beraberinde aile arabuluculuğunun doğası sonucu yaşanan uyuşmazlıkların niteliklerinden dolayı ayrıca kişisel güvenliğin korunması, bireylere saygı, kültürel farklılıklara saygı, çocuğun hak ve ihtiyaçlarına odaklanılmanın, arabulucunun yetkinliğinin diğer gereklilikleri şeklinde genişletilmesini ileri sürülmektedir²²⁷:

Kişisel güvenlik: Aile içi istismar ve şiddete maruz kalmış ya da herhangi bir istismar sebebiyle korkan taraflara sürece katılmaları için herhangi bir baskı uygulanmamalıdır.

Bireylere ve kültürel farklılıklara saygı: Arabulucular açık fikirli olmalı ve kültürel çeşitliliğe saygı duymalıdır. Farklı gelenek ve değerlere karşı açık olmalıdır.

Çocuğun hak ve ihtiyaçlarına odaklanma: FCM Davranış Kuralları çerçevesinde çocukların refahı önemslenmeli, çocukların ilgi ve ihtiyaç alanlarına odaklanılmalı ve konuda taralar da teşvik edilmeli, arzularını ve duygularını belirlemek amacıyla çocuklarla doğrudan görüşmek için rızaları alınmalıdır.

Arabulucunun yetkinliği. Arabulucunun aile arabuluculuğu konusunda gereken uzmanlık eğitimlerinin almış olması beklenir.

3.3.5. Aile Arabulucusunun Nitelikleri

Aile hukuku uzmanları, aile hukuku kapsamında donanıma sahip iken aile arabulucusunun aile hukuku yanı sıra pedagoji, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve şiddetsiz iletişim konusunda donanımlı olması beklenmektedir. Bunun yanında aile arabulucusunun, temel arabuluculuk özellikleri ile paralel olanlarla beraber bazı özel niteliklere de sahip olması gerektiği ortadadır.

²²⁶ Arabuluculuğun güç dengesizliklerini yönetmeye ilişkin geniş bilgi için bu tezde bkz:s.64 vd.

²²⁷ Parkinson, s. 26 vd.

Aile arabulucusunun nitelikleri insanlarla etkileşim ve empati becerisine sahip olma, şefkatli olma, farklılıklara saygı duyma, kolaylaştırıcı olma, iyimser olma, güç dengesizliklerini yönetme becerisine sahip olma, kişisel farkındalık sahibi olma, iyi iletişim becerilerine sahip olma, kuralları ve zaman sınırlarını kararlılıkla koruma becerisine sahip olma, duyguları ve ihtiyaçların ifade edilmesini sağlama ve anlama becerisine sahip olma, dayanıklılık, nazik bir mizah algısına sahip olma, zeka ve analitik yeteneklere sahip olma ve objektifliğe sahip olma, ekip arkadaşı olma, alçakgönüllü olma, enerjik olma, esnek ve yaratıcı hayal gücüne sahip olma denilebilir²²⁸.

Aile arabuluculuğunda çatışmalarda birden fazla beceriyi ²²⁹ aynı anda kullanılması gerekebilir. Süreci yapılandırmak, hızı ve beklentileri kontrol altında tutabilmek, sorular sormak, sorunun temeline ulaşmak, sorunların küçük parçalara bölünmesini sağlamak ve önem sıralaması yapmak, yüzleştirmek, rol değişimi sağlamak, eş arabuluculuk yapmak, şaşkınlığı bir strateji olarak kullanma, birinin kalkıp gitmesini öngörmek, beyin fırtınası tekniğini kullanmak, özetlemek, zamanı takip etmek, Watna (Arabuluculukla anlaşma sağlanmaması hâlinde tarafları bekleyen en kötü şey nedir?) tespiti yapılmasını sağlamak, Mlatna (Arabuluculukla anlaşma sağlanmaması hâlinde karşılaşılması en olası durum nedir? Mahkeme aşamasında hâkimin vereceği karar vb.) belirlenmesi, bırakamama durumu ile baş edebilmek, kısa vadeli odaklanmaları sağlayabilmek, kederli kişinin öfke duygusunu ifade edebilmesini sağlayabilmek, öfke ile yas arasında bağlantılar kurulmasını sağlayabilmek, hayaller ile özlemlere değer vermek, mecazları kullanabilmek ve somut örnekler vermek, tarafları psikolojik danışmanlık almaya yönlendirmek²³⁰ gibi becerilere de sahip olması beklenir.

Ülkemizde aile arabulucuları, psikolog, pedagog ve sosyal çalışmacılar ile beraber çalışabilecektir. Aile arabulucuları özellikle gizlilik, aile mahremiyeti, çocuğun üstün yararı ve boşanmanın çekişme olmadan gerçekleşmesinin sağlanması açısından çokça önemli görevler düşmektedir. Aile arabuluculuğu yalnızca kamera sistemi ve güvenlik personelinin olduğu uygun arabuluculuk merkezlerinde yapılabilecektir.

²²⁸ Parkinson, s. 250 vd

²²⁹ Nihal Coşkun, “Aile Arabuluculuğu Uygulama Becerileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Hukuk Sayısı*, Cilt:21, Sayı:44(2022), s.775.

²³⁰ Parkinson, s. 307.

Arabulucu, süreçte taraflara kanunlar ve yargılama sürecine ilişkin genel hatlarıyla bilgilendirebilir ve uzmanlardan destek almaları konusunda tarafları yönlendirebilir. Tarafların, uzman bilgisine ihtiyaç duyduğu anda arabuluculuk görüşmelerine ara verilip, gerekli bilgi taraflarca edinildikten sonraki başka bir tarihte diğer oturumda devam edilmesi sürecin adil ve makul işlemesi açısından önemlidir.

3.3.6. Arabuluculukta Güç Dengesizliklerinin Yönetilmesi

Arabuluculukta, bir katılımcı diğerinin kontrolü altına alınmak, kısmen ya da tüm kontrolü elinde bulundurması olumsuz bir etkidir. Bu çok güçlü sayılan korkular ve algılar taraflar istemedikçe değişmeyecek olup arabulucu da taraflar adına hareket edemeyeceğinden sürece müdahalesi sınırlıdır. Gücün "dengeli" ve paylaşılabılır olması önemsenir. Güç dengesizlikleri, aile hukukunda ve özellikle miras, mal rejimi tasfiyesi ve aile işletmelerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklarda daha çok etkisini gösterir²³¹.

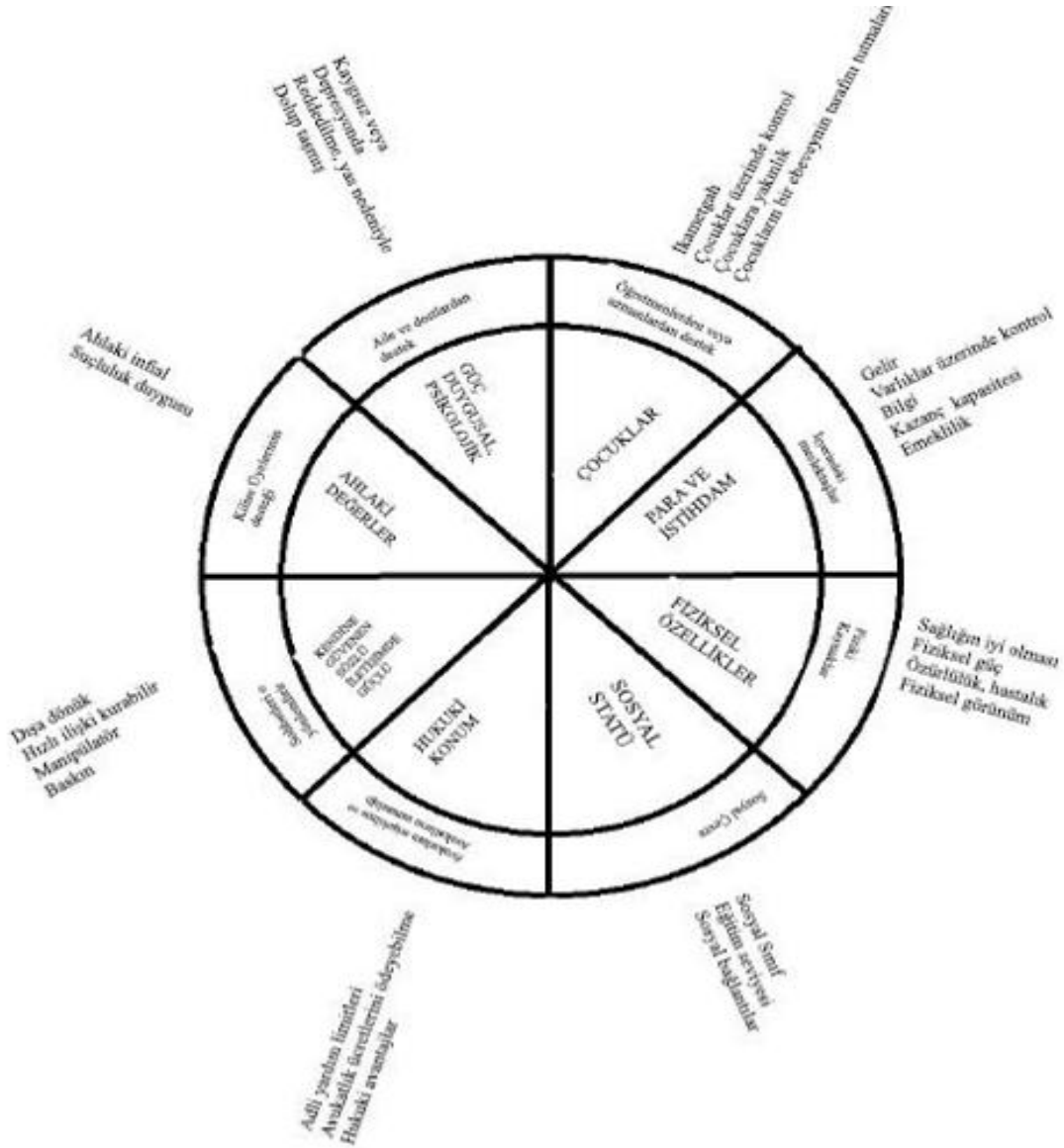
Arabuluculuk sürecinden önce bir eşitsizlik varsa da süreçte taraflar eşittir ancak arabulucu, bu eşitliği sağlamak adına güç dengesini gözetmelidir. Arabulucunun uyuşmazlığın taraflarından alacağı bilgi, bu bilginin doğrulanması ya da yanlışlanması tarafların kişiliği hakkında bilgi, güç dengesinin bulunup bulunmadığı ve müzakere pozisyonları hakkında katkı sağlar, bununla birlikte arabulucu, süreç boyunca taraflar arasında gücün dengede bulunup bulunmadığını devamlı gözlemlene odağında kalmalıdır²³². Çocuklar, bahsedilen güç dengesi içinde olmayıp ayrıca üstün yararı gözetilerek arabulucu tarafından korunmalıdır, diğer aile üyeleri de bu yönde teşvik edilmelidir. Arabuluculuktaki dinamikleri etkileyen, çatışmanın durağanlaşması, şiddetinin artması, çözümü açısından süreci etkileyen birçok güç dengesizliği vardır.

Aile içi şiddet ve istismar içeren durumlar, özellikle devam eden riskler varsa, korunmaya muhtaç çocuklar, tehdit, aşırı güç dengesizlikleri, zihinsel hastalık, zihinsel engel, madde bağımlılığı, aldatma veya yanlış bilgi verildiğinin kanıtlarının olması ve

²³¹ Parkinson, s.273 vd.; Afet Gülen Büberci ve Derya İçöz Demirel, *Anonim ve Limited Şirketlerde Pay. Kar Payı ve Yedek Akçelerin Edinilmiş Mallara Katılma Rejimi Kapsamında Tasfiyesi*. 4. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık. 2024, s.157 vd.

²³² Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk*, s.178

arabuluculuk esasları ve temel kurallarını kabul etmeme veya gereken şartları taşıyamaması arabuluculuğun yapılmasının uygun olmadığı hallerdir²³³.



Şekil-3 Gücün Görünümleri.

Kaynak: Parkinson, s. 281

Güç dengesizliklerine şu örnekler verilebilir:

1. Her türlü fiziksel, psikolojik ve duygusal istismar;
2. Evliliği veya ilişkiyi sona erdirmeye iradesi ve gücü;

233 Parkinson, s.77.

3. Değişime direnç veya engelleme gücü;
4. Duygusal güç ve direnç;
5. Çocuğun yetiştirilmesi;
6. Çocukların bir ebeveyne duygusal bağılıkları, yabancılaştırılması;
7. Bilgi, finansal kaynakların kontrolü, gelir dengesizliği;
8. Kişilik, özgüven ve girişkenlik farklılıkları;
9. Beden, sağlık ve güç, fiziksel görünüm farklılıkları;
10. Hitabet, iletişim becerileri, dil kullanımı yatkınlık farklılıkları;
11. Zeka, eğitim veya entelektüel düzey farklılıkları;
12. Cinsiyet farklılıkları;
13. Cinsel güç, baştan çıkarıcılık algısı farklılıkları;
14. Manipülasyon yeteneği;
15. Yaş farklılıkları;
16. Ahlaki güç sahibi olup olmama dini liderlerden destek alıp almama;
17. Sosyal statü, sosyal etki gücüne sahip olma olmama;
18. Yeni bir eşe sahip olmanın etkisi;
19. Aile desteği alıp alamama;
20. Arkadaşlardan ve meslektaşlardan destek alıp alamama;
21. Hukuk hizmetlerine erişim, kamu finansmanı için uygun gelire sahip olup olmama²³⁴.

Aile içi şiddet, genellikle eşlerden birinin diğerine cinsiyet sebebiyle baskı oluşturduğu istismar türüdür²³⁵. Aile içi şiddet farklı türlerde vuku bulabilir. Aile içi şiddet vakıaları ya tamamen arabuluculuk dışında bırakılır ya da çift arasında herhangi bir yüz yüze iletişim olmaksızın, örneğin mekik arabuluculuğu gibi güvenli bir model kullanılarak arabuluculuğa dahil edilir²³⁶.

²³⁴ Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk*, s.169.

²³⁵ Aile içi istismarın sınıflandırıldığı beş kategori şu şekildedir: erkek eşin sürekli fiziksel şiddet uygulaması, psikotik ve paranoid rahatsızlıklarla ilişkili şiddet, tepki uyandırmak ve kontrol kazanmak için karşılıklı şiddetin kullanılması, kadınların erkeklere karşı uyguladıkları şiddet, ayrılıkla ilişkili istismar. Parkinson, s. 80-83.

²³⁶ Parkinson, s. 275

Kadına karşı şiddet ve adalete erişim hakkı konusunda 2009 tarihli Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) kararı Opuz - Türkiye kararı referans niteliğindedir²³⁷. Nahide Opuz 15/07/2002 tarihinde AİHM' ye yaptığı başvuruda kendisi ve annesine yönelik kocasının uyguladığı şiddet konusunda sayısız şikayette bulunduğu savcılığın önlem almadığı gibi yerel makamların da kendisine ve annesine kocası tarafından yöneltilen ölüm tehditlerine karşı da pasif kaldığını belirtmiştir²³⁸. Olayda Nahide Opuz'un annesi, koca tarafından silahla vurularak öldürüldüğü ifade edilmiştir. AİHM, başvurucunun annesinin, bir aile içi şiddet bağlamında, devlet makamlarının şiddet sicilini bildikleri bir kişi tarafından, ölümcül bir şekilde yaralanmasını, Devlet makamlarının başvuru ve ailesini aile içi şiddetten koruyucu uygun tedbirler almamasını, ciddi aile içi şiddete karşı adli sistemin uygun bir çözüm sunmamasını "ihlal" olarak nitelendirmiştir²³⁹.

Kadınların ev içi şiddete karşı korunmayarak ayrımcılığa uğradıklarına dair AİHM kararı sonucu İstanbul Sözleşmesi (Kadına Yönelik Şiddet ve Ev İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Sözleşmesi) olarak bilinen yeni bir insan hakları sözleşmesi inşa edildi. Nahide Opuz'un "eve geldim yemek yoktu..." gerekçesiyle şiddet görmesi, "toplumsal cinsiyet rolleri şiddete gerekçe olamaz"; kocanın "eşimin annesi ahlaka mugayir işler peşindeydi" sözleri "subjektif namus anlayışının şiddete gerekçe olamayacağı" şeklinde İstanbul Sözleşmesi'nde yer almıştır²⁴⁰.

Bir ebeveynin çocuklara bakmak için evde kalıp çalışmadığı ya da yarı zamanlı çalıştığı hallerde diğer eşin başarılı bir kariyer sahibi oluşu önemli güç dengesizlikleri meydana getirir. Adli sistemde olumsuzlukların yaşanmasına neden olan cinsiyet ayrımcılığı içeren tutum ve davranışlar, kadın ve çocuk gibi dezavantajlı gruplar için

²³⁷ Opuz & Türkiye Davası. Detaylı karar için bkz https://tr.wikipedia.org/wiki/Nahide_Opuz_davas%C4%B1#:~:text=karakollar%C4%B1na%20da%C4%9F%C4%B1tt%C4%B1klar%C4%B1n%C4%B1%20belirtti.,Karar.500%20Euro%20%C3%B6demesine%20karar%20verildi. (E.T. 30.01.2025); Burçak Sevgi, "Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin Opuz - Türkiye Kararına İlişkin Değerlendirmeler Ve Türkiye'de Kadına Şiddetin Önlenmesine Etkileri", *Dicle Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dicle Adalet Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 2(2021), s.122.

²³⁸ Burçak Sevgi, "Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin Opuz - Türkiye Kararına İlişkin", s. 137
²³⁹ <https://hudoc.echr.coe.int/tur#%7B%22itemid%22:%5B%22001-119583%22%5D%7D>. (E.T. 30.01.2025).

²⁴⁰ Önemli bir kamu düzeni ve insan hakları ihlali sayılan toplumsal cinsiyete dayalı şiddetin, tüm dünyada kadınların ikincil toplumsal statüsünden kaynaklandığına dair makale için bkz Mehtap Hamzaoglu ve Emrah Konuralp, "Türkiye'de Kadına Karşı Şiddetin Sembolik ve Doğrudan Biçimleri: Namus Olgusu ve Namus Cinayetleri", *Bull Leg Med*, Cilt:24, Sayı:3(2019), s.229.

öngörülen adli yardım sistemlerindeki yetersizlikler, şeklen adaletin sağlanmaya çalışılması, ekonomik sebepler vb sorunlar arabuluculuk süreci için de geçerlidir.

Boşanmada gelir eşitsizlikleri artmakta ve boşanma sonrası birçok tek ebeveynli aile yoksulluğa düşmektedir. Hakların kullanılması ve gücün kullanılmasının denetimi ve uyuşmazlıkların çözümü için adalete erişimde ekonomik nedenlerle sorun yaşayan kadınların maddi olarak karşılanabilir, adil, etkin ve hesap verilebilir resmi ya da gayri resmi bir sistemde etkin olabileceği bir çözüm arayabilmesi imkanının sağlanmasını gerektirir²⁴¹.

Arbuluculukta güç dengesizliklerinin, çocukların ihtiyaçlarına ve arabuluculuk sürecinin temel kurallarına odaklanılarak ele alınması gerekmektedir. Arabuluculuk sürecinde güç dengesi, güç dalgalanması, aşırı güç dengesizliği müzakere sürecini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.

Güç, katı değil, akışkan yapıdadır. Arabuluculuk sürecindeki farklı oturumlarda taraflardan diğerine dalgalanıp yer değiştirdiği gözlemlenebilmektedir. Bazen de uyuşmazlığın tarafları arasındaki değil, örneğin ekonomik türde ya da yaşlılık ya da engellilik durumu gibi bakıma muhtaç olmaktan kaynaklı bağımlılık durumu da güç dengesini bozduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan yasal düzenlemelerin Avrupa Konseyi Bakanlar Kurulu Komitesinin tavsiye kararında gözetilen etkenlerin, aile içi çatışma sebepleri, güç dengesini etkileyen faktörler, aile kurumunun özellikleri ve aile hukukunun temel ilkeleri unsurlarının bütünü gözetilerek yapılması önerilir²⁴². Türkiye’de toplumsal cinsiyet kavramı ve kadın erkek eşitliği konusunda ilk defa Yedinci Kalkınma Planı’nda (1996-2020)²⁴³ fırsatlara erişimde kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi amaçlanmıştır²⁴⁴.

²⁴¹ Gülnur Erdoğan Kurpınar, “Cinsiyet Eşitsizliği, Adalete Erişim ve Aile İçi Şiddet Bağlamında Aile Arabuluculuğunda Güç Dengesi”, Ed. M. Serhat Sarisözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2024, s. 335-336.

²⁴² Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk*, s.180.

²⁴³ Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda Üçüncü Bölüm Temel Yapısal Değişim Projeleri, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Nüfus ve Aile Planlaması konusu için bkz https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf. (E.T. 30.01.2025). s.38.

²⁴⁴ Yedinci Kalkınma Planı ile “Kadın haklarının, kadının toplumdaki yeri ve kalkınmadaki katma değerinin, ister kamusal alanda olsun ister özel alanda artık kadın ve erkeğin her iki alanda da eşit bireyler olarak var olabilmelerinin, fırsatlara erişimde kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi” amaçlanmıştır. Berna Deniz Demir Sargut, “Kalkınma Planları

3.3.7. Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk İçin Öneri

Tablo-5 Aile Arabuluculuğunda Uygulanabilir Beş Yöntem.

Öge	Amacı	Fazla kullanılmasının sonuçları	Az kullanılmasının sonuçları
1. Arabuluculuk yapmak için kuralları ve prosedürleri kullanma	Uyuşmazlıkların çözülmesini teşvik etmek	Arabuluculuk uygunsuz kullanıldı, taraflar baskı altına alındı	Arabuluculuk taraflarca kolaylıkla pas geçilip mahkemeye dönülebilmektedir
2. Çatışma yönetimi	Sorunları tanımlamak, çatışmayı azaltmak, sınırları belirlemek	Kaygılarını açıklamak için taraflara yeterli zaman tanınmaması	Taraflar sürekli yenilenen tartışmalar nedeniyle çıkmaza düşebilmektedir.
3. Çocuklara odaklanma	Ebeveynlerin çocuklarının ihtiyaçlarını ve konumlarını değerlendirmesine yardımcı olmak	Ebeveynler, kendi endişelerinin ve ihtiyaçlarının duyulmadığını hissedebilirler	Ebeveynler çocuklarını dikkate almadan kendilerine uyan kararlar verebilirler.
4. Çocuklar hakkında bilgi vermek	Ebeveynlerin çocuklarına nasıl yardımcı olabileceklerini anlamalarını sağlamak	Ebeveynler ders alabilir ayrıca suçlu ve güçsüz hissedebilirler	Ebeveynler, ayrılmalarının çocuklar üzerindeki etkisini inkar ederler
5. Anlaşma aramak	Tarafların karşılıklı kabul edilebilir düzenlemelere ulaşmalarına yardımcı olmak	Arabulucu çok fazla komut veriyor, çözümleri dayatıyor.	Taraflar güç savaşlarına devam ediyorlar.

Kaynak: Parkinson, s. 300.

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ

1. TÜRK TİCARET KANUNU (TTK)²⁴⁵ KAPSAMINDA TANIMLANAN ŞİRKET YAPILANMALARI İLE AİLE İŞLETMESİ YAPILANMASI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Aile şirketleri/ işletmeleri hukuken kimi zaman ticari nitelikte bir yapılanmaya sahip olabilir kimi zaman da bunun dışında bir yapılanmaya sahip olabilir. Hukuken aynı sorunlar yaşanmakta gibi görünse de aile işletmeleri/şirketlerindeki dinamikler çok farklıdır. Hukuken işleyiş, karar alma süreçleri yasalar çerçevesinde gerçekleşiyor olsa da burada da süreçteki etkin dinamikler aile bağları, aile üyelerinin birbirleri ve aile şirketi ile ilişkilerinden kaynaklandığı görülmektedir.

TTK kapsamındaki şirketler, daha kurumsal, profesyonel ve yasal çerçevede faaliyet gösterirken aile işletmeleri, daha esnek, gayri resmi ve kişisel ilişkilere dayalı bir yapıya sahiptir²⁴⁶. TTK' nın ticari işletme ve şirket yapılarıyla ilgili hükümleri, özellikle şirket türlerinin hukuki çerçevesini belirlerken aile işletmeleri genellikle kanun hükümleri dışında, ailevi bağlar ve özel kararlarla şekillenir. Aile konseyi veya aile anayasası bu kapsamda işlerlik kazanır.

²⁴⁵ RG. 14 Şubat 2011 Tarih ve 27846 Sayılı.

²⁴⁶ Reha Poroy vd., *Ortaklıklar Hukuku*, 1. Cilt, 15. Baskı, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2021, s.120 vd.; Hasan Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, Cilt: 1-5, 5. Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi, 2024, s.320.

Aile işletmeleri de sürdürülebilirlik ve büyüme hedefleri doğrultusunda kurumsallaşmaya ihtiyaç duyabilir. Aile işletmelerinin de tüzel kişilik kazanarak²⁴⁷ TTK hükümlerine uygun şekilde şirketleşmesi mümkündür. Ancak aile işletmelerinde özellikle miras, yönetim ve profesyonel yönetime geçiş süreçlerinde TTK hükümlerine göre düzenlemeler yapılması önerilir²⁴⁸. Farklar aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

1.1.Kuruluş ve Değişiklikler Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde TTK, ana sözleşme ile kuruluşu gerçekleştirir ve bu ana sözleşmesi ticaret odalarının onayına sunulur. Sonrasında ticaret sicil gazetesinde ilan edilerek kamu ile paylaşılır. Yine ortaklar, hisse payı vb konularda değişiklik yapılması halinde de ticaret odasından onay alınıp sonrasında ilan ettirilerek kamu ile paylaşılır. Aile işletmelerinde şirketin ticari şirket olup olmamasına bağlı olarak kuruluşuna dair aleni bir ana sözleşmesi olabilir. Bununla beraber tamamen gizli ya da kamuya kısmen duyurulan bir aile anayasası vardır.

1.2.Hukuki Yapı ve Amaç Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde TTK, şirketleri belirli bir hukuki statüye göre tanımlar. Şirketler tüzel kişilik kazanarak bağımsız bir yapı oluşturur (TTK m. 124)²⁴⁹. Şirketler, tüzel kişiliğe sahiptir, yani şirket mal varlığı şirketin kendisine aittir, ortaklardan bağımsızdır. Şirketlerin kurulması, amacı, sermaye yapısı ve yönetim organları net bir şekilde düzenlenmiştir. Şirketlerin kuruluşu, sermaye yapısı, hisse devirleri ve diğer işlemler detaylı şekilde düzenlenmiştir. Örneğin, anonim şirket (AŞ) (TTK m. 329) ve limited şirket (Ltd Şti) (TTK m. 573) en sık tercih edilen yapılardır. Şirketlerin amacı genelde ticari kazanç sağlamak ve ekonomik faaliyetleri yürütmektir. Aile İşletmelerinde aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulur ve yönetilir. Resmi bir tüzel kişilik kazanmak zorunda değildir. Bir şahıs işletmesi şeklinde faaliyet gösterebilir. Bazı

²⁴⁷ Reha Poroy vd., s. 70 vd.; Hasan Pulaşlı, s. 355

²⁴⁸ Betül Kondu Kaya, *Anonim Şirket Türü Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası*, İstanbul: Beta, 2020, s. 89.

²⁴⁹ Geniş bilgi için bkz: Hasan Pulaşlı, s.370

durumlarda şahıs işletmesi olarak TTK kapsamına girebilir, ancak yönetim ve karar alma süreçleri genelde aile bağlarına dayanır. Şirket yapısı genellikle resmi olmayan, esnek bir düzenlemeye dayanır.

1.3. Yönetim ve Karar Alma Mekanizması Açısından Farklılıklar

TTK’na göre şirketlerin yönetimi, kanunla belirlenen organlar (yönetim kurulu ve müdürler) tarafından yürütülür. Karar alma süreçleri, hissedar toplantıları veya yönetim organları aracılığıyla gerçekleştirilir. Çoğunluk esasına dayalı resmi karar mekanizmaları vardır. Anonim şirketlerde yönetim kurulu (TTK m. 359). Limited şirketlerde yönetim adına müdürler (TTK m. 623) bulunur. Kararlar, şirket sözleşmesine uygun olarak alınır ve paydaşlar arasında dağıtılır. Aile işletmelerinde aile işletmesindeki aile üyelerinden oluşan aile konseyi ve aile konseyi tüzüğü vardır. Yönetim genellikle aile bireyleri arasında güven esasına göre yürütülür. Duygusal faktörler etkili olabilir. Yönetim kuralları resmi bir sözleşmeye değil, aile içi mutabakatlara dayanır. Profesyonel yönetime geçiş genelde sınırlıdır, kişisel ilişkiler ön plandadır.

1.4. Sermaye Yapısı Açısından Farklılıklar

TTK’na göre şirketlerde, asgari sermaye şartlarına uymak zorundadır ve kayıt altına alınır²⁵⁰. Şirketler, banka kredileri, halka arz veya yatırımcılar aracılığıyla finansman sağlar. 01.01.2024 tarihinden sonra yeni kurulacak anonim ve limited şirketler bakımından anonim şirketlerde asgari sermaye 250.000 TL’dir (TTK m. 332); limited şirketlerde asgari sermaye 50.000 TL’dir (TTK m. 580). Kayıtlı sermaye sistemini kabul eden halka açık olmayan anonim şirketlerin başlangıç sermayesi 500.000 Türk Lirasından

²⁵⁰ Naim Büyükmert, “İşletmelerde Sahiplik Yapısının Kârlılık Ve Sermaye Yapısı Üzerine Etkileri: Borsa İstanbul’da Ampirik Bir Uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 2015, s. 128 vd. Bu çalışmada işletmelerin sermaye yapısı (yabancı kaynak) oranının, en büyük ortağın payı ve duran varlık oranı ile ters yönlü, kârlılık oranı ile aynı yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sevda Atesoglu Coskun ve Hakan Aracı, “Sahiplik Yapısının Sermaye Yapısına Etkileri: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Cilt: 15 Sayı: 2(2022), s. 290.

az olamaz²⁵¹. Aile İşletmelerinde aile işletmelerinde sermaye, genellikle aile bireylerinin katkılarıyla oluşturulur. Bu sermaye, belirli bir asgari limite tabi değildir ve çoğunlukla aile içi finansman veya miras yoluyla sağlanır, dış finansmana dayanmaz.

1.5. Denetim ve Şeffaflık Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde şirketler, denetim ve muhasebe kurallarına uymak zorundadır. Özellikle anonim şirketler bağımsız denetime tabidir²⁵² (TTK m. 397). Aile İşletmelerinde aile işletmelerinde bu denetim zorunluluğu bulunmaz. Denetim genellikle aile bireyleri arasında yapılır ve resmi düzenlemelerden ziyade kişisel güvene dayanır.

1.6. Kurumsallaşma ve Profesyonellik Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde daha fazla kurumsallaşma ve profesyonellik gereklidir. İç kontrol mekanizmaları, denetim ve raporlama süreçleri zorunludur. Aile İşletmelerinde kurumsallaşma düzeyi düşüktür; kişisel ilişkiler ve sözlü anlaşmalar öne çıkar. Profesyonel yöneticilerden ziyade aile bireyleriyle yönetim yapılır. Çatışma halinde aile konseyi ya da aile anayasasına başvurulur.

1.7. Sürdürülebilirlik ve Devamlılık Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde uzun vadeli planlama ve strateji, profesyonel yönetim ile desteklenir. Devredilebilir bir yapıya sahiptir; hisselerin satışı veya devri kolaydır. TTK'nda şirket birleşme devralmaya ilişkin hükümlere m. 134 ile 194 arasında yer

²⁵¹ Kuruluş sermayesi miktarları. <https://icticaret.ticaret.gov.tr/haberler/anonim-ve-limited-sirketlerde-asgari-sermaye-tutarlari-artirilmistir#:~:text=Limited%20%C5%9Firketlerde%2010.000%20T%C3%BCrk%20Liras%C4%B1nda n,500.000%20T%C3%BCrk%20Liras%C4%B1ndan%20az%20olmayacakt%C4%B1r.> (E.T. 30.01.2025).

²⁵² Anonim şirketler bağımsız denetime tabidir. <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/6102-sayili-ttk-uyarinca-anonim-sirketlerin-bagimsiz-denetimi>. (E.T. 30.01.2025).

verilmiştir²⁵³. Aile işletmelerinde nesilden nesile geçiş süreci zorluklar barındırabilir. Aile içi çatışmalar, işin devamlılığını tehdit edebilir.

