

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



AHP TABANLI WASPAS VE COCOSO YÖNTEMLERİYLE
İDEAL AVUKAT SEÇİMİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ

İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAMDİ KARTALOĞLU

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. ABDULHAMİT EŞ

BOLU, MART 2025

KABUL VE ONAY SAYFASI

Hamdi KARTALOĞLU tarafından hazırlanan “**AHP TABANLI WASPAS VE COCOSO YÖNTEMLERİYLE İDEAL AVUKAT SEÇİMİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir. 6/03/2025

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Doç.Dr.Abdulhamit EŞ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç Dr.Hakan Tahiri MUTLU
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç Dr.Yusuf ÖCEL
Düzce Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu ve Şablonuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir
- aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2025/67 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
HAMDİ KARTALOĞLU

ÖZET

**AHP TABANLI WASPAS VE COCOSO YÖNTEMLERİYLE İDEAL
AVUKAT SEÇİMİ: İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
HAMDİ KARTALOĞLU
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
(TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR.ABDULHAMİT EŞ)
BOLU, MART - 2025
XII + 91 sayfa**

Toplumların düzen içinde yaşayabilmesi, bireyler arasındaki hak ve sorumlulukların belirlenmesi ve adaletin sağlanması için belirli kurallara ihtiyaç vardır. Bireyler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde, hakların savunulmasında ve adil bir yargı sürecinin işletilmesinde uzman kişiler olan avukatlar büyük önem taşır. Çalışmada literatür yardımıyla elde edilen kriterler uzmanlar yardımıyla belirlenmiş ve bu kriterler baz alınarak avukat seçimine etki eden kriterler ve AHP yöntemi yardımıyla bu kriterlerin önem ağırlıkları belirlenmiştir. Belirlenen kriterler kullanılarak CoCoSo ve Waspas yöntemleriyle ilgili alternatifler arasında sıralama yapılmıştır.

Kriterlere ait verileri elde etmek için alternatif avukatlarla hukuki ilişki içinde bulunmuş müvekkilleriyle anket yapılmış ve bu anket sonuçları baz alınarak alternatif avukatlara kriterlere göre puan verilmiştir. Verilen puanların aritmetik ortalaması kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen veriler bireylerin avukat seçiminde en çok önem verdiği kriterlerin uzmanlık ve konuşma becerisi kriterleri olduğunu; en az önem verilen kriterlerin ofisin fiziki konumu ve avukatın kişiliği kriterleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sıralama için kullanılan CoCoSo ve Waspas yöntemlerinin ikisinde de ilk 3 sırayı ve son 2 sırayı aynı alternatifler almıştır. Bu alternatiflerin özelliklerine bakıldığında uzmanlık kriterinin sonucu belirlediği görülmüştür.

Çalışma, müvekkillerine hizmet sunan avukatlara ve avukat seçimi sürecinde olacak olan bireylere bu süreçlerinde yol açmaktadır. Müvekkillerin önem verdikleri kriterler avukatların hizmet sunumlarını şekillendirecekken; avukat arayışında olan bireyler de hukuki süreçlerde başarı için nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda aydınlanacaktır.

ANAHTAR KELİMELEER: AHP, Avukat, CoCoso, ÇKKVY, Hukuk, WASPAS

ABSTRACT

SELECTING THE IDEAL LAWYER WITH AHP BASED WASPAS AND COCOSO METHODS: ISTANBUL PROVINCE EXAMPLE

MASTER THESIS

HAMDİ KARTALOĞLU

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

(SUPERVISOR: DOÇ.DR. ABDULHAMİT EŞ)

BOLU, MARCH 2025

XII + 91 pages

For societies to maintain order, establish rights and responsibilities among individuals, and ensure justice, certain rules are necessary. Lawyers, as experts in resolving legal disputes, defending rights, and ensuring a fair judicial process, play a crucial role in this regard. In this study, criteria obtained through a literature review were determined with the assistance of experts. Based on these criteria, the factors influencing lawyer selection were identified, and their relative importance weights were calculated using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method. The determined criteria were then utilized to rank alternatives using the CoCoSo and Waspas methods.

To collect data related to the criteria, surveys were conducted with clients who had previously engaged in legal relationships with alternative lawyers. The survey results were used to assign scores to the alternative lawyers based on the specified criteria, with the arithmetic mean of the scores taken into account.

The findings indicate that the most significant criteria in the selection of a lawyer are expertise and communication skills, whereas the least important criteria are the physical location of the office and the lawyer's personality. In both the CoCoSo and Waspas ranking methods, the top three and the bottom two alternatives remained consistent. Analyzing the characteristics of these alternatives revealed that the expertise criterion played a decisive role in the final rankings.

This study provides guidance for both lawyers offering legal services to clients and individuals in the process of selecting a lawyer. While the criteria valued by clients shape the service delivery of lawyers, individuals seeking legal assistance will gain insight into the key factors that contribute to success in legal proceedings.

KEYWORDS: AHP, CoCoSo, ÇKKVY, Law, Lawyer, WASPAS

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ.....	xi
TEŞEKKÜR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
2.1 Avukat ve Avukatlık Mesleği Kavramı	3
2.2 Avukatlıkla İlgili Kavramlar	3
2.3 Avukatlık Mesleğinin Nitelikleri.....	6
2.3.1 Kamu Hizmeti Olma Niteliği	6
2.3.2 Bağımsızlık Niteliği	7
2.3.3 Serbest Meslek Niteliği	8
2.3.4 Tekelci Niteliği	8
2.3.5 Çifte İşlev Niteliği	9
2.4 Avukatın Yükümlülükleri	10
2.4.1 Müvekkile Karşı Sadakat Yükümlülüğü.....	10
2.4.2 Bilgilendirme Yükümlülüğü.....	11
2.4.3 Aydınlatma Yükümlülüğü.....	11
2.4.4 Sır Saklama Yükümlülüğü	12
2.4.5 Üstlendiği Görevi Özenle Yapma Yükümlülüğü	13
2.4.6 Hesap Verme Yükümlülüğü	14
2.4.7 Avukatın Mahkemeye Karşı Yükümlülükleri	14
2.4.8 Edimi Şahsen Yapma Yükümlülüğü.....	14
2.4.9 Bazı Durumlarda İş Red Yükümlülüğü	15
2.4.10 Büro Edinme Yükümlülüğü.....	16
3. İKİNCİ BÖLÜM	17
3.1 Avukat Seçimine Etki Eden Kriterler	17
3.1.1 Uzmanlık	21
3.1.2 Ücret.....	21
3.1.3 Referans.....	22
3.1.4 Avukatın Kişiliği	23
3.1.5 Ofisin Fiziksel Konumu	24

3.1.6 Avukatın Kazanma Oranı.....	25
3.1.7 Konuşma Becerisi	26
3.1.8 Güvenilirlik.....	27
3.1.9 Erişilebilirlik.....	28
3.1.10 Yetkinlik	29
3.2 Avukat, Avukat Seçimi Literatür İncelemesi	29
4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	33
4.1 Çok Kriterli Karar Verme	33
4.1.1 Karar Verme Kavramı.....	33
4.1.2 Karar Verme Süreci	33
4.1.2.1 Problem Tanımlama.....	34
4.1.2.2 Bilgi Toplama.....	34
4.1.2.3 Alternatiflerin Belirlenmesi.....	34
4.1.2.4 Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	35
4.1.2.5 Kararın Alınması	35
4.1.2.6 Kararın Uygulanması	35
4.1.2.7 Kararın Değerlendirilmesi.....	36
4.2 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	36
4.2.1 Kişilik.....	37
4.2.2 Kararın Önemi	38
4.2.3 Bilgi ve Deneyim	38
4.2.4 Zaman Baskısı	39
4.2.5 Çevresel Faktörler.....	39
4.2.6 Risk Algısı ve Belirsizlik	40
4.2.7 Grup Dinamikleri.....	41
4.3 Çok Kriterli Karar Verme Kavramı	41
4.4 Çok Kriterli Karar Verme Yönteminin Özellikleri.....	42
4.5 Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Sınıflandırılması ve Karşılaştırılması	43
4.6 Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Tanımı ve Özellikleri	45
4.7 AHP Yönteminin Avantajları.....	45
4.8 AHP Yönteminin Dezavantajları.....	46
4.9 AHP Yönteminin Aşamaları	47
4.10 AHP Yöntemi Literatür İncelemesi	52
4.11 WASPAS Yöntemi	54
4.12 WASPAS Yöntemi Aşamaları	55
4.13 WASPAS Yöntemi Literatür İncelemesi	56
4.14 CoCoSo Yöntemi.....	58
4.15 CoCoSo Yöntemi Literatür İncelemesi.....	59
5. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	62
5.1 AHP Yönteminin Uygulanması.....	62
5.2 WASPAS Yöntemi Uygulaması.....	67
5.3 CoCoSo Yöntemi Uygulaması	73

6. SONUÇ ve ÖNERİLER	77
6.1 Sonuç.....	77
6.2 Öneriler	79
6.2.1 Avukatlar ve Hukuk Firmaları İçin.....	79
6.2.2 Avukat Seçim Sürecinde Olan Bireyler İçin	80
KAYNAKLAR.....	82



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1. Karar verme süreci aşamaları	33
Şekil 4.2. AHP modelinin hiyerarşik yapısı.....	48