1.8. Sona Erme Açısından Farklılıklar

TTK'na göre şirketlerde Şirketlerin sona erme süreçleri²⁵⁴ kanunla belirlenmiştir (TTK m. 529, m. 636). TTK, sermaye şirketleri (Anonim Şirket, Limited Şirket vb.) ve şahıs şirketleri (Kollektif ve Komandit Şirket) için sona erme sebepleri, kanunda belirtilen sürenin dolması (eğer şirket belirli bir süre için kurulmuşsa), şirket sözleşmesinde öngörülen sona erme nedenlerinin gerçekleşmesi, genel kurul kararıyla fesih (özellikle sermaye şirketlerinde), iflas, kanuna aykırılık ya da mahkeme kararı ile tasfiye, şirketin amacına ulaşmasının imkânsız hale gelmesidir. Sona erme süreci, tasfiye işlemleriyle tamamlanır. Şirketin mal varlığı likide edilir ve borçlar ödendikten sonra kalan varlıklar ortaklara dağıtılır.

Aile işletmeleri genellikle tüzel kişilik yapısına sahip olmayıp, şahıs şirketi veya ferdi işletme olarak faaliyet gösterebilir. Aile işletmelerinde aile işletmelerinin sona ermesi genellikle aile içi anlaşmalara bağlıdır. Sona erme sebepleri, aile içi anlaşmazlıklar, kurucu veya kilit yöneticinin vefatı, yeni kuşağın işletmeyi devam ettirmek istememesi, mali sıkıntılar veya piyasada rekabet gücünün kaybedilmesi ve aile bireylerinin ortak karar alarak işletmeyi kapatmasıdır. Aile işletmelerinde sona erme genellikle şirketin devri, miras yoluyla intikal veya tasfiye süreçleriyle gerçekleşir. Şirketin tüzel kişiliği varsa, TTK hükümleri uygulanır; ancak tüzel kişilik yoksa miras hukuku ve borçlar hukuku çerçevesinde çözüm bulunur.

²⁵³ Geniş bilgi için bkz: Reha Poroy vd., Ticari Ortaklıkların Birleşmesi, s. 141-159, Ticari Ortaklıkların Bölünmesi, s.160-175, Ticari Ortaklıkların Tür Değişirmesi s. 176-180, Ticari Ortaklıklarda Yapı Değişikliği s. 181-189, Hasan Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Şerhi*, s.420.

²⁵⁴ Şirketlerin sona erme süreçleri hakkında bkz: <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/aile-sirketlerinde-yol-ayrimi> . (E.T. 30.01.2025).

1.9. Hukuki ve Vergisel Sorumluluk Açısından Farklılıklar

TTK’na göre Şirketlerde yasal ve vergi sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır.²⁵⁵ Şirket varlıkları ve borçları, ortakların kişisel varlıklarından ayrıdır. Limited şirket²⁵⁶ ve anonim şirket²⁵⁷ için AATUHK farklı işler. Aile işletmelerinde yasal düzenlemeler daha esnek olabilir, bazı işlemler vergi ve muhasebe kayıtlarında daha az sistematik olabilir. Genellikle kişisel ve işletme varlıkları iç içe geçmiş durumdadır²⁵⁸.

1.10. Risk Paylaşımı Açısından Farklılıklar

TTK’na göre şirketlerde şirket türüne göre ortakların sorumlulukları sınırlı veya sınırsızdır. Örneğin: Anonim şirketlerde ortaklar sadece taahhüt ettikleri sermaye payı kadar sorumludur (TTK m. 329). Kollektif şirketlerde ise ortaklar şirket borçlarından tüm malvarlıkları ile sorumludur (TTK m. 211). Aile işletmelerinde aile işletmelerinde sorumluluk genellikle aile bireyleri arasında paylaştırılır. Ancak resmi bir hukuki yapı olmadığında, tüm borçlar işletmeyi yöneten kişinin üzerine kalabilir.

1.11. Ortak Sayısı Açısından Farklılıklar

Anonim şirketlerde asgari bir ortak yeterlidir. (TTK m. 329). Halka açık olmayan anonim şirketlerde ortak sayısında üst sınır yoktur. Halka açık anonim şirketlerde ortak sayısı çok daha fazladır. Limited şirketlerde de bir ortak yeterlidir, ancak en fazla 50 ortak olabilir. (TTK m. 573). Şahıs Şirketleri (Adi, Kollektif ve Komandit). Adi şirketlerde ortak sayısı konusunda doğrudan bir sınırlama yoktur. Kollektif ve komandit şirketlerde genellikle az sayıda ortak bulunur. TTK'da "aile şirketi" tanımı yoktur, ancak uygulamada genellikle aynı aile üyelerinin kurduğu ve yönettiği şirketlerdir. Genellikle sınırlı sayıda

²⁵⁵ Zübeyir Bakmaz, “Limited Şirket Vergi Borçlarının Ödenmesinde Ortakların Sorumluluğu”, *Uluslararası Sosyal Siyasal Ve Mali Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1(2022), s.15; İbrahim Organ ve Cansu Sevinç Ceyhan, “Anonim ve Limited Şirketler Özelinde Ortaklar ile Kanuni Temsilcilerin Vergi Borçlarından Doğan Sorumlulukları”, *Maliye Dergisi*, Cilt: ,Sayı: (2019), s.413.

²⁵⁶ Organ ve Ceyhan, *Anonim ve Limited Şirketler*, s. 419.

²⁵⁷ Organ ve Ceyhan, *Anonim ve Limited Şirketler*, s. 418.

²⁵⁸ Fatih Bilgili, *Gizli Ortaklık İlişkileri, Seçkin*, 1. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayınevi, 2003. s.88

ortak bulunur ve ortakların çoğu aynı aileden gelir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu bulunur (TTK m. 359), bu kurul profesyonel yöneticilerden de oluşabilir. Limited şirketlerde şirket müdürleri yönetimi üstlenir (TTK m. 623). Aile şirketlerinde yönetim genellikle aile bireyleri arasında paylaşılır ve profesyonel yöneticiler nadiren bulunur. TTK'daki anonim ve limited şirketler, ortak sayısı bakımından daha esnek ve geniş bir yapıya sahipken, aile şirketleri genellikle az sayıda ve aile bireylerinden oluşan ortaklar ile yönetilir. Özellikle halka açık anonim şirketlerde ortak sayısı çok fazla olabilirken, aile şirketleri genellikle belirli kişilere ait olup daha sınırlıdır.

2. AİLE İŞLETMESİ

Aile işletmesi/şirketi, bir işletmedeki/şirketteki oy haklarının çoğunluğunun, şirketi kontrol eden ailenin elinde bulundurduğu şirket olarak kabul etmektedir. Günlük hayatta ve literatürde “*aile işletmesi*”, “*aile firması*”, “*aile şirketi*”, “*ailenin kontrolündeki şirket*” gibi ifadelerinde aile işletmelerinin karşılığı olarak kullanılabildiği görülmektedir (IFC, 2011:10)²⁵⁹. Avrupa Komisyonu, aile işletmesi/şirketini, karar verme haklarının çoğunluğu, şirketi kuran ya da firmanın sermayesine sahip olan gerçek kişinin, kişilerin veya bunların eşlerinin, ailelerinin, çocuklarının ya da çocuklarının doğrudan mirasçılarının elinde olduğu şirketler olarak tanımlar²⁶⁰. Aynı aileden veya akrabalarından birden fazla kişinin hisselerin çoğunluğuna veya tümüne sahip olduğu (halka açık şirketler için çoğunluk şartı aranmayabilir), işletmenin hiyerarşik kadrolarında yer aldığı, aile üyelerinden birinin temel kararları alma ve uygulamada yetkili ve sorumlu olduğu, işletmeler, aile işletmeleri olarak adlandırılır²⁶¹. Aile şirketinin bir başka tanımı ise şu şekildedir: Aile üyelerinin yönetim kademelerinde yer aldığı, kararlar üzerinde aile

²⁵⁹ Aile işletmesinin tanımı. Uluslararası Finans Kurumu (IFC-International Finance Corporation) (IFC, 2011:10).

²⁶⁰ Tunç Vidinli, *Aile Şirketiniz Batmasın*, 5. Baskı. İstanbul: Kitapita, 2024, s.18.

²⁶¹ Ali Alp ve Hakan Karabacak, *İşletmeler İçin Aile Anayasası*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2021, s.49. Geniş bilgi için bkz: Neslihan Akça, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı*, 2010, s.4.

üyelerinin etkisinin olduğu, ailenin geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan ve kuran kişinin şirketi idare ettiği işletmelerdir²⁶², denilebilir.

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve ailenin işletme ile etkileşimleri sağlıklı olmak durumundadır²⁶³. Bu durumda duygusal ve psikolojik öğelerin temel olduğu aile ilişkilerinin yapısı ile profesyonel öğelerin temel olduğu aile işletmesinin yapısı çelişmektedir. Bu çelişkinin kaderini, aile işletmelerinde aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve ailenin işletme ile etkileşimleri belirler.

Aile işletmeleri, ailenin geçimini sağlamak, maddi ihtiyaçları karşılamak veya mirasın bölünmesini engellemek gibi amaçlarla faaliyet göstermesinin doğası gereği aile ve işletmenin çıkarları örtüşür. Aile işletmelerinde ailenin geçimini sağlayan kişi, genellikle işletmeyi kuran ve yöneten kişidir. Kurucu girişimci veya ailenin kontrolünde faaliyetlerin sürdürüldüğü işletmedeki hiyerarşik kadrolar, aile üyelerince doldurulur. Kurucu girişimcinin eşi, çocukları kardeşleri, yeğenleri, kuzenleri, gelinleri, damatları vb akrabalara aile işletmelerinde rastlanmaktadır²⁶⁴.

²⁶² A. Engin Ergüden, Aile şirketi tanımı, <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmaninadanisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/Aile-Sirketlerinin-Temel-Ozellikleri-ile-Avantaj-ve-Dezavantajlari.html>. (E.T. 30.01.2025)

²⁶³ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011, s. 17.

²⁶⁴ Alp ve Karabacak, s.50

Tablo -6 Aile Sistemi ve İş Sistemi Karşılaştırılması

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk Yetiştirme	Kar Amaçlı
Gözeten İnsanlar	Üreten İnsanlar
Her Koşulda Kabullenme	Performans Kriterine Göre Kabullenme
Geniş Otorite	Rollerin Getirdiği Otorite
Duygusal Bağlar	Gerçekçi Bağlar
Kan bağının Sonunda Kesintisiz İlişkiler	Geçici İlişkiler
İnformel İlişkiler	Formel İlişkiler
Geniş Zaman Çevresi	Sınırlı Zaman Çevresi
Açık Sistem	Kapalı Sistem
Tarafsızlık	Eşitlik
Güven Esasına Dayalı	Risk alma yönünde

Kaynak: <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> s.23 (E.T. 30.01.2025) s.23 naklen “Jaffe.D., (1990). Working With The Ones You Love:Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business. Berkeley.Conari Press:27”

Aile işletmeleri, genel kurul, komiteler, yönetim kurulu, üst yönetim ve genel müdürden oluşan organlara sahiptir. Aile işletmesi çatı olmak üzere bu çatı altında üç alt sistem (mülkiyet, işletme, aile) ve yedi tür aktörden oluşan bir sisteme sahiptir²⁶⁵:

- 1.Aile üyesi olmayan ve işletmede çalışmayan hissedarlar
- 2.Aile üyesi olmayan ve hissesi bulunan işletme çalışanları
- 3.Aile üyesi olan ve hissesi bulunan işletme çalışanları
- 4.Aile üyesi olan ve işletmede çalışmayan hissedarlar
- 5.Aile üyesi olmayan ve hissesi bulunmayan işletme çalışanları
- 6.Aile üyesi olan ve hissesi bulunmayan işletme çalışanları
- 7.Aile üyesi olan, hissesi bulunmayan ve işletmede çalışmayanlar

²⁶⁵ Alp ve Karabacak, s. 53 vd.

Aile işletmelerinin ve işletmenin çıkarlarının örtüştüğü noktada aile işletmesinin güçlü yanları öne çıkar. Aksi durumlarda da çatışma ihtimali yüksektir²⁶⁶.

Tablo- 7 Aile İşletmesinin Güçlü Yanları

Aile İşletmesinin Güçlü Yanları	Açıklama
Ortak kimlik	Aile işletmeleri ortak bir kimliğe ve geçmişe, aile içi derin ve sıkı bağlara sahiptirler. Uyum içinde çalıştıkları takdirde aile üyeleri bir ekip ruhuyla hareket ederler ve sinerjiden yararlanırlar.
Esnek yapı ve hızlı kararlar	Aile üyeleri arasında hızlı ve güçlü iletişim kurma avantajına ve daha az bürokrasiye sahiptirler. Hızlı karar alabilirler ve ekonomik, sosyal, teknolojik değişimlere hızlı uyum sağlayabilirler. Ürün ve hizmetlerini piyasaya daha hızlı sunabilirler. Ekonomik krizler karşısında hemen önlem alabilirler. Yatırım alanlarına yönelme ve yenilikçi fikirleri hayata geçirme konusunda hızlı hareket edebilirler.
Ailenin işletmeye sadakati	Aile işletmeye gönülden bağlıdır. Aile üyelerinin işletmeye sadakatleri yüksektir. İşletme aileye ait olduğu için çalışan aile üyeleri kendilerini işe adarlar. Özverilidirler ve güçlükleri aşmak üzere gayret gösterirler. Aile işletmeyi kendisi ile özdeşleştirir ve ekmek teknesini yaşatmak için finansal fedakarlıklara katlanabilir. Özellikle işletmenin ilk yıllarında işletmenin sermayeye ihtiyaçları gerekirse ailenin varlığından karşılanır. Ayrıca ailenin saygınlığı ile işletmenin kaygılı birbiriyle sıkı ilişki içerisinde. Aile üyeleri ile şirketin itibarını ve başarısını aileden itibaren ve başarısıyla bir tutar. Bu da özveriye beraberinde getirir.
Bilgi ve deneyim	İşletmede çalışan aile üyeleri işletmenin faaliyet alanı ve iş kolu hakkında bilgi uzmanlık ve deneyime sahiptirler. Sektöre ve işe alışma konusunda uyum sorunu yaşamazlar.
Ekonomik istikrara katkı	Aile İşletmeleri, müşterileri tedarikçileri, ortakları ve çalışanları ile ekonomik sisteme ve bu sistemin istikrarında katkı sunarlar. Aile İşletmeleri bulundukları fiziksel ve sosyal çevreye duyarlı ve sorumluluk duygusal sahiptirler ailenin ismini yaşatmak bilmedenin iyileştirmek veya şöhretini yaymak üzere faaliyetleri bulundukları çevreye ve bölgelerine katkı sağlarlar kendi bölgelerine yatırım yapmaya kendini insan ve istihdam sağlamaya ve milli gelir artırma isteklerdirler sosyal bir refahı geliştiren projelere destek olurlar
Sorumluluk anlayış	Aile İşletmeleri bulundukları fiziksel ve sosyal çevreye duyarlı ve sorumluluk duygusuna sahiptirler. Ailenin ismini yaşatmak, imajını iyileştirmek veya şöhretini yaymak üzere faaliyette bulundukları çevreye ve bölgelerine katkı sağlarlar. Kendi bölgelerine yatırım yapmaya, kendini insana istihdam sağlamaya ve milli geliri arttırmaya isteklerdirler. Sosyal refahı geliştiren projelere destek olurlar.

Kaynak: Alp ve Karabacak, s.51. “Tablo-1: Aile işletmesinin güçlü yanları”²⁶⁷

²⁶⁶ Alp ve Karabacak, s.11 vd; Tuncay Taşkın, “Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma ve Aile Anayasası Çerçevesince İncelenmesi” , Cilt: 4 Sayı: 1(2023), s.15; Turan Yiğit ve Nihan Yavuz Aksakal, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Cilt: 7 Sayı: 15(2024), s. 13.

²⁶⁷ Sermaye piyasalarına sınırlı erişim, karmaşık ve dağınık örgüt yapısı, belirsiz görev dağılımı, akrabaların kayırılması, aile önceliklerinin işletmecilik gereklerinin önüne geçmesi, yetersiz ve yeteneksiz aile

3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALAR

3.1. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Aile işletmelerinde çatışmalar oldukça yaygın görülebilmekte, özellikle ilişkilerin yoğun olduğu bu işletmelerde farklı dinamikler nedeniyle çeşitli çatışma türleri ortaya çıkabilmektedir²⁶⁸. Aile üyeleri arasında güven, sadakat ve uzun vadeli bakış açısı oldukça güçlüdür. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirliğini arttırabilir. Aile bağlarının, profesyonel kararları gölgelemesi, liyakate bağlı olmayan atamalar ve çatışmalar işletmenin performansını olumsuz etkileyebilir, sert çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir. İşletmenin bir kuşaktan diğerine devri sırasında ortaya çıkan sorunlar, aile işletmeleri için en kritik zorluklardan biridir. Aile işletmeleri, aile üyeleri arasındaki ilişkilere dayalı sosyal sermaye ve benzersiz bilgi birikimiyle rekabet avantajı elde edebilir. Aile şirketleri ülkemizin belkemiğidir. İleri gitmiş milletlere bakıldığında altında hep aile şirketleri görülecektir²⁶⁹. Aile şirketlerinin çatışmalarını aileyi ve işletmeyi bütün halinde, aile dağılıp parçalanmadan çözümlmek ve neticede işletmeyi güçlendirmesi amaçlanmalıdır.

İş hayatının gerçekleri ile ailenin hayatının gerçekleri birbirinden farklıdır. Bu iki olgunun farklılıkları örtüşmediği sürece çatışmalar doğar ve bu çatışmaların sonucunda

üyelerine karşı tolerans gösterilmesi, eşit ödül sisteminin olmaması, sorunlu çocuk sendromu, şiddetli çatışma, fazla hızlı karar verme, aile içi anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması, babaerkil/ otokratik kurallar, değişime karşı direnç, gizlilik, bağımsız kişilik çalışanlarına uygun ortam, finansa zorluklar, aile bireylerinin işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilmeleri, işletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik, veliaht seçme sorunları gibi aile işletmelerindeki zayıflıklar konusu hakkında geniş bilgi için bkz <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/aillesirketleri.pdf> (E.T. 30.01.2025). s.19.

²⁶⁸ Aile işletmelerinde ilişki çatışmasının düşük düzeylerde yaşanması durumunun aile üyelerinin anlaşabilmelerine, birbirlerine saygılarının sürmesine, üretkenliklerinin artmasına ve sorunlara daha bilgece yaklaşmalarına; yüksek düzeylerdeki ilişki çatışması ise işle ilgili çatışmaların bazı olumlu etkilerini azaltarak bireylerin kişisel ilişkilerine ve sorunlarına odaklanmalarına yol açarak örgütün sosyal sermayeden yararlanamamasına, üretkenliğinin ve performansının düşmesine sebep olabildiği hakkında bkz F. Nazlı Sağyan Yağız ve Reşit Sadi Can, “Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kurumsal Önerme Çalışması”, *Aile ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:2(2021), s.1693

²⁶⁹ Vidinli, s.111

işletme, aile, işletme ve aile arasındaki ilişkilerin etkilendiği gibi bu aile ya da işletmeyle ilişkisi olan diğer kimse ya da şirketler de olumlu ya da olumsuz etkilenir.

Tablo- 8 İş Hayatının Gerçekleri ve Aile Hayatının Gerçeklerinin Karşılaştırılması

İş hayatının gerçekleri	Aile hayatının gerçekleri
Yeni bir göreve, bu işi en iyi yapabilecek kişi alınır.	Yeni bir görev yoksa bile aile ferdine bir görev yaratılır. Yeni bir görev için uygun olmasa bile aile ferdi tercih edilir. (Nepotizm) ²⁷⁰
Çalışan, piyasa şartlarına ve başarısına göre kazanır.	Aile fertlerine ihtiyaçlarına göre ve şirketteki akrabaların kazandıklarına orantılı olarak maddi destek sağlanır.
Başarılı olanlar yükselir.	Aile fertlerine farklı davranılmamaya çalışılır.
Başarılı olan kendini kabul ettirip şahsiyet kazanır.	Çocuk her zaman çocuktur, Girişimcinin gözünde aile fertleri hiç büyümmezler.
Başarısız olan işine son verilir.	Evlad başarısız da olsa evlattır. Aile fertlerini işten çıkarılması aile ilişkilerini etkileyeceği için sadece kızığa çekilirler.

Kaynak: Baykal, s.106.

3.1.1. Yönetim ve Sahiplik Çatışmaları

Yönetim ve sahiplik çatışmaları, işletme sahipleri ve yöneticiler arasında, işletmenin kontrolü ve karar verme süreçleri konusundaki yetki farklılıklarından kaynaklanır²⁷¹. Mülkiyet ve hisselerin nasıl dağıtılacağı konusundaki belirsizlikler, anlaşmazlık yaratabilir. Aile işletmelerinde, işletme genellikle bir veya birden fazla aile üyesine aittir. Sahiplik, finansal kontrol ve karar verme yetkisi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sahiplik, her zaman yönetime eşlik etmez. Bazı aile üyeleri işletmenin sahibi olabilirken, yönetimi profesyonel yöneticilere bırakabilirler. Sahiplik ve yönetim arasında net sınırların çizilmemesi durumunda, aile içi çatışmalar veya işletme kararlarında duygusal etkiler ortaya çıkabilir²⁷². Aile işletmelerinde sahiplik ve yönetim birleştiğinde

²⁷⁰ Geniş bilgi için bkz: ASO, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005 <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> (E.T. 30.01.2025)

²⁷¹ Ahmet Kaynar, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği”, *T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 2023, s. 133 vd.

²⁷² Araştırma bulgularına göre; bireylerin hisse sahibi olmaları, aile işletmelerinde duygusal sahiplik algılaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratması hakkında bkz Nazan Yelkikalan ve Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve Önemi -Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma-” , *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 2(2010), s.108.

öngörülen çıkar çatışmaları daha az olabilir²⁷³. Özellikle aile dışından profesyonel yöneticiler görevlendirildiğinde bu tür çatışmalar daha belirgin hale gelebilir.

3.1.2. Nesiller Arası Çatışmalar

Yeni nesiller ile eski nesiller arasında işletme yönetimi, strateji ve değerler konularında farklılıklar olabilir. Farklı kuşakların işletme yönetiminde yer aldığı durumlarda ortaya çıkar. Genç nesiller modern yöntemleri benimsemek isterken, eski nesiller geleneksel yaklaşımları tercih edebilir. Bu durum, strateji, vizyon ve yönetim tarzı üzerinde görüş ayrılıklarına yol açabilir. Örneğin aile büyüklerinin geleneksel yöntemleri savunması, genç neslin ise modern teknolojilere ve yeniliklere yönelmek istemesi olabilir. İşletmenin farklı kuşaklar tarafından yönetilmesi veya kuşaklar arası görüş farklılıkları, yeniliklere açık olma, risk alma veya işletmenin vizyonu gibi konularda çatışmalara yol açabilir.

Yeni nesiller, eski nesiller arasında işletme yönetimi, strateji ve değerler konularında farklılıklar olabilir. Aile şirketlerindeki sonraki nesil gençler, bazen ailelerinin geldiği noktayı yeterli bulmayabilirler²⁷⁴. Gelecek neslin, ailenin ve işletmenin sahip olduğu değerleri, ilkeleri, normları bilmesi ve içselleştirmesi aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında oldukça önemlidir²⁷⁵. Gelecek kuşağın entegrasyonu amacıyla yetiştirilmesine katkı sağlayan eğitim seminerleri, koçluk hizmetleri,

²⁷³ Geniş bilgi için bkz: ASO, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005 <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>

²⁷⁴ Hukuk alanı dışından bir örnek olarak “*Ya da tam tersi yönde bir örnek verilecek olursa güçlü patronlar, çevrelerinde o güçlü yanlarının zaten var olduğunu, doğal olarak da var olması gerektiğini sanırlar. Bu en fazla da çocukları ile aralarındaki ilişkide hissedilir. Ya da o çocukların, güçlü şekilde hissettiklerine şahit olunur. Çocukların, kendi yaşadıkları dönemdeki menfaatleri koparıp alamadıklarını gördüklerinde buna anlam veremezler. Bir an için onların kendileri ile aynı şartlarda yetişmediğini algılayamazlar. Bir de bunun üzerine ben, sahip olamadım o, sahip olsun eklenince hayatın zorluklarını göstermemiş olduklarından dolayı neticenin kendilerine de bağlanıyor olabileceğini kavrayamazlar.*” Vedinli, s. 96

²⁷⁵ Aile üyelerinin birbirlerine sevgi, saygı beslemeleri; karşılıklı güven, dürüstlüğü ilke edinilmesi; uyum ve karşılıklı anlayış içinde çalışma; uzun vadeli bakış açısına sahip olma; aile ve iş hayatı arasında denge kurma; etik ilkelere saygı gösterme; kalite ve mükemmelliği hedefleme; ailenin ve işletmenin çıkarlarının, bireysel çıkarların üzerinde tutulması; gösterişten uzak olunması; hissedar haklarının korunması; gizliliğe önem verme; işe kendini adanma; öğrenme, inovasyon ve girişimciliğe önem verme; paydaşlara ve topluma karşı sorumluluk duygusu taşıma; ekonomiye ve topluma değer katma ve yararlı yurttaş olma ailenin ve işletmenin dayandığı temel ilke ve değerlere örnekler verilebilir.

profesyonel kariyer danışmanlık hizmetleri vb. yöntemlerin uygulanması bireyin işletme ile entegrasyonunda önemli bir yere sahiptir²⁷⁶.

3.1.3. Roller ve Sorumluluklarla İlgili Çatışmalar

Aile işletmelerinde görev karmaşasına sebep olan yetki ve sorumluluk paylaşımlarının açık ve net olarak yapılmaması veya uygulanmaması ya da sorumluluk paylaşımlarındaki bulanıkların birtakım adaletsizlikler çatışmalar doğurur²⁷⁷.

Aile üyelerinin işletme içindeki görev ve sorumluluklarının net olmaması çatışmalara yol açabilir. Aile üyelerinin, işletme içindeki rollerinin net bir şekilde tanımlanmaması, görevlerin çakışmasına veya belirsizliğe neden olabilir. Bu da yanlış anlamalar ve çatışmalara zemin hazırlar. Örneğin kimin hangi pozisyonda yer alacağı veya karar alma yetkisinin kimde olacağı konusundaki anlaşmazlıklar bu türdendir. Aile üyelerinin rolleri ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmadığında, liderlik kavgaları veya görev çakışmaları ortaya çıkabilir. Bu durum, karar alam süreçlerini olumsuz etkiler. Aile üyelerinin işletme içindeki aileden işe olan çatışmaların en fazla erkek çalışanlar açısından bunun yaşandığı görülmüştür. Bir araştırmaya göre²⁷⁸ bunun sebebinin rol belirsizliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

3.1.4. Mali Konular Ve Kaynak Dağılımı Çatışmaları

İşletme gelirinin servet edinilerek harcanması gibi bireysel/ ailesel çıkarların, işletme çıkarları önünde tutulması aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar veya hissedarlar arasında çatışmalara sebep olabilir²⁷⁹. İşletmenin gelirleri, harcamaları ve kar dağılımı konusundaki fikir ayrılıkları, özellikle ekonomik zorluklar yaşandığında daha sık rastlanır. Aile işletmelerindeki finansal sorunlar, işletme faaliyetlerinin veriminin

²⁷⁶ Nazan Yelkikalan ve Erdal Aydın, “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını”, s.100.

²⁷⁷ Hakan Karabacak, ve Ali Alp, “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası”, *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, Cilt:39, Sayı: 3(2021), s.432.

²⁷⁸ Altan Doğan vd., “İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması İle Özyeterlilik İnancı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 53(2017), s.723.

²⁷⁹ Hakan Karabacak, ve Ali Alp, “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası”, s.431.

azalmasına, işletmenin kendisini yenileyemem ve geliştirememesine bu sebeple karının olumsuz etkilenmesine, Aile üyeleri arasında adaletsizlik algısı doğurabilir. Örneğin bazı aile üyelerinin ayrıcalıklı hissetmesi ya da diğerlerine göre daha fazla sorumluluk üstlenmesi söz konusu olabilir. Finansal yapı çatışması ve kuşak çatışmasını beraber içeren şu örnekte yönetim, sermaye, finans yapıların dengelenmesi konusunda, aile işletmeleri duygusal bağlarla subjektif bir yapıya sahip olduğundan yaşanabilecek kaçınılmaz sorunların olduğu, her bir işletmede özgün ve farklı nedenlerden dolayı çatışmaların yaşandığı tespitine yer verilmiştir. Bunların yönetim tarzı, güç savaşı, kişilik farklılıkları, rol çatışmaları, çıkar farklılıkları, kaynakların kullanımı çatışmaları ve teknolojik-kültür alanındaki hızlı değişim açısından kuşaklar arası farklılıklardan dolayı yaşanan sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Kurucunun işletme yönetiminde, halef (veliaht) ya da devir planlaması yapmaktan kaçındığında aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümü ile kargaşa yaşandığı ve yeni patronun kim olacağının kararlaştırılmasındaki iktidar savaşları sebebiyle yaşanan uyuşmazlıklarının, aile içindeki olayların, aile üyelerinin maddi ve manevi beklentilerin, ailenin diğer üyeleri, işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkilediği tespiti de yer almıştır²⁸⁰. Bu alandaki çatışmalara örnek olarak ücretler ve temettü dağıtımı, kar veya temettü dağıtımındaki farklılıklar gösterilebilir²⁸¹.

3.1.5. Duygusal Çatışmalar

Aile üyeleri arasındaki güçlü duygusal bağlar, işletmenin uzun vadeli hedeflerine bağlılığı artırabilir. Ancak duygusal bağlar, profesyonel kararları engelleyebilir. Örneğin zayıf performans gösteren bir aile üyesinin işten ayrılması zor olabilir. Duygusal bağlar, aynı zamanda işletmeye “aile mirası” olarak bakılmasını sağlayabilir. Bu da işletmenin itibarını koruma motivasyonunu artırabilir. Aile kültürü, işletmenin yönetim tarzını ve çalışanlarla ilişkilerini şekillendirir. Duygusal bağların anlaşılması ve duygusal tepkilerin yönetilmesi önemlidir. Tarafların birbiriyle empati kurması sağlanır. Aile içi ilişkilerin

²⁸⁰ Nazlı Nakipoğlu, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 2015, s.65.

²⁸¹ Hakan Karabacak, ve Ali Alp, “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası”, s.433-434.

işletme kararlarına yansması çatışmaları tetikleyebilir. “İlişkisel çatışmalar”, duygusal ilişkilerle yönetilen aile işletmelerinde dikkat çeken bir başka unsurdur. Evliliklerin, ilişkisel açıdan aile işletmelerinde en etkin çatışma türü olduğu görülmektedir²⁸². Aile işletmelerinde arabuluculuk hem işlevsel hem de duygusal dengeleri gözetmeyi gerektirir. Geleneksel yöntemler belirli durumlarda etkili olabilirken, aile işletmelerinin kendine has dinamikleri, özel yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu kılar. Bu nedenle aile işletmeleri için sistem yaklaşımı, duygusal dinamiklerin yönetimi ve uzun vadeli planlama gibi araçlar, daha bütünsel ve sürdürülebilir çözümler sunar.

3.1.6. Kişisel Çatışmalar

Kişisel çatışmalar, iş ve işletmeyle ilgisi olmayan salt bireyler arasındaki anlaşmazlıkları kapsayan çatışma türü olarak bilinir. Aile üyeleri arasındaki kişisel ilişkiler ve geçmişten gelen sorunlar, işletme ortamında çatışmalara dönüşebilir. Bu durum, iş ile özel hayat arasındaki sınırların net olmamasından kaynaklanabilir. Geçmişte yaşanan ailevi bir tartışmanın iş ilişkilerine yansıyabilir. Kardeşler, kuzenler ve diğer aile üyeleri arasında miras, görev paylaşımı, liderlik ve stratejik kararlar konusunda yaşanan anlaşmazlıklar bu tür çatışmalara örnek olarak gösterilebilir. Genellikle duygusal bağların iş ilişkisine yansması nedeni ile bu tür sorunlar karmaşık bir hal alır. Aile üyeleri arasındaki eski sorunlar, kırgınlıklar veya kişisel meseleler iş ortamına taşınarak işletmenin verimliliğini düşürebilir. Üyelerin, çocukluklarından itibaren birbirlerine karşı besledikleri olumsuz duygular, kişisel çatışma ihtimalini artırabilmektedir. Aile üyeleri kişisel sorunlarını şirket içerisine taşıdıklarında, işle ilgili sorunlarla işle ilgili olmayan konular birbiriyle karıştırılıp çıkan anlaşmazlıklar kişiselleştirildiğinden çatışmalar yaşanmaktadır.