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1. Avukat etkinliği için önemli kriterler	18
Tablo 3.2. Literatürde yer alan 17 kriterin 10 uzman tarafından kendi arasında sıralanması.....	19
Tablo 3.3. Literatürde yer alan 17 kritere 10 uzman tarafından verilen önem puanları (1-10 Puanları Arasında)	20
Tablo 4.1. ÇKKV yöntemlerinin sınıflandırılması	43
Tablo 4.2. ÇNKV ile ÇAKV yöntemlerinin karşılaştırılması	44
Tablo 4.3 Kriterler için ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulması	48
Tablo 4.4. İkili karşılaştırmalarda kullanılan 1-9 ölçeği	49
Tablo 4.5. Rassallık göstergeleri.....	51
Tablo 4.6. WASPAS yöntemi literatür incelemesi	56
Tablo 4.7. CoCoSo yöntemi literatür incelemesi.....	60
Tablo 5.1. Uzman avukatlara yöneltilen kriterler	63
Tablo 5.2. Uygulama için belirlenen nihai kriterler.....	63
Tablo 5.3. Geometrik ortalama yöntemiyle elde edilen kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi	64
Tablo 5.4. Normalize Edilmiş Karar Matrisi	65
Tablo 5.5. Öncelik vektörü	65
Tablo 5.6. Ağırlıklandırılmış toplam matris.....	66
Tablo 5.7. Lambda max(λ_{max}) değerinin bulunması	67
Tablo 5.8. Müvekkillerle Yapılan Mülakat Soruları.....	69
Tablo 5.9. Waspas Karar Matrisi	70
Tablo 5.10. Waspas normalize karar matrisi	70
Tablo 5.11. AHP ile elde edilen kriter önem ağırlıkları.....	71
Tablo 5.12. WSM yöntemi ile elde edilen alternatiflerin nispi önem ağırlıklarının ($Q_i(1)$) bulunması	71
Tablo 5.13. WPM yöntemi ile değerlerin hesaplanması($Q_i(2)$)	72
Tablo 5.14. Nihai Q_i değerleri	72
Tablo 5.15. Alternatiflerin sıralanması.....	73
Tablo 5.16. CoCoSo karar matrisi	73
Tablo 5.17. CoCoSo normalize karar matrisi	74
Tablo 5.18. Alternatiflere ait S_i değerleri.....	74
Tablo 5.19. Alternatiflere Ait P_i Değerleri	75
Tablo 5.20. Alternatiflerin k_{ia} , k_{ib} , k_{ic} değerleri	75
Tablo 5.21. Alternatif puanları ve sıralaması	76
Tablo 5.22. Waspas ve CoCoSo yöntemleri alternatif sıralamaları.....	76

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
Akt.	: Aktaran
Av.Kan.	: Avukatlık Kanunu
CoCoSo	: Cost of Compromise Solutions
ÇAKV	: Çok Amaçlı Karar Verme
ÇKKV	: Çok Kriterli Karar Verme
ÇKKVY	: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri
ÇNKV	: Çok Nitelikli Karar Verme
HMK	: Hukuk Muhakemeleri Kanunu
Md.	: Madde
TBB	: Türkiye Barolar Birliği
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
WASPAS	: Weighted Sum Model with Additive Ratio Assessment

TEŞEKKÜR

Tez yazım süreci boyunca desteğini esirgemeyen, varlıklarıyla güç kazandığım başta ağabeyim olmak üzere aileme, kuzenlerim Yüksel ve İbrahim'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ders aşaması ve tez yazım sürecindeki ilgi ve desteklerinden dolayı değerli Doç.Dr. Abdulhamit EŞ hocama teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitim sürecim boyunca özellikle motivasyon noktasında sürekli destek olan sınıf arkadaşlarım Ayşe hanımefendi ve Tuncay beyfendiye teşekkür ederim.

Tezin veri toplama ve analiz süreçlerinde bana yardımcı olan, değerli katkılarını esirgemeyen Av.İsmet, Av.Ramin, Av.Necat, Av.Hakan, Av.Enes beylere ve onların değerli aile ve çalışma arkadaşlarına özel teşekkür ederim. Onların desteği, bu sürecin başarılı bir şekilde tamamlanmasında büyük rol oynamıştır.

1. GİRİŞ

Hukuk, toplum içinde kaosu önlemek, adil bir toplum düzenini sağlamak ve bireylerin haklarını korumak için var olan bir sistemdir. Bu sistemde avukatlar, müvekkillerine hukuki danışmanlık sağlayan ve müvekkillerin haklarını savunan önemli hukuk uzmanlarıdır.

Avukat, her türlü hukukî sorunun, adalet ve hakkaniyete uygun olarak çözümlenmesi için, özel kişilere, yargı organlarına, kurul ve kurumlara yardım etmek amacıyla hukuki bilgi ve tecrübelerini, adaletin hizmetine ve kişilerin yararlanmasına tahsis eden serbest meslek mensubu kişidir (1136 sayılı Avukatlık Kanunu, 1969, md. 2). Avukat seçimi, bireylerin hukuki bir sorun karşısında doğru çözüm bulabilmesi için önemli bir süreçtir. Bu seçim süreci, yalnızca avukatın mesleki yeterliliği ile değil, aynı zamanda kişisel kriterlerle de şekillenir. Bu nedenle, avukat seçiminde etkili olan kriterlerin analiz edilmesi, bilinçli ve doğru kararlar alınması açısından büyük önem taşır.

Bu çalışmanın amacı, avukat seçimine etki eden kriterleri belirlemek ve bu kriterlerin önem derecelerini çok kriterli karar verme yöntemleriyle analiz ederek en uygun avukatı seçmektir. Bu çalışma, literatürde avukat seçimiyle ilgili çok az sayıda çalışma yer alması ve avukat seçiminin çok kriterli karar verme yöntemleriyle analiz edilmesi sebebiyle bu alanda çalışacak kişilere ve literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışmada “Konuşma Becerisi, Uzmanlık, Ücret, Avukatın Kişiliği, Ofisin Konumu, Güvenilirlik, Referans, Erişilebilirlik, Yetkinlik ve Avukatın Kazanma Oranı” kriterleri ele alınmıştır. Analizlerde AHP, CoCoSo ve WASPAS yöntemleri kullanılarak kriterlerin ağırlıkları ve alternatiflerin sıralamaları belirlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümleri, avukatlık mesleği kavramı üzerinde durarak mesleğe bir açıklama getirmektedir. Devamında avukatın yükümlülükleri ve mesleğin gerektirdiği etik sorumluluklar ele alınırken; sonraki bölümlerde, avukat seçimine etki eden kriterlerin önemi üzerinde durulmuştur. ÇKKV Yöntemlerinden AHP yöntemi sayesinde özellikle "Uzmanlık," "Konuşma Becerisi," "Ücret" ve "Güvenilirlik" gibi kriterlerin bireylerin tercihlerindeki önemi vurgulanmıştır.

AHP yöntemi ile önem ağırlıkları belirlenen kriterler kullanılarak, CoCoSo ve WASPAS yöntemleri yardımıyla alternatifler arasında sıralama yapılmıştır, Elde edilen sonuçlar arasında genel olarak tutarlılık görülmüştür. Her iki yöntemde de

10 alternatif arasında ilk 3 sıra A6, A2, A1 şeklinde, son iki sıra A5, A7 şeklinde oluşmuştur. Diğer küçük farklılıklar ilgili yöntemlerin metodoloji farklılığından kaynaklanmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, avukat seçimi sürecinde etkili karar verme yöntemlerinin nasıl kullanılabileceğine dair kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Çalışma bulguları, hukuk bürolarına, avukatlara hizmet kalitelerini artırma konusunda, bireylere de avukat seçiminde stratejik öneriler sunmaktadır. Çok kriterli karar verme yöntemlerinin hukuk gibi farklı bir alanda kullanımı bu yöntemlerin farklı çalışma alanlarındaki potansiyel katkısını göstermiştir. Bu tez, avukat seçimi sürecinde olan muhataplara daha bilinçli kararlar vermeleri noktasında katkıda bulunmayı, bu sayede hukuk alanındaki problemlerin en aza indirilmesini ve tarafların memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemektedir.

2. BİRİNCİ BÖLÜM

2.1 Avukat ve Avukatlık Mesleği Kavramı

"Avukat, hak ve yasa işlerinde isteyenlere yol göstermeyi, mahkemelerde ve devlet dairelerinde başkalarının hakkını aramayı ve korumayı meslek edinen, bunun için yasanın gerektirdiği şartları taşıyan kimse; savunucu, müdafî" (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021).

Avukatlar, adalet ve hakkaniyet prensiplerine uygun olarak hukuki sorunların çözülmesine yardımcı olmak amacıyla, yargı organlarına ve hakemlere, resmi ve özel kuruluşlara destek sağlayan kişilerdir. Hukuki bilgi ve tecrübelerini, kamu hizmeti sunarak adaletin ve bireylerin yararına kullanırlar (Özkan, 1999).

Avukat, hukuki sorunların adalet ve hakkaniyete uygun bir şekilde çözülmesini sağlamak ve hukuk kurallarının tam olarak uygulanmasına katkıda bulunmak amacıyla, yargı organları, hakemler ve diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapan, hukuk bilgisi ve deneyimlerini adaletin hizmetine sunan bir meslektir (1136 sayılı Avukatlık Kanunu [Av.Kan.], 1969, md. 2).

Avukatlık kavramını ise avukatın yürüttüğü meslek veya faaliyet olarak açıklayabiliriz.

Avukatlık mesleği, uzun bir tarihsel sürecin sonucunda gelişmiş ve bugün dünyada en saygın ve prestijli mesleklerden biri haline gelmiştir. Bu meslek, hukukun üstünlüğü ilkesine bağlı olarak devletin yargı işlevinin temel bir parçası olduğundan dolayı büyük bir önem taşımaktadır (Yılmaz, 2008).

2.2 Avukatlıkla İlgili Kavramlar

Avukatlık mesleğini içeren ve mesleğin günlük pratiğinde sıkça kullanılan bazı temel kavramları bilmek meslek hakkında bilgi sahibi olma konusunda yararlı olacaktır. Avukatlık mesleğiyle ilgili bazı temel kavramlar şu şekildedir.

Müvekkil: Müvekkil, hukuki yardım almak ve belirli mercilerde temsil edilmek amacıyla avukata ücret ödeyen kişi olarak tanımlanabilir. Ayrıca, avukatlık sözleşmesini kendisi doğrudan yapabileceği gibi, bu işlemi gerçekleştirmesi için bir başkasına yetki de verebilir (Karateke, 2006).

Vekaletname: "Vekil bırakanın vekiline yazılı olarak verdiği temsil belgesi. Genelde noterlerce düzenlenen ve hangi konularda ne şekilde müvekkili temsil edeceğini gösteren yazılı belge" (Adalet Bakanlığı, 2023). Bu belge, bir

kişinin başka birine yetki verdiğini gösteren resmi bir belgedir. Avukatlık alanında, müvekkilin avukata yasal temsil yetkisi verdiğini ve onun adına hareket etme hakkını sağlar.