Genellikle görev ve ilişki çatışmaları arasındaki bağlantı çatışma literatürüne yer edinir. Örneğin göreve ilişkin çatışmalar, kişiler arasında nefrete dönüşebilir. Bu tür bir dönüşüme sebep olmayacak şekilde ılımlı düzeyin korunması gerekmektedir. Bu açıdan

²⁸² Şenay Karakuş Uysal, “Aile İşletmelerinde Çatışma ve Evlilik İlişkisi: Adidas ve Puma’nın Hikâyesi Film Analizi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3(2023), s. 2060.

ilişki ve görev çatışmaları birbirinden ayırık tutulmalı ve görev çatışmalarının zarar vermek yerine iyilik sağlayacak şekilde yaklaşım geliştirilmelidir²⁸³.

3.2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

3.2.1. Proaktif İletişim Kanallarının Oluşturulması

Proaktif iletişim, çatışmalar ortaya çıkmadan önce önleyici adımları kapsar, bunlar aile üyeleri ile düzenli toplantılar yapmak, yazılı politikalar ve açık geri bildirim mekanizmaları geliştirmekle mümkündür. Örneğin aile konseyi toplantıları bu amaca hizmet eder. Yine aile anayasası ve içerisindeki işletmeye katılım şartları, miras ve mülkiyet düzenlemelerine ilişkin kuralların yer alması ya da potansiyel sorunların konuşulabilme imkanı sunulması çatışmayı önleyici bir tedbir olup dayanıklılığı da artırır. *“Aile içi çatışmaların çözümünde tarafsız bir üçüncü kişinin (arabulucu) sürece dahil edilmesi, süreci objektif hale getirir”*²⁸⁴.

3.2.2. Çatışma Çözme Eğitimi ve Farkındalık Programları

Aile üyelerinin, özellikle duygusal zekâ, müzakere teknikleri, empati geliştirme ve etkili iletişim stratejileri üzerine yoğunlaşan çatışmaları yapıcı bir şekilde yönetmelerini sağlayacak beceriler kazanmalarına yönelik eğitimler planlar. Ayrıca potansiyel çatışma kaynaklarını önceden tespit etmek, aile bireylerini bilinçlendirmek ve proaktif önlemler almak amacıyla farkındalık programları uygulanır. Sonuç olarak aile bireyleri, aile içi dinamikler ile iş süreçlerini daha iyi yönetmeyi sağlamış olurlar. Yine bağımsız arabulucuların sürece dâhil edilmesi, çatışmaların profesyonel bir bakış açısıyla

²⁸³ Hakan Karabacak, ve Ali Alp, “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası”, s.429

²⁸⁴ Montemerlo, D., & Ward, J. (2005). *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Palgrave Macmillan. (Aile Anayasası : Ailenizi ve İşletmenizi Güvence Altına Almak ve Sürdürmek İçin Yapılan Anlaşmalar, Family Business Publication, 2005).

ele alınmasını sağlar²⁸⁵ ve aile bireylerinin farklı görüşlerini anlamalarına ve ortak bir noktada buluşmalarına yardımcı olur²⁸⁶.

Arabuluculuk, bireylerin anlaşmazlık çözme yeteneklerini geliştirmek için eğitimler sunabilir. Bu eğitimler, tarafların olası çatışmalarda nasıl davranmaları gerektiğini anlamalarına ve kendilerini ifade etme biçimlerini geliştirmelerine olanak tanır. Örneğin bir topluluk lideri, üyelerine çatışma yönetimi ve etkin dinleme konusunda eğitim vererek ileride çıkabilecek sorunların önüne geçebilir.

3.2.3. Erken Uyarı Sistemlerinin Kurulması

Arabulucular, potansiyel çatışmaların sinyallerini tespit edebilecek mekanizmalar kurarak erken müdahaleyi mümkün kılar. Örneğin stratejik planlama ve aile anayasası gibi araçlar, çatışmaların erken tespit edilmesi ve yönetilmesinde önemli rol oynar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek geleceğe yönelik karar alınabilmesi, duygusal yoğunluğu fazla olan ve çatışmaya açık olan aile üyeleri arasındaki çatışmaları asgari düzeye indirebilmek için stratejik planlama yapılabilir. Bu sistemler, sorunların büyümeden fark edilmesini sağlar. Örneğin, aile işletmesinde, aile üyeleri ve şirket işleyişi arasındaki etkileşimi izlemek için düzenli geri bildirim toplantıları düzenlenebilir.

3.2.4. Güven İnşa Edici Çalışmalar

Arabuluculuk, taraflar arasında güven oluşturmaya ve ilişkilerin güçlenmesini sağlayabilir. Güçlü ilişkiler, çatışmaların oluşmasını önleyen en önemli unsurlardan biridir. Örneğin bir topluluk arabulucusu, farklı gruplar arasında ortak projeler düzenleyerek iş birliğini artırabilir. Stratejik planlamalar ya da aile anayasasında aile üyelerinin çalışma ilişkilerine dair düzenlemelere yer verilebilir.

²⁸⁵ Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P., Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Sayı: 29(2005), s. 558.

²⁸⁶ Ivan Lanzberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, 1999, s.75.

3.2.5. Politikaların ve Protokollerin Geliştirilmesi

Aile üyelerinin ve yöneticilerin karar alma süreçlerini, işletme içindeki rollerini ve yetki sınırlarını belirleyen kuralların ve prosedürlerin oluşturulmasını kapsar. Aile anayasası, halefiyet planları, hisse devri politikaları ve iş tanımları, çatışmaların önlenmesi açısından kritik öneme sahiptir. Örneğin işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin haklarını, sorumluluklarını ve işleyiş kurallarını belirlenir, aile üyelerinin işletmeye katılım şartları, yönetimdeki rolleri, kâr dağıtım politikaları ve hisse devir süreçleri gibi konular, halefiyet planları diğer bir deyişle aile işletmelerinde liderlik geçişlerinin planlanması aile işletmesinin sürekliliğini, aile içi ayrıcalık algısının değişmesini sağlar.

Arabulucular, kurum veya topluluklar için tarafsız ve adil politikalar geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu politikalar, tarafların karşılaşılabilecekleri sorunlar için net çözüm yolları sunar. Örneğin bir şirket, iş yerinde taciz ve ayrımcılıkla ilgili bir politika oluştururken bir arabulucu ile çalışabilir.

3.2.6. Düzenli Arabuluculuk Gözden Geçirme Süreçleri

Düzenli arabuluculuk, aile bireyleri arasında ortaya çıkan çatışmaların tarafsız bir üçüncü kişi veya danışman aracılığıyla çözümlenmesini ve aile bireyleri arasında açık iletişimi teşvik eden bu süreçler, çatışmaların büyümeden çözülmesine yardımcı olurken gözden geçirme süreçleri ise, işletme yönetimi, mülkiyet hakları, aile anayasası ve halefiyet planları gibi konuların düzenli olarak değerlendirilmesini kapsar. Bu süreç, işletme içindeki kuralların, beklentilerin ve yönetim politikalarının güncel koşullara uygun olup olmadığını denetlemek için kullanılır.

Arabulucular, düzenli toplantılar yaparak potansiyel çatışma alanlarını analiz edebilir ve tarafların memnuniyet düzeylerini değerlendirebilir. Örneğin çok uluslu bir firma, çalışanların kültürel farklardan kaynaklanabilecek sorunlarını çözmek için düzenli arabuluculuk oturumları düzenler.

Arabuluculuğun önleyici stratejilerde kullanımı, bireyler ve gruplar arasında sağlıklı ilişkiler kurmanın ve sürdürülebilir çözümler üretmenin etkili bir yoludur.

Anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını engellemek, hem maddi hem de manevi anlamda daha az maliyetli ve daha etkili bir yaklaşımdır. Arabuluculuğun bu stratejik yönü, sadece çatışma çözümüne değil, aynı zamanda toplulukların ve organizasyonların genel refahına katkıda bulunur.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ANAYASASI, AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK

1. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, şirketin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak değerlendirilmelidir.²⁸⁷ Kurumsal yönetim, şirket skandalları, sistematik krizler ve uluslararası sermaye hareketleri gibi kurumsal yönetim eksiklikleri veya zafiyetinden kaynaklanan bulaşıcı bir yolsuzluk ve usulsüzlük gibi olumsuz sonuçların yaşanmaması amacıyla alınacak kalıcı önlemler kapsamında ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir²⁸⁸.

Kurumsal yönetim, iyi şirket yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır²⁸⁹. Bu anlayış, uzun vadede şirketin sürdürülebilirliğini sağlar. Değer yaratma amacıyla şirket faaliyetlerini yürütür. Şeffaflığı, adilliği, hesap verilebilirliği ve sorumluluk ilkelerini ön planda tutarak yönetim kurulunun, üst yönetimin, hissedarların ve diğer paydaşların birbiriyle olan ilişkilerini, rol ve sorumluluklarını tasarlar. Yönetim ve denetim fonksiyonlarını birbirinden ayırır. Hissedarların çıkarlarını korur ve diğer paydaşların hak ve menfaatlerine saygı gösterir.

Aile işletmelerinde patron (aile işletmesini kurucu kişi) açısından kar elde etme, işletmenin değerini artırma ve sürdürülebilirliği sağlama temel amaçlardır. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin büyümekte, gelişmekte olduğu dönemde beşeri (yönetici) ve mali (sermaye) olarak iki önemli kaynak ihtiyacı ortaya çıkar. Aile şirketlerinde yine yalnızca

²⁸⁷ Meltem Onay ve Zeynep Vezneli, “Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşamama’ Ve İkinci Kuşağın ‘Duyarsızlığı’ *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 3, Sayı :2(2011), s.172.

²⁸⁸ Alp ve Karabacak, *Aile Anayasası*, s. 22.

²⁸⁹ Ali Alp ve Saim Kılıç, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*, 1. Basım. İstanbul: Doğan Kitap, 2014, s. 18.

hissedarlar değil dışarıdaki paydaşlar²⁹⁰ açısından da güvenilir olmak önemlidir. Bu noktada aile işletmelerinin, kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri hayati önem taşımaktadır.

Şirketlerde kararları, faaliyetleri ve kontrol yapılarını ortaya çıkaran koşullar çevrenin etkisi altındadır. Kurumsal Yönetim bağlamında şirketi etkileyen veya etkileme potansiyeli olan çevresel faktörler hakkında şirket yönetim kurulu ve üst yönetimin, farkındalığa sahip olması ve bunlara karşı duyarlı ve sorumlu olması beklenir²⁹¹. Şirketlerin sahip olması beklenen kurumsal yönetim ilkeleri şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluktur²⁹².

Şeffaflık : Hissedarlar, müstakbel yatırımcılar, kreditörler çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi paydaşlar açısından aile işletmesine dair bilgiye ulaşılabilmesidir. Bu bilgi doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, yorumlanabilir nitelikte olmalıdır.

Adillik : Paydaş çıkarlarının dengeli bir biçimde gözetilmesini, şirket içindeki ve dışındaki paydaşlar arasında fırsat eşitliğinin sağlanması açısından adil, eşit davranılmasıdır.

Hesap verilebilirlik : Yetkiler, alınan kararlar, yapılan işlemler ve yürütülen faaliyetleri kapsayan hesap verme yükümlüğü kişilerin kararlarının, eylemlerinin, işlemlerinin, faaliyetlerinin açıklanmasının istenmesi ve bundan sorumlu tutulabilmesidir.

Sorumluluk : Şirketlerin, kanunlara, toplumsal değerlere saygı ve uyum göstererek iş ve ilişkilerini yürütmesi çerçevesinde sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel konularda etik, duyarlı ve sorumluluk sahibi bir anlayışla faaliyetlerini yürütmesidir.

Aile işletmeleri, kurumsal yönetim anlayışı yanında yönetimin diğer kuşaklara

²⁹⁰ Paydaş tanımı: Bir şirketin hedef, politika, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen veya bunları etkileyebilen kişilere, grup veya organizasyonlara paydaş denir. Bu etkileşim grubu kurumsal yönetim çerçevesinde hissedarlar ve diğer paydaşlar olarak ikiye ayrılır.

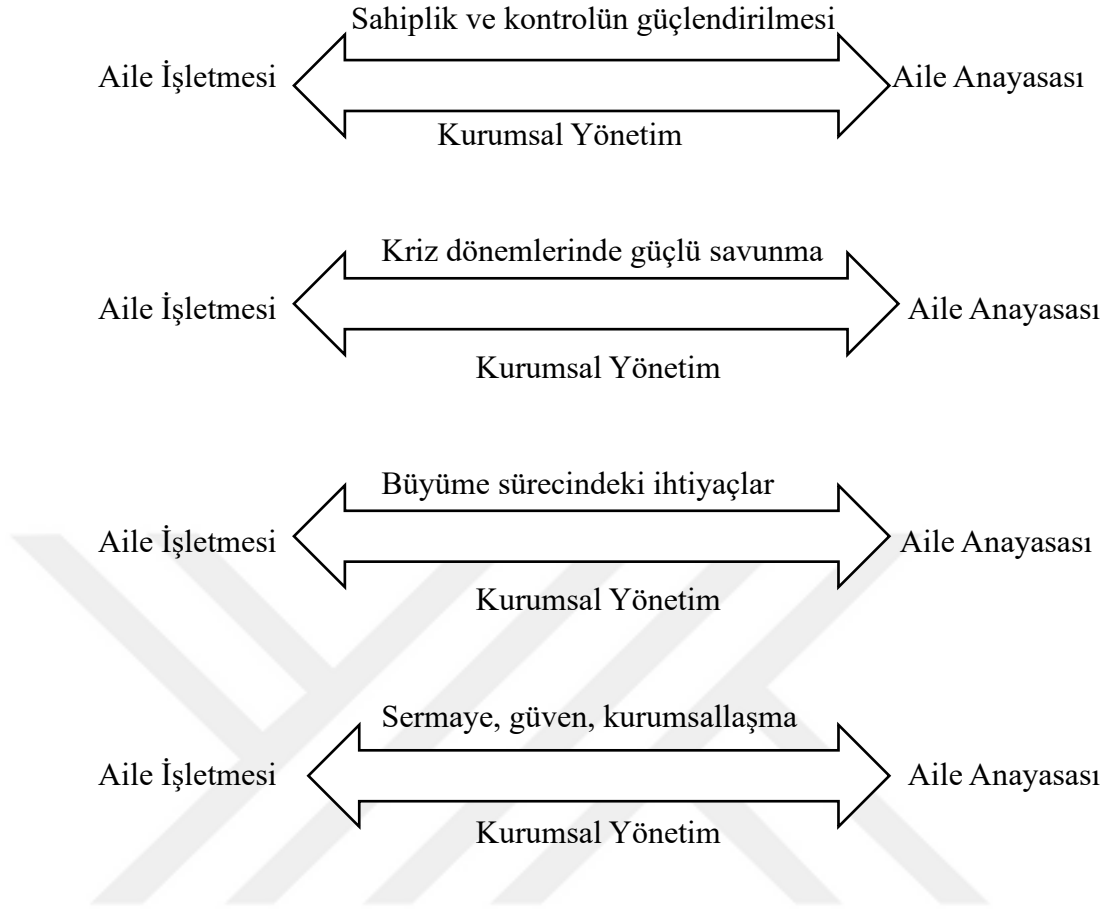
²⁹¹ Alp ve Karabacak, s.37.

²⁹² Alp ve Karabacak, s.29. Geniş bilgi için bkz. H. Erdal Demir, *Sermaye Piyasası Kurulu' nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*, 1. Baskı, İstanbul: On İki Levha Yayınları, 2013, s. 35.

devredilerek ve küresel finansal krizlerin yıkımından korunarak devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından “aile anayasasına” ihtiyaç duyarlar. Aile işletmeleri, aile “anayasası kapsamında hareket ederek yakaladıkları istikrar neticesinde yabancı yatırımcılar için de güven oluşturur. Aynı zamanda aile işletmelerinde uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri paydaşlar arasındaki ilişkiler ve hususlar açısından kurumsallaşmayı sağlayan belli ilke ve kuralları beraberinde getirir.

Aile, duygusal, psikolojik ve manevi bağların yoğun olduğu bir organizma iken işletme, maddi unsurların, duygusallıktan öte profesyonel yaşamın olduğu bir varlıktır. Bu farklı nitelikteki iki varlığı bünyesinde barındıran aile işletmelerinde kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde hazırlanan aile anayasası, aile işletmelerindeki uyuşmazlıkların çözülmesi ve bu sayede değer yaratacak biçimde sürdürülebilirliği sağlaması açısından önemlidir. Şöyle ki aile işletmelerinde gerek aile üyeleri arasındaki gerek diğer paydaşlar ve çevre arasındaki kurumsallaşmış ilişkinin zedelendiği süreçte doğan birtakım uyuşmazlıklar, aile anayasası ve onun dayandığı kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında tespit ve müzakere edilebilecektir.

Aile işletmeleri için kurumsal yönetim anlayışı ve aile anayasası birbirinin varlığına ihtiyaç duyan iki unsurdur. Yönetim kurulu, kurumsal yönetimi belirler; aile anayasası, kurumsal yönetim çerçevesi ve kurumsal yönetimi destekleyen işlevlerin tamamını bir bütün olarak destekler.



Şekil-4 Kurumsal Yönetim, Aile İşletmesi ve Aile Anayasası İlişkisi
Kaynak: Şekil, kurumsal yönetim, aile işletmesi ve aile anayasası arasındaki aile işletmesi bünyesinde çeşitli zaman ve şekillerde ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve olguların kurumsal yönetim anlayışı bağlamında aile anayasasında karşılık ve çözümlerini içermesi yönündeki ilişkiyi göstermektedir. Şema hazırlanırken Alp ve Karabacak, *Aile Anayasası* kaynağından yararlanılmıştır.

2. AİLE ANAYASASI

Aile üyeleri arasında yapılan ve aile üyelerinin uymayı taahhüt ettikleri ilke, kural ve koşulları içeren anlaşmadır. Aile anayasasının başlıca amaçları²⁹³, işletmenin başarılı gelişimini desteklemek²⁹⁴, mülkiyet bütünlüğünü korumak²⁹⁵, aileyi güçlendirmek²⁹⁶ olarak sıralanabilir. Hukukumuzda “sözleşme serbestliği” ilkesinden dayanağını alır ve Borçlar Kanunu Genel Hükümlerde yer alan sözleşme hükümlerine tabidir. Bu kapsamda sözleşmenin kurulması, içeriği, geçerliliği, sona ermesi açısından da yine bu hükümlere tabi olacaktır. Bu açıdan TBK m. 27 gereğince aile sözleşmesinin içeriği kanunun emredici hükümleri, ahlak, kamu düzeni, kişilik hakları açısından aykırılık veya konusunun imkânsız olması halinde kesin olarak hükümsüz kabul edilecektir²⁹⁷. Aile anayasası hazırlanırken tanımlama, belirleme, koruma ve planlama başlıkları altına düzenlenmesi halinde aile işletmesinin sürdürülebilirliğine oldukça katkı sağlayabilmektedir²⁹⁸. Aile konseyi üyelerinin tamamının imzalaması ile yürürlüğe girer ve noter aracılığıyla da resmiyet kazandırılarak ispat gücü artırılabilir.

Aile anayasası, aile ile işletme arasında bağ kurar ve her aile işletmesi için özgündür: Ailenin iş kültürü, aile ilkeleri ve değer yargılarını yansıttığından o aile

²⁹³ Alp ve Karabacak, s. 95 naklen Montemerlo D. Ve Ward, J.L., “The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business”, Pelgrave, Macmillan, 2011, s.28

²⁹⁴ Aile anayasasının işletmenin gelişimini desteklemesi amacına halefiyet sürecini yönetmek, halefiliğe hazırlamak, profesyonel yönetim için koşulları belirlemek örnek olarak gösterilebilir.

²⁹⁵ Aile anayasasının mülkiyet bütünlüğünü korumak amacına aile içine ve dışına hisse transferleri için kuralları belirlemek, temettü politikalarını belirlemek, bilgilendirme ve temsil için hissedarlar arasında müşterek anlayış oluşturmak, sorumluluğa sahip mülkiyet anlayışı ile ilke ve değerleri oluşturmak, mülkiyet çatışmalarını çözümlemenin yollarını göstermek örnek olarak gösterilebilir. Hakan Karabacak, Tablo-7, s. 101.

²⁹⁶ Aile anayasasının aileyi güçlendirmek amacına aile değerlerini korumak, aile üyelerinin bir araya geleceği koşulları sağlamak, gelecek nesilleri yetiştirmek, ailenin işe karşı sorumluluğunu ortaya koymak örnek olarak gösterilebilir.

²⁹⁷ M. Kemal Oğuzman ve Turgut Öz, *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 21. Baskı, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2023, s.1 vd.; Fikret Eren, *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 29.Baskı, Ankara: Legem Yayıncılık, 2024, s.65 vd.; Haluk Nami Nomer, *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 20.Baskı, İstanbul: Beta, 2024, s.78 vd.; Kocayusufpaşaoğlu vd., *Borçlar Hukuku Genel Bölüm*, 1. Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi, 2017, s.95 vd.; bilgi için bkz: Kübra Ercoşkun Şenol, “Sözleşmenin İçeriğini Belirleme Özgürlüğü ve Bunun Genel Sınırı: TBK m. 27”, *İÜHF*, Cilt:74, Sayı:2(2016), s.723; Sefa Reisoğlu, *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 25. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2014, s. 73 vd.; Tekinay vd, *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 7. Baskı, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1993, s.321 vd.

²⁹⁸ Alp ve Karabacak, s.94 vd.

işletmesine özgü içeriğe sahiptir²⁹⁹. “Aile anayasası”, değer yaratacak biçimde işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere aile üyelerinin işletme ile etkileşimlerini düzenlemelerini amaçlayan yazılı ilke ve kurallar bütünüdür³⁰⁰. “Aile anayasası”, bir diğer deyişle “şirket vasiyetnamesi” olarak da adlandırıldığına rastlanmaktadır³⁰¹. Aile anayasası, kapsam olarak aile, işletme ve hissedarların çıkar ve ihtiyaçlarına yönelik ve aynı zamanda alt-sistemler³⁰² dahil olmak üzere tüm yönetim uygulamalarını ve aile politikasını içerir rehber niteliğinde olmalıdır. Bu noktada kurumsal yönetim ilkeleri de aile anayasasının hazırlanmasında rehberlik eder.

Aile anayasası, ailenin ve işletmenin dayandığı temel ilke ve değerleri, aile üyelerinin işletmedeki rolleri ve sorumlulukları, ailenin misyonu ve vizyonunu, işletme yönetim ilkeleri ve karar alma süreçleri, hisse devri, miras ve finansal düzenlemeler, halefiyet planlaması (yönetim devri), çatışma çözüm mekanizmaları aile değerleri ve vizyonu içeren bir rehberdir³⁰³.

Aile işletmeleri için aile anayasası hem problemlerden kaçınmayı sağlayacak bir belgelik hem de problemleri çözüme kavuşturabilecek bir akıl sunar³⁰⁴. Bu bağlamda aile anayasası, değişen aile ve işletme dinamiklerine göre düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

2.1. AİLE İŞLETMELERİNİN İÇ VE DIŞ YAPISAL SORUNLARI

Aile işletmesinin dağılma ve parçalanma sürecine girmesinin sebebi aile işletmelerinin yapılarından kaynaklanan zayıflıklardır ve zayıf yanlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Zayıflıklar yönetilemediği ve sorunların üstesinden gelinemediği durumlarda zayıflıklar, güçlü yanlarından daha üstün hale gelir ve sonuçta sürdürülebilirliği sağlayamaz, ülke ekonomisi için fırsatları kaçırmaz ve ekonomik gelişim

²⁹⁹ Alp ve Karabacak, s.98

³⁰⁰ Alp ve Karabacak, s.91.

³⁰¹ Vidinli, s.65.

³⁰² Bu tezde bkz s.53.

³⁰³ Aile Anayasasının Unsurları hakkında geniş bilgi için bkz. Alp ve Karabacak, s.97.

³⁰⁴ Alp ve Karabacak, s.87. Geniş bilgi için bkz: Betül Kondu Kaya, s.93 vd.

potansiyeli gösteremez.³⁰⁵ Aile işletmesi, gerçekte aile üyeleri arasındaki olumlu ya da olumsuz duygu yoğun ilişki ile profesyonel ögelere dayanan işletme arasındaki çelişik olguları barındırır.³⁰⁶ Aile işletmelerinin içerisinde büyük paya sahip oldukları ülke ekonomilerinin, iş hayatının ve aile hayatının gerçeklerinin farklı nitelikteki oluşundan kaynaklanan sarsıcı etkilerden korunması amacıyla da aile anayasasına ihtiyaç duyulmaktadır.³⁰⁷ Aile anayasası, girişimci kişi (patron) ya da yönetici (girişimciden sonraki kuşaktaki kişi) için aşağıdaki gibi iç ve dış yapısal sorunların çözümüne uygun yöntem ve argümanlar sunar.

2.1.1. Aile İşletmesinin İç Yapısal Sorunları

Aile işletme Aile işletmelerinin bulunduğu coğrafi bölgenin etkisinden bağımsız nitelikteki iç yapısal sorunları ve çözümleri konusunda aile anayasası içeriğinde yer verilebilir. Her şirket içerisindeki sorunlar kendine özgüdür. Bunlar, liyakat ve profesyonelliğin önemslenmemesi yetki ve sorumluluk ayrımlarının net olamaması; işletme ile aile arasında sorunların geçişkenliği; değişimlere hızlı ve yeterli uyum gösterememe; profesyonel yöneticilerin olmaması; eğitimin önemslenmemesi; gücün tek kişide toplanması; halef (veliaht) veya devir planlamasının yapılmaması; genç kuşakların kurucuların yanında kendilerini yeterince ifade edememesi; finansal yapının bozuk olması; uygun finansman kaynaklarına erişememe; yetersiz risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim; kurumsallaşmanın yeterli olmaması; kurumsal yönetimin temel ilkelerine riayet edilmemesi³⁰⁸ gibi sorunlardan bir tanesi ya da bir kısmı olabilir.

³⁰⁵ Alp ve Karabacak, *Aile Anayasası*, s. 72.

³⁰⁶ Bu tezde s.53

³⁰⁷ Adnan Nur Baykal, *Babalar, Oğullar ve Kızlar: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, 1. Baskı. İstanbul: Hümanist Kitap, 2016, s.106.

³⁰⁸ Aile işletmesinin iç çevrelerinden kaynaklanan sorunları ve çözümleri hakkında bkz Alp ve Karabacak, Tablo-3, s.79-84.

2.1.2. Aile İşletmelerinin Dış Yapısal Sorunları (VUCA)

Aile işletmelerinin içinde bulundukları çevresel koşullar, dış yapısından kaynaklanan sorunların büyümesine ve işletmenin sürdürülebilirliğinin zorlaşmasına sebep olur.

Değişkenlik (Volatility) : Dış dünyadaki değişkenlik, örneğin dijitalleşme, ticaret serbestliğinin artması, küresel rekabet, inovasyondaki değişkenlik ne kadar yüksekse değişimlerin de aynı oranda fazla ve hırslı olması gibi.

Belirsizlik (Uncertainty) : Geleceğe dair öngörü ve tahminlerin yetersiz kalması. Belirsizliğin fazla olmasının öngörüyü güçleştirilmesi gibi.

Karmaşıklık (Complexity) : İlişkilerin, büyük ve geniş kapsamlı bilgi ve işlemlerin iç içe geçmiş, karmaşılaşmış olması sebebiyle verilerden rasyonel sonuçlara ulaşmanın zorlaşması. Karmaşıklığın büyüklüğü sebebiyle analizin güçleşmesi.

Anlaşılmazlık (Ambiguity) : Verilerin yeterince açık ve net olmaması sebebiyle, bulunulan piyasada kavramsallaştırılamayan imkan ve riskleri belirleyememe durumu. Anlaşılmazlık ne kadar büyükse koşulların değerlendirilmesinin güçleşmesi.

VUCA dünyasında hayatta kalabilmenin yolu VUCA PRIME³⁰⁹ olarak açılımı değişkenlik (*volatility*) için vizyon (*vision*), belirsizlik (*uncertainty*) için anlayış (*understanding*), karmaşıklık (*complexity*) için açıklık (*clarity*), anlaşılmazlık (*ambiguity*) için çeviklik (*agility*) olarak belirtilir. Bu tanımlar çerçevesinde dış yapısal

³⁰⁹ Değişkenlik (*volatility*) için vizyon (*vision*), doğru seçimler yapabilmek ve doğru alanlara odaklanmak; belirsizlik (*uncertainty*) için anlayış (*understanding*), çevrede olup biteni anlamak ve bunun için de çalışanlarla iletişim halinde olup ekip çalışması becerileri edinmek; karmaşıklık (*complexity*) için açıklık (*clarity*), işletmeler için basit ve pratik sistem, süreç ve mekanizmalar ile işletmedeki aktörlerin sahiplenmesini, etkinlik ve verimliliğinin artırılmasını sağlamak, anlaşılmazlık (*ambiguity*) için çeviklik (*agility*), değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla yenilikçiliği teşvik etmek, yeni çözümlerin hızla hayata geçirilebilmesi, çevikliği sağlayabilmek için sistem kurmak çözüm niteliğinde sunulmaktadır. Aile işletmelerinin dış yapısal sorunları, çözümleri ve bu kapsamında aile anayasasının içeriği hakkında detaylı bilgi için geniş bilgi için bkz: VUCA ve VUCA PRIME, Alp ve Karabacak, Tablo-4, s.85.

etkenlere (VUCA), yönelik çözümleri içeren (VUCA PRIME)³¹⁰ bir aile anayasası, VUCA dünyasında sürdürülebilirliği sağlamanın aracıdır³¹¹.

3. AİLE İŞLETMESİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK

3.1.AİLE ANAYASASINDA ARABULUCULUĞUN ÖNEMİ

Aile işletmesini koruyabilmenin yöntemi, bağımsız bir kurul oluşturarak işletmeyi güçlendirmek ve aile anayasası hazırlayarak aileyi güçlendirmektir³¹². Aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi için işletmede çalışan aile üyelerinin aile üyesi olmayan çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmaları, aile işletmeleri büyüdükçe kritik pozisyonlara aile üyeleri dışında profesyonelleri getirmeleri, tepe pozisyonlardan birine mutlaka aile üyeleri dışından bir profesyonel getirmeleri, durum henüz aciliyet kazanmamışken halefiyet (yönetimin gelecek nesillere nasıl devredileceği) konusu aile ve şirket dışından bir kişiye tevdi etmeleri tavsiye edilmektedir³¹³.

Arabuluculuğun nasıl ve kimler tarafından yapılacağı, aile anayasasında açıkça belirtilebilir. Bu, sürecin profesyonelce yürütülmesini sağlar. Anayasada arabuluculuk süreçlerine ilişkin detayların yer alması, uyuşmazlık durumunda sürecin hızla başlatılmasını sağlar. Arabuluculuk, yalnızca kriz anlarında değil, aile anayasasının oluşturulması veya güncellenmesi aşamalarında da faydalıdır³¹⁴. Özellikle anayasa taslağının hazırlanması sırasında aile üyeleri arasında uzlaşma sağlanması, yeni nesil

³¹⁰ Geniş bilgi için bkz <https://www.vuca-world.org/> (E.T. 30.01.2025)

³¹¹ Aile işletmelerinin dış çevrelerinden kaynaklanan sorunları ve çözümler (Aile anayasasının yararları), Alp ve Karabacak, Tablo-5, s.86-87; Jo Owen, *Liderlik Becerileri El Kitabı, Lider Olmak İçin İhtiyacınız Olan 100 Temel Beceri*, çev. Beyza Cebeci, ed., Hümeyra Ayar, 1. Baskı, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2022, s. 1 vd.

³¹² Alp ve Karabacak, s.116

³¹³ Drucker Yönetim Üzerine: Aile İşletmesini Nasıl Kurtarabiliriz <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544260451524596> . (E.T. 30.01.2025). Geniş bilgi için bkz. Bir Aile İşletmesini Nesiller Boyu Nasıl Yaşatabilirsiniz <https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations-1448045760> . (E.T. 30.01.2025)

³¹⁴ Turan Özer, *Aile İşletmelerinde Uyuşmazlık Önleme ve Çözüm Önerisi Olarak Aile Anayasası ve Arabuluculuk*, 1. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2024, s. 50 vd.

üyelerin işletmeye katılım süreçlerinin düzenlenmesi, yönetim devir süreçlerinde potansiyel anlaşmazlıkların önlenmesi için kullanılabilir. Aile anayasasına arabuluculuk sürecinin bir parçası olarak “anlaşmazlık çözüm mekanizması” eklenebilir. Örneğin, herhangi bir anlaşmazlık durumunda önce arabuluculuğa başvurulacağı hükmü yer alabilir. Arabuluculuk, aile anayasasının tasarlanması, güncellenmesi, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında kullanılabilir argümandır. Aile üyeleri arasındaki duygusal bağların zarar görmesini önlemek adına arabuluculuk, hem iş hem de kişisel ilişkileri dengelemeye yardımcı olur.

Aile anayasası genellikle yazıldığı dönemin ihtiyaçlarına göre şekillenir. Ancak zamanla değişen koşullar nedeniyle anayasada güncelleme gerekebilir. Arabuluculuk, bu süreçte aile üyeleri arasında uyum ve adaptasyonu kolaylaştırabilir. Aile anayasası, aile işletmesinin kurumsal altyapısını güçlendiren temel bir araçtır³¹⁵.

Ancak bu anayasada öngörülemeyen sorunlar veya çatışmalar her zaman ortaya çıkabilir. Bu noktada arabuluculuk, tarafsız ve uzlaşıcı odaklı bir çözüm yöntemi olarak devreye girer. Arabuluculuk sayesinde aile üyeleri arasında hem işletmenin çıkarlarını koruyan hem de aile bağlarını sürdüren bir denge sağlanabilir. Böylece aile işletmeleri, kuşaklar arası geçişte daha sağlam ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşur.

Güvenilir bir arabulucunun önceden belirlenmesi, kriz anlarında hızlı hareket etmeyi kolaylaştırır. Aile işletmelerinin uzun vadeli başarısı, profesyonel yönetim ve etkili iletişim süreçlerine bağlıdır. Aile Anayasası, bu işletmelerde düzen ve şeffaflık sağlarken; arabuluculuk, ilişkileri koruyarak çatışmaların zarar verici etkilerini azaltır. Her iki yaklaşımın birlikte kullanılması, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine güçlü bir temel oluşturur.

Aile anayasasının uygulanmasında ya da bu anayasada düzenlenen sorunların çözümünde arabuluculuk, taraflar arası barışçıl bir iletişim kurarak çözüm üretmeyi sağlayan etkili bir yöntemdir. Aile işletmelerinde aile anayasası ve arabuluculuk, hem işletmenin sürdürülebilirliği hem de aile içi ilişkilerin sağlıklı bir şekilde korunması

³¹⁵ Hakan Karabacak ve Ali Alp, “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası, s. 426.

açısından büyük önem taşır. Bu iki kavram, özellikle çatışma yönetimi ve aile işletmesinin kurumsallaşma sürecinde birbirini tamamlayıcı araçlar olarak değerlendirilebilir³¹⁶.

Aile anayasasında tanımlanan aile meclisi veya aile konseyi, aile üyeleri arasındaki çatışmaların yönetilmesi ve çözümünde önemli rol oynar³¹⁷. Konsey (meclis) başkanı çatışmaların çözümü konusunda arabulucu rolü üstlenebilir. Aile işletmelerinde çatışmaların çözülmemesi halinde veya tarafların rızası ve aile konseyinin başkanının takdiri ile çatışma konusu, aile konseyinin gündemine taşınabilir. Bu toplantıya uyuşmazlık yaşayan tarafların katılımı gerekir. Uyuşmazlığın çözümünün konsey kararını gerektirdiği hallerde karar nitelikli çoğunluk esası ile alınacak olması halinde taraflı davranma ihtimali sebebiyle tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla yürütülen arabuluculuk sürecinden ayrışır³¹⁸.

Aile anayasası, tüm aile üyelerinin onayıyla hazırlanır ve bağlayıcı bir doküman olarak işlev görür. Ancak zamanla anayasada öngörülmeyen yeni durumlar, aile üyelerinin anayasayı farklı yorumlaması, işletme politikalarındaki değişikliklere uyum sağlayamama gibi sorunlar ortaya çıkabilir.

Aile işletmeleri uyuşmazlıklarında arabuluculukta da arabuluculuğun temel ilkeler esas alınır. Aile işletmelerinde arabuluculuk, sistemsal bir çatışma yönetimi stratejisidir. Sadece işletme sorunlarını değil, aile bağlarını ve duygusal unsurları da ele almalıdır. İşletme ve aile sistemi bir bütün olarak ele alınır. Nesiller arası çatışmalar, miras konuları ve yönetim devri gibi aileye özgü sorunlar üzerinde çalışılır.

³¹⁶ Gökben Bayramoğlu, *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*, 1. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2017, s. 45.

³¹⁷ Ailenin ilke ve değerleri aşılanır; sorumluluk paylaşımları yapılabilir; öncelikler görüşülür ve kararlara ilişkin mutabakat sağlanır; farklı görüşler beklentiler ve talepler dile getirilebilir, uyumlaştırılabilir; aile içi iletişim sağlanır, güçlenir ve ilişkiler gelişir; strateji, hedef ve kararların aile üyelerince benimsenmesi kolaylaşır; işletme içi ve dışına verilecek mesajlarda tutarlılık sağlanır; halef planlaması yapılır; bilgilendirme ve koordinasyon sağlanır; aile üyeleri arasında güven tesis edilir; riskler ve fırsatlar değerlendirilebilir; kariyer planlamaları yapılır ve kuşaklar geleceğe hazırlanır; uzun vadeye odaklanılır, vizyon ve stratejiler belirlenir; işletmede yönetime katılabilmek için gerekli beceri ve yetkinlikler belirlenir; çatışma ve uyuşmazlıklar saptanır ve bunların yönetilebilmesi sağlanır; aile anayasasının hazırlanmasına öncülük edilir. “Tablo-8: Aile meclisi ve aile konseyinin yararları”, Karabacak, s. 114 Kurumsal yönetim yapıları hakkında geniş bilgi için bkz Karabacak, s. 110-120.

³¹⁸ Alp ve Karabacak, s.128 vd.

Hem işletme yönetimi hem de aile dinamikleri konusunda uzman kişiler tarafından yürütülür. Ekonomik, hukuki ve duygusal boyutlar dikkate alınır.

Aile anayasası ile arabuluculuk, birbiriyle etkileşimli bir ilişkiye sahiptir ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Aile anayasası taslağının hazırlanması sürecindeki her aşamada (hemfikir olunması, üyelerin kendilerini rahat ifade etme, birlik ve bütünlük içinde olunması, iyi niyet gösterilmesi), aile anayasasının incelenmesi, kabulü ve onaylanması sürecinde, aile anayasasının uygulamaya koyduktan sonraki süreçte (yorumlama ya da revize), uyuşmazlığın başladığı, devam ettiği, bittiği ve dahi sonrasında taraflarca anlaşmaya uyulup uyulmadığının takibi sürecinde yaşanabilecek tüm uyuşmazlıklarda arabuluculuk yoluna başvurulabilir. Arabuluculuk, sahip olduğu temel ilkeleri kapsamında taraflara iradi, tarafsız, eşit, esnek ve gizli bir süreç sunmaktadır. Bunun yanı sıra uyuşmazlığa özgü bir niteliği de bürünebilir.

Arabuluculuk, kriz dönemlerinde anlaşmazlıkları çözmek ve taraflar arasında yapıcı bir diyalog oluşturmak için stratejik bir araç olarak büyük bir potansiyele sahiptir. Bununla birlikte arabuluculuk, yalnızca mevcut anlaşmazlıkları çözmek için değil, aynı zamanda potansiyel çatışmaların önlenmesi ve etkili bir iş birliği ortamının oluşturulması için de stratejik bir araç olarak kullanılabilir.

Tablo – 9 Geleneksel Yöntemler ve Aile İşletmelerine Özgü Yöntemlerin Karşılaştırması

Özellik	Geleneksel Arabuluculuk	Aile İşletmelerine Özgü Arabuluculuk
Odak	Sorun çözümü	Sorun çözümü, aile bağlarının korunması
Yaklaşım	Çıkar odaklı	Duygusal ve sistemik odaklı
Uzmanlık Gereksinimi	Genel	Aile işletmeleri dinamiklerine özgü
Süreç ve Uygulama	Standart	Esnek ve aileye özel
Uzun Vadeli Planlama	Kapsam dışı	Yönetim devri ve sürdürülebilirlik vurgusu

3.2. AİLE İŞLETMELERİ UYUŞMAZLIKLARINDA ARABULUCULUK MODELLERİ ÖNERİLERİ

Kurumsal yönetim, aile işletmelerinin tüm sorunlarının çözümünde tek başına yeterli olmayıp aile işletmesinin kurumsal yönetim anlayışı ile beraberinde kurumsallaşması, işletmenin ihtiyaçlarına uygun yapı, sistem ve argümanlara sahip olmaları önerilmektedir³¹⁹. Arabuluculuk, aile işletmelerinde doğan uyuşmazlıkların çözülmesinde bu kapsamda bir sistem olabilir kanaatindeyiz.

Nitekim “*aile işletmelerinde aile ilişkileri bakımından aslında “sülale” denilen yapıda akrabalar, müdahaleler, sosyolojik olarak hala, teyze, dayı, amca, gelinler, damatlar ve kuzenler birbiriyle yakın ilişki içerisinde. Aile şirketlerinde ortaya çıkan sorunlar, bizzatıhi arabuluculuğa elverişli olmakla bir aile anayasası yapılması ve o aile şirketlerinin hukuki sorunlarının iyi yönetilebilmesi için ne tür düzenlemelerin yapılabilecek olduğu önemli bir husustur*”³²⁰. Aile Anayasası, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ve aile içi ilişkileri düzenlemek amacıyla oluşturulan yazılı bir dokümandır. Arabuluculuk ise, aile işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek için kullanılan etkili bir yöntemdir. Aile anayasası ve arabuluculuk kavramları, aile işletmelerinin yönetimi ve devamlılığı açısından birbiriyle yakın bir etkileşim içindedir.

Aile işletmeleri, hem iş ilişkileri hem de aile bağlarının karmaşık dinamiklerini içerdiğinden, anlaşmazlıkların çözümünde özel bir yaklaşıma ihtiyaç duyar. Arabuluculuğun, bu tür işletmelerde ortaya çıkan sorunları çözmek için etkili bir yöntem olabileceği kanaatindeyiz. Çatışma teorisine ilişkin doktrinde de bu kanaatimizi destekler nitelikte görüşler yer almaktadır³²¹.

³¹⁹ Alp ve Karabacak, s.30.

³²⁰ Somer, s. 147

³²¹ “Ailedeki ve aile işletmelerindeki olası çatışmaları önlemek için, ailelerin ve aile işletmelerinin, birtakım yapısal, yönetsel, finansal ve hukuksal düzenlemeleri olmalıdır. Aile perspektifinden baktığımızda bu düzenlemelerin başında da 'Aile Anayasası' gelmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, çalışmamızda Aile Anayasası'na ilişkin bazı açılımlar ve açıklamalar yer almaktadır. Bunun yanında, tüm önlemlere rağmen aile içinde uyuşmazlık çıkması halinde, bu uyuşmazlığın arabuluculuk yolu ile çözülmesinin önemi de izaha çalışılmaktadır. Bu bağlamda, aile ve aile işletmesi ilişkileri, Aile Anayasası, uyuşmazlık önleme ve çözümü için Aile Anayasası ve arabuluculuk yöntemleri önerilmektedir.”. Turan Özer, s. 89 vd.; Montemerlo, D., & Ward, J., *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Palgrave Macmillan. (Aile Anayasası : Ailenizi

Aile işletmesi, işletmenin temeli olan aileden ayrı bir organizma olarak düşünülmemelidir. Bu açıdan aile işletmesinin varlık unsuru iyi günde de kötü günde de ailedir. Sonuç olarak aile işletmesinde uyuşmazlıklara da aile temelli yaklaşım geliştirilerek yine bu uyuşmazlıkların, aile temelli çözüm mekanizmaları ile giderilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Bu bakış açısı aile işletmeleri uyuşmazlıklarının hukuken ticari nitelikte gibi görünse de dinamikler gerçekte aile uyuşmazlığı niteliğinde olduğunu ortaya koymaktadır. O halde aile işletmeleri uyuşmazlıklarında ve çözümünde de aile uyuşmazlıkları ve aile uyuşmazlıklarının çözüm yöntemleri gündeme gelecektir.

Tezin daha önceki bölümlerinde hukuki uyuşmazlıklar açısından tarafların başvurabileceği çözüm yolları anlatılmıştır. Mahkeme ve mahkeme dışı AUÇ yöntemleri olarak tahkim, arabuluculuk ve med-arb' dan bahsedilmiştir³²². Aile işletmelerinde, işletme içindeki anlaşmazlıkların çözümü kritik bir öneme sahiptir, çünkü bu işletmelerde iş ilişkileri genellikle aile bağlarıyla iç içe geçmiştir. Arabuluculuk, bu tür işletmelerde ortaya çıkan çatışmaları çözmek ve ilişkileri sürdürülebilir bir şekilde korumak için etkili bir yöntemdir. Bununla beraber aile işletmesinde uyuşmazlıkların temeli olarak aile yaklaşımından yola çıkarak aile işletmeleri uyuşmazlıklarında mahkeme dışında AUÇ yöntemi olarak da aile arabuluculuğu detaylarıyla anlatılmıştır. Aile anayasasında, aile işletmesi uyuşmazlıklarında çözüm yolu olarak bizatihi doğrudan arabuluculuğa/med-arb' a başvuru yapılması düzenlenmiş olabilir yada aile konseyi, ayrıca arabuluculuk/med-arb' a başvuru yapılması konusunda yetkilendirildiği yönünde farklı düzenlemeler yapılmış olabilir.

Burada konumuz itibarıyla aile işletmeleri uyuşmazlıklarında AUÇ yöntemlerinden arabuluculuk, aile arabuluculuğu özelinde çeşitli aile arabuluculuğu modelleri ile ele alınacaktır.

ve İşletmenizi Güvence Altına Almak ve Sürdürmek İçin Yapılan Anlaşmalar, Family Business Publication, 2005); Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P., s.562 ; Ivan Lanzberg, s.82.

3.2.1. Değerlendirici Arabuluculuk Modeli

Çatışmanın özüne ve taraflarca anlaşmaya varılması için karşılanması gereken asgarî taleplere/ihtiyaçlara odaklanılan bu arabuluculuk modelinde arabulucu, hakim gibi rol alır. Bu sebeple de arabulucudan uyuşmazlığın esasına ilişkin ayrıntılı değerlendirmelerde bulunmayı gerektirecek bir bilgi ve deneyime sahip olması beklenir. Uyuşmazlığın çözüm sürecinin her aşamasında tespit ve değerlendirmelerde bulunarak anlaşma ya da anlaşmamanın olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında tarafları, tarafsızca bilgilendirir.

Değerlendirici modelde arabulucuya *“tarafların uyuşmazlık alanını ilgilendiren güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek”, “uyuşmazlık konusu sorunun çözümüne yönelik seçenekler geliştirerek taraflara tavsiyeler sunmak”* ve *“uyuşmazlık konusunun davaya dönüşmesi hâlinde verilebilecek kararlara ilişkin tahminde bulunmak”* olmak üzere üç ana görev yüklenmiş olup uyuşmazlık çözüm sürecini aktif bir metot, sulh³²³ temelinde anlaşmaya yönelik bir yaklaşım ve çözüm odaklılık çerçevesinde hızlı bir seyirle yönetir.

Değerlendirici arabuluculuk modelinde, tarafların uyuşmazlıktaki zayıf yönlerinin arabulucu tarafından tespit edilerek dillendirilmesi ve uyuşmazlığa dair yargının vereceği muhtemel karara ilişkin tahminin değerlendirmesi ile taraflarca çözüm bulunmaya çalışılır. Değerlendirici arabulucu, bu yönde taraflara tavsiyelerde bulunabilir. Tarafların, hakları üzerine odaklanılır. Uyuşmazlığın önemli olmadığı ve hızlı bir çözümün arandığı durumlarda kullanılır³²⁴.

Örneğin aile işletmesinin patronu olan dayının, yönetim işlerinin bir kısmını bıraktığı yeğenin, aile işletmesindeki iş ve işlemlerin işleyişi takipteki *“faturanın iade edildiği”* yönündeki yanlış zannı sebebiyle ortaya çıkan alacak uyuşmazlığı türünde, derhal bu bilginin yanlışlığının tespiti, faturanın iade edilmediği doğru bilgisinin teyiti üzerine çözüme yönelik tavsiyeler ve yargı süreci sonucunda yasal süresi içerisinde iade edilmeyen fatura sebebiyle aleyhe oluşacak karar tahminine istinaden alacaklı ve borçlu taraflar, arabuluculuk sürecinde anlaşmaya varmışlardır. Nitekim yeğen, aile işletmesine

³²³ Hakan Pekcanıtez, *Medeni Usul Hukuku*, s. 2033; Ramazan Arslan, *Medeni Usul Hukuku*, 4. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları, 2018, s. 564.

³²⁴ Seda Öz mumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayınları, 2021, s. 5

ve sonuç olarak aile bağlarına zarar vermeden uyuşmazlığın çözümlenmesi sağlanmış olacaktır. Aile işletmesi içerisinde gizlilik kapsamında değerlendirilen bu uyuşmazlık, aile işletmesinin markasına zarar gelmesini de önlemiş olacaktır.

3.2.2. Kolaylaştırıcı Arabuluculuk Modeli

Kolaylaştırıcı arabuluculukta, tarafların uyuşmazlığın çözümünde ortak menfaatleri vardır. Tarafların, uyuşmazlıktaki pozisyonlarını, çözüme dair ihtiyaç ve menfaatleri önemlidir. Bilgi sahibi olunması ve tarafların birbirini anlaması durumunda anlaşma mümkün olabilmektedir. Arabulucu, müzakerelere mümkün olduğunca az müdahale eder ve yönlendirici olabilir. Bu açıdan kural olarak hukuki değerlendirme yapmaz, tavsiyelerde bulunamaz, hukuki bilgi sunamaz.

Bu modelde arabulucu, uyuşmazlığın esasına ilişkin ayrıntılı değerlendirmelerde bulunmayı gerektirecek bir bilgi ve deneyime sahip olması yerine taraflar arasında iletişim tesis etmek, var olan iletişim ortamını iyileştirmek, güçlendirmek ve süreç içerisinde gerçekleştirilen müzâkerelerde genel koordinasyon ve eşgüdüm rolünü icra etmesi yeterli görülür. Tarafların hukuken korunması gereken haklarına değil ortak bir paydada buluşturulabilecek çıkarlarına odaklanılır. Süreçte tarafların, bizzat kendileri esas aktörler olduğundan arabulucunun, taraf iradelerini etkileyecek tahminlerden, değerlendirmelerden ve önerilerde bulunması beklenmez³²⁵.

Arabulucunun tamamen tarafsız bir konumda olduğu bu model, aile üyeleri arasında güven ortamı oluşturur. Arabulucu, çatışma sürecine herhangi bir kişisel önyargı ya da aile dinamiğini etkilemeden müdahil olur. Ortak fayda ve çıkarlar üzerinde yoğunlaşılır. Tarafların kendilerini ifade etme özgürlüğü artar ve güven sağlanır.

Örneğin damat ve oğul tarafından kurulan bir inşaat şirketinde, şirkete ait bir kısım gayrimenkulün anne (kayınvalide) adına tapuda tescil edildiği, gerçekte fiili kullanımın damadın elinde olduğu, annenin gayrimenkulü oğluna devir ve tescile yanaşmadığı bir uyuşmazlık türündeki dinamiklerin annenin, oğula duyduğu öfkeden kaynaklandığı

³²⁵ Özsumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s. 5.

anlaşılmıştır. Şirket işleyişine ket vuran bu uyuşmazlıkta hukuken dava yolu ile bir kısım iddia ve ispat ile oğulun beklediği hak temin edilebilecekken aile bağlarının zarar görmesi muhtemeldir. Aile işletmesinde yoğun duygusal bağın olduğu bu tür bir uyuşmazlıkta arabuluculuk yoluyla çözüm aranması mevcut bağları korumayı sağlayacaktır.

3.2.3. Dönüştürücü Arabuluculuk Modeli

Diğer ismi ile ilişki odaklı arabuluculuktur. Bu modelde, uyuşmazlığın problem olarak değil insanın gelişimi için önemli bir fırsat olduğu yaklaşımı esastır³²⁶. Bu sebeple tarafların her birinin dayanıklılığı, zorluk ve problemlerle karşılaştığında mücadele yetisi güçlendirilmesi temel işlevidir³²⁷.

Arabulucu, tarafların kendileri ve süreç hakkında farkındalık kazanması, daha farklı bakış açısı edinmeleri ve bu farklı bakış açılarıyla uyuşmazlığı ele almaları amacıyla süreci yönetir. Bu model, terapi biçiminde görüldüğü, aynı zamanda da aile içi şiddet ve istismar konulu aile uyuşmazlıklarında işlevsel olmadığı açılarından eleştirilmektedir. Dönüştürücü aile arabuluculuğu dünyada genellikle en başta önerilen modeldir³²⁸. Güçlendirme ve tanıma yöntemleri kullanıldıktan sonra gerekirse menfaat ve ihtiyaçlara odaklanılan Harvard Modeli' ne geçiş yapılabilir³²⁹.

Bu model, tarafların anlaşmazlığı bir çözüm fırsatı olarak görmesine odaklanır. Aile üyeleri arasındaki iletişimi ve anlayışı geliştirmeyi hedefler. Taraflar arasındaki ilişkiyi onarmaya yardımcı olur. Aile içindeki uzun vadeli uyumu destekler. Nesiller arası çatışmalar, kişisel ve duygusal sorunlar alanında kullanılabilir. Bu yöntem, aile üyeleri arasında nesiller boyu süren anlaşmazlıkların çözümüne odaklanır. Aile mirasını ve işletme kültürünü korur. Genç nesillerin işletmeye entegrasyonunu kolaylaştırır. Yönetim devri ve miras konuları ve farklı kuşaklar arasındaki liderlik çatışmaları alanında kullanılır. Farklı kuşaklar arasındaki perspektif farklılıklarını ele almak için özelleştirilmiştir. Kuşaklar arası anlayışı geliştirmek için taraflar arasında aktif dinleme

³²⁶ Özsumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s. 45.

³²⁷ Emre Kıyak, *Dönüştürücü Arabuluculuk-Problem Çözücü Arabuluculuk İle Uyumlaştırılması*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s. 25 vd.

³²⁸ Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.151.

³²⁹ Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.176.

teknikleri kullanılır. Genç neslin yenilikçi fikirleri ile deneyimli neslin tecrübesi bir arada değerlendirilir. Kuşaklar arası sürdürülebilir bir uyum sağlanır.

Bir ticari alacağın söz konusu olduğu uyuşmazlıkta bedel konusunda aile işletmesini kuran ve büyüten eşler arasında fikir ayrılığı ortaya çıktığında öncelikle eşlerin kendi perspektiflerinden konu hakkındaki düşüncelerinin paylaşılması, sonrasında aile işletmesinin menfaatine odaklanılarak kişisel kaygılardan arınmış olarak alacağı tahsil etmeleri arabuluculukta kolayca mümkün olacaktır.

3.2.4. Problem Çözücü Arabuluculuk Modeli

Arabulucu, uyuşmazlığa yönelik olarak taraflara doğrudan çözüm teklifinde bulunurken süreç boyunca da tarafları ikna etmek amacıyla süreçte aktif rol alır. Arabulucunun, hukuki anlamda yetkin, mesleki anlamda tecrübeli, mevcut uyuşmazlık konusunda bilgi ve görgüye sahip olması bu modelin etkin kullanılması açısından önemlidir³³⁰.

Bu model, tarafların ortak çıkarlarını belirlemeye ve karşılıklı fayda sağlayacak çözümler üretmeye odaklanır. İşletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği dikkate alınır. Stratejik ve pratik çözümler sunar. İş ve aile arasındaki sınırların netleşmesine katkıda bulunur. Yönetim devri ve stratejik karar alma süreçlerinde kullanılır. Aile işletmelerinde çatışmaların kaynağı genellikle rollerin belirsizliği ya da karışıklığıdır. Bu yöntemde roller ve sorumluluklar detaylı bir şekilde tanımlanır. Her bireyin işletme içindeki rolü ve bu rolün sınırları belirlenir. Arabulucu, rollerin dağıtımında adil bir yaklaşımı destekler. Güç dengesizliklerinden kaynaklanan çatışmalar azalır. Sistematik bir süreç sağlar. Karmaşık anlaşmazlıkların çözümünde etkilidir. Aile içi görev ve sorumlulukların paylaşımı ve çalışma prensiplerinin yeniden tanımlanması alanında kullanılır.

Yabancı menşeli bir firmanın ürettiği makineler ile üretim yapan ancak bu ürünlerin bir kısmının ayıplı üretimden ötürü kendilerine iade edilen Türk aile işletmesinde mali krizler baş gösterdiğinde, bu sorunu en iyi kim aktarabilir, süreci en iyi

³³⁰ Özsumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s.221.

kim yönetebilir, aile işletmesinin mevcut müşteri bağlantılarını kim koruyabilir gibi kapsamlı ve aciliyet arz eden durumlarda aile üyeleri arasında hızlıca toplanıp görüşler değerlendirilebilir. Böylece arabuluculuk süreci aile işletmesine zaman kazandıracaktır.

3.2.5. Yapılandırıcı Arabuluculuk Modeli

Süreç, sorun tanımlama vakıa tespiti, çözüme ilişkin seçeneklerin değerlendirilmesi olumlu ve/veya olumsuz sonuçlandırma aşamalarından oluşur. Özellikle boşanma konulu aile uyuşmazlıklarında tercih edilen modeldir. Tarafların çıkarları önceliklidir ve boşanmanın hukuki ve mali sonuçlarına odaklanır³³¹.

Bu model önceden belirlenmiş bir çerçeveye ve sürece dayanır. Adım adım bir çözüm süreci sunar. Başlangıç aşamasında taraflar ve sorunlar tanımlanır. İhtiyaçların ve çıkarların belirlenmesi amacıyla keşif aşaması tamamlanır. Çözümler üzerine müzakere yapılır, alternatif çözümler üretilmeye çalışılır. Anlaşmaya varılması halinde bu anlaşma, yazılı hale getirilerek sürecin aşamaları tamamlanmış olmaktadır.

Sistemik bir süreç sağlar, karmaşık anlaşmazlıkların çözümünde etkilidir. Aile içi görev ve sorumlulukların paylaşılması ve çalışma prensiplerinin yeniden tanımlanması alanında kullanılabilir. Süreç birden fazla aşamadan oluşur: Sorun tanımlama vakıa tespiti, çözüme ilişkin seçeneklerin değerlendirilmesi olumlu ve/veya olumsuz sonuçlandırma. Özellikle boşanma konusundaki aile uyuşmazlıklarında tercih edilen modeldir. Tarafların çıkarları önceliklidir ve boşanmanın hukuki ve mali sonuçlarına odaklanır.

Bir aile işletmesini kuran geliştirip büyüten eşlerin, boşanma sürecinde oldukları bir dönemde hem onların gelecekteki yaşantıları hem aile işletmesindeki mevcut aktörler açısından süreç, yapılandırılarak ilerleme sağlanabilir. Birden fazla aşamadan oluşan bu

³³¹ Mubin Burak Çelik, “Aile Uyuşmazlıklarının Çözümü Bağlamında Arabuluculuk Türleri Ve Modelleri”, s. 1550. Evliliğinde sorunlar veya zorluklar yaşayan, ancak birlikte yaşamayı tercih eden, sorunlarını yapıcı bir şekilde ele alan, anlaşmazlıkları çözebilmeyi öğrenmek isteyen ve nihayetinde boşanmak istemeyen çiftlere yönelik bir arabuluculuk süreci olan, evlilik içerisindeki sorunlarda ve evlilik öncesi evlilik sözleşmelerinde uygulanan evlilik arabuluculuğu (*marital mediation*) hakkında geniş bilgi için bkz Erhan Fırat, “Evlilik Arabuluculuğu”, *TAAD*, Cilt:13, Sayı 49(2022):s.374

süreçte her adımın dikkatlice düşünülerek planlanması gerektiğinden zamana ihtiyaç olduğu ve arabuluculuğun süreç yönetimi açısından da aile üyelerini mevcut zorlu koşullarda daha fazla yıpratmadan sonuca varılabilecektir.

3.2.6. Öyküsel Arabuluculuk Modeli

Öyküsel arabulucu, başlangıçta taraflarla ayrı ayrı bir araya gelir, bu çatışmanın hayatlarını nasıl etkilediğine dair sorular sorarken çatışmayı endi öyküleriyle anlatmalarını ister. Tarafların, çatışmayı farklı öykülerle her yeniden dinleyişlerinde bakış açılarının değiştiği, empatik olarak diğer tarafın duygularının anlaşıldığı yaklaşımı hakimdir. Arabulucu, bütüncül bir dinleme tekniği kullanır. Bu, yalnızca kelimelerle ifade edilen değil tarafın öyküsünün içeriğini de duymayı içeren bir dinleme tekniğidir. Kişiler ve olaylar birbirinden ayrı tutularak taraflarca uyuşmazlığa dair paylaşılan uyumlu bir öykü yeniden inşa edilir³³².

Giderek kalabalıklaşmış aile şirketlerinde, duygusal bağlara rağmen işletmenin işleyişindeki yoğunluk, aile üyelerinin iletişiminin aksamasına sebep olmuş olabilir. Aile üyelerinden kimisinin uzun zamandır tatil planlarının, ev ya da araba alma, şirketten ayrılma gibi yeni fikirlerinin diğer aile üyeleri ile paylaşamaması ve aksiyon alınamaması sonucunda bir kısım çatışmalar yaşanmaya başlanmış olabilir. Burada uyuşmazlığın tarafı olan aile üyelerinin ağızdan beklentileri ve değerlendirmeleri dinleyerek yeni fikirler, öyküler oluşturularak çözüme ulaşılması arabuluculuk ile mümkün olacaktır.

3.2.7. Ekosistemik Arabuluculuk Modeli

Boşanmanın sonrasında çiftlerin çocuklarını ya da diğer aile üyelerini ve/veya yakınlarını ilgilendiren konularda bu arabuluculuk modeli uygulanır³³³. Bu modelde,

³³² Özsumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s. 147.

³³³ [Aile Ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararın Daha Etkili Uygulanmasına Yönelik Rehber İlke](https://www.coe.int/en/web/cepej), CEPEJ (2007)14, m. 26,27 <https://www.coe.int/en/web/cepej> . (E.T. 30.01.2025).

bizzat uyuşmazlığın tarafları yanında uyuşmazlıktan etkilenen diğer aktörleri de kapsayan bir çözüm süreci yürütülür.

Aile işletmesi sitemindeki her aktör, yönetici, hissedar, çalışan konumundaki eşler arasındaki ilişkinin döngüsünden etkilenebilir. Torunların, büyük anne büyük baba tarafından aile işletmesinde korunup kollanmak istenmesi, boşanmanın olumsuz etkilerinden korumak istenmeleri ya da eşlerden birine kusur isnat edilerek aile işletmesindeki haklarının ellerinden alınması gibi pek çok açıdan uyuşmazlık konusu olabilecek durumlarda arabuluculuk tüm bu aile üyelerini kapsayıcı şekilde çözüme yönelik bir süreç olacaktır.

3.2.8. Terapötik Arabuluculuk Modeli

Terapötik aile arabuluculuğu, yoğun çatışma içindeki ebeveynler ve çocukları ile ilgili uyuşmazlıkları çözme konusunda tercih edilir³³⁴. Uyuşmazlık taraflarının kendilerine ve birbirlerine yönelik bakış açılarının, yaklaşımlarının yeniden yapılandırılması hedefiyle aile terapisi esaslarından ve tekniklerinden yararlanılan bir süreç yönetimi gerçekleştirilir. Tarafların, iyileştirilmesi amaçlanır. Bu açıdan eğitim ve terapi hizmeti niteliğindedir. Tarafların kendilerine en uygun çözümlere barışçıl ve kalıcı bir şekilde ulaşmaları için yardımcı olur. Terapötik arabuluculukta arabulucunun, bu alanda eğitim almış olması önemlidir³³⁵. Terapötik arabuluculuğu, psikoterapiden ayıran şey terapi, iç güdüye dayalı davranış değişikliği olup bu süreçte bilinçaltı keşfi yapılması gerekliliği ve tedaviyi destekleyici bir niteliği içerirken terapötik ise değişmeyi seçen bireylerin, birlikte, bilinçaltı keşfi yapılmasını gerektirmeyen bir şekilde çalışma yaklaşımıdır. Terapötik arabulucu, psikoterapinin iyileştirici teknikleri, çatışma çözümü stratejisi ve işbirlikçi diyalog kurallarını kullanır. Kimi zaman tarafların, arabuluculuktan ziyade terapötik bir sürece ihtiyaç duydukları gözlenebilir. Arabuluculukta, müzakerelerin sonunda taraflarca kararlar almasına yardımcı olmak ve

³³⁴ Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, 2024 s.277.