Hukuki Danışmanlık: Bireylerin hukuki meseleleriyle ilgili veya karşılaştıkları hukuk ihlalleri durumunda, uzmanlık, deneyim ve uygulama bilgisiyle donanmış bir avukatın sağladığı hizmetler, olay ya da durumun detaylı bir şekilde analiz edilmesi, tespit edilmesi ve teşhisi yapılması; muhtemel sonuçlar ve çeşitli çözüm önerilerinin sunulması; alınması gereken tedbirler konusunda doğru bilgilerin iletilmesi ve bu doğrultuda hukuki süreçlerin yürütülmesi hukuki danışmanlık olarak tanımlanabilir (Deniz, 2023).

Duruşma: “Duruşma, davacı ile davalının yargıç önünde hazır bulundukları yargılama aşamasını temsil eder” (TDK, 2024).

Duruşma, yargılamalarda iddia ve savunma makamlarının delillere dayanarak tartıştıkları sürece denir. Ayrıca taraflar arasında doğan uyuşmazlıklar gene mahkemelerdeki duruşmalarda karara bağlanır. Duruşmada kişiler genellikle bir avukat tarafından temsil edilir. Zabıt kâtibi, mübaşir, davanın tarafları ya da onların vekilleri olan avukatlar, gerekirse tanıklar ve bilirkişiler mahkemede hazır bulunur. Ceza davalarında savcı kamu adına davacı olarak duruşmalara katılır. (Wikipedia, 2025)

Hukuki Belge: “Uyuşmazlık konusu vakıaları ispata elverişli yazılı veya basılı metin, senet, çizim, plan, kroki, fotoğraf, film, görüntü veya ses kaydı gibi veriler ile elektronik ortamdaki veriler ve bunlara benzer bilgi taşıyıcıları bu kanuna göre belgedir” (Hukuk Muhakemeleri Kanunu [HMK], 2011, md. 199).

Avukatlık Ücreti: “Avukatlık ücreti, avukatın hukuki yardımının karşılığı olan meblağı veya değeri ifade eder” (Av.Kan., 1969. md. 164).

İspat: “İspat, tanıt ve kanıt göstererek bir şeyin gerçek yönünü ortaya çıkarma, kanıtlama, tanıtlama, tanıt” (TDK, 2024).

Kamu görevlilerine yönelik hakaret davalarında, sanığa isnadın doğruluğunu ispat etme hakkı tanınırken, diğer durumlarda ise isnat edilen fiilin doğruluğunun anlaşılmasında kamu yararının olması veya şikayetçinin ispata razı olması gerekmektedir (Türkiye Cumhuriyeti [T.C] Anayasası, 1982. md. 39).

Savunma Hakkı: “Herkes, meşrû vasıta ve yollardan faydalanmak suretiyle yargı mercileri önünde davacı veya davalı olarak iddia ve savunma ile adil yargılanma hakkına sahiptir” (T.C. Anayasası, 1982, m.36).

Adaletin temel bir gerekliliği olan savunma hakkı, insan hakları ve temel özgürlüklerle ilgili önemli bir unsur olarak kabul edilir. Bu hak, ifade ve düşünce özgürlüğünün en kritik yansıması olarak öne çıkar (Güzel, 2004).

Ceza Hukuku: Ceza hukuku, bir haksızlığın suç teşkil edip etmediğinin belirlenmesi ve dolayısıyla bir bireyin işlediğı bu haksızlıktan ötürü ceza hukuku yaptırımına tabi tutulabilmesi için gereken şartların varlığı ile ilgilenen bir hukuk dalıdır. Bu çerçevede, suçun unsurları, ceza sorumluluğunun diğere şartları ve yaptırımlarla ilgili kurallar, ceza hukukunun genel konularını oluşturmaktadır (Göktürk vd., 2012).

Suç işleyen kişilerin cezalandırılması, suçluların haklarının korunması ve suçun tanımı ile ilgili yasal düzenlemeleri içeren hukuk dalıdır. Konusu suç olan hukuk alanıdır.

Hukuk Davası: Hukuk davaları, bireylerin veya kuruluşların tazminat talebiyle açtığı yasal işlemler olup, mülk hasarı, kişisel yaralanma veya sözleşme ihlali gibi anlaşmazlıkları çözmek amacıyla kullanılır. Davacının iddialarını kanıtlarla desteklemesi gerekir (Mahr, 2025).

Hukuk davaları, ceza davalarından farklı olup, bireyler veya kuruluşlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için açılır. Boşanma, isim değışikliği gibi kişisel meseleler de hukuk davalarına dahildir. Ceza davalarında ise bir suç işlenmiş olur ve sanık bu suçtan yargılanır. Hukuk davalarında suç söz konusu olmaz; taraflar genellikle maddi tazminat veya sözleşme yükümlölüklerinin yerine getirilmesini talep eder. Ayrıca, ceza davalarında sanık, maddi durumu elverişli olmasa bile bir avukata sahip olma hakkına sahiptir, ancak hukuk davalarında böyle bir zorunluluk bulunmaz ve bireyler kendilerini temsil etmek durumunda kalabilirler (Mahr, 2025).

Hukuk Fakóltesi: “Hukuk fakóltesi, hukuk biliminin öğretildeğı ve bu bilim içindeki çeşitli dallarda araştırmalar yapılan fakólte. Mezunları, avukatlık, hâkimlik, savcılık, hukuk danışmanlığı, noterlik, kaymakamlık yapabilmektedir” (Wikipedia, 2025).

Müdafî: “Müdafî, savunucu, avukat” (TDK, 2023).

Müdafî, şüpheli veya sanığın kanunla belirlenen savunma hakkını kullanmasını güvence altına alan ve aynı zamanda iddia ve yargılama makamlarının bu hakka saygı göstermesini sağlayan bir unsurdur (Bozdağ vd., 2014).

Avukat seçiminde veya avukatın atanmasında herhangi bir ayırım yapılmaz. Hem sanık tarafından seçilen avukata, hem de baro tarafından atanan avukata müdafî denir. Bu konuda bir ayırım yapılması yanlıştır (Yurtcan, 1999).

2.3 Avukatlık Mesleğinin Nitelikleri

2.3.1 Kamu Hizmeti Olma Niteliği

Kamu hizmeti, bir kamu kuruluşunun, ya kendi bünyesi içinde gerçekleştirdiği, ya da özel sektör tarafından yakın denetimi altında sunulan hizmet olarak ifade edilebilir (Gözübüyük, 2010).

Kamu hizmeti, devletin siyasi organları tarafından kamuya faydalı olarak tanımlanan, bir kamu kuruluşu tarafından ya da özel sektörün yakın denetim ve gözetimi altında icra edilen faaliyetlerdir (Günday, 2003).

Avukatlık mesleği, sadece bireylerin veya şirketlerin yasal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda toplumun genel çıkarlarına hizmet etme amacını taşır.

Avukatlık, kamu hizmeti ve serbest bir meslek olarak tanımlanırken, aynı zamanda hukuki uyumsuzlukların ve sorunların adalet ile hakkaniyet çerçevesinde çözülmesine katkı sağlayan, bağımsız savunmayı temsil eden, serbest meslek sahibi kişiler olarak tanımlanır (Av.Kan., 1969, m. 1; m. 2).

Özkan'a (1999) göre avukatlık bir kamu hizmetidir ve avukat verdiği bu kamu hizmeti karşılığında bir ücret almaya hak kazanır.

Avukatlar bireylerin hak arama özgürlüğünü kullanabilmesi, toplumsal adaletin sağlanması ve hukuki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında önemli bir görev üstlenirler. Avukatlık yalnızca bireyler için değil, toplumun geneli için de fayda sağlar ve avukatlar yasaların doğru yorumlanmasını ve uygulanmasını destekleyerek hukuk sisteminin etkinliğini artırır. Dolayısıyla avukatlık, mesleki bir faaliyet olmanın ötesinde kamu hizmeti niteliği taşımaktadır (Çolak, 2024).

Avukatlık mesleğinin kamu hizmeti niteliğinde bahsederken avukatlık hizmetinin görülmesinde başrol oynayan iki aktöre değinmek gerekir. Bunlar: Barolar ve Türkiye Barolar Birliği.

Barolar:

Avukatların meslek örgütü niteliğindeki baro, 1929 yılında kabul edilen Mahamet Kanunu ile kurulmuştur. Ancak, baroların kurulmasından önce avukatlar,

"Dava Vekilleri Cemiyeti" adı altında örgütlenmişlerdir ve avukatlık meslek örgütü niteliğini bu dernekler eliyle üstlenmiştir (İzmir Barosu Dergisi, 2000, aktaran Öztatar, 2011).

Barolar, avukatlık mesleğinin eğitimini verir, meslekteki yenilikler hakkında seminerler düzenler, yargı sistemi tarafından yapılması için verilen kamu hizmetlerini avukatlara dağıtır, avukatlık etik kurallarını düzenler (Eker, 2022).

Barolar, avukatlık mesleğinin gelişimini sağlamak, meslek mensupları arasındaki ilişkilerde dürüstlük ve güven ortamını korumak, hukukun üstünlüğü ile insan haklarını savunmak gibi temel amaçlarla faaliyet gösteren kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar, yalnızca kanunla belirlenen görev ve amaçlar doğrultusunda hareket etmekle yükümlüdür ve demokratik ilkelere uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütürler (Av.Kan., 1969, m.76).

Türkiye Barolar Birliği:

“ Türkiye Barolar Birliği, bütün Baroların katılmasıyla oluşan bir kuruluştur. Birlik, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur. Birliğin merkezi Ankara'dır” (Av.Kan., 1969, m.109).

Türkiye Barolar Birliği, 1969 yılında kurulmuş ve mesleğin çatı kuruluşu olarak avukatların ulusal düzeyde denetim işlerini Adalet Bakanlığı'ndan devralmıştır (Durhan, 2004).