³³⁵ Özümücü, *Arabuluculuk Modelleri*, s.99

hukuki bir belge hazırlamak gerekliliği içerdiğinden terapötik yöntemler de kullanılarak çözüme yönelik anlaşmaya varılması daha kolaylaşacaktır³³⁶.

Kriz sürecinde müdahale ya da öncesinde önlem amaçlı olarak belki de düzenli olarak aile üyelerinin, bu model kapsamında kendilerini, birbirlerini tanıyarak daha sağlam bağ kurmaları sonucunda aile işletmesindeki verimliliğin artırılması, sürdürülmesi konusunda güçlenmeleri sağlanabilir. Aile işletmesi çatısı altında çalışmak istemeyen çocuklarla sağlıklı bir iletişim kurularak aile bağları zarar görmeksizin güç birliği sağlanabilir. Bu amaçla hareket edilen arabuluculuk sürecinde aile üyeleri arasındaki kırgınlık, kızgınlık, kaygılar gibi konularda açık bir iletişim kurulabilecektir.

3.2.9. Online Arabuluculuk Modeli

Teknolojik imkanlar kullanılarak telekonferans ya da video konferans usulüyle uyuşmazlığın taraflarının, bir araya getirilerek müzakerenin gerçekleştiği bir arabuluculuk modelidir. Salt telefon görüşmesinden öteye geçmeyen online ya da telekonferans usulüyle arabuluculuk, tarafların jest, mimik ve duygu durumlarını arabulucunun takip edebilmesi zor olacağından yapılması tavsiye edilmemektedir.³³⁷ Bununla beraber ülkeler arası hatta kıtalar arası mesafe ve masraftan dolayı online arabuluculuk modellerinin kullanılması ekonomik kabul edilmektedir. Uzaktan erişim ve esneklik sağlama, zaman ve maliyet avantajları sayesinde tercih edilebilir³³⁸.

Aile işletmesini ilgilendiren bir alacak uyuşmazlığından aile şirketi ortaklarından biri katılmış diğeri o an fiziken o ortamda bulunmadığından telefonla toplantılara katılım sağlayıp çözüme katkı sunabilmektedir. Aile işletmesinin işleyiş sürecinde toplantıların bu modelle yapılması da Ailenin bir kısım üyeleri ile işletmeye dair uyuşmazlıkların zaman kaybetmeksizin ve kolaylıkla çözümlenebilmesi teknolojinin kullanılması ile mümkün olabileceken ailenin bir kısım yaşlı üyelerinin teknolojiyi etkin kullanamıyor

³³⁶ Seda Özümucu, “Aile Uyuşmazlıklarının Çözümünde Terapötik Arabuluculuk Modelinin Değerlendirilmesi”, *Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:163(2018):s.40

³³⁷ Sarısözen, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.281.

³³⁸ Dijital arabuluculuk hakkında geniş bilgi için bkz Ensar Lokmanoğlu ve Özlem Bora, “Dijital Dönüşüm Sürecinde Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yollarında Yeni Yaklaşımlar” *BMİJ* , Cilt:12, Sayı:4(2024), s.920.

oluşu da uyuşmazlığa sebep olabilir. Eşit ve bağımsız şekilde bu yöntemin etkin kullanılması gözetilmelidir.

3.2.10. Boşanma Arabuluculuğu Modeli

Boşanma öncesi, esnasında ve sonrasındaki durumun, hukuki ve mali yönlerden sonuçlarına ilişkin uyuşmazlıklarda bu model kullanılır³³⁹. Boşanma arabuluculuğu, tarafların kişilik özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları ile taleplerinden etkilenen ve tolere edilebilir yumuşak çekişmelerden fiziksel/psikolojik şiddet boyutuna varan geniş kapsamlı bir uyuşmazlık alanını ifade eder³⁴⁰. Boşanma arabuluculuğunun konusu, boşanma öncesinde, boşanma esnasında ve boşanma sonrasında uyuşmazlığın şiddeti, sürekliliği, tekrar sayısı gibi ölçütler üzerinden sınıflandırılan, cereyan edebilen anlaşmazlıklardır³⁴¹. Çocukların üstün yararına odaklanan ve boşanmadan etkilenmesi muhtemel üçüncü kişilerin menfaatlerini de gözeten bir modeldir³⁴².

Yapılan araştırmalara göre boşanmadan sonra çocuğun, birlikte yaşamadığı ebeveyni ile daha az iletişim kurduğu buna karşın boşanmada arabuluculuk sürecinden faydalanan eşlerin, boşanma sürecini duygusal açıdan daha iyi idare edebildikleri ve çocuklarına etkili ebeveynlik yapabilmek için iletişimde kaldıklarının gözlemlendiği; arabuluculuk sonrası ebeveynlerin duygusal tepkilerde azalma olduğu, çocukların doyumsuzluk ve depresyon seviyelerinde azalma olduğu ebeveynler ve çocuklar arasında, ayrıca boşanan ebeveynlerin birbirleri arasında da işbirliğinin arttığı, bu çiftlerin, süreci duygusal açıdan daha rahat geçirdiklerinin, sonuçtan daha fazla memnun oldukları, büyük

³³⁹ Boşanma davası, tarafların üzerinde serbestçe tasarrufa sahip olmadığı bir konu olmasından dolayı arabuluculuğa elverişli değildir. Alper Uyumaz ve Kemal Erdoğan, “Aile Hukukundan Doğan Uyuşmazlıkların Alternatif Çözüm Yolları”, *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1(2015), s.148.

³⁴⁰ Pınar Çiftçi, “Boşanma Sisteminin Yargılamada Doğurduğu Temel Hak İhlalleri ve İspat Sorunları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Prof. Dr. Hakan Pekcanitez’e Armağan, Cilt: 16, Özel Sayı(2014-2015), s.1756; Cinsellik yaşayamama, boşanma için kusur sayılmayacağı konusunda bkz Özlem Tüzüner, “Boşanma Açısından Eşle Cinsel Birliktelik Yaşa(ya)mama ve Yargıtay’ın İlgili İçtihatlarının Mukayeseli Aile Hukuku Penceresinden Eleştirilmesi”, *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1(2023), s.433.

³⁴¹ Raziye Yüksel Doğan ve Çiğdem Aytekin, “Ekolojik Sistem Kuramı Çerçevesinden Ebeveyn Yabancılaşmasına Genel Bir Bakış”. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, Cilt:13, Sayı:3(2021), s.556.

³⁴² Tolga Akkaya, “Boşanma Davasında Alınabilecek Geçici Hukuki Korumalar veya Hâkimin Müdahalesi Yoluyla Çocuğun Korunması Kapsamında Zorunlu Arabuluculuk ve Boşanma Süreci (Aile Danışmanlığı)”, s. 31

oranda mahkeme masraflarından kurtuldukları, birbirlerine karşı daha az husumet hissiyle ayrıldıkları, çocukları için etkili ebeveynlik yapabilmek adına daha kolay iletişime geçebildikleri, boşanma arabuluculuğunun evli olmamakla birlikte çocuk sahibi olan çiftlerin ayrılma süreçlerinde mahkeme dışında daha çok tercih edilen bir yöntem olduğu, özellikle aile içi istismar ve şiddete rastlanmayan, ekonomik durumu iyi olan bir babanın olduğu, fazla sayıda arabuluculuk oturumu yapılan durumlarda arabuluculuk sisteminde başarının arttığı yönünde tespitler belirtilmiştir³⁴³. Aile içi istismar ile şiddet içeren uyuşmazlıklar bağlamında etkin bir taramayı gerekli kılar ve arabulucuya hem şiddetten, istismardan etkilenen kişilere hem de kamu otoritesine karşı önemli bir görev ve sorumluluk yükler³⁴⁴.

Boşanma arabuluculuğunu iki farklı şekilde yapmak mümkündür. Uyuşmazlık çözüm sürecinde meydana gelmesi ve taraflardan birisi aleyhine sonuç doğurması muhtemel olan baskı kurma, şiddet uygulama ve zarar verme eğilimlerinin önüne geçmek amacıyla arabulucu, taraflar ile özel oturumlar kapsamında ayrı ayrı çok sayıda görüşme yapma imkanı sağlayan mekik arabuluculuk ve boşanmayı ilgilendiren uyuşmazlıklar çerçevesinde iki ya da daha fazla arabulucunun katılımıyla işlerlik kazanan ortak (eş) arabuluculuk. Ortak (eş) arabuluculuk, taraflarca ihtilâfa düşülen konuların farklı meslekî uzmanlık bilgisine ve uygulama deneyimine sahip tarafsız üçüncü kişilerce farklı açılardan ele alınmasını sağlayarak uyuşmazlıkların daha düşük maliyetlerle, hızlı bir şekilde ve taraf beklentilerine, ihtiyaçlarına uygun biçimde çözüme kavuşturulmasına olanak tanıyan türüdür³⁴⁵. Cinsiyete dayalı güç dengesizliklerinin ve farklı bakış açılarının anlaşılabilmesi konularında kadın ve erkek eş arabulucular yer alabilir³⁴⁶.

Güç dengesini ve sonuç olarak iradilik ilkesini olumsuz etkileyecek türde baskı, tehdit, şiddet olasılığı bulunan ve toplumsal cinsiyet açısından güç dengesizliği var ise

³⁴³ Boşanma arabuluculuğu üzerine yapılan araştırmalar hakkında detaylı bilgi için bkz: Bülent Şen, *Boşanma Arabuluculuğu*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2015. s. 104-105; <https://openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11655/2530/de353329-55af-4bf1-b0f5-02300e44715a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (E.T. 30.01.2025).

³⁴⁴ Abbas Tüknüklü, “İyi Boşanmak Mümkün Müdür? Ebeveynler İçin İyi Boşanma Davranış Rehberi”, <https://abbasturnuklu.com/iyi-bosanmak-mumkun-mudur-ebeveynler-icin-iyi-bosanma-davranis-rehberi/>. (E.T. 30.01.2025).

³⁴⁵ Beyhan Kaplan Güler, *Boşanmanın Hukuki Sonuçlarında Arabuluculuk*, 1. Baskı, İstanbul: Sümer Kitabevi, 2014, s. 25 vd.

³⁴⁶ Parkinson, 92 vd.; Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s. 168.

arabulucu taraflarla ayrı ayrı mekik arabuluculuğu yapması gerekebilir³⁴⁷. Avrupa Konseyi’ nin 2003 tarihli 1639 sayılı Aile Arabuluculuğu ve Cinsiyetler Arası Eşitlik konulu Tavsiye Kararı açısından arabulucunun temel sorumluluğu, taraflar arasında güç dengesini sağlamaktır.

Türk Hukukunda boşanma arabuluculuğuna, boşanma davasının her aşamasında tarafları sulhe teşvik amacıyla sunulması, hatta taraflara dava dilekçesi tebliğ edilmeden önceki süreçte taraflarla ayrı ayrı görüşme yapılması ve ABDT’ na katılmalarını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması tavsiye edilmektedir³⁴⁸.

Aile işletmesi açısından patronun erkek eş olduğu, kadının ise çalışan olarak gösterildiği bir uyuşmazlıkta gerçekte kadın da erkek eş gibi şirket ortağıdır ve katkı sağlamakta olabilir. Eşlerin boşanma kararı alması akabinde erkek eşin, kadın eşin resmi kayıtlarda çalışmasına son verildiği gösterilmesi, ortak çocuğun bakımını üstlenmemesi, nafaka ödememe amacıyla edinilen malları üçüncü kişilere satış ve devri, şirketi üçüncü kişilere usulsüzce borçlandırmak suretiyle kadın eşi ve ortak çocuğu aile işletmesi malvarlığından mahrum bırakması gibi karmaşık nitelikteki uyuşmazlık türlerinde arabuluculuktaki bu model kullanılarak hem bugünkü hem gelecekteki problemler çözümlenebilmektedir.

3.2.11. Hümanistik Arabuluculuk Modeli

Daha sezgisel ve diyaloga dayalı metodlar içeren hümanistik model, arabuluculuk ve diyaloga insancıllaştırma yaklaşımı kazandırmayı hedefler³⁴⁹. Kopmuş ilişkilerin dahi iyileştirilmesi imkanı sunar. Tarafların, diğer arabuluculuk modellerinden farklı olarak kaygılarının karşı tarafça saygıyla kabul edilmesi beklentisi yönünde arabulucunun

³⁴⁷ Somer, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.178; Merve Hilal Çırkan, “*Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculukta Eşitlik İlkesi*”, 1. Baskı, Ankara : Yetkin Yayınları, 2021, s. 75. Yurdağül Gündoğan, “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği”, *Avukatın Öz-El Kitabı (Arabuluculuk Başvuru Rehberi)*, ed. Mine Demirezen, ve Neyir Şeyda Musal , 1. Baskı, İstanbul : Platon Hukuk, 2024, s.94.

³⁴⁸ AMK m. 7 Aile mahkemelerinin boşanma davasından “önce” tarafları sulhe davet etmesinin kısıtlayıcı olduğu, bunu davanın her aşamasında yapabilmesinin mümkün kılınması yönünde görüş için bkz. Ayşe Dilek Ergüler, *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*, s.65. Mustafa Okur, *Hakimin Sulhe Teşviki*, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları, 2024. s.199 vd.

³⁴⁹ Öznumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s. 261.

barışçıl çözüm için çaba sarf etmesidir. Dönüştürücü arabuluculuk modelinin tamamlayıcısı işlevini görse de tüm arabuluculuk modellerinde uygulanabilmeyi mümkün kılan güçlendirebilecek niteliktedir. Aslında “nasıl olması gerektiği” konusunda vurgu yaparak kişileri, duygularında ayırarak insanların, diğer insanlarla “ortak insaniyetin” farkındalığına aracılık eder. Bu farkındalıktan hareketle uyuşmazlıkların taraflarda yarattığı kırıngılık ve küskünlük duygularının iyileştirici paradigmasına inanılır. Bu yaklaşımın temelinde topluluk duygusu ve sosyal uyumun etkisi vardır.

Diyalog ve karşılıklı yardımlaşma sürecini barındıran hümanistik model, dönüştürücü modelden daha kapsamlı alanda ve özel bir yöntem olarak akran arabuluculuğu, aile arabuluculuğu, iş yeri arabuluculuğu, topluluk arabuluculuğu, çok sayıda mağdur ve failin olduğu uyuşmazlıklarda uygulanma alanına sahiptir. Uyuşmazlığın yaşandığı çoklu ortamlara özgü hümanistik model yaklaşımı, insanların karşılıklı olarak duygularının anlaşılması ve kabulü ile işlevini gerçekleştirmiş olur.

Hümanistik modelde ihtilaf konusu olaya odaklanmak(merkezlenmek), müzakere öncesi ön hazırlık görüşmeleri yapmak, gönüllü katılımın sağlanabilmesi amacıyla taraflarla bağlantı kurmak, tarafları ve iletişim tarzlarını öğrenebilmek amacıyla etkin bir iletişim kurmak, böylece tarafların beklentilerini ve güçlü yönlerini belirlemek, arabulucunun tarafsız bir yaklaşım göstermesi ve koruması, mağdur ve failin mümkün ise yüz yüze katılımını sağlamak ve tüm bu hazırlıkların ardından müzakerelere geçilmesi önemli adımlardır. Tarafların, yüz yüze katılımı anlaşmaya varılması halinde sonradan taraflar, tekrar bir araya gelerek sürecin takibi ve değerlendirilebilmesi için olanak sunar.

Bu süreçte başarıya ulaşabilme açısından arabulucunun da kendisi ile uyumlu olması beklenir. Arabulucunun kendisi ile özgüven, iletişim, kurallar ve riskler açısından kuracağı içsel ve gerçek temas³⁵⁰, diğerleriyle de güvenli bağlantı kurmasını kolaylaştıracaktır. Nitekim, aktif dinleme gibi alışılmışın dışında “kalpten dinleme”(deep listening from the heart) bir beceriden söz edilmektedir³⁵¹.

³⁵⁰ Doğan Cüceloğlu, *İçimizdeki Çocuk*, 64. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2021. s.215; Doğan Cüceloğlu, *Var Mısın*, 89. Baskı, İstanbul: Kronik, 2023. s.143.

³⁵¹ Özsumcu, *Arbuluculuk Modelleri*, s.272.

Kalpten dinleme becerisi gibi ortamdaki kışkırtıcı nitelikteki uyaranlara rağmen sessizliği korumak, sürdürebilmek niteliğindeki sessizliğin gücünü, tanımak ve kullanmak becerisi de önemsenir.

Sezgisel becerilerin ve iyileştirme ihtiyaçlarının önemsenmesine rağmen terapiden farklı bir niteliğe sahip olan hümanistik modelde arabulucunun, taraflara uyuşmazlığın çözümüne odaklanmalarını sağlayacak sorular sorması, tarafların bir süreliğine duygularının olumsuz etkilerinden kurtarıp akılcı çözümler üretmelerine yardımcı olması beklenir. Her arabuluculuk modelinde olduğu gibi bireysel menfaatler yerine ortak faydada tarafların buluşabilmesi açısından süreçte arabulucu, tarafların kızgın veya incinmiş olan duygu ve isteklerini dinler öte yandan da onların yüksek zekalarını bulmalarına ve dinlemelerine yardımcı olmaya çalışmalıdır³⁵².

Aile uyuşmazlıklarının duygu yoğun ve karmaşık ilişkileri için yaygınlıkla hümanistik arabuluculuk modeli de tercih edilebilir. Bu süreç duyguları yok saymamakla beraber, taraflı bir yandan iyileştirerek bir yandan da ortak çözümler üretme ve işbirliği konusunda motive eder³⁵³.

Kitlesele bir arabuluculuk türü olarak aile işletmesinin paydaşları, profesyonelleri, çalışanları, tedarikçileri, alt ya da üst işverenleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümünde etkin bir yöntem olmakla beraber örneğin aile işletmesindeki çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dinleyen profesyonel bir arabulucu, aile işletmesinin sahiplerine uzun vadede başarı sağlayacakları bir çözüm sunmuş olacaktır. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketine, tedarikçilerle yaşanan uyuşmazlıkların, aile işletmesini batırmadan ya da network ağına zarar gelmeden bu yöntemle çözümlenmesi mümkün olabilmektedir. Buradaki dinamikler muhasebede çalışan aile üyesinin hatasından, denetimi iyi yapmayan kuzenin hatasından, iletişimi etkin kuramayan başka bir aile üyesinin hatasından kaynaklanabilir. Hem aile üyeleri arasındaki bu aksaklıkların iş ve işleyişteki sorunlara nasıl sebep olduğu çözümlenirken bir yandan aile işletmesinin dış ilişkilerindeki sorunlar da çözümlenebilecektir.

³⁵² Özsumcu, *Arabuluculuk Modelleri*, s.284.

³⁵³ Bkz bu tezde s.62.

3.2.12. Aile Meclisi Modeli

Eşler arasındaki ihtilâfların her iki tarafın ailesinden (veya bunun mümkün olmaması hâlinde ise dışarıdan) seçilen üçüncü kişilerin (hakemlerin) katılımıyla çözüme kavuşturulması yönünde bir modeldir. Süreçte öncelikle uyuşmazlığın taraflarının arabuluculuğa gitmeleri, arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varamadıkları durumda aile meclisi modeline başvurmaları kararlaştırılabilir. Bazen de aile üyelerinden herhangi biriyle ilgili bir uyuşmazlıkta, ailenin tüm üyelerinin oyuna başvurulabilir ancak burada oy verirken aile üyeleri arasında geçmişten gelen bir husumet ya da yoğun sevgi bağının kayırma sebep olup olmayacağı hususu göz önünde bulundurulabilir.

3.2.13. Kolaboratif (İşbirlikçi) Arabuluculuk Modeli

Bu modelde taraflar, işbirliği yaparak bir anlaşmaya ulaşmayı hedefler. Arabulucu, taraflar arasındaki işbirliği sürecini kolaylaştırır. Tarafların aktif katılımını teşvik eder. Aile bireylerinin birlikte çalışma becerisini artırır. Ortaklık sorunları ve hissedarlar arası çatışmalarda kullanılır. Aile üyelerinin ortak değerler ve hedefler belirlemesi sağlanır. Uyumlu bir iş birliği ortamı yaratmaya çalışılır. Aile işletmelerinde genellikle kurucu ya da lider figürler önemli bir etkiye sahiptir. Bu yöntemde, lider figürün otoritesini kullanarak çözüme odaklanılır. Arabulucu, lider figürün çatışmayı çözmede arabuluculuk sürecine etkin katılımını sağlar. Diğer aile üyeleriyle birlikte çözümün sürdürülebilirliğine odaklanır. Hızlı ve etkili bir çözüm üretme potansiyeli yüksektir. Örneğin aile işletmesi adına aile anayasası hazırlanması sürecinde her bir aile üyesinin fikrini alabilmek, iletişimi kolaylaştırmak, yeniliklere teşvik edilmesi gereken durumlarda bu model ile arabuluculuk, aile üyelerinin istekle sürece katılımını sağlayacaktır.

3.2.14. Gölge Arabuluculuk (*Shadow Mediation*) Modeli

Bu model, çatışmanın doğrudan değil, dolaylı yollarla ele alınmasını içerir. Arabulucu, tarafların kendi çözümlerini bulmasına rehberlik eder. Hassas konuların daha

az doğrudan bir şekilde ele alınmasına olanak tanır. Duygusal yoğunluğu azaltır. Gizli anlaşmazlıklar ve aile içinde liderlik rekabetleri için kullanılabilir. Örneğin eşlerin liderliğinin baskın olduğu bir aile işletmesinde erkek eşin kardeşinin, kaynak aktarımı beklentisinin olduğu, bunun dillendirilmediği ve uzun yollar sonra kırgınlığa dönüştüğü bir ortamda tam olarak maddi beklentiye odaklanılarak rencide edici olmaktan ziyade bununla beraber diğer hususlar da bir bütün halinde ele alınarak bir yandan aile işletmesindeki verimlilik bir yandan da aile bağları korunmuş olacaktır.

Bu önerilen arabuluculuk modelleri, basitten karmaşığa, önemsizden önemliye, öncelikli ve acil olandan acil olmayana, kişisel nitelikli menfaatten aile işletmesini ilgilendiren menfaatlere doğru ya da tam tersi şekilde, bazen de aile işletmesini ilgilendiren ya da toplumu ilgilendiren konular olmak üzere bir ya da birkaçı da geçişli olarak sırasıyla uygulanabilir. Uyuşmazlığın konusuna göre örneğin aile işletmesinde aynı zamanda şirket ortağı olan eşlerin boşanma, velayet ve mal rejimi tasfiyesi bununla beraber şirketteki yetki, görev vb konularında gelecekteki ilişkilerin düzenlenmesi açısından önce dönüştürücü ya da terapötik aile arabuluculuğu uygulandıktan, yoğun duygusallıktan arınıp taraflar arasında güç dengesi kurulduktan sonra kolaylaştırıcı arabuluculuk modeline geçilip Harvard müzakere teknikleri kullanılarak tarafların, menfaatlerine odaklanmaları ve uygun çözüm alternatifleri üretmeleri sağlanabilir.

3.3. AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUKTA ETİK SORUNLAR VE YÖNETİMİ

Aile işletmeleri, iş ve aile dinamiklerinin iç içe geçtiği karmaşık yapılardır. Bu bağlamda, arabuluculuk süreçleri, işletme içindeki anlaşmazlıkların çözümünde önemli bir araçtır. Arabulucunun tarafsızlığı, şeffaflığı ve bağımsızlığı, aile işletmelerinde arabuluculuk sürecinin başarısını belirleyen temel etik prensiplerdir. Bu süreçte etik sorunlar ve zorluklarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu prensiplerin ihlali, sürecin etkisini büyük ölçüde azaltabilir. Özellikle tarafların gizliliği ve güveni, sürecin başarısını etkileyen temel unsurlardır.

3.3.1. Tarafların Gizliliği

Arabuluculukta gizlilik, sürecin temel ilkelerinden biridir. Ancak, aile işletmelerinde, tarafların aynı zamanda akraba olması, bilgilerin dışarıya sızma riskini artırabilir. Gizliliği sağlama konusunda şu sorunlar öne çıkar:

Bilgi Paylaşımı : Tarafların birbirlerine duyduğu güven eksikliği, arabulucunun aldığı bilgileri nasıl yönettiği konusunda endişe yaratabilir. Buna karşın Sürecin her aşamasında taraflara açık ve net bilgi verilmesi, güvenin inşasında kritik rol oynar.

Aile İçi Dinamikler : Aile üyelerinin işletme dışında da sıkça bir araya gelmesi, gizli bilgilerin istem dışı paylaşılması riskini artırır. Buna karşın taraflarla yapılan gizlilik anlaşmaları, bilgilerin dışarıya sızma riskini azaltır.

Hukuki ve Etik Çatışmalar : Aile işletmesinin büyüklüğüne ve yapısına bağlı olarak, yasal düzenlemelerle etik beklentiler arasında çatışma yaşanabilir. Arabulucunun aynı zamanda ailenin diğer üyeleriyle iş ilişkisi veya sosyal bağı bulunuyorsa, çıkar çatışmaları yaşanabilir.

3.3.2. Güven Sorunları

Aile işletmelerinde arabuluculuk, tarafların birbirine ve arabulucuya olan güvenine dayanır. Ancak, bu güvenin sağlanması zor olabilir:

Tarafsızlık Algısı : Arabulucunun aile bağları veya geçmiş ilişkileri nedeniyle tarafsızlığını koruma konusundaki algılar zedelenabilir. Aile işletmelerinde duygusal bağların yoğunluğu, objektif kararlar almayı zorlaştırabilir. Buna karşın duygusal yoğunlukların etkisini azaltmak için taraflara psikolojik destek sunulabilir.

Uzun Süreli İlişkiler : Aile üyeleri arasındaki uzun süreli çatışmalar, güven inşasını zorlaştırabilir.

Güç Dengesi : Aile üyeleri arasındaki hiyerarşi veya baskın karakterlerin varlığı, diğer tarafların sürece katılımını sınırlandırabilir. Güç dengesi açısından aile uyumsuzluklarındaki güç dengesizliğine ilişkin durumlar burada da geçerlidir. Güçlü tarafların, arabulucuyu veya diğer tarafları manipüle etme ihtimali, sürecin etik yapısını zedeler. Kişilerin istila, değersizleştirme, tecrit ve imha gibi bir grup manipülasyon davranışı yanında zorbalıkla da manipülasyondan söz edilir.³⁵⁴ Buna karşın Aile işletmelerinde uzmanlaşmış arabulucular, hem iş hem de aile dinamiklerini daha iyi anlayarak süreci yönetebilir.

Sonuç olarak, aile işletmelerinde arabuluculuk süreci, tarafların gizliliği ve güveninin korunmasına özen gösterilerek yürütülmelidir. Etik sorunların ve zorlukların farkında olunması, bu süreçte daha etkin ve adil çözümler üretmeyi mümkün kılar.

³⁵⁴ Pascale Chapaux Morell ve Pascal Cauderc, *İkili İlişkilerde Duygusal Manipülasyon, Narsist Bir Partnerle Yüzleşmek*, çev. Işık Ergüden, 14. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2021, s. 75.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE GELECEK PERSPEKTİFİ

1. AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUKTA KÜLTÜREL VE BÖLGESEL ETKİLER

Kültürel ve bölgesel etkiler, arabuluculuk sürecinin başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle, arabulucuların, tarafların kültürel değerlerini anlamaları ve süreci bu doğrultuda şekillendirmeleri kritik öneme sahiptir. Hem taraflar arasındaki ilişkileri koruyan hem de işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan çözümler üretmek, bu dinamiklerin başarılı yönetimiyle mümkün olur. Aile işletmelerinde çatışmaların kaynağında “aile” olduğu gerçeği ve çözümlerin de bu kapsamda üretilmesi gerektiği geçeği hatırd tutulmalıdır. Şöyle ki 2017 tarihli bir çalışmada³⁵⁵ “aile işletmeleri” konulu özellikle lisansüstü tez bağlamındaki araştırmaların nicel olarak fazla olmasına karşın sorunun ve çözümün odağındaki “aile” nin gözardı edilerek bir bütün halinde “aile işletmeleri”nin ele alınmakta oluşunun nitelik olarak yetersiz kaldığını ve bu sebeple çözüm arayışına yönelik akademik çabaların devam etmekte olduğu tespiti ortaya konmuştur.

³⁵⁵ Mustafa Atilla Arıcıoğlu vd., “Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme”, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:1(2017), s.60.

1.1. KOLEKTİVİST VE BİREYCI KÜLTÜRLERDEKİ AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUK

Kolektivist kültürlerde (örneğin Asya veya Orta Doğu) arabuluculuk daha çok toplumsal uyum ve aile onuru merkezli yürütülür. Bireyci kültürlerde (örneğin Batı Avrupa veya ABD) bireysel hakların korunması ve yasal süreçlere uygun çözümler ön plandadır. Ülkeler bazında yapılan kültürlerarası çalışmalar, ülkelerin coğrafi olarak ne kadar yakın ise ulusal kültürlerin etkileşiminin özellikle din yapısını da etkileyecek şekilde o oranda gruplanabileceğini göstermektedir³⁵⁶.

1.2. HİYERARŞİK TOPLUMLARDAKİ AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUK

Toplum, tarihsel gelişim içinde, aynı toprak parçası üzerinde birlikte yaşayan ve ortak bir uygarlığı olan, yaşamlarını sürdürmek, birçok temel çıkarlarını gerçekleştirmek için iş birliği yapan insanların tümü olarak tanımlanır. Bununla beraber toplum, onu oluşturan kişilerin tümünden değil, bu kişiler arasındaki bağlardan tümünden oluşur. Bu açıdan toplumun, aile, ekonomi, siyaset, din, eğitim, hukuk gibi öğeleri bulunur³⁵⁷.

Hiyerarşisiz toplumların mümkün olup olmadığı sorusuna “toplum” kavramının tanımı içinde cevap bulunabilir. Kişilerin, yalnızca görev bilincinde olup hiyerarşinin başka yerlerde kullanılmadığı, mesleğin gerektirdiği ahlaki kurallar çerçevesinde kaldığında toplumu kötü etkileyecek bir alt üst ilişkisinin olmayacağı, sonuç olarak düzenli çalışan ve birbirinin haklarına, bulunduğu duruma saygı duyup insani davranışlarının dışına çıkmayan huzurlu bir toplumun varlığı mümkün olabilecektir³⁵⁸.

Bununla beraber hiyerarşi toplum düzeninde fiziksel ve ekonomik açıdan güçlü olan kesimin üstte, güçsüz olanın altta ve düzene uyan tarafta olduğu görülür. Hiyerarşi,

³⁵⁶ Demirutku, s. 52.

³⁵⁷ https://www.felsefe.gen.tr/toplum-nedir-toplumu-olusturan-unsurlar-nelerdir/#google_vignette. (E.T. 30.01.2025).

³⁵⁸ <https://edebialem.com/aralik-2021/hiyerarsisiz-toplum-mumkun-mu/> . (E.T. 30.01.2025).

modern toplum ve geleneksel toplum ayrımının oluşumunda eşitlik, özerklik, özgürlük kavramlarına zıt formda kullanılır. Modern toplum için özerk, özgür ve eşit tanımları yapılırken geleneksel toplumda hiyerarşi tanımı görülür³⁵⁹. Hiyerarşik yapıların yoğun olduğu toplumlarda, arabulucular genellikle yaşça büyük veya saygın aile üyeleridir.

1.3. DİNİ VE GELENEKSEL ETKİLER BAKIMINDAN AİLE İŞLETMELERİNDE ARABULUCULUK

Dini değerler, özellikle İslam, Hinduizm veya Hristiyanlık etkisindeki toplumlarda, arabuluculuk süreçlerini şekillendirebilir. Sonuç olarak ibadet ve toplumsal etkisi açısından dindarlığın, beraberindeki gelenekselcilik, iyilikseverlik, başarı ve evrenselcilik gibi diğer güçlü değerler ile iş tatmini arasında güçlü bir pozitif bağ olduğu tespit edilmiştir³⁶⁰.

1.4. BÖLGESEL ETKİLER

Doğu toplumlarında arabuluculuk genellikle resmi olmayan, geleneksel, dostane yaklaşımlarla yürütülür. Batı'da daha modern, profesyonel, hukuk temelli arabuluculuk modelleri öne çıkar³⁶¹.

³⁵⁹ M. Ahmet Tüzen, “Hiyerarşik Varlık Zincirinden Modern Bireyin Doğuşuna”, *Mavi Atlas*, Cilt:6, Sayı:3-Özel Sayı(2018), s. 121.

³⁶⁰ Rokeach Değerler Envanteri temel alınarak yapılan Pozitif Değerler Ölçeği kullanılarak dindarlık ve değerler eğilimi konulu yapılan araştırma şu şekildedir: “Kavramsal olarak davranış, davranışa rehberlik eden ilkeler, değerlerdir. Değer ise kavramsal olarak yaşam.aki belirli olayların sonuçlarının bireysel ya da toplumsal olarak kabul görüp görmediğini ifade eden inançlardır. Dindarlık eğilimleri ile en güçlü pozitif ilişkinin tespit edildiği pozitif değer, gelenek değeri; en güçlü negatif ilişkinin tespit edildiği değerler ise hazcılık ve uyarılım değerleridir. Dindarlığın, özellikle ibadet ve toplumsal etki boyutlarını yansıtan tutum ve davranışlarla işe yönelik duygusal tutumlar arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Geniş bilgi için iş doyumunu yansıtan özelliklerle gelenekselcilik, iyilikseverlik, başarı ve evrenselcilik değerleri arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu belirlenirken, iş doyumuyla negatif yönde ilişkili olan tek değer hazcılık olduğu tespit edilmiştir. Sosyo-demografik ilişkilerin de dindarlık, değer yönelimleri ve iş doyumunu üzerinde etkili olduğu, cinsiyetin dindarlık ve değer yönelimlerinde farklılıklara yol açarken iş doyumunu üzerinde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin, dindarlık, değer tercihleri ve iş doyumunu üzerinde açıklama gücüne sahip önemli etkenler olduğu belirlenmiştir.” Ferda Şule Kaya, *Sosyal Psikolojide Kullanılan Ölçekler*, 2. Basım, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler, 2021, s. 111 vd.

³⁶¹ Seda Özümücü, *Uzak Doğu'da Arabuluculuk Anlayışı ile Türk Hukuk Sisteminde Arabuluculuk Kurumuna Genel Bir Bakış*, 2. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2012., s.33 vd.

Almanya’ da arabuluculuk mevzuatı açısından ile arabulucuya ve taraflara arabuluculuk sürecini belirlemede geniş bir takdir yetkisi bırakmak amacıyla sadece genel ilkeler düzenlenmiştir. Yine bu ülkede arabuluculuk, uyuşmazlığın türü ve ilgililerin yerleşim yeriyle sınırlı olmaksızın tüm uyuşmazlıklara uygulanır. Almanya’ da herhangi bir mesleki alanla sınırlı olmaksızın herkesin arabulucu olması mümkün kılınmıştır.

Avusturya’ da, ulusal ve uluslararası uyuşmazlıklarda arabuluculuk uygulanmaktadır. Arabuluculuk konusunda Avusturya Hukuk Uyuşmazlıkları Federal Kanunu, nitelikli arabuluculuk açısından yasal bir çerçeve oluşturarak temel unsurları belirlemekle yetinmiş, ayrıntılı şekilde bir düzenleme getirmemiştir. Avusturya’ da arabuluculuk 1997 yılında ilk kez aile arabuluculuğu alanında başlamıştır³⁶².

ABD’ de 1976 yılında arabuluculuğun uygulanmaya başladığını görülür. ABD’ de de arabuluculuğu sadece hukukçu kişiler yapabilir, bu ülkede de arabuluculuk kurumu açısından iradilik esastır. İlk olarak aile ve çocuk arasındaki uyuşmazlıklarda uygulanmaya başlanmıştır³⁶³.

Çin’ de 1982 yılından bu yana arabuluculuk uygulanmaktadır. Arabuluculukta kanunilik ve iradilik esastır. Çin Halk Cumhuriyeti’nde arabuluculuk (mediation) ve yargılama (judgement) aynı sistem içindedir, hakim hem yargıçlık hem arabuluculuk yapar. Mahkeme incelemesi, mahkeme müzakeresi, mahkeme Arabuluculuğu, mahkemenin kararını bildirmesi şeklinde dört aşamadan oluşan yargılama sisteminin ikinci aşamasında hakimlerce uyuşmazlığın tarafları arasında arabuluculuk yapılır. Arabuluculuğun yargıçlar tarafından yapılıyor olması eleştirilmektedir. Her ne kadar iradilik esası da olsa yargılama aşamasında tarafların arabuluculuğa yönlendirilmesinin iradilik ilkesine aykırı olduğu yönünde eleştiriler vardır. Aynı zamanda yargıçların başarı oranının, performanslarına endekslenmesi sebebiyle tarafların yargıcın yönelttiği anlaşma teklifini kabul etme baskısı altında olmalarının da paradoksal bir durum yarattığı eleştirisi mevcuttur. Çin’ de icra edilebilirlik şerhi aranmamaktadır.

³⁶² Ferhat Yıldırım, *Avusturya ve Türkiye’ de Hukuk Uyuşmazlıkları Arabuluculuk Kanunu*, s. 15 vd.

³⁶³ Cansu İste Arıanoğlu, “ABD Teksas Eyaletinde Arabuluculuk Uygulamaları”, ed. Yasemin Işıқтаç, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, s.83 vd.

Japonya’ da Japon Arabuluculuk Kanunu 2004 yılında kabul edilmiş 2007 yılında yürürlüğe girmiştir³⁶⁴. Japonya ‘da adli (hakim, aile uyuşmazlığı hariç) ve özel arabuluculuk olarak iki tür arabuluculuk mevcuttur. Özel alan olarak endüstri alanında örneğin sigorta arabuluculuğu başta olmak üzere 1974’ ten bu yana uygulanmaktadır. Mimarlar, mühendisler, barolar, tahkim merkezleri olarak sektörel alanda arabuluculuk faaliyetleri yapılmaktadır. Diğer tür olarak denizcilik veya ticari işler alanında arabuluculuk ve tahkim hizmetleri veren kuruluşlarca yapılan arabuluculuklar da mevcuttur. Japonya’ da anlaşma belgesinin kendisi icra edilebilir niteliktedir. Aile uyuşmazlıklarında arabuluculuk, mahkeme içi ise dava şartıdır. İş hukuku açısından arabuluculukta farklı bir prosedür izlenirken tüketici uyuşmazlıkları açısından idari arabulucular vardır³⁶⁵. Gelişmiş ülkelerde profesyonel arabuluculuk hizmetleri yaygın iken Gelişmekte olan ülkelerde topluluk liderleri veya yerel büyükler bu rolü üstlenebilir.

2. YEREL VE ULUSLARARASI ETKİLER

Aile işletmelerinde arabuluculuk hem yerel hem de uluslararası düzeyde farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar kültürel, hukuki, ekonomik ve sosyal dinamiklere dayanır. Etkili arabuluculuk modellerinin seçimi, bu faktörlere uyum sağlamak için önemlidir. Aile işletmelerinde arabuluculuk süreçleri, yerel ve uluslararası dinamiklerin farkında olunarak tasarlanmalıdır. Etkili bir model seçimi, tarafların ihtiyaçlarına ve çatışma konusuna uygun olarak belirlenmelidir. Ayrıca, kültürel duyarlılık ve hukuki uyum, bu süreçlerin başarıyla yürütülmesinde kritik öneme sahiptir.

³⁶⁴ Seda Özmumcu, “*Uzak Doğu’da Arabuluculuk Anlayışı ile Türk Hukuk Sisteminde Arabuluculuk Kurumuna Genel Bir Bakış*”, 2. Baskı, İstanbul: On İki Levha Kanunu, 2012, s.147.

³⁶⁵ Seda Özmumcu, “Arabuluculuğun Doğuşu ve Gelişmelerine Genel Bir Bakış”, ed. Yasemin Işıқтаç, *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*, s.33 vd.

2.1. Yerel Etkiler

Kültürel Değerler ve Gelenek Farklılıkları: Bazı toplumlarda aile bağlarına dayalı karar alma süreçleri daha baskınken, diğerlerinde bireysel çıkarlar ön planda olabilir. Yerel kültür, arabulucunun tarafsızlığına olan güveni etkileyebilir.

Hukuki Farklılıklar : Her ülkenin arabuluculuk ile ilgili yasal düzenlemeler açısından farklılık görülebilir. Örneğin, bazı ülkelerde arabuluculuk mahkeme öncesi zorunlu bir süreçtir, bazı yerlerde ise tamamen gönüllülük esasına dayanır. Aile işletmelerine özel düzenlemeler, yerel yasalarda daha sınırlı olabilir.

Toplumsal Dinamikler Açısından Farklılıklar: Küçük topluluklarda, arabuluculuk süreçleri genellikle yerel kanaat önderleri ya da aile büyükleri tarafından yönetilir. İşletmenin yerel pazara entegrasyonu, arabuluculuk sürecinde ele alınması gereken farklı ekonomik boyutlar yaratabilir.

2.2. Uluslararası Etkiler

Kültürlerarası Farklılıklar : Farklı kültürlerden bireylerin yer aldığı aile işletmelerinde, kültürlerarası iletişim ve anlaşmazlık çözüm yöntemleri kritik hale gelir. Hofstede' nin *Kültürel Boyutlar Teorisi* gibi modeller, farklı kültürlerin arabuluculuk süreçlerine etkisini analiz etmekte kullanılabilir³⁶⁶.

Dil ve İletişim Farklılıkları : Dil bariyerleri ve kültürel farklılıklar, uluslararası düzeydeki arabuluculuk süreçlerini karmaşık hale getirebilir. Uluslararası

³⁶⁶ Mehmet Sadık Öncül vd. , “Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1(2016):s.255; Geniş bilgi için bkz: Hofstede'nin Kültürel Boyutları , https://d22dvi4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/1311259/Hofstede_ninKulturelBoyutlari.pdf . (E.T. 30.01.2025) Bu teoride kültürün altı farklı boyutunun olduğu ileri sürülür ve 50 farklı ulusal kültürle bağlantılı davranış, bakış açısı ve değer eğilimleri çerçevesi sunarak farklı kültürlerle ait insanların farklı düşünüp farklı tepkiler vermelerinin gerekçesi ortaya konmaya çalışılır. Sonuç olarak kültürlerarası bağlamın anlaşılmasını ve farklı kültürel geçmişe sahip biriyle etkileşimin artırılmasını sağlar. 1. Güç Mesafesi 2. Bireyselci / Kolektivist (Ortaklaşayışamcı) Yapı 3. Belirsizlikten Kaçınma 4. Maskülen / Feminin Toplum 5. Uzun Vadeli / Kısa Vadeli Oryantasyon 6. Serbestliğe Karşı Sınırlama kültürün altı boyutu olarak gösterilmiştir.

arabuluculukta, tarafların iletişimde açık ve net olmasını sağlamak için profesyonel çevirmenler veya kültürel danışmanlar devreye girebilir.

Hukuki Ve Ticari Sistem Farklılıkları : Uluslararası hukuk kuralları ve ticaret anlaşmaları, arabuluculuk sürecinde dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir. Örneğin, işletmenin birden fazla ülkede faaliyeti varsa, hangi ülkenin hukuki düzenlemelerinin geçerli olacağına karar verilmesi gerekebilir. Singapur Sözleşmesi ile uluslararası ticari arabuluculuk sonucunda yapılan sulh anlaşmalarının tanınması ve icrası taraf ülkelerde mümkün kılınmıştır.

Arabuluculuk Sonucunda Yapılan Milletlerarası Sulh Anlaşmaları Hakkında Birleşmiş Milletler Konvansiyonu' nu Türkiye tarafından 7.8.2019 tarihinde imzalamıştır. 25.2.2021 tarihli ve 7282 S. Kanunla onaylanmış, 11.4.2022 tarihinde yürürlüğe girmiştir³⁶⁷.

2.3. Uluslararası Tahkim İle Arabuluculuk

Çatışmanın çözümü için önce arabuluculuk, ardından gerekirse uluslararası tahkim süreçleri devreye alınır. (Med-Arb)³⁶⁸. Aile Şirketleri ve Aile Anayasası Süreçleri Aile şirketlerinde nesiller arası geçişler veya yönetsel sorunlar sırasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar, Med-Arb ile hem duygusal hem de ticari boyutta dengeli çözümlere ulaşılmasını sağlar³⁶⁹. Aile anayasasının oluşturulması gibi süreçlerde tarafsız bir kolaylaştırıcı rolü oynayarak uzun vadeli barışçıl çözümler üretir.

³⁶⁷ Emre Kıyak, Singapur Konvansiyonu Kapsamına Giren Arabuluculuk Faaliyeti Sonucu Düzenlenen Sulh Anlaşmalarının Türkiye'de İcra Edilebilme Usulüne Belirginlik Kazandırılıyor, 2023 <https://blog.lexpera.com.tr/6325-sayili-kanunun-m-17-a-ile-17-b-duzenlemelerine-genel-bakis/>. (E.T. 30.01.2025).

³⁶⁸ Bu tezde bkz s.11, M. Yusuf Eren, *Uluslararası Arabuluculuk*, 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi, 2016, s. 28 vd.

³⁶⁹ Cemal Şanlı, *Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması ve Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları (Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması)*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2023, s.73 vd.

3. GENÇ NESİL İLE ARABULUCULUK SÜRECİNİN ENTEGRASYONU

Arabuluculuk, aile işletmelerinde kuşaklar arası ilişkileri geliştirmek ve işletmenin geleceğini güvence altına almak için stratejik bir araçtır. Bu süreçte taraflar arasındaki güven artırılır, karşılıklı anlayış sağlanır ve ortak bir vizyon geliştirilir. Böylece hem genç neslin yenilikçiliği hem de yaşlı neslin deneyimi işletme için bir avantaj haline gelir. Aile işletmelerinde genç neslin katılımını verimli kılmak ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için entegrasyon dikkate alınmalıdır. Arabuluculuk, bu sürecin yönetilmesinde etkin bir araçtır.

Aile işletmelerinde, farklı kuşaklar arasında işbirliği ve uyum sağlanması kritik bir öneme sahiptir. Genç nesil ve yaşlı nesil arasında ortaya çıkabilecek değerler, beklentiler ve çalışma tarzlarındaki farklılıklar, işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Bu bağlamda arabuluculuk, iki nesil arasındaki iletişimi güçlendirmek ve potansiyel çatışmaları yönetmek için etkili bir araçtır.

Değerler Arasında Köprü Kurma: Arabulucular, farklı kuşakların değer sistemlerini ve bakış açılarını bir araya getirerek ortak bir vizyon oluşturulmasına yardımcı olur. Yaşlı nesil genellikle iş deneyimine, geleneklere ve riskten kaçınmaya daha fazla önem verir. Genç nesil ise yenilikçilik, teknoloji kullanımı ve hızlı karar alma süreçlerine odaklanır. İşletmenin uzun vadeli hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak, arabuluculuk süreçlerinin önemli bir parçası olduğundan her iki kuşak da işletmenin sürdürülebilirliğine odaklanabilir. Genç neslin dijital dönüşüm gibi yeniliklere öncelik vermesi, yaşlı neslin ise mevcut yöntemlere bağlı kalması durumunda, arabuluculuk iki tarafın ihtiyaçlarını dengeleyebilir. Eski kuşakların deneyimlerini gençlere aktarabilmesi için yapılandırılmış mentorluk süreçleri tasarlanabilir.

İletişimi Kolaylaştırma : Arabulucular, nesillerin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlamak için tarafsız bir ortam oluşturur. Her iki tarafın ihtiyaç ve beklentilerinin açıkça ifade edilmesine olanak tanır. Yaşlı nesil yüz yüze iletişimi ve geleneksel yöntemleri tercih ederken, genç nesil dijital araçları ve hızlı iletişim yöntemlerini benimser. Aile işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan liderlik devri, karar alma

süreçleri veya finansal meseleler gibi konularda çıkan çatışmaları profesyonel bir yaklaşımla çözer. Aile üyeleri, işletmenin uzun vadeli vizyonunu belirlemek için arabulucu rehberliğinde bir araya gelebilir.

Liderlik Yaklaşımı: Genç neslin işletme yönetimini devralmak istemesi ancak yaşlı neslin bu konuda çekinceler taşıması durumunda arabuluculuk süreci, tarafların endişelerini anlamalarını ve bir plan oluşturulmasını sağlar. Yaşlı nesil otoriter ve hiyerarşik bir liderlik tarzına yatkın olabilirken, genç nesil daha katılımcı ve esnek bir liderlik tarzını³⁷⁰ tercih edebilir. Arabuluculuk, yaşlı neslin deneyimini genç neslin yenilikçiliğiyle birleştirerek dengeli bir yönetim modelinin oluşturulmasına katkıda bulunur. İşletmenin yönetimiyle ilgili yazılı kurallar oluşturulması, muhtemel çatışmaların önüne geçebilir.

4. TEKNOLOJİK ARABULUCULUK MODELLERİ

Aile işletmeleri, hem ekonomik kalkınma hem de toplumsal yapı için önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu önemli yapılar, çoğu zaman karmaşık ve duygusal yükü fazla olan sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu noktada arabuluculuk, aile işletmelerindeki çatışmalara çözüm bulmak için etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, dijital araçlar ve çevrimiçi platformlar, arabuluculuk sürecine yeni bir boyut kazandırmakta ve geleneksel yöntemlerin ötesine geçme potansiyeli taşımaktadır.

4.1. Çevrimiçi Arabuluculuk Platformları

Dijital arabuluculuk platformları, tarafları bir araya getirmek ve çözüm üretmek için geliştirilmiş çevrimiçi araçlardır. Bu platformlar, video konferans, anlık mesajlaşma ve belge paylaşımı gibi olanaklar sunarak tarafların daha esnek ve verimli bir şekilde

³⁷⁰ Stil, liderin kendisini insanlara nasıl sunduğu bakış açısıyla anlatılır. Tim Irwin, *Pozitif Etki*, çev. Cumhuriyet Özkaya, 1. Baskı, İstanbul: Olimpos Yayınları 2015, s.31.

iletişim kurmasını saęlar³⁷¹. Çevrimiçi arabuluculuk platformları kullanmanın avantajları fiziksel uzaklık engelini ortadan kaldırması, zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması, tarafların daha az stresle sürece dahil olmasına imkan tanımasıdır.

4.2. Yapay Zeka Destekli Arabuluculuk

Yapay zeka (YZ), aile işletmelerindeki çatışmaları anlamak ve analiz etmek için kullanılabilecek bir aracı olarak öne çıkmaktadır. YZ, çatışma modellerini inceleyerek çözüm önerileri sunabilir ve sürecin daha hızlı ilerlemesini sağlayabilir. YZ kullanmanın avantajları veriye dayalı objektif kararlar sunması, tekrarlayan işlemleri otomatize ederek insan hatasını azaltması, süreç boyunca tarafsız bir rehberlik sunabilmesidir.

4.3. Blockchain (Sanal Gerçeklik) Teknolojisi İle Arabuluculuk

Blockchain, taraflar arasındaki bilgi paylaşımını ve anlaşma belgelerinin kaydedilmesini şeffaf ve değiştirilemez bir şekilde saęlayabilir³⁷². Çatışma çözümünde güven unsurunu artırması yanında bilgilerin manipüle edilmesinin engellenmesi, anlaşma belgelerin dijital olarak korunabilir ve saklanabilir olması, şeffaflık ve güven ortamı sağlanması gibi avantajlar içerir³⁷³.

4.4. Aile İşletmelerinde Teknolojik Arabuluculuk Kullanımı

Teknolojik arabuluculuk modelleri, aile işletmelerindeki çatışmaları çözmede etkili bir aracı olabilir. Ancak bu modellerin başarısı, teknolojiye erişim ve tarafların

³⁷¹ Akıllı sözleşmelerde yabancılık unsurunun tespiti, uyuşmazlığın çevirici çözümlenmesi ve tahkim. Uyuşmazlığın yabancılık unsuru içeren içermesi birden fazla yargı alanına girdiğı, sözleşmenin icrasının farklı ülkelerde gerçekleştiğı, sözleşmenin konusunun birden fazla yargı alanına girmesi olarak ifade edilmiştir. Sinan Şahbudak, *Blochain Teknolojisi ve Akıllı Kod' un ve Sözleşmenin İfası*, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2024, s.391 vd.

³⁷² Bilal Tanrıverdi, *Blockchain Teknolojisinin Hukuk Sektörüne Katkıları*, *Hukuk ve Bilişim*, 3. Nesil Hukuk Dergisi, <https://hukukvebilisim.org/blockchain-teknolojisinin-hukuk-sektorune-katkilari/> . (E.T. 30.01.2025).

³⁷³

Akıllı sözleşme ve çalışma prensibi (kod' un ifası) hakkında bkz. Şahbudak, *Blochain*, s. 175 vd.

dijital okuryazarlık seviyelerine bağılıdır. Özellikle aile işletmelerinde yaygın olan kuşak farklılıkları ve teknolojiye yaklaşımdaki farklılıklar, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya koyar. Bunun için, tarafların teknolojiye adapte olmasını sağlamak üzere eğitim programları düzenlenebilir.

Dijital araçlar ve çevrimiçi platformlar, aile işletmelerindeki arabuluculuk süreçlerini daha etkin ve verimli bir hale getirebilir. Bu teknolojilerin başarılı bir şekilde entegre edilmesi, aile işletmelerinin çözüm süreçlerini iyileştirmenin yanı sıra uzun vadeli sürekliliğine de katkı sağlayacaktır. Teknolojinin sunduğu bu yeni perspektifler, gelecekte aile işletmelerinin daha dayanıklı ve yenilikçi yapılar haline gelmesine yardımcı olacaktır.

Aile işletmelerinde teknolojik arabuluculuk kullanımının, teknoloji kullanımındaki yetkinlik farklılıkları ve veri güvenliği ve gizlilik sorunları açısından dezavantajı olabilir.

SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde de faaliyet gösteren işletmeler arasında büyük bir payı, aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri, aile üyeleri tarafından kurulan, işletilen ve gelecek nesle devri öngörülen işletmelerdir. Aile bağlarının güçlü olması, aile şirketlerini güçlü kılarken aile bağlarının duygusal yoğunluğu ki zaman da aile şirketini olumsuz etkiler.

Aile işletmeleri bir yandan bulundukları ülkenin kaynaklarını kullanır ve ülkeye tekrar kaynak yaratırken bu işletmelerin, iyi yönetilememesi sebebiyle batmaları bu kaynakların heba olması anlamına gelmektedir. Bu sebeple dünya ekonomisinde büyük yere sahip olan aile işletmelerinin, başarısının sürdürülebilir kılınması gerekmektedir. Ne var ki sürdürülebilirlik sağlandığından dahi sorunların yaşandığı aile işletmelerinde her zaman, her düzeyde ve her kapsamda çatışmalar yaşanabilmektedir.

Kuruluş, yükseliş ve sonraki dönemlerde de aile işletmeleri için hem işletmenin varlığına hem aile bağlarının sağlamlığını korumak adına çalışmalar yapılmalıdır. Bu çalışmaların temelinde kurumsallaşma önemli yere sahiptir. Aile meclisi, aile anayasası ve arabuluculuk aile işletmesi sisteminde yer verilmesi gereken genel kabul görmüş mekanizmalardır.

Tez çalışma konuları dikkate alındığında aile işletmelerinde aile anayasası ve arabuluculuk birbirini destekleyen ve tamamlayan iki mekanizmadır. Aile anayasası, işletmenin sürdürülebilirliği için gerekli ilkeleri ve kuralları ortaya koyarken, arabuluculuk bu kuralların hayata geçirilmesinde ve olası anlaşmazlıkların çözümünde kritik bir rol oynamaktadır. İyi bir aile anayasası ve etkili bir arabuluculuk süreci ile aile işletmelerinin uzun vadede başarıya ulaşmasını sağlayabilmesi için aile bireyleri arasındaki ilişkilerin sağlıklı yönetilmesi ve işletme hedeflerinin dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesi önemli olup bu noktada arabuluculuğun hem ilişkisel hem de stratejik boyutlarda önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Aile işletmeleri uyuşmazlıklarında üçüncü ve tarafsız kişi olan arabulucular, karmaşık duygusal ve profesyonel dinamiklerin dengelemesi açısından aile işletmelerinde kritik bir rolde yer almaktadır. Aile işletmelerinde arabuluculuğun önleyici

stratejilerde kullanımı, bireyler ve gruplar arasında sağlıklı ilişkiler kurmanın ve sürdürülebilir çözümler üretmenin etkili bir yolu olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını engellemek hem maddi hem de manevi anlamda daha az maliyetli ve daha etkili bir niteliktedir. Bu sayede sadece çatışma çözümüne değil, aynı zamanda toplulukların ve organizasyonların genel refahına katkıda bulunmaktadır.

Aile işletmeleri için arabuluculuk, aynı zamanda aile ilişkilerini güçlendiren ve işletme kültürünü geliştiren bir araçtır. Arabuluculuk yöntemlerine, aile anayasası düzenlemelerinde yer verilmek suretiyle işletme yönetimine entegre edilmesi hem işletme hem de aile için değerli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik kalkınma ve toplumsal yapı açısından önemli etkiye sahip olan aile işletmelerinde, gelecek perspektifi doğrultusunda teknoloji kullanımı ve genç neslin entegrasyonu dinamik ve önemli argümanlardır. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde, dijital araçlar ve çevrimiçi platformlar, arabuluculuk sürecine yeni bir boyut kazandırmakta ve aile işletmelerinde geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek VUCA dünyasında sürdürülebilirliği sağlamanın güçlü bir aracı olarak kabul edilmektedir.

Arabuluculuk, aile işletmelerinde kuşaklar arası ilişkileri geliştirmek ve işletmenin geleceğini güvence altına almak için nesiller arasında güven artırılmasına, karşılıklı anlayış sağlanmasına ve ortak bir vizyon geliştirilmesine aracılık etmektedir. Böylece hem genç neslin yenilikçiliği hem de yaşlı neslin deneyimi işletme için bir avantaj haline dönüşmektedir.

Dünya ekonomisinde ve bulundukları ülke ekonomilerinde büyük paya sahip olduğu bilinen aile işletmelerinin yapılanması açısından aile temelli yaklaşımların esas alınması, işletme ve ailenin bir bütün olarak değerlendirilmesi, aile işletmelerinde çatışmaların aile üyeleri arasındaki ilişkilerden kaynaklandığı, uyuşmazlık çözümü açısından arabuluculuğun stratejik öneme sahip olduğu, aile işletmelerinin sürdürülebilir başarısının, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve güçlü olmasına bağlı olduğu gerçekliğini ortaya koymaktadır.

Aile işletmeleri, başarıda ve çatışmada kendi dinamiklerine sahip işletmelerdir. Nitekim aile işletmeleri içinde de her bir aile işletmesinin kendine özgü dinamikleri vardır. Bu durumda TTK kapsamındaki bir aile işletmesinde, kanunun aradığı yönetim

kurulu, genel kurul, denetim organları görünürde bulunsa da özünde yönetim, denetim gibi faaliyetler tamamen aile üyelerinin kontrolündedir ve onların kararları çerçevesinde şekillenir. Yine aile işletmelerindeki uyuşmazlıklar ticari nitelikte gibi görünse de uyuşmazlığın temelindeki dinamikler çok farklıdır, özünde aile ilişkilerinden kaynaklandığını, bunların aile uyuşmazlıkları niteliğinde olduğunu öngörmeli ve çatışma yönetimleri de bu aile dinamiklerini nazara alarak uygulanması gerekmektedir.

Aile de işletme de yaşayan bir organizmadır. Aile hayatında da işletme hayatında da döngüler yaşandığı ve aile işletmesinin, ailedeki bu döngülerden olumlu ya da olumsuz yönde direkt etkilendiği bilinmektedir. Örneğin aile işletmelerindeki uyuşmazlığın basit ya da karmaşıklığına göre, kapsamında hangi aile üyelerinin bulunduğuna göre bir ya da birden fazla ya da sırayla farklı arabuluculuk modelleri kullanılarak uyuşmazlık çözüme kavuşturulabilir. Aile üyeleri arasında uyuşmazlık yaşanmadan önce de önleyici amaçlı olarak da arabuluculuk yine uygun model ya da modeller tercih edilebilir. Aile üyeleri arasında uyuşmazlık birtakım ayrılıklar ile sonuçlansa dahi bu süreç yine arabuluculuktaki uygun yöntemlerle yapılandırılabilir.

Aile üyelerinden eşlerin boşanması, bunun sonucunda eşler arasında mal rejimi tasfiyesi ile beraber şirket varlıklarının da paylaşımı, çocukların şirkette kalmak istemesi ya da istememesi, çekirdek ailenin üyeleri dışındaki kuzenler ve bireylerin şirkette çalışması, hissedar olması, hisse devirleri, aileye evlilik yoluyla dışarıdan birilerinin katılması, aile şirketinin halefiyet meselesi ya da müşterileriyle ilişkisinin aile işletmesi ya da aile üyelerinin hayatına yansması gibi pek çok konuda yaşanabilecek uyuşmazlıklar öncelikle aile arabuluculuğu yaklaşımı ile ele alındığında daha sağlıklı çözümler üretilebilecektir. Aile işletmelerinin varlığı ve başarısının sürdürülebilirliği dünyadaki gelişmeleri yakından takip edilmesi ve uygulanması, bununla beraber genç neslin de gelecek için hazırlanması amacıyla aile işletmesi ve içerisindeki tüm mekanizmaları ile entegrasyonunun sağlanması aile parçalanmadan, şirket batıp dağılmadan çözümler bulunması böylece ülke ve dünya ekonomilerini de ayakta tutacaktır kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

KİTAP

Ağırman, Doğan. *Milli ve Milletlerarası Tahkim*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2022.

Akan, Pınar. *Arabuluculuk ve Deniz Hukuku'na İlişkin İhtilaflarda Uygulanması*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2013.

Akçınar, Şebnem. “Ebeveyne Yabancılaştırma Sendromunun Çözüm Yollar”. Ed. M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2024.

Akçınar, Şebnem ve Pervin Somer. *Sağlık Hukuku Uyuşmazlıklarında Uygulama*. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık. 2022.

Akıncı, Ziya. *Milletlerarası Tahkim*. 6. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2021.

Akıncı, Ziya. *Milletlerarası Tahkim*. 4. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2016.

Akıncı, Ziya ve Cemile Demir Gökyayla. *Milletlerarası Aile Hukuku*. 1. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2010.

Akıntürk, Turgut. *Türk Medeni Hukuku Yeni Medeni Kanuna Uyarlanmış Aile Hukuku..İkinci Cilt*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2002.

Akipek Öcal, Şebnem ve Hayriye Şen Doğramacı. *Tarımsal Üretim Sözleşmelerinde (Sözleşmeli Üretim Modelinde) Uzman Arabuluculuk*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2024.

Akipek Öcal, Şebnem, Selda Kutlay, Alper Bulur ve Serkan Çatalpınar. *İnşaat Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed. Ayşe Çakıcı ve Şebnem Akipek Öcal. 1.Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Akipek Öcal, Şebnem, Abdülkerim Yıldırım, Konca Kurt, Nesibe Karabacak, Hakan Karabacak, Hüseyin Kazan, Onur Yüksel, Şamil Demir, Aşıyan Süleymanoğlu ve Pınar Timur. *Uzman Arabuluculuğa Giriş Kitabı*. Ed.. Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: T.C. Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2023.

Akipek Öcal, Şebnem, Abdülkerim Yıldırım, İbrahim Ermenek, İbrahim Kutla ve Selda Kutla. *Tüketici Hukukunda Uzman Arabuluculuk Eğitim Kitabı*. Ed.. Şebnem Akipek Öcal ve Abdülkerim Yıldırım. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2021.

Alangoya, Yavuz. *Medeni Usul Hukukunda Vakıaların ve Delillerin Toplanmasına İlişkin İlkeler*. 1. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi. 1979.

Alica, Süheyla Suzan, İbrahim Ermenek, Mustafa Ayaz Yavuz, Kürşat Agah Karauz, Zuhale Bereket Baş, Betül Arslan Azaklı, Süleyman Boşça ve İlker Fatih Kıl. *Enerji ve Maden Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed.. Nezih Dağdeviren ve Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Alp, Ali ve Hakan Karabacak. *İşletmeler İçin Aile Anayasası*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2021.

Alp, Ali ve Saim Kılıç. *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. 1. Basım. İstanbul: Doğan Kitap. 2014.

Aras, Bahattin. *Boşanma Davalarında Yargılama Usulü ve Aile Mahkemeleri*. 2. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2011.

Arslan, Ramazan. *Medeni Usul Hukuku*. 4. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2018.

Aronson, Elliot ve Timothy D. Wilson. Robin M. Akert. *Sosyal Psikoloji*. Çev. Okhan Gündüz. 4. Basım. İstanbul: Kaknüs Yayınları. 2020.

Avrupa Konseyi, *Mahkeme Temelli Arabuluculuk Hizmetleri El Kitabı. Türkiye' de Arabuluculuk Uygulamalarının Geliştirilmesi Projesi*. 3. Basım. Ankara: Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2017.