Türkiye Barolar Birliği (TBB), baroların güçlendirilmesi ve savunma mesleğinin gelişmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, Türkiye'nin hukuki gelişmeleri takip edebilmesi ve uluslararası etkinliklerde yer alabilmesi için de çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Bu kapsamda, düzenlediği paneller, seminerler ve kurultaylarla çalışmalarını ulusal ve uluslararası hukuk camiasına duyurmaktadır. Ayrıca, yasaların kendisine yüklediği sorumlulukların ötesinde, hukuki sorunlara yönelik görüş ve öneriler sunarak Türk hukuk sisteminin gelişimine katkı sağlamakta, demokrasi ve insan hakları konusunda ortaya çıkan sorunlarla ilgili çalışmalar yürütmektedir (Bilgici, 2010).

2.3.2 Bağımsızlık Niteliği

"Avukat yargının kurucu unsurlarından olan bağımsız savunmayı serbestçe temsil eder" (Av.Kan., 1982, m. 1/2).

Avukat, ilişkilerinin tümünde bağımsızlığını korumalı ve serbestçe karar vermesini engelleyen, kararların etkiye yol açan ilişkilerden kaçınmalıdır. Avukatın

bağımsızlığı, hukukun üstünlüğü ilkesi olmasının yanı sıra temel hak ve özgürlüklerin de güvencesidir (Özkan, 2006).

Avukatlık mesleği, temelinde bağımsızlık ilkesine dayanmakta olup, avukatların mesleki görevlerini özgür ve tarafsız bir şekilde yerine getirmesine olanak tanıyan kuralları kapsamaktadır. Bu ilke, hukuki süreçlerde tarafsızlığın sağlanması ve adil bir savunma yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Çolak, 2024).

Avukatların görev sırasında veya görevden kaynaklanan suçlarla ilgili soruşturma ve kovuşturmanın özel bir yargılama usulüne tabi tutulması gerekmektedir. Bu özel usul, avukatlara dokunulmazlık sağlamalıdır. Avukatların görev suçlarının ayrı bir soruşturma ve yargılama sürecine tabi tutulmaları, yasal açıdan gerekli ve faydalı olduğu değerlendirilmektedir (Gökcan, 2009).

2.3.3 Serbest Meslek Niteliği

“ Avukatlık, kamu hizmeti ve serbest bir meslektir. Avukat, yargının kurucu unsurlarından olan bağımsız savunmayı serbestçe temsil eder” (Av.Kan., 1969, m.1).

Hukuki konularda adil ve doğru çözümler üretmek için, yargı organları, hakemler ve özel kurumlarla iş birliği yaparak hukuki bilgi ve deneyimlerini kamu hizmeti olarak sunan, bireylerin yararlanmasına katkıda bulunan serbest meslek mensubu kişiye avukat denir (Özkan, 1999).

2.3.4 Tekelci Niteliği

Tekelcilik, bir ürün veya hizmetin üretimi ve sunumu üzerinde tek bir firma ya da belirli bir grup şirketin kontrol sahibi olduğu bir durumu tanımlar. Ancak, avukatlık mesleği ve diğer mesleklerin tekel oluşturması, aslında avukatı koruma ya da ona özel haklar verme amacını taşımaz. Bu tür normların esas amacı, avukatlık mesleğini, hukukun kendisini ve hukuki yardım görevini korumaktır.” (İyimaya, 2004).

Avukatlık mesleğini yapabilmek için belirli bir eğitimi tamamlama, avukatlık ruhsatına sahip olma ve baro levhasına yazılma gibi şartlar vardır ve yalnızca bu kişiler avukatlık yapabilirler.

Baro levhasında kaydı bulunmayan ve meslekten men edilmiş avukatlar, şahıslarına ait olmayan dava evrakını düzenleyemez, icra işlemleri takip edemez ve

diğer avukatlık yetkilerini kullanamazlar. Baro levhasında yer almayan kişiler, avukatlık unvanını da taşıyamazlar (Av.Kan., 1969, m.63).

Avukatlık yetkileri yalnızca baroya kayıtlı avukatlarla sınırlıdır. Avukatlar; kanuni işlemler ve hukuki meselelerle ilgili mütalaa verme, mahkeme veya diğer yargı organları önünde dava açma, savunma yapma ve adli işlemleri takip etme gibi yetkileri kullanabilirler. Ayrıca, bu işlemlere dair tüm evrak düzenleme yetkisi yalnızca baroya kayıtlı avukatlara aittir (Av.Kan., 1969, m.35).

Avukatlık mesleğinin sınırları, kimlerin bu mesleği yapabileceği, kimlerin bu mesleği yapamayacağı, mesleği yapma özelliklerine sahip olmayanların avukatlık mesleğini yapmaya çalıştıklarında karşılaşacakları yaptırımlar ve hukuki düzenlemeler kanunla net bir şekilde belirlenmiştir.

2.3.5 Çifte İşlev Niteliği

Avukatlar müvekkillerinin çıkarlarını korumakla birlikte adil yargılanma, etik ilke ve ahlaki değerlere de dikkat edip bu sorumluluk bilinciyle hareket etmelidirler. Bu sebeple avukatın müvekkile ve mahkemeye karşı ayrı ayrı sorumluluğu bulunmaktadır.

Avukat, hem taraf temsilcisi olarak müvekkilinin haklarını savunmak hem de yargılama sürecine katılarak adaletin sağlanmasına katkıda bulunmak gibi iki temel işleve sahiptir (Gürler, 2019).

Bir avukat, müvekkilinin çıkarlarını korurken hukukun sınırları içinde hareket etmelidir. Avukatın görevi, hukuk devleti prensiplerine uygun şekilde müvekkilinin haklarını savunmaktır. Aksi takdirde, avukat adil yargılanma ilkesine zarar verebilir. Avukat, yargılama sürecine aktif bir şekilde katılırken, bir tarafın temsilcisi ve yargılama ortağı olarak hareket etmeli, ancak hakim veya ona tabi bir kişi olmamalıdır (Özkan, 2006).

Avukatın her zaman iş sahibinin vekili olması gerekmez; iş sahibi avukata temsil yetkisi vermelidir. İş sahibi, avukata sadece hukuki danışmanlık hizmeti için başvurabilir, temsil yetkisi vermek zorunda değildir. Böyle bir ilişkide avukatın rolü, hukuki danışmanlık olarak adlandırılabilir. Avukat, temsil ettiği tarafın çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla faaliyette bulunur (Korkusuz, 2008).

Mahkemeye Karşı Sorumluluk: Avukat, mahkemede müvekkilini en iyi şekilde temsil etmekle yükümlüdür. Burada avukatın asıl sorumluluğu, yasal

yollarla müvekkilinin haklarını savunmak, adil bir dava süreci sağlamak ve müvekkilinin çıkarlarını en iyi şekilde korumaktır.

“Hakim ve Savcılarla ilişkilerinde avukat hizmetin gerektirdiği ölçülere uygun davranmak zorundadır. Bu ilişkilerde karşılıklı saygı esastır” (Türkiye Barolar Birliği (TBB) Meslek Kuralları, 1971, m.17).

Müvekkile Karşı Sorumluluk: Avukatlar, müvekkillerinin hukuki ihtilaflarının çözümü veya hukuki ilişkilerinin düzenlenmesi konularında danışmanlık görevini yerine getirmek üzere bir avukatlık sözleşmesi akdetmektedirler. Bu sözleşme, avukat ile müvekkil arasında belirli konularda hak ve yükümlülükleri içeren bir anlaşma sağlamaktadır (Baydar Haliç, 2019).

Avukat, işlerini başka bir avukatı yetkilendirerek yürütse dahi müvekkiline karşı sorumluluğunu sürdürmektedir. İşin başka bir avukatla birlikte yürütülmesi ya da tamamen devredilmesi durumunda, avukat, diğer avukatın hatalarından ve neden olduğu zararlardan dolayı hem kendi adına hem de ortaklaşa sorumlu tutulur (Av.Kan., 1969, m.171/3).

Müvekkil ile yapılan sözleşmelerde taraflardan biri de avukatlık ortaklığıdır. Bu ortaklık çatısı altında bir araya gelen avukatlar, ortaklık adına hareket ettiklerinden, adi şirketlere uygulanan yasal düzenlemelere benzer şekilde, müvekkile karşı hem şahsi malvarlıklarıyla hem de müştereken sorumlu kabul edilmektedirler (Karateke, 2006).

2.4 Avukatın Yükümlülükleri

Avukatların çeşitli yükümlülükleri vardır ve bu yükümlülükler genellikle mesleki etik kurallar, yasal düzenlemeler ve müvekkil-müvekkil ilişkisinin gereklilikleriyle belirlenir.

2.4.1 Müvekkile Karşı Sadakat Yükümlülüğü

“Avukat, mesleki çalışmasını kamunun inancını ve mesleğe güvenini sağlayacak biçimde ve işine tam bir sadakatle yürütür” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.3).

Sadakat yükümlülüğü, avukatın müvekkiliyle kurduğu özel güven ilişkisine dayanır. Avukat, müvekkilini doğru, amaçlara uygun, güvenilir ve kapsamlı bir şekilde bilgilendirerek ve temsil ederek görevini yerine getirmelidir. Bu görevlerini yerine getirirken bağımsız ve kişisel çıkarlarını gözetmeyerek hareket etmelidir.

Sadakat yükümlülüğü, avukatın, vekalet görevini yerine getirirken ve sona erdikten sonra da müvekkilinin çıkarlarını korumak ve kendi çıkarlarından önce müvekkilinin çıkarlarını gözetmekle yükümlü olduğu şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle, avukat sadakat yükümlülüğünü, müvekkilin yararına olacak davranışlarda bulunarak ve ona zarar verecek davranışlardan kaçınarak yerine getirir. Aslında, sadakat yükümlülüğü, avukatın müvekkili için önemli olan konularda özel bir hassasiyet göstermesini gerektirir. Bu yükümlülüğün yerine getirilmemesi, müvekkile verilen güvenin boşa çıkmasından kaynaklanan zararın tazminini gerektirecektir (Özkan, 1999).

Avukatın sadakat yükümlülüğüne aykırı hareket etmesi, tazminat ve disiplin sorumluluğunu gerektirirken, bazı durumlarda ceza sorumluluğuna da yol açabilir (Baydar Haliç, 2019).