Barauch, Robert A. Bush ve Joseph P. Folger. *Arabuluculuk ve Getirileri (Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı) The Promise of Mediation (The Transformative Approach to Conflict)*. Çev. Gamze Sart. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları. 2013.

Batıgün, Elif Selen. *Milletlerarası Aile Hukukunda Velayet ve Çocuğun Korunması*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2022.

Baykal, Adnan Nur. *Babalar. Oğullar ve Kızlar: Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. 1. Baskı. İstanbul: Hümanist Kitap. 2016.

Bayramoğlu, Gökben. *Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2017.

Beykont, Necil. *Kazandıran Müzakere*. 1. Baskı. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık. 2020.

Bilge, Turgay. “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Açısından Kamu Düzeni Kavramı. Ed. Yasemin Işıқтаç. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*.1. Baskı. İstanbul: Sümer Yayıncılık. 2014.

Bilgin, Asude. “Çatışma Çözme Sürecinde Kullanılan Yöntemler”. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. Ed. Zeyyad Sabuncuoğlu. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 2016.

Bilgin, Asude. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Platon Hukuk. 2022.

Börü, Levent. “Aile Arabuluculuğu Konusunda Güncel Gelişmeler”. *II. Uluslararası Kadın ve Hukuk Sempozyumu*. Cilt II. Türkiye Barolar Birliği. 1.Basım . Ankara: 2019.

Budak, Ali Cem ve Varol Karaaslan. *Medeni Usul Hukuku*. 1. Bası. Ankara: Adalet Yayınları. 2017.

Burger, M. Jerry. *Kişilik. Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. 7. Basım. İstanbul: Kaknüs Yayınları. 2021.

Bush, Robert A. Barauch ve Joseph P. Folger. *Arabuluculuk ve Getirileri (Dönüşümsel Çatışma Yaklaşımı) The Promise of Mediation (The Transformative Approach to Conflict)*. Çev. Gamze Sart. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın. 2013.

Buzan, Tony ve Barry Buzan. *Zihin Haritaları*. Çev. Alfa Basım Yayım 10.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım. 2021.

Büyükay, Ferhat. *Arabuluculuk Anlaşma Belgesi ve İcra Edilebilirlik Şerhi*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2018.

Chapman, Gary. *Beş Sevgi Dili*. Çev. Selim Yeniçeri. 1. Baskı. İstanbul: Koridor Yayıncılık. 2019.

Chapman, Gary ve Ross Campbell. *Çocuklar İçin Beş Sevgi Dili*. Çev. Çiğdem Balkanlı. 1. Baskı. İstanbul: Koridor Yayınları. 2020.

Cialdini, Robert B. *İknaya Açılan Kapı*. Çev. Taner Gezer. 1. Baskı. İstanbul: MediaCat. 2017.

Coşkun, Nihal. *Aile Arabuluculuğu*. 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2023.

Cüceloğlu, Doğan. *İletişim Donanımları*. 47. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2014.

Cüceloğlu, Doğan. *Var Mısın*. 29. Basım. İstanbul: Kronik Kitap. 2023.

Cüceloğlu, Doğan. *İçimizdeki Çocuk*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2021.

Çırkan, Merve Hilal. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculukta Eşitlik İlkesi*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2021.

Dağlıoğlu, Duygu. “Aile Hukukuna İlişkin Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk”. Ed. Yasemin Güllüoğlu Altun. *Türk Medeni Hukuku Çerçevesinde Aile Hukukunda Güncel Meseleler Sempozyumu*. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık. 2021.

De Bono, Edward. *6 Şapkalı Düşünme Tekniği*. Çev. Ercan Tuzcular. 12. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2021.

Demir, Şamil. “Arabulucunun Hukuki Sorumluluğu”. Ed. Yasemin Işıқтаç. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. İstanbul: Sümer Kitabevi. 2014.

Demir, H. Erdal. *Sermaye Piyasası Kurulu’nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri*. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayınları. 2013.

Demir, Serap. *Sağlık Hukuku Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Aristo. 2020.

Demirkol, Berk ve Ural Aküzüm. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayınları. 2020.

Demirutku, Kürşad. “Beşeri Değerler, Temel Kavramlar, Kuramlar, Görgül Çalışmalar Ve Değer Eğitimi Önerileri”. *Karakter ve Değerler Eğitimi*. Ed. Figen Ersoy ve Perihan Ünüvar. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık. 2021.

Dural, Mustafa ve Tufan Ögüz. Mustafa Alper Gümüş. *Türk Özel Hukuku Cilt III Aile Hukuku*. 20. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi. 2025.

Dutton, Kevin. *Olağan Psikopatlar*. . Çev. Cem Duran. 15. Baskı. İstanbul: Domingo Bkz Yayıncılık. 2020.

Dür. Orhan. *Arabuluculuk Faaliyeti ve Arabulucuların Hak ve Yükümlülükleri*. 2. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2018.

Ekmekçi, Ömer ve Muhammet Özekes. Murat Atalı. *Hukuk Uyuşmazlıklarında İhtiyari ve Zorunlu Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2018.

Engin Demir, Cennet, Doğan Kökdemir, Ünsal Sığrı, Ali Yeşilirmak, Çiğdem Yazıcı Tıktık, Marla Da Concelço Oliveira, Rimantas Simaitis, Recep Tayfun, Şamil Demir, Elif Kısmet Kekeç, Okşan Gülşen Uz, Mehmet Ali Baranlı ve Volkan Aksu. *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*. Ed..Prof. Dr. Ali Yeşilirmak. Elif Kekeç. Alper Bulur. 3. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2021.

Erdal, Tarkan. *Spor Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed. Nezih Dağdeviren ve Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Erdoğan Kurpınar, Gülnur. “Cinsiyet Eşitsizliği. Adalet Erişim ve Aile İçi Şiddet Bağlamında Aile Arabuluculuğunda Güç Dengesi”. Ed. M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin. 2024.

Eren, Elif. *Arabuluculuk ve Tahkim*. 1. Baskı. İstanbul: Platon Hukuk. 2024.

Eren, Fikret. *Sorumluluk Hukuku Açısından Uygun İlliyet Bağı Teorisi*. 1. Baskı. Ankara. 1975.

Eren, Fikret. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. 29.Baskı. Ankara: Legem Yayıncılık. 2024.

Eren, M. Yusuf. *Uluslararası Arabuluculuk*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2016.

Ergüler, Ayşe Dilek. “Eşler Arasında Mal Ayrılığı ve Boşanma Davalarında Aile Arabuluculuğu”. Ed.. M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2024.

Fisher, Roger ve William Ury. Bruce Patton. *Boyun Eğmeden Evet Dedirtme Sanatı*. Çev. Fatma Güven Burakreis. 3. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi. 2016.

Fındıkçı, İlhami. *Aile Şirketleri*. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları. 2011.

Galtıng, Johan. *Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek – Çatışma Çözümüne Giriş*. Çev. Havva Gök. 2. Baskı. Ankara: Usak Yayınları. 2022.

Gençcan, Ömer Uğur. *Kişisel İlişki Hukuku*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2023.

Gençtan, Engin. *İnsan Olmak*. 11. Basım. İstanbul: Metis Yayınları. 2012.

Goodman, Andrew. *Arabuluculukta Etkili Taraf Vekilliği Uygulayıcı Rehberi*. 3.Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Daire Başkanlığı. 2018.

Gottman, John ve Nan Silver. *Evliliği Sürdürmenin Yedi İlkesi*. Ed. Ezgi Deniz. İstanbul: Varlık Yayınları. 2024.

Gülen Büberci, Afet ve Derya İçöz Demirel. Anonim ve Limited Şirketlerde Pay. Kar Payı ve Yedek Akçelerin Edinilmiş Mallara Katılma Rejimi Kapsamında Tasfiyesi. 4. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık. 2024.

Güllüoğlu, Yasemin. “Aile Arabuluculuğunu Türk Medeni Kanunu Çerçevesinde Değerlendirilmesi”. Ed. M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyum*. 1. Baskı. Yetkin Yayınları. 2024.

Güllüoğlu, Yasemin. “TÜİK Verilerine Göre Türkiye’ de Boşanma İstatistiklerinin Değerlendirilmesi ve Aile Arabuluculuğunun Önemi”. Ed. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2024. s. (365-374).

Gündoğan, Yurdağül. “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği”. *Avukatın Öz-El Kitabı (Arabuluculuk Başvuru Rehberi)*. Ed. Mine Demirezen ve Neyir Şeyda Musal . 1. Baskı. İstanbul : Platon Hukuk. 2024.

Günver, Osman Remzi, Günay Günver, Şebnem Ergün, Meltem Sevinç Kabasakal, Onur Kalkan ve Hilal Çalkın. *Banka ve Finans Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed. Alper Bulur ve Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Güre, Ayşen, Ayşe Vildan Acar Bayraktar, Zeynep Çakmak, Aysun Ergül Topçu, Dürdane Gümüştan, Ahu Korfal ve Hikmet Şahin. “Aile Stres Modeli Çerçevesinde Yürütülen Görgül Çalışmalara Bakış”. ed. Ayşen Güre. *Aile Sistemleri*. 1. Baskı. Ankara: Türkiye Klinikleri; 2019.

Hakeri, Hakan. *Tıp Hukuku*. 1.Cilt. 23.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2021.

Harvard Business School. *Sonuç Alıcı Müzakere*. Çev. Kızılca Yürür. 1. Basım. İstanbul: Optimist Yayın. 2007.

Harvard Business School. *Duygusal Zeka Etkileme ve İkna*. Çev. Başak Gündüz. 1. Baskı. İstanbul: Optimist Yayın. 2021.

Huysal, Burak. *Milletlerarası Ticari Tahkim.e Tahkime Elverişlilik*. 1. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2010.

Irwin, Tim. *Pozitif Etki*. Çev. Cumhur Özkaya. 1. Baskı. İstanbul: Olimpos Yayınları. 2015.

İçöz Demirel, Derya ve Ebru Kömür. *Anlaşmalı Boşanma Protokolünün Düzenlenmesi ve İhlali*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2024.

İlhan, Onur. *Arabuluculuk Sözleşmesi*. 1. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayınları. 2020.

İste Arlıanoğlu, Cansu. “ABD Teksas Eyaletinde Arabuluculuk Uygulamaları”. Ed. Yasemin Işıktaç. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*. Sümer Kitabevi. 1. Baskı. İstanbul. 2014.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. *Benlik ile ve İnsan Gelişimi. Kültürel Psikolojide Kuram ve Uygulamalar*. 5. Baskı. İstanbul: KÜY. 2019.

Kaplan Güler, Beyhan. *Boşanmanın Hukuki Sonuçlarında Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Sümer Kitabevi. 2014.

Karabacak, Hakan. *Müzakere Oyunları*. 1. Baskı. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım. 2017.

Karabacak, Hakan. *Strateji Oyunları*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2021.

Kaya, Ferda Şule. *Sosyal Psikolojide Kullanılan Ölçekler*. 2. Basım. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler. 2021.

Kekeç, Elif Kısmet. *Arabuluculuk Yoluyla Uyuşmazlık Çözümünde Temel Aşamalar ve Taktikler*. 3. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2016.

Kılıçoğlu, Ahmet M. *Arabuluculuk Sözleşmeleri*. 2. Baskı. Ankara: Turhan Kitapevi. 2021.

Kıyak, Emre. *Dönüştürücü Arabuluculuk-Problem Çözücü Arabuluculuk İle Uyumlaştırılması*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2018.

Kite Güner, Deniz. *Başarılı Arabulucunun El Kitabı*. 1. Baskı. İstanbul: GMN Institute Yayınları. 2020.

Kocayusufpaşaoğlu, Necip, Hüseyin Hatemi, Rona Serozan ve Abdülkadir Arpacı. *Borçlar Hukuku Genel Bölüm*. 1. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi. 2017.

Koçyiğit, İlker ve Alper Bulur. *Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk*. 1. Baskı. Ankara: Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı Yayını. 2019.

Kondu Kaya, Betül. *Anonim Şirket Türü – Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. 2020.

Köseoğlu, Bilal. *Aile Hukuku ve Uygulaması*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi. 2011.

Kuru, Baki. *İstinaf Sistemine Göre Yazılmış Medeni Usul Hukuku Ders Kitabı*. 8. Baskı. İstanbul: Yetkin Yayınları. 2017.

Lanzberg, Ivan. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. 1999.

Moore, Christopher W. *Arabuluculuk Süreci*. Çev.. Tarkan Kaçmaz ve Mustafa Tercan. 4. Baskı. İstanbul: Nobel Yayıncılık. 2016.

Morell, Pascale Chapaux ve Pascal Cauderc. *İkili İlişkilerde Duygusal Manipülasyon. Narsist Bir Partnerle Yüzleşmek*. Çev. Işık Ergüden. 14. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları. 2021.

Musal, Neyir Şeyda *.İş Hukukunda İhtiyari Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Platon Hukuk. 2021.

Nasher, Jack. *Etkili Müzakere Sanatı*. Çev. Yonca Kocadağ. 1. Baskı. İstanbul: Diyojen Yayıncılık. 2023.

Nomer, Haluk Nami. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. 20.Baskı. İstanbul: Beta. 2024

Oğuz, Arzu, Hasan Kadir Yılmaztekin ve Ezel Üner. *Fikri Mülkiyet Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed.. Sezercan Bektaş ve Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Okur, Mustafa. *Hakimin Sulhe Teşviki*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2024.

Owen, Jo. *Liderlik Becerileri El Kitabı. Lider Olmak İçin İhtiyacınız Olan 100 Temel Beceri*. Çev. Beyza Cebeci. Ed. Hümeysra Ayar. 1. Baskı. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları. 2022.

Oğuzman, M. Kemal ve Turgut Öz. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. 21. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2023.

Onur, Bekir. *Türk Modernleşmesinde Çocuk*. 1. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi. 2009.

Örnek Çelik, Dilaram Billur. *İlişki Sürdürme Becerileri: Psiko-Eğitim Programı*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2020.

Özer, Turan. *Aile İşletmelerinde Uyuşmazlık Önleme ve Çözüm Önerisi Olarak Aile Anayasası ve Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2024.

Özbek, Mustafa Serdar. *Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*. 4. Baskı. İstanbul: Yetkin Yayınları. 2. Cilt. 2016.

Özmumcu, Seda. *Uzak Doğu'da Arabuluculuk Anlayışı ile Türk Hukuk Sisteminde Arabuluculuk Kurumuna Genel Bir Bakış*. 2. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2012.

Özmumcu, Seda. “Arabuluculuğun Doğuşu ve Gelişmelerine Genel Bir Bakış”. Ed. Yasemin Işıқтаç. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*. Sümer Kitabevi. 1. Baskı. İstanbul. 2014.

Özdoğan, Ayça, Ayşe Dilek Ergüler, Erol Ergüler, Nur Özden, Pervin Somer, Seda Özmumcu, Sevde Keçer Kokmaz, Şebnem Akipek Öcal ve Şükran Şıpka. *Aile Ve Miras Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed.Şükran Şıpka. Nur Özden. Şebnem Akipek Öcal.. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Özmumcu, Seda. *Arabuluculuk Modelleri*. 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayınları. 2021.

Öztan, Bilge. *Aile Hukuku*. 1. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi. 2015.

Öztatar, Hakan. “Genel Olarak Arabuluculuk”. Ed.. Yasemin Işıқтаç. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. İstanbul: Sümer Kitabevi. 2014.

Parkinson, Lisa. *Aile Arabuluculuğu. Family Mediation*. Ed. .Yonca Fatma Yücel. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Dairesi Başkanlığı. 2018.

Pekcanıtez, Hakan, Oğuz Atakay ve Muhammet Özekes. *Medeni Usul Hukuku*. 12. Baskı. Ankara: Oniki Levha Yayıncılık . 2024.

Pekcanıtez, Hakan, Muhammet Özekes, Mine Akkan ve Hülya Taş Korkmaz. *Medeni Usul Hukuku. Cilt III*. 15. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2017.

Poroy, Reha, Ünal Tekinalp ve Ersin Çamoğlu. *Ortaklıklar Hukuku*. 1. Cilt. 15. Baskı. İstanbul: Vedat Kitapçılık. 2021.

Pulaşlı, Hasan. *Şirketler Hukuku Şerhi*. Cilt: 1-5. 5. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2024.

Reisoğlu, Sefa. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. 25. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2014.

Roberts, Marian. *Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Uygulama Esasları*. Çev. Ed.. Abbas Türnüklü. 4. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2020.

Rosenberg, Marshall B. *Çatışma Ortamında Barış Dili*. Çev. Vivet Alevi. 3. Baskı. İstanbul: Mayakitap. 2018.

Ruhi, Ahmet Cemil. *Uluslararası Özel Hukukta Birlikte Velayet*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2023.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. “Arabuluculukta Müzakere Teknikleri”. *Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk*. Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları. 2016.

Sander, Peter. *Müzakere 101*. Çev. Özlem Özarpacı. 3. Baskı. İstanbul: Say Yayınları. 2021.

Sakallı, Nuray. *Sosyal Etkiler*. 5. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi. 2016.

Sarisözen, M. Serhat. “Aile Hukukunda Arabulucunun Rolü”. Ed..M. Serhat Sarisözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1.Baskı. Ankara: Yetkin Yayıncılık. 2024.

Sarisözen, M. Serhat. *Uyuşmazlıkların Alternatif Çözüm Yolları Işığında Avukatlık Hukukunda Uzlaştırma*. 1. Baskı. İstanbul : Yetkin Yayıncılık. 2011.

Schiraldi, Glenn R. *Psikolojik Sağlamlık*. Çev. Mirhan Petek. 2. Baskı. İstanbul: Nova Kitap. 2024.

Schopenhauer, Arthur. *Haklı Çıkma Sanatı..* Çev. Anıl Alacaoğlu. 1. Baskı. İstanbul: Can Yayınları. 2023.

Sevim, Onur Utku. *Avrupa Birliği Müktesebatı ve Türk Hukukunda Arabuluculuk*. 1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2016.

Somer, Pervin. “Medeni Hukukta Arabuluculuğa Elverişlilik ve Aile Hukukunda Arabuluculuk Üzerine Bir Değerlendirme”. 1. Baskı, İstanbul: *İstanbul Okan Üniversitesi Hukuk Fakültesi*, 2004.

Somer, Pervin. “Güç Dengesizliğin Aile Arabuluculuğuna Yansıması”. Ed.. M. Serhat Sarısözen. *Aile Hukukunda Arabuluculuk Sempozyumu*. 1. Baskı. Ankara: Yetkin Yayınları. 2024.

Somer, Pervin vd Murat Civaner. Sezercan Bektaş. Şebnem Akçınar. Okan Dursun. Irmak Aslan. *Sağlık Hukukunda Uzman Arabuluculuk* . Ed. Selda Kutlay. Şebnem Akipek Öcal. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2020.

Süral Efeçınar, Ceyda ve Mehmet Ertan Yardım. *Ticari Uyuşmazlıklarda Zorunlu Arabuluculuk*. 1. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık. 2019.

Süral Efeçınar, Ceyda ve Ekin Hacıbekiroğlu Ömeroğlu. *Türkiye’de Arabuluculuk Nasıl Etkin ve Başarılı Hale Gelir?*. 1. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık. 2015.

Şahbuda,. Sinan. *Blochain Teknolojisi ve Akıllı Kod’ un ve Sözleşmenin İfası*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2024.

Şahin Ceylan, Şule. *Geleneksel Toplum.an Modern Topluma Alternatif Uyuşmazlık Çözümü*. 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2009.

Şakiroğlu, Mehmet. *Öfke. Öfkeyi Olumlu Kullanmak*. 10. Baskı. İstanbul: Postiga Yayınları. 2021.

Şanlı, Cemal. “Milletlerarası Ticari Tahkimde Esasa Uygulanacak Hukuk”. *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları*. 1. Bası. Ankara: 1986.

Şanlı, Cemal. Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması ve Uyuşmazlıkların Çözüm Yolları (Uluslararası Ticari Akitlerin Hazırlanması). 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2023.

Şeker, Muzaffer. *Edinilmiş Mallara Katılma Rejimi*. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık. 2022.

Şen, Bülent. *Boşanma Süreci ve Arabuluculuğu*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi. 2015.

Tanrıver, Süha. *Hukuk Uyuşmazlıkları Bağlamında Arabuluculuk*. 2. Baskı. Ankara: Yetkin Yayıncılık. 2022.

Taşkın, Alim. “Hakem Sözleşmesi”. 1. Baskı. Ankara : Turhan Kitabevi. 2000.

Taşpolat Tuğsavul, Melis. *Türk Hukukunda Arabuluculuk/(6325 Sayılı HUAK Çerçevesinde)*. 1. Baskı. İstanbul: Yetkin Yayınları. 2013.

Tekin, Ufuk, Ezgi Başak Demirayak, Merve İrem Yener, Barış Toraman, Serdar Demirci, Dilek Yumrutaş ve Alpaslan Özarslan. *Sigorta Hukukunda Uzman Arabuluculuk*. Ed. Kemal Şenocak. 1. Baskı. Ankara: Adalet Bakanlığı Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü Arabuluculuk Daire Başkanlığı. 2021.

Tekinay, Selahattin Sulhi, Galip Sermet Akman, Haluk Burcuoğlu. ve Atilla Altop. *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. 7. Baskı. İstanbul: Filiz Kitabevi. 1993.

Tzu, Sun. *Savaş Sanatı*. Çev. Oğuz Kurumcan. 1. Baskı. İstanbul: Karbon Kitaplar. 2019.

Uğurlu Sakallı, Nuray. *Sosyal Psikolojide Tutumlar ve Davranışlar*. 1. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi. 2018.

Ury, William. *Zor İnsanla Diyalog*. Çev. Murat Özkul. 14. Baskı. Ankara: Öteki Ajans. 1994.

Uyumaz, Alper. “Aile Hukuku Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuğun Dava Şartı Olması Sorunu”. ed. Yasemin Güllüoğlu Altun. *Türk Medeni Hukuku Çerçevesinde Aile Hukukunda Güncel Meseleler Sempozyumu*. 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayıncılık. 2021

Vidinli, Tunç. *Aile Şirketiniz Batmasın*. 5. Baskı. İstanbul: Kitapita. 2024.

Yavuz, Cevdet. “*Türk Hukukunda Tahkim Sözleşmesi ve Tabi Olduğu Hükümler*”. 1. Basım. 2. Uluslararası Özel Hukuk Sempozyumu Tahkim. İstanbul: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu-Marmara Hukuk Fakültesi. 2009.

Yavuz, Nihat. *Kira Hukuku*. 13. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi. 2024.

Yazıcı, Tıktık Çiğdem. *Arabuluculukta Gizliliğin Koruması*. 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2013.

Yeşilırmak, Ali. “Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolu Olarak Hakem-Bilirkişilik”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (DEÜHFD)*. Cilt.11. Özel Sayı: 2009. İzmir: 2009.

Yeşilirmak, Ali. *Doğrudan Görüşme. Arabuluculuk. Hakem-Bilirkişilik ve Tahkim.* 1. Baskı. İstanbul: On İki Levha Yayınları. 2011.

Yıldırım, Ferhat. *Avusturya ve Türkiye’ De Hukuk Uyuşmazlıkları Arabuluculuk Kanunu.* 1. Baskı. İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık. 2015.

Yıldırım, Ferhat. *Arabuluculuk ve Ombudsmanlık.* 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2019.

Yıldırım, Ferhat. *Arabulucu Mesleki Sorumluluk Sigortası.* 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2024.

Yıldırım, Ferhat. *Arabulucu Mesleki Sorumluluk Sigortası.* 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2024.

Yıldız, Pervin. “Türk Hukukunda Aile Arabuluculuğuna İlişkin Gelişmeler/Developments in Turkish Law Regarding Family Mediation.”. *Arabuluculuğun Geliştirilmesi Uluslararası Sempozyumu Kitabı.* Ed. Ersin Erdoğan. 1. Baskı. Ankara: Pozitif Matbaacılık. 2019.

Zenginkuzucu, Dikran M. *Uluslararası Ticaret ve Yatırım Uyuşmazlıklarında Dostane Çözüm-Kurumlar. Kurallar. Süreçler.* 2. Baskı. İstanbul: Legal Yayıncılık. 2017.

MAKALE

Abay, Çelik ve Zeynep Esra. “Aile İçi İletişim.e Aile İçi Sorunlar ve Aile İçi Çatışma”. *ISOREJ- Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Ulusal Eğitim Dergisi*. Cilt:7.Sayı:3(2023): (175-186).

Akil, Cenk. “Avusturya Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Federal Kanunu”. Çev. Cenk Akil. *İÜHFM*. Cilt:70.Sayı:2(2012):(287-296).

Akkan, Mine. “Arabuluculuk Faaliyeti Sonucunda Anlaşılan Hususlarda Dava Açma Yasağı ve Sonuçları”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:20.Sayı:2(2018):(1-31).

Akkaya, Tolga. “Boşanma Davasında Alınabilecek Geçici Hukuki Korumalar veya Hâkimin Müdahalesi Yoluyla Çocuğun Korunması Kapsamında Zorunlu Arabuluculuk ve Boşanma Süreci (Aile) Danışmanlığı”. *Ankara Barosu Dergisi*. Sayı: 4(2014): (23-61).

Aktaş, Melike ve Zeynep Çopur . “Sosyal Medya Kullanımının Eşler Arasında Strese Etkisi”. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*. 2018. Cilt:3.Sayı:6(2018):(142–153).

Albayrak, Hakan. “Eşitlik ve Tarafsızlık İlkelerinin Zorunlu Arabuluculuk Bağlamında Yeniden Değerlendirilmesi Zorunluluğu”. *Gaziantep Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*. Etik Özel Sayı: 17(2018): (12-24).

Aras, Bahattin. “Yargılama Usulü”. *Ankara Barosu Dergisi*. Yıl: 65.Sayı: 2(2007):(158-178)

Arıcıoğlu, Atilla, Şükran Gökçe ve Meral Erdiren Çelebi. “Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Cilt:7.Sayı:1(2017): (59-72).

Arslan, Aziz Serkan. Türk Aile Mahkemelerinin Yapısı ve Yargılama Usulü. *Ankara Barosu Dergisi*. Yıl:68. Sayı:1(2010): (187-204).

Arslanpınar, Tuğçe. “Avukatın Mesleki Sorumluluk Sigortası”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:16. Sayı:62(2017): (910-934).

Arslan Azaklı, Betül. “Zorunlu Arabuluculuk Faaliyetinin Niteliği Bakımından Arabulucunun Hukuki Sorumluluğu”. *Akdeniz Üniversitesi Dergisi*. Cilt 8. Sayı 1 (2018):.(189-223).

Atesoglu Coskun, [Sevda](#) ve Hakan Aracı. “Sahiplik Yapısının Sermaye Yapısına Etkileri: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. Cilt:15.Sayı:2(2022):(281-319).

Badur, Emel. “Arabulucu Sözleşmesi”. *Terazi Hukuk Dergisi*. Cilt: 15. Sayı:162(2020): (248-265).

Bakmaz, Zübeyir. “Limited Şirket Vergi Borçlarının Ödenmesinde Ortakların Sorumluluğu”. *Uluslararası Sosyal Siyasal Ve Mali Araştırmalar Dergisi*. Cilt:2. Sayı:1 (2022):(12-33).

Baş, Seda. “6325 Sayılı Kanun İle Öngörülen Dava Açma Yasağının Bir İstisnası Olarak Arabuluculuk Anlaşma Belgesinin İptali”. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:13.Sayı:1(2022):(176-189).

Bayraktar, Köksal ve Fulya Eroğlu. “Aile İçi Şiddete İlişkin Ceza Kanunu Çerçevesinde Bir İnceleme”. *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi. Prof. Dr. Erhan Adal’ a Armağan*. Yeditepe Üniversitesi Yayınları. Cilt:8.Sayı:2, Cilt:9.Sayı:1.(2012):(63-113).

Bilgin, Hikmet. Anglo-Sakson Hukuk Sistemlerinde Arabuluculuk. *Hukuk Gündemi Dergisi*. Sayı:8(2009):(16-24).

Bozdağ, Gonca Gülfem. “Arabuluculuk ve Arabuluculuğun Ebeveynler Arasındaki Uluslararası İhtilaflarda Uygulanabilirliği”. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:20. Sayı:1(2016): (101-136).

Bulur, Alper. “Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları ve Arabuluculuk”. *Ankara Barosu Dergisi*. Yıl 65. S.4(2007):(30-46).

Camadan, Fatih, Zeki Karataş ve Sakine Bozali. “Aile İçinde Yaşanan Anlaşmazlıklar: Ebeveynlerin ve Çocukların Görüşleri”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:16. Sayı:64-Ek Sayı(2017): (1510-1530).

Can, Mustafa Cemre. “Milletlerarası Ticari Tahkimde Tahkime Elverişliliğe Uygulanacak Hukuk”. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*. Cilt 26. Sayı 2(2020):(1349-1370).

Cihangir, Murat. “Kitap İncelemesi: Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek: Çatışma Çözümüne Giriş”. *International Journal of Economics Politics Humanities and Social Sciences*. Cilt:1.Sayı:1(2018):(3-56).

Coşkun, Nihal. Aile Arabuluculuğu Uygulama Becerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Hukuk Sayısı*. Cilt:21.Sayı:44(2022):(756-785).

Chrisman, James J, Jess H Chua. and Pramodita Sharma. “Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm.(Aile Şirketinin Stratejik Yönetim Teorisinin Gelişimindeki Eğilimler ve Yönler)”. *Entrepreneurship Theory and Practice* Cilt: 29. Sayı:5(2005):(555-576).

Çelik, Mubin Burak. Aile Uyuşmazlıklarının Çözümü Bağlamında Arabuluculuk Türleri Ve Modelleri. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:32.Sayı:3(2024):(1533-1569).

Çiftçi, Pınar. “Boşanma Sisteminin Yargılamada Doğurduğu Temel Hak İhlalleri ve İspat Sorunları”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Prof. Dr. Hakan Pekcanitez’e Armağan Cilt: 16. Özel Sayı(2014): (1741-1821).

Demir, İmran. “Çatışma Ve Çatışmaya Yaklaşım Yöntemlerinin Teorik Çerçevesi”. *Barış Araştırmaları Ve Çatışma Çözümleri Dergisi*. Cilt: 5 Sayı:1(2017): (1-53).

Demircioğlu, Huriye Reyhan. “Aile Hukuku Uyuşmazlıkları Bakımından 6325 Sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nun Uygulanabilirliği”. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*. Yıl:6. Sayı:232015:(45-84).

Demirkasımoğlu, Nihan. “Toplum Yaşamında Kurallar: Birey-Kural İlişkisi”. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:13. Sayı:1(2015): (138-156).

Doğan, Altan, Serdar Bozkurt ve Hüseyin Talha Demirbaş. “İş-Aile Çatışması. Aile-İş Çatışması İle Özyeterlilik İnancı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 10 Sayı: 53 (2017):(718-729).

Demir Sargut, Berna Deniz. “Kalkınma Planları Kapsamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ve Kadının Kalkınma Planlarındaki Yerinin Analizi”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 22. Sayı: 4(2021):(71-82).

Ece, Süreyya, Nezihe Arslan ve Haydar Hazırbaş. “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışması Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Journal of Politics Economy and Management*. Cilt:7. Sayı:2(2024):(45-58).

Ercan, İbrahim. “Boşanma Davalarında Geçerli Olan Yargılama İlkeleri”. *SDÜ Hukuk Fakültesi Dergisi*. MİHBİR Cilt:4.Sayı:2(2016):(249-269).

Erişir, Evrim, “Arabuluculuk Müessesesinin Anayasa’ya Uygunluğuna ve Devlet Yargısına Nazaran Öncelik Verilmeye Değer Olduğuna İlişkin 14.02.2007 Tarihli Alman Federal Anayasa Mahkemesi Kararı”, *DEÜHFD.*, Cilt: 11, Özel Sayı(2009): (225-236).

Ercoşkun Şenol, Kübra. “Sözleşmenin İçeriğini Belirleme Özgürlüğü ve Bunun Genel Sınırı: TBK m. 27”. *İÜHFM* Cilt:74. Sayı:2 (2016): (709-737).

Erikel. Emine ve Zebiniso Kamalova. “Boşanma Sürecinde Çatışma Yönetimi Ve Aile Arabuluculuk”. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Cilt:4.Sayı:2(2023):(1-22).

Fırat, Erhan. “Evlilik Arabuluculuğu”. *TAAD*. Cilt:13. Sayı:49(2022): (371-388).

Gülen, Salih ve Sümeyye Barış. “Ebeveynlerin Çocuklarıyla Oyun Oynamama Nedenlerinin İncelenmesi” . *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi* Cilt: 7. Sayı: 1(2021):(20–38).