2.4.2 Bilgilendirme Yükümlülüğü

Avukat, işin gerekliliklerini aşmamak kaydıyla aldığı avansı kullanmalı, avans üzerinden yapılan harcamaları düzenli olarak müvekkile bildirmeli ve işin tamamlanmasından sonra kalan avansı müvekkile iade etmelidir. Ayrıca, avukat müvekkil adına alınan paraları ve diğer değerleri gecikmeksizin müvekkile bildirir ve iade eder (TBB Meslek Kuralları, 1971, m. 42-43).

Avukatın vekalet görevinin sona ermesi ile birlikte hesap çıkararak müvekkiline sunmalıdır. Bu kapsamda alınan avans, yapılan harcamalar hakkında müvekkile bilgi vermelidir (Baydar Haliç, 2019).

Avukatlık sözleşmesi güvene dayalı bir ilişki olup, müvekkil yalnızca işin sonucunu değil, sürecin ilerleyişini de bilme hakkına sahiptir. Bu nedenle, avukatın müvekkiline düzenli olarak bilgi verme yükümlülüğü bulunmaktadır (Günergök, 2013).

2.4.3 Aydınlatma Yükümlülüğü

“Avukat, müvekkiline davanın sonucu ile ilgili hukuki görüşünü açıklayabilir. Fakat bunun bir teminat olmadığını özellikle belirtir” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.34).

Avukat, gerekçe göstermeksizin iş teklifini reddetme hakkına sahiptir ve bu kararının nedenlerini açıklamak zorunda değildir. Ayrıca avukat, zaman ve yetenek sınırlarını aşan işleri kabul etmez ve davadan çekilme hakkını müvekkilinin zarar

görmeyeceği şekilde kullanmaya özen gösterir (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.38).

Avukatın aydınlatma yükümlülüğünün amacıyla müvekkiline konuyla ilgili doğru ve eksiksiz bilgi sağlamaktır, böylece müvekkilin iyi bir anlayış geliştirmesine yardımcı olur. Bilginin miktarı ve detayı, müvekkilin eğitim düzeyine bağlı olarak değişebilir. Avukatın tüm yönleri kapsayan bir aydınlatma yükümlülüğü bulunmamaktadır (Özkan, 1999).

Avukat, konuyu aydınlatma amacıla müvekkilinden ispat araçlarını talep etmeli ve ilgili hukuki mesele için varsa tanıkların kimler olduğunu belirlemelidir (Şenocak, 2000).

Avukat kendisine gelen her davayı kendi menfaati için kabul etmemeli bu konuda aydınlatma yükümlülüğüne riayet ederek hareket etmeli. Örneğin kendisine gelen ve hiçbir hukuki dayanağı olmayan, sadece karşı tarafa zarar vermek için iftira ve yalanlarla oluşturulan, hatta bu sebeple müvekkilin kendine zararı olacak bir davanın açılmaması için gerekirse müvekkilini ikna etmelidir.

2.4.4 Sır Saklama Yükümlülüğü

“ Avukatların, kendilerine tevdi edilen veya gerek avukatlık görevi, gerekse, Türkiye Barolar Birliği ve barolar organlarındaki görevleri dolayısı ile öğrendikleri hususları açığa vurmaları yasaktır” (Av.Kan.,1969, m.36).

Avukat meslek sırrına bağlıdır ve avukatın bu yükümlülüğü süresizdir. Avukat, davalarını almadığı kişilerin başvurusu sonucu öğrendiği bilgileri de sır olarak kabul eder ve tanıklıktan çekinme durumunda bu ilkeye sadık kalır. Ayrıca, avukatın meslekten ayrılma durumu da avukatın bu yükümlülüğü ortadan kaldırmaz. Avukat, yardımcıları, stajyerleri ve çalışanlarının da meslek sırrına aykırı davranışlarını engellemek için gerekli tedbirleri almak zorundadır (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.37).

Avukat ve müvekkil arasındaki ‘sır’ öyle kutsaldır ki yargılamanın her aşamasını kökünden değiştirecek niteliğe sahiptir. Müvekkilin sırrının kutsallığı karşısında avukatlara üstlerinin, çantalarının ve araçlarının aranmaması gibi ayrıcalıklar tanınmıştır.

Avukatların yazıhaneleri ve konutları, yalnızca mahkeme kararıyla, belirtilen olayla sınırlı kalmak şartıyla, Cumhuriyet savcısının denetimi ve baro temsilcisinin katılımıyla aranabilir. Bunun yanı sıra, ağır ceza mahkemesi

kapsamındaki suçlar hariç olmak üzere suçüstü hali bulunmadıkça avukatın üstünün aranması mümkün değildir (Av.Kan.,1969, m.58).

Avukatın müvekkilinin sırrını saklaması kanuna aykırı bir fiili hukuka uygun hale getirebilmektedir. Şöyle ki; bir kararında, yakalama kararı bulunan kişinin vekili tarafından yerinin adli makamlara bildirilmemesi durumunda, sır saklama yükümlülüğüne sahip olan sanık avukatın bu yükümlülüğü yerine getirmesinin, hukuka uygunluk sebebi olarak kabul edilerek, kişinin bulunduğu yeri bilmesine rağmen yetkili makamlara bildirmeme suçundan dolayı hükümlülüğüne karar verilemeyeceği yönünde bir karar almıştır (Baydar Haliç, 2019).

Bireyin özel hayatına ve bu kapsamda gizliliğe saygı gösterilmesi hakkı, temel bir insan hakkıdır. Sanık, sırrının ifşa edilmemesini tercih edebilir ve bu tercihi mahkumiyet riskini göze alarak yapabilir. Avukat, sanığın bu isteğine rağmen, hukuka aykırı bir şekilde bu konuda tanıklık etmemelidir. Ancak, sanığın yaşam hakkı tehdit altındaysa avukat, sanığın iradesine aykırı olarak suç işlemediğini ortaya koymak amacıyla sırrı açıklayabilir. Diğer durumlarda ise, sanığın rızasıyla sır saklama yükümlülüğü ortadan kalkabilir. Mahkumiyet riskini göze almayan sanığın sırrını ifşa etmeye izin vermeyen avukat, sanığı tercihinin sonuçları konusunda bilgilendirmelidir (Sungurtekin, 1994).

2.4.5 Üstlendiği Görevi Özenle Yapma Yükümlülüğü

”Avukat, mesleğin itibarını zedeleyecek her türlü tutum ve davranıştan kaçınmak zorundadır. Avukat, özel yaşantısında da buna özenmekle yükümlüdür” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.4).

Avukatlar, üstlendikleri sorumlulukları özenle, doğrulukla ve mesleğin saygınlığına uygun bir şekilde yerine getirmeli; meslek onurunu ve güvenini zedelemeyecek biçimde hareket etmeli ve Türkiye Barolar Birliği tarafından belirlenen meslek kurallarına riayet etmelidir (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.34).

Avukatlık, özenin büyük bir önem arz ettiği bir meslek olduğundan, mesleki faaliyetler sırasında yapılan bir hata, mesleğin itibarının ve güvenilirliğinin zedelenmesine yol açabilir. Avukatın özen yükümlülüğünü ihlali, sadece hukuki sorumluluğu değil, aynı zamanda mesleki disiplin cezalarını da beraberinde getirebilir. Özen yükümlülüğünün yerine getirilmediğine dair ispat yükü müvekkile düşmektedir (Özkan, 1999).

Avukat, müvekkilinin kendisine olan güvenini korumak zorundadır. Görevleri özenle yapmak, müvekkilin avukata duyduğu güveni artırır ve avukatın itibarını korur. Avukatın görevlerini özenle yapması, hukuki sürecin doğruluğuna ve adalete katkıda bulunur. Hukuki belgelerin düzenlenmesi, argümanların hazırlanması ve mahkemede sunulan bilgilerin doğruluğu bu açıdan önemlidir.

2.4.6 Hesap Verme Yükümlülüğü

“ Müvekkil adına alınan paralar ve başkaca değerler geciktirilmeksizin müvekkile duyurulur ve verilir. Müvekkille ilgili bir hesap varsa, uygun sürelerde durum yazıyla bildirilir” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.43).

Avukatın hesap verme yükümlülüğü, vekalet görevi sırasında göstermesi gereken özenle doğrudan ilişkilidir. Güvene dayalı avukatlık sözleşmesi, müvekkilin yalnızca sonuca değil, sürecin işleyişine dair de bilgi alma hakkını içerir. Bu nedenle, avukatın hesap verme sorumluluğu temel olarak bilgilendirme yükümlülüğüne dayanır (Günergök, 2013).

Avukatın hesap verme yükümlülüğü, sadakat ve özen yükümlülüklerinin bir parçası olup, vekalet ilişkisini tamamlayan ve vekâlet konusu işin sonucunda elde edilen veya kalan unsurların müvekkile iadesini sağlayan bir sorumluluktur. (Gürler, 2019).

2.4.7 Avukatın Mahkemeye Karşı Yükümlülükleri

“ Avukat, mahkeme kalemlerinde, icra dairelerinde ve her türlü mercilerde çalışan görevlilerle olan ilişkilerinde de meslek onuruna ve ağırbaşlılığına uygun tutum ve davranışlarını korur” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.25).

Avukat, mahkemeye karşı saygılı olmalıdır. Mahkeme kurallarına ve düzenine uymalı, saygılı ve adil bir şekilde davranmalıdır. Avukat, hakim, savcı, diğer avukatlar ve tüm mahkeme personeline karşı saygılı ve dürüst olmalıdır. Davanın yargılanması sırasında etik kurallara uygun davranışlar sergilemelidir. Avukat, davaların düzenli bir şekilde ilerlemesine yardımcı olmalı, gerektiğinde duruşmalara katılmalı ve davanın süresince gerekli adımları atmalıdır.

2.4.8 Edimi Şahsen Yapma Yükümlülüğü

“Avukatlar veya avukatlık ortaklığı başkasını tevkil etme yetkisini haiz oldukları bütün vekâletnamelerini kapsayacak şekilde bir başka avukata veya

avukatlık ortaklığına vekâletname yerine geçen yetki belgesi verebilir. Bu yetki belgesi vekâletname hükmündedir” (Av.Kan., 1969, m.56).

Avukatlık sözleşmesi, vekilin deneyimi, kişisel nitelikleri ve güven ilişkisi üzerine kurulur, bu nedenle vekilin, işi bizzat yerine getirmesi gerektiği ifade edilmektedir (Güner, 2015).

Burada tevkil kavramını bilmemizde yarar var. Şöyle ki: Tevkil yetkisi, bir avukatın üstlendiği işi başka bir avukatla birlikte takip edebilmesi veya tamamen devredebilmesi anlamına gelir. Avukat ile müvekkil arasında yapılan sözleşmede aksi belirtilmedikçe, bu durum Avukatlık Kanunu m.171’e göre geçerli kabul edilir (Mahmutoğulları, 2007).

Avukata verilen vekaletnamede başkasını tevkil etme yetkisi tanınmışsa ve yazılı sözleşmede aksi bir hüküm yer almıyorsa, avukatın işi bir başka avukatla birlikte ya da tamamen başka bir avukata devrederek sürdürmesi mümkündür. Vekaletnamede genel bir tevkil yetkisi belirtilmişse, avukatın müvekkilinden her seferinde ayrı bir vekalet alma zorunluluğu da yoktur (Av.Kan., 1969, m.171).

Bir avukat, başka avukatları için takip edilmesi için dahil etmişse, bu durumda avukatın ek bir ücret talep etmesi söz konusu değildir. Aynı şekilde, birlikte takip edilen davada yer alan diğer avukatlar da müvekkilden herhangi bir ücret talep edemezler ancak, eğer iş tamamen başka bir avukata devredilmiş ise, hem tevkil eden hem de tevkil olunan avukat, ücret sözleşmesindeki belirtilen miktarı aşmamak kaydıyla harcadıkları mesaiye karşılık ücret talep edebilirler. Ayrıca, tevkil eden avukat, müvekkilden peşin ücret almışsa, harcadığı mesai karşılığında fazla olan kısmı tevkil ettiği avukata ödemek zorundadır (Av.Kan., 1969, m.171).

Avukatın mahkemede müvekkilini temsil etmesi gerektiği durumlarda, genellikle avukatın bizzat orada bulunması ve müvekkilini temsil etmesi beklenir. Bununla birlikte, bazı durumlarda avukat, temsil edeceği işin özelliğine bağlı olarak yetki devri yapıp işi başka bir avukat üzerinden sürdürebilir, ancak genellikle avukatın bu işi kişisel olarak yapma yükümlülüğü bulunur.

2.4.9 Bazı Durumlarda İş Red Yükümlülüğü

Avukat kendisine teklif edilen işi sebepsiz reddedebilir, bu reddi iş sahibine derhal haber vermesi zorunludur (Av.Kan., 1969, m.37).

Avukat, vekalet görevini sürdürürken çekilme hakkına sahiptir, ancak bu hakkı müvekkilin hak ve menfaatlerini koruyabilecek bir durumda olduğu ya da yeni bir vekil tayin edebileceği uygun bir zamanda kullanması gerekir (Baydar Haliç, 2019).

Avukatın bazı durumlarda iş kabulünü reddetmesinin zorunlu olduğu bazı durumlar vardır. Avukat, kendisine yapılan teklifin yolsuz veya haksız olduğunu düşündüğünde, menfaati zıt bir tarafla avukatlık yaptığı durumlarda, daha önce o işte hakim, hakem, Cumhuriyet savcısı, bilirkişi veya memur olarak görev yapmışsa, kendisinin düzenlediği bir senet ya da sözleşmenin hükümsüzlüğünü ileri sürmek durumu ortaya çıkarsa veya işin Türkiye Barolar Birliği tarafından belirlenen mesleki dayanışma ve düzen gereklerine aykırı olduğunda, teklifi reddetmek zorundadır. Bu zorunluluk, avukatların ortaklarını ve yanlarında çalışan diğer avukatları da kapsar. Avukat bu hükümlere uygun olmayan bir sözleşme ile vekalet almış olsa bile, sözleşme hukuken geçersiz olacaktır (Av.Kan.,1969, m.38).

2.4.10 Büro Edinme Yükümlülüğü

“Her avukat, levhaya yazıldığı tarihten itibaren üç ay içinde baro bölgesinde bir büro kurmak zorundadır. Büronun niteliklerini barolar belirtir” (Av.Kan., 1969, m.43).

“Bir avukatın birden fazla bürosu olamaz. Birlikte çalışan avukatlar ayrı büro edinemezler. Avukatlık ortaklığı yurt içinde şube açamaz. Milletvekilleri, milletvekilliği süresince avukatlık yapamazlar” (Av.Kan., 1969, m.43).

Avukatların baroya kayıtlı bürolarının dışında, mahkeme salonlarında veya adalet binasının başka alanlarında iş sahipleriyle hukuki danışmanlık yapmaları ya da iş kabul etmeleri yasaktır (Av.Kan., 1969, m.51).

“Avukat, bürosunun görevin vakarına uygun biçimde tutulmasına çaba gösterir” (TBB Meslek Kuralları, 1971, m.12).

Ana gayrimenkulün mesken olarak gösterilen bağımsız bölümlerinde kat maliklerinin izni ve benzeri şartlar aranmaksızın avukatlık büroları faaliyet gösterebilir. Bu konuda, yönetim planındaki aksine hükümler uygulanmaz (634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu, 1965, m.24).

3. İKİNCİ BÖLÜM

3.1 Avukat Seçimine Etki Eden Kriterler

Bireyler ya da kurumlar hayatları boyunca karşılaştıkları ya da karşılaşacakları hukuki bir durum veya sorun karşısında çeşitli nedenlerle avukat tutma yoluna başvururlar. Avukat arama pek nihayetinde hukuki bir sorunla karşılaştıktan sonra ortaya çıkan bir davranış ve ihtiyaçtır. Günlük hayatta bireyler arası anlaşmazlık, boşanma, miras, iş hukuku veya suçlamalar gibi durumlarla karşılaşılması olağan durumlardır. Bu durumlar karşısında bireyler karmaşık hukuki süreçlerle ve belgelerle uğraşmamak, yasal prosedürleri yönetmek ve mahkeme süreçlerini takip etmek, mahkemede temsil edilmek veya bir hukuki anlaşmazlıkta adil bir sonuç almak için uzman bir avukat arar ve bir avukata müracaat ederler.

Yalnızca karşılan hukuki sorunlar için değil ileride olası hukuki riskleri öngörmek ve bu risklerden korunmak için de avukatlara danışmak önemlidir. Avukatlar, hukuki bilgi ve deneyimleriyle müvekkillerine rehberlik eder ve onları hukuki meselelerde temsil eder. Avukat seçmek, hukuki süreçleri daha düzenli ve etkili hale getirir, bireyleri olası risklerden korur ve hukuki konularda profesyonel bir rehberlik sağlayarak güven verir.

Literatüre baktığımızda müvekkillerin etkili bir avukatın değerlerini, erdemlerini, kapasitelerini ve becerilerini nasıl tanımladıklarına, haliyle avukat seçimine dair çok az ampirik çalışma olduğunu görüyoruz.

Bu konuda yapılmış önemli bir çalışma 2011 yılında Berkeley'deki California Üniversitesi'nden Profesörler Marjorie M. Shultz ve Sheldon Zedeck tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Berkeley Hukuku ile bağlantılı olan beş farklı grup - mezunlar, öğrenciler, öğretim üyeleri, müşteriler ve hakimler - dahil olmak üzere toplam 133 kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda avukat etkinliğini belirleyen 26 temel kriter belirlenmiştir. Bu süreçte ortaya çıkan avukat yetkinliği için önemli olan 26 kriter aşağıdaki Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Avukat etkinliği için önemli kriterler

Analiz ve akıl yürütme	Sorgulama ve görüşme	Kişinin kendi işini organize etmesi ve yönetmesi	Hukuk mesleği içinde ilişkilerin geliştirilmesi	Topluluk katılımı ve hizmeti
Yaratıcılık / yenilik	Etkilemek ve savunmak	Başkalarını organize etmek ve yönetmek (personel/iş arkadaşları)	Değerlendirme, geliştirme ve mentorluk	Kendini geliştirme
Problem çözme	Yazma	Müzakere becerileri	Tutku ve bağlılık	
Pratik karar verme	Konuşma	Dünyayı başkalarının gözünden görebilmek	Çalışkanlık	
Kanunu araştırma	Dinleme	Ağ oluşturma ve iş geliştirme	Doğruluk/ dürüstlük	
Gerçeğe ulaşma	Stratejik planlama	Tavsiye ve danışmanlık sağlamak ve müşterilerle ilişkiler kurmak	Stres yönetimi	

Kaynak. (Shultz ve Zedeck, 2011)

FindLaw (2014) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise müvekkillerin avukat seçerken öncelik verdikleri unsurlar incelenmiştir. Bu araştırmada, müvekkillerin özellikle uzmanlık, öneriler, maliyet ve güven kriterlerine önem verdikleri belirtilmiştir.

G. Crane'in (1989) 'Avukat Seçiminde Seçim Kriterleri ve İpucu Kullanımı' makalesinde de benzer bulgulara yer verilmiş ve yetkinlik, nezaket, güvenilirlik, kişisel yönlendirmeler, avukatın kişiliği, karşılanma şekli ve ofisin fiziksel görünümü gibi kriterlerin avukat seçiminde etkili olduğu vurgulanmıştır.