Günay, Gülay ve Özgün Bener. “Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:153.Sayı:153(2011):(153-171).

Hamzaoglu, Mehtap ve Emrah Konuralp. “Türkiye’de Kadına Karşı Şiddetin Sembolik ve Doğrudan Biçimleri: Namus Olgusu ve Namus Cinayetleri”. *Bull Leg Med*. Cilt:24. Sayı:3(2019):(226-235).

Ildır, Gülgün. “Alternatif Uyuşmazlık Çözümü ve Hak Arama Özgürlüğü”. 75. Yaş Günü İçin Prof. Dr. Baki Kuru Armağanı. *Türkiye Barolar Birliği*. (2004):(385-401).

İsfen, Osman. “Bavyera Eyaleti Uzlaşma Kanunu”. Çev. Osman İsfen. *Legal Medenî Usûl ve İcra İflâs Hukuku Dergisi*. Sayı:5(2006):(1336).

İşgüzar, Hasan. “3444 Sayılı Kanun’la Değiştirilen Borçlar Kanunu’nun 49. Maddesine Göre Kişilik Hakkının İhlali Nedeniyle Manevi Tazminat Davasının Şartları”. *Ankara Barosu Dergisi*. Sayı: 6(1990): (855-876).

Karabacak. Hakan ve Ali Alp. “Aile İşletmeleri İçin Bir Çatışma Yönetim Aracı: Aile Anayasası”. *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*. Cilt:39. Sayı: 3(2021): (425-440).

Karademir, Ebru. “Milletlerarası Kurumsal Tahkim Merkezlerinin Bir Karşılaştırması”. *Public and Private International Law Bulletin*. MHB. Cilt: 32. Sayı: 2(2012): (73-104).

Karakuş Uysal, Şenay. “Aile İşletmelerinde Çatışma ve Evlilik İlişkisi: Adidas ve Puma’nın Hikâyesi Film Analizi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt:15. Sayı:3(2023): (2048-2064).

Kardeş Sevimoğlu, Seval ve Arzu Özsözgün Çalışkan. “Başarılı Ve Uzun Ömürlü Aile Şirketlerinin Yol Haritası: Aile Anayasası”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. Sayı:53(2018):(39-54).

Kavasoğlu, Abdurrahman ve Tansu Gündoğdu. “Aile Arabuluculuğunun Tarihi Gelişimi Ve Ülkemizdeki Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:11.Sayı:2(2021):(771-789).

Koçak, Zahide Kübra ve Mehmet Ali Aktaş. “Çatışma Ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış”. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/871418>.(E.T.30.01.2025)

Kıyak, Emre. “Singapur Konvansiyonu Kapsamına Giren Arabuluculuk Faaliyeti Sonucu Düzenlenen Sulh Anlaşmalarının Türkiye’de İcra Edilebilme Usulüne Belirginlik Kazandırılıyor”. 2023. <https://blog.lexpera.com.tr/6325-sayili-kanunun-m-17-a-ile-17-b-duzenlemelerine-genel-bakis/>.(E.T.30.01.2025).

Kıyak, Emre “Gerçekte İhtiyari Arabuluculuk Faaliyeti Yürütülmemiş Olmasına Rağmen Hazırlanan ve Tarafların Uyuşmazlık Konuları Üzerinde Anlaştığını Gösteren Arabuluculuk Son Tutanakları Dava Engeli Teşkil Eder Mi?” <https://blog.lexpera.com.tr/gercekte-ihyari-arabuluculuk-faaliyeti-yurutulmemis-olmasina-ragmen-hazirlanan-ve-taraflarin-uyusmazlik-konulari-uzerinde-anlastigini-gosteren-arabuluculuk-son-tutanaklari-dava-engeli/>. (E.T. 30.01.2025).

Kılıçoğlu, Mustafa. “Haksız Fiilde İlliyyet Bağr”. *Yargıtay Dergisi*. Cilt:30,Sayı:1-2(2004):(27-44).

Küçükali, Canan. “Türk Hukukunda Arabuluculuğun Gelişimi”. *Terazi Hukuk Dergisi*. Cilt: 16. Sayı: 178(2021):(1112-1119).

Lokmanoğlu, Ensar ve Özlem Bora. “Dijital Dönüşüm Sürecinde Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yollarında Yeni Yaklaşımlar” *BMİJ*. Cilt:12 . Sayı:4(2024): (911-927).

Moroğlu, Nazan. Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesi. 6284 sayılı Yasa ve İstanbul Sözleşmesi. <https://tbddergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1169> (E.T. 30.01.2025) (357-380).

Odaman, Serkan. “Arabuluculuk Tutanağına İcra Edilebilirlik Şerhi Verilmesine İlişkin Yargıtay Kararının Değerlendirilmesi”. *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi. Prof. Dr. Şeref ERTAŞ’a Armağan*. Cilt: 19. Özel Sayı(2017): (1753-1766).

Onay, Meltem ve Zeynep Vezneli. “Aile Şirketlerinde ‘Kurumsallaşamama’ Ve İkinci Kuşağın ‘Duyarsızlığı’ ”. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:3.Sayı:2(2011):(168-176).

Organ, İbrahim ve Cansu Sevinç Ceyhan. “Anonim ve Limited Şirketler Özelinde Ortaklar ile Kanuni Temsilcilerin Vergi Borçlarından Doğan Sorumlulukları”. *Maliye Dergisi*. Sayı:177(2019):(402-421).

Öncü, Özge. “Eşlerin “Anlaşmalı Boşanma” Çerçevesinde Mal Rejiminin Tasfiyesine Yönelik Olarak Yaptıkları Anlaşmalar Ve Bu Anlaşmaların Uygulamada Doğurduğu Sorunlar”. *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi. Prof. Dr. Şeref Ertas’ a Armağan*. Cilt:19. Özel Sayı(2017):(793-835).

Öncül, Sadık, Mehmet Deniz ve Ali Rıza İnce. “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. Cilt:7.Sayı:1(2016):(255-269).

Özbek, Mustafa. “Avrupa Birliğinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü”. *TBB Dergisi*. Sayı:68(2007):(265-320).

Özbek, Mustafa. “Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesinin ‘Aile Arabuluculuğu’ Konulu Tavsiye Kararı”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt: 7. Sayı: 2(2005):(71-102).

Özbek, Mustafa. “Dünya Çapındaki Adalet Ulaşma Hareketiyle Ortaya Çıkan Gelişmeler ve Alternatif Uyuşmazlık Çözümü”. *Ankara Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:51.Sayı:2(2002):(121-162).

Özcan, Cem. “Fransız Hukukunda Aile Arabuluculuğu”. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*. Cilt:5.Sayı:9(2017):(383-396).

Özdemir, Semih Sırrı. “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı: İngiltere’deki Düzenlemeler ile Karşılaştırmalı Bir İnceleme”. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:2.Sayı:1(2012):(55-66).

Özmumcu, Seda. “Aile Uyuşmazlıklarının Çözümünde Terapötik Arabuluculuk Modelinin Değerlendirilmesi”. *Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:13. Sayı:163(2018):(9-51).

Özmumcu, Seda. “Arabuluculukta Tarafsızlık İlkesinin Görünümü Ve Etik Kurallar Çerçevesinde Değerlendirilmesi”. *Inonu University Law Review – InULR* Cilt: 10. Sayı:1(2019):(262-276).

Özmumcu, Seda. “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Sürecinde Aktif Dinlemenin Rolü ve Önemi”. *Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:10.Sayı:133(2015):(7-25).

Pekcanıtez, Hakan. “Alternatif Uyuşmazlık Çözümleri”. *Hukuki Perspektifler Dergisi*. Sayı: 5(2015):(12-16).

Sağyan Yağız, F. Nazlı ve Reşit Sadi Can. “Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin Çatışma Yönetim Tarzlarının Aile Mantığı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Kurumsal Önerme Çalışması”. *Aile ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt:10.Sayı:2(2021):(1678-1699).

Salim, Muammer. “Kız Çocuklarının Babalarıyla Kurdukları İlişkinin Psiko-Sosyal İyi Oluşlarına Etkisi ve Güçlendirme”. *Babalar Ve Kızları Çok Disiplinli Bir Yaklaşım*. Ed. Editör Şerife Çağın ve Dilek Maktal Canko. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları Kadın Sorunları Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yayın No:12(2022):(15-36).

Saran, Kayahan. Ayşegül. Boşanma Sürecinde Ortak Ebeveynlik ve Ortak Velayete İlişkin Bir Derleme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. Cilt:18.Sayı:44(2021):(8500-8523).

Sarısözen, Serhat. “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanun Tasarısının Getirdikleri. İcra Edilebilirlik Belgesi ve Arabuluculuğun Avukatın Tekel Hakkında Aykırılık Oluşturup Oluşturmadığı Sorunu”. *Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt:15.Sayı:1-2(2011):(255-271).

Serozan, Rona. “Kişilik Hakkının Korunmasıyla İlgili Bazı Düşünceler”. *İstanbul Üniversitesi Mukayeseli Hukuk Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 11.Sayı 14(1977):(93-112).

Sevgi, Burçak. “Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin Opuz - Türkiye Kararına İlişkin Değerlendirmeler Ve Türkiyede Kadına Şiddetin Önlenmesine Etkileri”. *Dicle Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu Dicle Adalet Dergisi*. Cilt:5. Sayı: 2(2021): (115-151).

Şen, Yusuf. İslam Hukukunda Arabuluculuk. Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. Cilt:11.Sayı:22(2012):(105-135).

Şıpka, Şükran. “Avrupa Birliği Aile Hukuku ve CEFL (Avrupa Birliği Aile Hukuku Komisyonu. Prensipleri. Amaçları ve Yapılan Çalışmalar)”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:5 Sayı:10(2006):(163-172).
Şıpka, Şükran ve Sezin Aktepe Artık. “Katılma Alacağı Davası Belirsiz Alacak Davası Olarak Açılabilir mi?”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Prof. Dr. Hakan Pekcanıtez’e Armağan. Cilt:16. Özel Sayı(2014): (431-458).

Şimşek, Mustafa. “Uygulamada Mal Rejimi Davaları”. *TBB Dergisi*. Cilt:25.Sayı:99(2012):(381-395).

Şit, Banu. “[Tahkim Anlaşmasının Şekli: Yazılı Şekil Şartı Ve İnternet Aracılığı İle Akdedilen Tahkim Anlaşmaları](#)”. *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*. Cilt 25. Sayı 1-2(2005):(411-436).

Tanrıver, Süha. “Dava Şartı Arabuluculuk Üzerine Bazı Düşünceler”. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. Cilt: 32. Sayı: 147(2020):(111-142).

Tanrıverdi, Bilal. Blockchain Teknolojisinin Hukuk Sektörüne Katkıları. Hukuk ve Bilişim. 3. Nesil Hukuk Dergisi. <https://hukukvebilisim.org/blockchain-teknolojisinin-hukuk-sektorune-katkilari/> . (E.T. 30.01.2025).

Taşkın, Tuncay. “Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma ve Aile Anayasası Çerçevesince İncelenmesi” . Cilt: 4 Sayı: 1(2023):(1-19).

Taşpolat Tuğsavul, Melis. “Arabuluculuk Faaliyeti Sonunda Varılan Anlaşmanın Hukuki Niteliği”. *Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt: 18. Sayı:1(2019):(12-16).

Tekben, Tuğçe. “Hekim İle Hasta İlişkisinin Vekalet Sözleşmesi Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi”. *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. Prof. Dr. Erhan Adal’a Armağan. Yeditepe Üniversitesi Yayınları. Cilt: 8. Sayı:2, Cilt:9.Sayı:1:(2012): (859-906).

Tezel Şahin₂, Fatma₂, Ayşegül Akıncı Coşgun ve Zeynep Nur Aydın Kılıç. “Babaların Çocuklarıyla Vakit Geçirme Durumlarına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 37. Sayı 1(2017):(319-343).

Tülen, Hikmet. “ 03.10.2001 tarihli 4709 S. Kanunla Yapılan Anayasa Değişiklikleri Üzerine Genel Bir Değerlendirme”. *AÜEHFD*. Cilt:5. Sayı:1-4(2001): (191-243).
Tüzen, M. Ahmet. “Hiyerarşik Varlık Zincirinden Modern Bireyin Doğuşuna”. *Mavi Atlas*. Cilt: 6. Sayı:3-Özel Sayı(2018):(107-125).

Tüzüner, Özlem. “Boşanma Açısından Eşle Cinsel Birliktelik Yaşa(ya)mama ve Yargıtay’ın İlgili İçtihatlarının Mukayeseli Aile Hukuku Penceresinden Eleştirilmesi”. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*. Cilt 29. Sayı :1(2023): (393-440).

Uyumaz, Alper ve Kemal Erdoğan. “Aile Hukukundan Doğan Uyuşmazlıkların Alternatif Çözüm Yolları”. *D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi*. Cilt: 17. Sayı: 1(2015): (119-169).

Üstündağ, Saim. “Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Tasarısı Taslağı Hakkında Düşünceler”. *Yargı Dünyası*. Sayı:145(2008): (11- 17).

Yalçın, Azmi ve A. Esmeray Yoğun Erçen. ” Kültür İle Şekillenen  atışma Tepkileri  zerine Bir Uygulama”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:13. Sayı:2 (2004): (201-218).

Yelkikalan, Nazan ve Erdal Aydın. “Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü Ve  nemi -Türkiye’deki Kıdemli İşletmeler  zerinde Bir Araştırma-” . *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 8. Sayı:2(2010): (81-120).

Yeşilırmak, Ali. “Alternatif Uyuşmazlık  z m Yolu Olarak Hakem-Bilirkişilik”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (DEÜHFD)*. Cilt.11. Özel Sayı(2009): (693-738).

Yıldırım, Ferhat. “Türk Hukuk Sisteminde Alternatif Bir  z m Yolu Olarak Arabuluculuk”. *International Journal of Social Sciences and Education Research*. Cilt:2. Sayfa:3(2016): (748-762).

Yiğit, Turan ve Nihan Yavuz Aksakal. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın  eşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”. Cilt: 7 Sayı: 15(2024):(1 – 20).

Yüksel Doğan, Raziye ve  iğdem Aytekin. Ekolojik Sistem Kuramı  er evesinden Ebeveyn Yabancılaşmasına Genel Bir Bakış. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. Cilt:13. Sayı:3(2021):(551-572).

TEZLER

Akça, Neslihan, “Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı*, 2010 (YÖK TEZ No. 286651)

Büyükmert, Naim. İşletmelerde Sahiplik Yapısının Kârlılık Ve Sermaye Yapısı Üzerine Etkileri: Borsa İstanbul’da Ampirik Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 2015 (YÖK TEZ No. 389836)

Karagözoğlu, Nurşen Aile Uyuşmazlıklarında Arabuluculuğa Elverişlilik, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017. (YÖK TEZ No. 489242)

Kaynar, Ahmet. “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Konya Örneği”, *T.C. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 2023.

Nakipoğlu, Nazlı. “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi*. 2015. (YÖK TEZ No. 407036)

ELEKTRONİK KAYNAKLARI

Thomas-Kilmann

Çatışma

Çözme

Modeli

<https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>. (E.T. 30.01.2025)

21 Ocak 1998 yılında Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından aile arabuluculuğu hakkındaki R(98) 1 tavsiye kararı

<https://rm.coe.int/cm-rec-98-1e-aile-arabuluculugu-hakk-nda/1680a3b42c>. (E.T. 30.01.2025).

18 Eylül 2002 yılında Avrupa Ekonomi Konseyi Bakanlar Komitesi tarafından hukuk uyusmazlıklarında arabuluculuk hakkındaki REC(2002) 10 sayılı tavsiye kararı alındı.

<https://rm.coe.int/bakanlar-komitesi-tavsiye-karari-2002-10-hukuk-uyusmazliklarinda-arabu/1680a72d71>. (E.T. 30.01.2025).

2004 yılında arabuluculuğa ilişkin Avrupa Etik Kuralları (European Code of Conduct for Mediators) yayınlandı.

<https://rm.coe.int/cepej-2018-24-en-mediation-development-toolkit-european-code-of-conduc/1680901dc6>. (E.T. 30.01.2025).

Mahkeme dışında <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-hakkinda/anayasal-hak-ve-hurriyetler-ile-yargilamaya-hakim-olan-ilkeler-isiginda-arabuluculuk>. (E.T. 30.01.2025).

Cumhuriyet döneminde <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-hakkinda/anayasal-hak-ve-hurriyetler-ile-yargilamaya-hakim-olan-ilkeler-isiginda-arabuluculuk>. (E.T. 30.01.2025).

İSTAC Tahkim Kuralları mad. 8/2-d, www.istac.org.tr. (E.T. 30.01.2025).

ISTAC Arabuluculuk- Tahkim (Med-Arb) Kuralları mad. 4. f.5, [https://istac.org.tr/](http://www.istac.org.tr). (E.T. 30.01.2025).

Arabuluculuk Süreci İle İlgili Asillerin Bilgilendirilmesi hakkında bkz: <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/70420231412151.pdf>. (E.T. 30.01.2025).

Gizlilik kuralı kapsamı hakk. Bkz: <https://www.uzarabuluculuk.com/wp-content/uploads/2021/05/ARABULUCULAR-I%CC%87C%CC%A7I%CC%87N-KVKK-REHBERI%CC%87.pdf>. (E.T. 30.01.2025).

Adalet erişim ayrıntılı bilgi için bkz: <https://blog.lexpera.com.tr/zorunlu-arabuluculuk-adalet-erisimi-zorlastiran-bir-engel-mi/>, <https://medya.barobirlik.org.tr/barowebiste/uploads/46/ARABULUCULUK/-7-8-9-10.pdf>. (E.T. 30.01.2025).

<http://yasaizleme.org.tr/zorunlu-arabuluculugun-hukukun-temel-ilkelerine-aykirligi-ve-uygulanabilirliğine-dair-sorunlar/>. (E.T. 30.01.2025).

Arabuluculuk anlaşma oranlarına dair adalet Bakanlığı resmi verileri <https://www.adalet.gov.tr/2024-te-826-bin-dosya-arabuluculuk-uygulamasiyla-dostane-sekilde-cozume-kavusturuldu>. (E.T. 30.01.2025).

Anlaşma oranı Adalet Bakanlığı tarafından açıklanan resmi veriler şeklen anlatımı <https://www.adalet.gov.tr/2024-te-826-bin-dosya-arabuluculuk-uygulamasiyla-dostane-sekilde-cozume-kavusturuldu>. (E.T. 30.01.2025).

Anlaşma oranı Adalet Bakanlığı tarafından açıklanan resmi veriler uyuşmazlık konularına göre <https://www.adalet.gov.tr/2024-te-826-bin-dosya-arabuluculuk-uygulamasiyla-dostane-sekilde-cozume-kavusturuldu>. (E.T. 30.01.2025).

Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmalarının Kullanımına İlişkin Öneriler Raporu, <https://rm.coe.int/kapsaml-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c>. (E.T. 30.01.2025).

Tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklar [https://ticaret.gov.tr/tuketici/tuketici-hakem-heyetleri/tuketici-hakem-heyetlerine-iliskin-bilgilendirme-metni#:~:text=149.000%20\(y%C3%BCz%20k%C4%B1rk%20dokuz%20bin,Hakem%20Heyetlerine%20ba%C5%9Fvuru%20yap%C4%B1lmas%C4%B1%20zorunludur.](https://ticaret.gov.tr/tuketici/tuketici-hakem-heyetleri/tuketici-hakem-heyetlerine-iliskin-bilgilendirme-metni#:~:text=149.000%20(y%C3%BCz%20k%C4%B1rk%20dokuz%20bin,Hakem%20Heyetlerine%20ba%C5%9Fvuru%20yap%C4%B1lmas%C4%B1%20zorunludur.) (E.T. 30.01.2025).

United Nations, UNCITRAL Model Law https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/modellaw/commercial_arbitration. (E.T. 30.01.2025).

Andrew Goodman, Arabuluculuğa Hazırlanmak, Arabuluculuktan Yararlanacaklar İçin Rehber, 2016. <https://adb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1412021155340Arabuluculu%C4%9Fa%20Haz%C4%B1rlanmak.pdf.> (E.T. 30.01.2025).

Türk Hukukunda 6325 s. HUAK kapsamında dava şartı arabuluculuk konusu düzenlenmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6325.pdf.> (E.T. 30.01.2025).

Çatışma olgusu için bkz: Murat Cihangir, Çatışmaları Aşarak Dönüştürmek Çatışma Çözümüne Giriş, *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(1), (2018), (53-56) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/466576.> (E.T. 30.01.2025).

Aile arabuluculuğu için dört kilit adım vb diğer konularda ayrıntılı bilgi için bkz: Bob Bordone, “How can I mediate a conflict in my family?” <https://www.youtube.com/watch?v=ZTRuGhYrkY8&t=10s.> (E.T. 30.01.2025).

“Bob Bordone Teaches You How to Stay Calm During a Difficult Conversation” <https://www.youtube.com/watch?v=bYtBcvm5ODs.> (E.T. 30.01.2025).

Örnek bir aile arabuluculuğu uygulaması için görsel ve işitsel bir kaynak için bkz:

Family Mediation Online Showcase, <https://www.youtube.com/watch?v=4yoXLzy-tfs>. (E.T.30.01.2025).

Ailede çatışmaların barışçıl çözümüne yönelik görsel ve işitsel bir kaynak için bkz: Making Peace: How to Mediate Conflict in Our Families, <https://www.youtube.com/watch?v=nQQvqLENz6c>. (E.T. 30.01.2025).

Sorunların Tanımlanması <https://www.elikapsikoloji.com/aile-ici-catismalar>. (E.T. 30.01.2025).

Aile Mahkemelerinde Alternatif Uyuşmazlık Çözümü Mekanizmalarının Kullanımına İlişkin Öneriler Raporu, <https://rm.coe.int/kapsaml-degerlendirme-raporu-web-/1680aa5f5c>. (E.T. 30.01.2025).

Aile davalarında arabuluculuk, ihtiyari arabuluculuk kategorisindedir. Aile arabuluculuğunda ele alınabilecek aile uyuşmazlıkları, <https://www.akademikhukuk.org/aile-davalarinda-arabuluculuk-suresi-2024/#:~:text=ba%C5%9Fvurma%C4%B1%20tercih%20edebilirler.-,Bo%C5%9Fanma%20davalar%C4%B1nda%20arabuluculuk%20zorunlu%20mu%3F,%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm%20y%C3%B6ntemi%20olarak%20kar%C5%9F%C4%B1m%C4%B1za%20%C3%A7%C4%B1kar>. (E.T. 30.01.2025).

CEPEJ(2007)14, Aile Ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararın Daha Etkili Uygulanmasına Yönelik Rehber İlke, <https://www.arabulucu.com/arabuluculuk-mevzuati/aile-ve-hukuk-arabuluculuguna-iliskin-tavsiye-kararin-daha-etkili-uygulanmasina-yonelik-rehber-ilke>. (E.T. 30.01.2025).

Abbas Türnüklü, Ebeveynlik Planı <https://abbasturnuklu.com/ebeveynlik-plani/>. (E.T. 30.01.2025).

Ebeveyne Yabancılaştırıcı Davranışlar: Uzun Süren Çekişmeli Velayet Davalarının Doğal ve Kaçınılmaz Sonucu

<https://abbasturnuklu.com/2-ebeveyne-yabancilastirici-davranislar-uzun-suren-cekismeli-velayet-davalarinin-dogal-ve-kacinilmaz-sonucu/>. (E.T. 30.01.2025).

Toplum bilimi açısından aile tanımı <https://sozluk.gov.tr/>. (E.T. 30.01.2025).

Opuz & Türkiye Davası.
https://tr.wikipedia.org/wiki/Nahide_Opuz_davas%C4%B1#:~:text=karakollar%C4%B1na%20da%C4%9F%C4%B1tt%C4%B1klar%C4%B1n%C4%B1%20belirtti.-.Karar,500%20Euro%20%C3%B6demesine%20karar%20verildi. (E.T. 30.01.2025).

Aile Ve Hukuk Arabuluculuğuna İlişkin Tavsiye Kararın Daha Etkili Uygulanmasına Yönelik Rehber İlke, CEPEJ (2007)14, m. 26,27 Çocuğun yüksek yararı. <https://www.coe.int/en/web/cepej>. (E.T. 30.01.2025).

Kuruluş sermayesi miktarları. <https://icticaret.ticaret.gov.tr/haberler/anonim-ve-limited-sirketlerde-asgari-sermaye-tutarlari-artirilmistir#:~:text=Limited%20%C5%9Firketlerde%2010.000%20T%C3%BCrk%20Liras%C4%B1ndan,500.000%20T%C3%BCrk%20Liras%C4%B1ndan%20az%20olmayacak%C4%B1r.> (E.T. 30.01.2025).

Anonim şirketler bağımsız denetime tabidir. <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/6102-sayili-ttk-uyarinca-anonim-sirketlerin-bagimsiz-denetimi>
Şirketlerin sona erme süreçleri <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/aile-sirketlerinde-yol-ayrimi>. (E.T. 30.01.2025).

A. Engin Ergüden, Aile şirketi tanımı, <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmaninadanisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/Aile-Sirketlerinin-Temel-Ozellikleri-ile-Avantaj-ve-Dezavantajlari.html>. (E.T. 30.01.2025).

Aile işletmelerinde iç yapısal, dış yapısal sorunlar, VUCA, VUCA PRIME <https://www.vuca-world.org/> (E.T. 30.01.2025).

ASO, Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik, 2005 <https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> (E.T. 30.01.2025).

Hofstede'nin Kültürel Boyutları , https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111259/Hofstede_ninKulturelBoyutlari.pdf (E.T. 30.01.2025).

Kıyak, Emre, Singapur Konvansiyonu Kapsamına Giren Arabuluculuk Faaliyeti Sonucu Düzenlenen Sulh Anlaşmalarının Türkiye'de İcra Edilebilme Usulüne Belirginlik Kazandırılıyor, 2023 <https://blog.lexpera.com.tr/6325-sayili-kanunun-m-17-a-ile-17-b-duzenlemelerine-genel-bakis/> (E.T. 30.01.2025).

Arabuluculuk anlaşma belgesi ve cezai şart hakkında <https://detayarabuluculuk.com/arabuluculuk-anlasma-belgesine-cezai-sart-yazilabilir-mi/> (E.T. 30.01.2025).

Toplum kavramı https://www.felsefe.gen.tr/toplum-nedir-toplumu-olusturan-unsurlar-nelerdir/#google_vignette (E.T. 30.01.2025).

Hiyerarşisiz toplum <https://edebialem.com/aralik-2021/hiyerarsisiz-toplum-mumkun-mu/> (E.T. 30.01.2025).

Drucker Yönetim Üzerine: Aile İşletmesini Nasıl Kurtarabiliriz <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544260451524596> (E.T. 30.01.2025).

Bir Aile İşletmesini Nesiller Boyu Nasıl Yaşatabilirsiniz
<https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations-1448045760> (E.T. 30.01.2025).

İletişimde kaçınılması gereken ifadeler <https://www.antalyaozelegitim.com/blog/aile-danismanligi/aile-ici-iletisim.html> (E.T. 30.01.2025).

<https://www.begumkaplan.com.tr/evlilikte-iletisim-sorunlarinin-cozumu-nedir> (E.T. 30.01.2025).

1964 Medeni Haklar Yasası (The Civil Rights Act of 1964)
[https://tr.wikipedia.org/wiki/1964_Medeni_Haklar_Yasas%C4%B1#:~:text=1964%20Medeni%20Haklar%20Yasas%C4%B1%20\(%C4%B0ngilizce,ABD%20ba%C5%9Fkan%C4%B1%20Lyndon%20Johnson%20taraf%C4%B1ndan](https://tr.wikipedia.org/wiki/1964_Medeni_Haklar_Yasas%C4%B1#:~:text=1964%20Medeni%20Haklar%20Yasas%C4%B1%20(%C4%B0ngilizce,ABD%20ba%C5%9Fkan%C4%B1%20Lyndon%20Johnson%20taraf%C4%B1ndan) . (E.T. 30.01.2025).

Avrupa Birliği Konseyi ve Avrupa Komisyonun Viyana Eylem Planı (1998)
https://www.ab.gov.tr/avrupa-birligi-zirve-sonuc-bildirgeleri_45449.html (E.T. 30.01.2025).

29 Mayıs 2000 tarihli Avrupa Birliği Konseyi kararı. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2000/1347/oj/eng>. (E.T. 30.01.2025).

Almanya’ da arabuluculuk <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=cce08f79-a8c8-43a3-9da0-f0dc861fc2bb>. (E.T. 30.01.2025).

2023 yılı içerisinde hukuk mahkemelerine gelen dava konularına ilişkin istatistik
<https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/1042024101742Adalet%20%C4%B0statistikleri%202023.pdf>. (E.T. 30.01.2025).

Aile arabuluculuğunun gerekliliği ve avantajları

<https://www.baskentarabuluculuk.com/Makale/aile-hukukunda-arabuluculuk--turk-yargi-sistemine-etkileriveonemi> . (E.T. 30.01.2025).

Uluslararası Aile Hukuku Sempozyumu, 01.11.2023
<https://ekmekvegul.net/gundem/aile-hukuku-sempozyumunda-aile-arabuluculugu-ve-nafaka-icin-mevzuat-degisiklikleri-tartisilacak> .(E.T. 30.01.2025).

Altıncı Yargı Paketi'nde yer alması beklenen ve boşanma davalarında uygulanması öngörülen aile arabuluculuğu hakkında eleştirel yaklaşım konusunda bkz <https://esitlikadaletkadin.org/bosanmada-aile-arabuluculugu-kadinlarin-can-guvenligi-tehlikeye-atiliyor/> . (E.T. 30.01.2025).

Altıncı Yargı Paketi'nde yer alması beklenen ve boşanma davalarında uygulanması öngörülen aile arabuluculuğu hakkında eleştirel <https://www.gazeteduvar.com.tr/esik-meclisten-seslendi-aile-arabulucugu-seri-hukukun-onunu-acar-haber-1550067> . (E.T. 30.01.2025).

[BİRLEŞMİŞ MİLLETLER ÇOCUK HAKLARINA DAİR SÖZLEŞMESİ.](#)

(E.T. 30.01.2025).

[Çocuk Haklarının Kullanılmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi.](#) (E.T. 30.01.2025).

[Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'ye Ek Çocukların Silahlı Çatışmalara Dahil Olmaları Konusundaki İhtiyari Protokol.](#) (E.T. 30.01.2025).

[Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'ye Ek Çocuk Satışı, Çocuk Fahişeliği Ve Çocuk Pornografisi İle İlgili İhtiyari Protokol.](#) (E.T. 30.01.2025).

[Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve Ek İhtiyari Protokol.](#) (E.T. 30.01.2025).

Çocuklara dair tüm uluslararası anlaşmalar [https://www.cocukvakfi.org.tr/calisma-
alanlarimiz/cocuk-haklari-okulu/uluslararasi-sozlesmeler/](https://www.cocukvakfi.org.tr/calisma-
alanlarimiz/cocuk-haklari-okulu/uluslararasi-sozlesmeler/). (E.T. 30.01.2025).

Aile içi çatışma çözme yöntemi : Empati ve anlayış geliştirme
[https://www.elikapsikoloji.com/aile-ici-
catismalar#:~:text=Empati%20ve%20anlay%C4%B1%C5%9F%20geli%C5%9Ftirin%
3A%20Aile,etmek%20%C3%A7at%C4%B1%C5%9Fmay%C4%B1%20yat%C4%B1
%C5%9Ft%C4%B1rmaya%20yard%C4%B1mc%C4%B1%20olabilir.](https://www.elikapsikoloji.com/aile-ici-
catismalar#:~:text=Empati%20ve%20anlay%C4%B1%C5%9F%20geli%C5%9Ftirin%
3A%20Aile,etmek%20%C3%A7at%C4%B1%C5%9Fmay%C4%B1%20yat%C4%B1
%C5%9Ft%C4%B1rmaya%20yard%C4%B1mc%C4%B1%20olabilir.)
(E.T. 30.01.2025).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı [https://www.sbb.gov.tr/wp-
content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-
content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf)
(E.T. 30.01.2025).

Yargıtay 2. HD 09.01.2023 Tarih, 2022/8392 E., 2023/4 K. sayılı kararı.
<https://www.lexpera.com.tr/ictihat/yargitay-kararlari/hukuk-daireleri/2-hukuk-dairesi> .
(E.T. 30.01.2025).

Aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yanları
<https://www.aso.org.tr/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> . (E.T. 30.01.2025)

Arabulucu mesleki sorumluluk sigortası hakkında Ferhat Yıldırım & Fatma Bozkurt
Saraç söyleşi <https://www.youtube.com/watch?v=dxFLnCchPi8&t=3s> . (E.T:
09.01.2025).