Bu çalışmada, bu üç araştırmada kullanılan kriterlerden 17 kriteri alanında uzman 10 avukata danıştık ve sıralama ve puanlama yöntemleriyle 10 kriter belirlemelerini istedik. Kriter belirleme süreci Tablo 3.2. ve Tablo 3.3.'te detaylı olarak verileriyle sunulmuştur

Tablo 3.2. Literatürde yer alan 17 kriterin 10 uzman tarafından kendi arasında sıralanması

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Sıra Derecelerinin Ortalaması	İlk 10 İçinde Tercih Edilme Sayıları
Mezun olunan okul	16	10	14	8	12	16	10	10	12	4	11,2	5
Uzmanlık	3	3	1	6	4	2	1	3	11	1	3,5	9
Konuşma becerisi	1	7	2	7	5	11	11	2	2	2	5	8
Ücret	9	8	8	3	1	14	3	1	4	3	5,4	9
Ofisin fiziksel görünümü	13	17	11	13	11	13	17	6	10	16	12,7	2
Ofisin fiziki konumu	11	13	12	11	13	10	8	7	8	7	10	5
Erişilebilirlik	10	2	3	5	6	12	15	4	5	12	7,4	7
Referans	6	9	4	1	2	5	4	8	3	5	4,7	10
Firmanın büyüklüğü	8	11	16	15	15	6	7	5	15	17	11,5	4
İtibar	15	16	13	17	9	15	14	16	9	6	13	3
Yetkinlik	4	5	9	4	8	7	2	9	1	8	5,7	10
Nezaket	14	14	7	12	16	8	13	12	14	14	12,4	2
Sertifika	17	12	17	16	14	17	12	17	16	9	14,7	1
Ofiste Karşılama Şekli	12	15	15	14	17	9	16	11	13	13	13,5	1
Avukatın Kazanma Oranı	2	4	10	9	7	3	6	13	17	15	8,6	7
Güvenilirlik	5	1	6	2	3	1	5	14	6	10	5,3	9
Avukatın Kişiliği	7	6	5	10	10	4	9	15	7	11	8,4	8

Tablo 3.2.’de görüldüğü gibi uzman avukatlardan çalışmamızda kullanmak için 10 kriteri belirlemek amacıyla literatürde yer alan 17 kriter içerisinde kendi standartlarına göre “1-en önemli, 17-en az önemli” olacak şekilde bir sıralama yapmaları istenmiştir. Uzmanların yapmış oldukları sıralamalar neticesinde fikir sahibi olmamıza yardımcı olması için kriterlerin ilk 10 sıra içerisinde yer alma sayıları ve sıralama değerlerinin aritmetik ortalamaları da değerlendirilmiştir. Tablo 3.2.’deki sıralamayla birlikte uzmanlardan 17 kritere önem puanları vermeleri istenmiştir. Verilen önem puanları Tablo 3.3.’te yer almaktadır.

Tablo 3.3. Literatürde yer alan 17 kritere 10 uzman tarafından verilen önem puanları (1-10 Puanları Arasında)

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Puan Ortalaması
Mezun olunan okul	1	3	2	5	2	1	4	4	3	7	3,2
Uzmanlık	8	8	10	6	8	9	10	8	4	10	8,1
Konuşma becerisi	10	5	9	6	7	6	4	9	9	9	7,4
Ücret	4	5	6	8	10	8	8	10	7	8	7,4
Ofisin fiziksel görünümü	2	17	3	2	3	8	1	5	7	1	3,3
Ofisin fiziki konumu	3	1	3	2	2	5	5	5	4	6	3,8
Erişilebilirlik	4	9	8	7	7	6	4	8	6	3	6,2
Referans	6	4	8	10	9	6	8	5	8	7	7,1
Firmanın büyüklüğü	3	3	1	2	2	6	5	7	1	1	3,1
İtibar	2	1	2	1	4	2	2	1	4	7	2,6
Yetkinlik	7	6	4	7	5	6	9	4	10	5	6,3
Nezaket	2	2	6	2	1	5	2	3	2	2	2,7
Sertifikalar	1	3	1	1	2	1	3	1	1	4	1,8
Ofiste Karşılama Şekli	3	2	1	2	1	8	1	3	2	3	2,6
Avukatın Kazanma Oranı	9	7	2	5	6	8	6	3	1	1	4,8
Güvenilirlik	7	10	6	9	8	10	3	3	6	4	6,6
Avukatın Kişiliği	5	6	7	4	4	7	5	2	5	3	4,8

Tablo 3.3.’te görüldüğü üzere uzman avukatlardan çalışmamızda kullanmak için 10 kriteri belirlemek amacıyla literatürde yer alan 17 kriteri kendi standartlarına göre “1-en az önemli, 10-en çok önemli” olacak şekilde bir puanlama yapmaları istenmiştir. Uzmanların vermiş oldukları önem puanları neticesinde fikir sahibi olmamıza yardımcı olması için kriterlerin önem puanlarının aritmetik ortalamaları da değerlendirilmiştir. Tablo 3.2.’deki verilerde sıra derece ortalamasının düşük olması, ilk 10 içinde tercih edilme sayılarının fazla olması; Tablo 3.3.’teki verilerde ise önem puan ortalamasının yüksek olması kriterlerin ön plana çıkmasını sağlayan unsurlar olmuştur. Tablo 3.2. ve Tablo 3.3.’te yer alan verilere bakıldığında cevaplar arasında paralellik olduğu görülmektedir. Tablo 3.2. ve Tablo 3.3.’teki

veriler ışığında literatürde yer alan 17 kriter içerisinde belirlenen 10 kriter şunlar olmuştur: Konuşma Becerisi, Uzmanlık, Ücret, Avukatın Kişiliği, Ofisin Konumu, Güvenilirlik, Referans, Erişilebilirlik, Yetkinlik, Avukatın Kazanma Oranı.

3.1.1 Uzmanlık

Uzman, herkesin sahip olmadığı bilgiye malik olan ve sahip olduğu bilgi ile ayrıcalık elde eden kişiyi ifade etmektedir (Arslantürk ve Gül, 2019).

Bilgi hiyerarşisinin zirvesinde yer alan bir uzman, alanındaki derin bilgi ve geniş deneyim ile öne çıkan bir profesyoneldir. Uzmanlık kavramı, genellikle "profesyonel", "ehil", "eksper", "mütehassıs", "erbap" ve "bilirkişi" gibi çeşitli kelimelerle ifade edilebilir (Yılmaz ve Erdem, 2016).

Seçer (2009) insanların derinlemesine bilgi sahibi olan profesyonellere daha fazla güvendiğini ifade etmektedir.

Avukatlık, kamu hizmeti niteliği taşıyan ve yalnızca baro tarafından verilen ruhsat ile icra edilebilen bir meslek olarak, sıradan bir vekil tarafından yerine getirilemeyecek bir uzmanlık alanıdır. Bu yönüyle, avukatlık mesleğinin uzmanlık gerektiren hizmetler kapsamında değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir (Köroğlu, 2022).

Bir avukatın faaliyet gösterdiği alan, belirli sınırlamalara tabi olmasa da, genişliği ve kanunların spesifik hükümlerine bağlı olarak avukatlar veya avukatlık ofisleri, ceza hukuku, medeni hukuk, miras hukuku, ticaret hukuku, borçlar hukuku gibi özel hukuki alanlarda uzmanlaşabilirler. Bu uzmanlaşma, avukatların belirli hukuki konularda derinlemesine bilgi ve deneyim kazanmalarına olanak tanır (Uruç, 2020).

Belli bir alanda uzmanlaşmaya çalışan ve bu tür davalarda yoğunlaşan avukatların varlığı, hem meslek hem de vatandaşlar açısından büyük bir avantaj sağlar (Afşin, 2022).

3.1.2 Ücret

“Ücret, emeğin karşılığıdır” (T.C Anayasası, 1982, m.55).

Ücret, geniş bir perspektifte ele alındığında, insan emeğinin bir karşılığı olarak verilen bir ödeme olup, genel anlamıyla işletmelerin kâr ya da zararıyla doğrudan ilişkilendirilmeyen, işveren tarafından çalışana ödenen bir gelirdir. Bu ödeme, üretilen mal veya hizmetin satışı gerçekleşmeden önce belirlenen bir

miktarı temsil eder ve işletmenin mali durumuyla bağlantılı olmayan bir gelir formunu ifade eder (Işığışok, 2011).

“ Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır” (4857 sayılı İş Kanunu, 2003, m.32).

Avukat, müvekkilinin lehine gerçekleştirdiği mesleki faaliyet için mutlaka ücret almalıdır. Ancak, avukatın müvekkilinden ücret talep etmeyecek haklı bir gerekçesi bulunuyorsa, bu durumu bağlı olduğu baroya bildirme yükümlülüğü vardır (Gürler, 2019).

Avukatlık Kanunu’nda yapılan düzenlemeler, avukatlık sözleşmesinin temelinde avukatın müvekkiline belirli bir hukuki yardım sağlamayı üstlendiği ve müvekkilin de bu hizmet karşılığında avukata ücret ödeme yükümlülüğü taşıdığına işaret etmektedir (Aday, 2016).

Avukatlık Kanunu, avukatlık sözleşmesini doğrudan tanımlamamakla birlikte, madde 163’te yer alan "Avukatlık sözleşmesinin belli bir hukuki yardımı ve meblağı yahut değeri kapsaması gerekir" ifadesi ile sözleşmenin temel unsurlarına vurgu yapmaktadır. Önceki düzenlemelerde, 4667 sayılı kanun değişikliğinden önce, avukat ile müvekkil arasındaki hukuki ilişkiye sadece avukatlık ücreti odaklanmış olup, taraflar arasında ortaya çıkan hak ve yükümlülüklerle ilgili bir açıklama bulunmamaktaydı. Ancak, yeni düzenleme ile vekalet sözleşmelerinden ayrılarak özel bir sözleşme tipi olarak tanımlanan avukatlık sözleşmesi için yerinde bir düzenleme yapılmıştır (Burcuoğlu, 2003).

Avukatlık sözleşmesi, bir tarafın baroya kayıtlı bir avukat, diğer tarafın ise müvekkil olduğu, avukatın müvekkiline hukuki uyumsuzlukların ve ilişkilerin belirlenip çözümlenmesi konusunda yardım sağlamayı üstlendiği, müvekkilin de bu hizmet karşılığında avukata ücret ödeme sorumluluğunu taşıdığı, çift taraflı yükümlülük içeren bir sözleşme olarak değerlendirilebilir (Köroğlu, 2022).

3.1.3 Referans

“Referans: kaynak, tavsiye, tavsiye mektubu” (TDK, 2024). Hayatımızın birçok alanında kullandığımız referans kelimesi bir işe girmede ya da bir işi üstlenmede etkili olabilmektedir.

Bir adayın işe alınmadan önce, sunulan bilgilerin doğruluğunu doğrulamak oldukça kritiktir. Referans sağlayabilecek kişilerin, adayın iş performansını ve

ilişkilerini detaylı bir şekilde bilen, genellikle adayın bağlı olduğu üst düzey yöneticileri olması önemlidir (Barutçugil, 2004).

İş bulma konusunda akraba ve arkadaş/tanındık çevresine başvurmak, tarihsel olarak kullanılan en eski yöntemlerden biridir ve günümüzde birçok işletme tarafından da oldukça geçerli kabul edilmektedir. Bu tür kanallar, iş başvurularını aynı işyerinde çalışan bir kişi aracılığıyla veya bu kişiyi tanıyan başka birinin referansı ile gerçekleştirilebilir. Türkiye'de, işe alımlarda sadece kişisel niteliklerin değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerin de etkili olduğu bir ortam mevcuttur. İşletmelerin aday havuzlarında işe uygun niteliklere sahip birçok kişi bulunuyorsa, sosyal ilişkiler veya referansın etkisi daha da önemli hale gelmektedir (Akpınar, 2016).

Avukatlık mesleğiyle ilgili şikayetlerin büyük kısmının, avukatların karşı tarafla anlaşarak müvekkillerine zarar vermesiyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu durum, müvekkillerin avukat seçiminde öncelikli olarak bilgi ve yetkinlikten ziyade güvenilirliğe önem verdiklerini ve genellikle güvendikleri kişilerin tavsiyelerine dayanarak avukat arayışına girdiklerini göstermektedir (Günergök, 2013).

Bir avukatın referansı daha önceki müvekkillerinin, işbirliği yaptığı kişilerin geri bildirimleri ve deneyimleri, daha önceki davalarındaki mahkeme kararları ve bu davalardaki başarı oranlarıdır. Tanıdıklarımız, ailemiz veya güvendiğimiz kişilerin önerisi ile avukat seçimi yapılabiliriz. Referanslar, avukatın geçmiş performansı hakkında bilgi edinmenizde yardımcı olur.

3.1.4 Avukatın Kişiliği

Avukatlık mesleği, bireyin kişiliğiyle doğrudan ilişkili bir yapıya sahiptir (Ferah, 1998).

Kişilik, bireyin kendi özelliklerini ve çevresindeki diğer bireylerle ilişkilerini yansıtan birleşim yolları, savunma mekanizmaları ve davranış kalıpları olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bireyin tüm niteliklerini kapsayan kişilik, çevresiyle kurulan özgün, istikrarlı ve alışılmış bir ilişki yapısı olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısıyla, kişilik kavramı, insanın objektif ve subjektif yönleri arasındaki farklı tutumları, davranışları ve düşünceleri içeren geniş bir perspektifi barındırmaktadır (Zel, 2001).

Kişilik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla, başlangıç olarak kullanılan dilde yaygın olarak yerleşmiş ve kişilik özellikleriyle ilişkilendirilen sıfat ve kelimeler belirlenmiştir. Kişilik modelleri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kişilik kavramının beş faktör çerçevesinde organize edilebileceği ve en yaygın kabul gören beş büyük kişilik boyutu modeli olduğu tespit edilmiştir. Dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk, beş faktör kişilik modeli tarafından tanımlanan temel özelliklerdir (Yelboğa, 2010).

Kişilik ile mesleklerin icra edildiği ortam veya mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır; bu bağlamda, mesleki ilgi kişiliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Genel olarak, meslek seçimi, şansın küçük bir rol oynadığı ancak daha çok bireyin kişiliğinin bir yansıması olan rasgele bir olay değildir (Ivancevich, 2003, aktaran Bulutlar ve Kamaşak., 2010).

Geçmişte serbest meslek olarak yürütülen avukatlık, bağımsız bir şekilde iş organizasyonunu planlama, tek başına çalışma, tüm işin sorumluluğunu üstlenme, kişisel yeteneklerin ve karakterin ön planda olması gibi özellikler taşımaktaydı. Ayrıca, avukatlar bir alanda uzmanlaşmış veya genel bir yetkinliğe sahip olabilirken, genellikle orta sınıfa mensup bireyler olarak değerlendirilmekteydi (Akbaş, 2015).

Avukatın kişiliği, müvekkile güven ve rahatlık hissi sağlamalıdır. Hukuki meseleler genellikle hassas ve özel olduğundan, müvekkilin avukatına güvenebilmesi, açık olabilmesi ve kendini rahatça ifade edebilmesi önemlidir. İyi bir iletişim, müvekkil ve avukat arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. Avukatın etkili bir iletişim tarzına sahip olması, müvekkile hukuki sürecin anlaşılması konusunda yardımcı olabilir ve beklentileri doğru bir şekilde iletebilir.

3.1.5 Ofisin Fiziksel Konumu

Konum, avukatın ofisinin fiziksel olarak nerede bulunduğunu ifade eder.

Avukatlık ofisleri, genellikle bir veya birden fazla avukat tarafından avukatlık işlemlerini yürütmek amacıyla kurulmuş olan iş yerleridir. Bu tür iş yerleri, hukuki işlevleri yerine getirmek üzere hukuk ofisi, hukuk bürosu veya avukatlık bürosu olarak da adlandırılır. Avukatlık ofisleri, müşterilerin hukuki süreçlerini izlemenin yanı sıra danışmanlık hizmetleri de sunarak, geniş bir hukuki destek yelpazesi sağlarlar (Uruç, 2020).

Fiziksel konum, sadece kullanılabilirlik değil, aynı zamanda hukuk firmasının bulunduğu genel bölge, firmanın ne hakkında bir şeyler söylediğini belirtir. Ofislerin bulunduğu alanın genel itibarı, hukuk firmasının imajının bir yerine koyma ölçütü sunar (Crane, 1989).

Ofisin ulaşılabilirlik noktasında sorun çıkarmayacak bir noktada olması avukat tercihi noktasında önem arz etmektedir. Öyle ki iletişim temalı bir süreç olan yargılama süreci avukat ve müvekkil arasındaki iletişimde ulaşılabilirliğin önemini arttırmaktadır.

Ulaşılabilirlik kavramı herkesin kullanımına uygun olması gereken tüm mekanların, fiziksel çevrelerin, açık-kapalı kamusal alanların, binaların ve toplu taşıma sistemlerinin vazgeçilmez bir özelliği olarak öne çıkar. Bu yaklaşım, mantıklı ve insan merkezli bir perspektifi benimseyerek, geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etme hedefini taşır (Özida, 2008).

Sakar (2010) yaptığı çalışmada ofis kullanıcılarının geri bildirimlerine göre, ofislerinin konumsal özellikleri ile ilgili mevcut durum ile arzu ettikleri durum arasında belirli ilişkiler tespit etmiştir. Çalışanlar, öncelikli olarak yaşadıkları bölgelere olan yakınlığı, kolay erişilebilirliği, tamamlayıcı sektörlerle yakınlığı ve toplu taşıma imkanlarına olan yakınlığı iyileştirmeyi beklemektedirler. Diğer taraftan, müşterilere yakınlık, merkezi iş alanına erişilebilirlik ve hizmet-perakende sektörlerine yakınlık gibi konumsal özelliklerin mevcut durumda daha ideal koşullara daha yakın olduğu belirlenmiştir.

3.1.6 Avukatın Kazanma Oranı

Avukat, müvekkilinin menfaatlerini korumak için yüksek mahkeme kararlarını inceleyerek, davanın seyrine dair öngörülerde bulunabilir. Bu incelemeler, avukatın kazanma oranını artırarak, müvekkilinin davayı kazanma şansını tahmin etmesine yardımcı olur (Günergök, 2013).

Avukatın kazanma oranı, müvekkil tercihlerini etkileyen bir kriterdir. Müvekkiller, bir avukatın geçmişteki başarılarına dayanarak davalarını kazanma olasılıklarını değerlendirirler. Yüksek bir kazanma oranı, avukatın dava yönetimindeki yetkinliğini, strateji oluşturma becerisini ve genel olarak hukuk bilgilerini gösterir. Müvekkil, avukatın bu becerilerle davalarını daha başarılı bir şekilde yöneteceğinden emin olmak ister.

3.1.7 Konuşma Becerisi

Sözlü iletişim, dinleme ve konuşma olmak üzere iki temel durumda ele alınır. Dil ve dil ötesi olarak sınıflandırılan bu iletişim türleri, kişilerin birbirlerine bilgi ve duygularını aktarmak amacıyla gerçekleştirdikleri konuşma ve yazışmaları içerirken; ses tonu, ses hızı, vurgu şiddeti, duraklamalar gibi özellikler ise dil ötesi iletişim kapsamında değerlendirilir (Dökmen, 2006).

Konuşma, tanımlandığı şekliyle, bireyin kendisi ve çevresi arasında dengeli iletişim kurmasını sağlayan; geleneksel sesli sembollerin kullanıldığı iletişim sistemidir (Ömür, 2001).

İçeriğinde çeşitli kavramları barındıran ve sosyal bir varlık olan insanın sosyal etkileşiminde önemli bir rol oynayan konuşma becerisi; bireyin insan kimliğini belirleyen en etkili faktörlerden biridir. Bu yetenek, insanın doğuştan getirdiği bir özellik olup, birey ömrü boyunca bu beceriyi içinde bulunduğu toplumun diline göre şekillendirir ve kullanır (Doğan, 2009).

Toplumsal hayatın vazgeçilmez bir unsuru olan konuşma becerisi, bireyin toplum içindeki konumunu belirlemede kritik bir rol oynamaktadır. Etkili bir konuşma yeteneğine sahip olmayan bireyler genellikle toplumda yeterince itibar göremeyebilirler. Bu durum, bireyin başarısızlığına ve toplumsal izolasyona yol açabilir. Diğer taraftan, etkili konuşma becerisine sahip bir birey, bu yeteneği sayesinde karşılaştığı zorlukları aşabilir. Çünkü konuşma, bireyin toplumsal başarısını belirleyen en kritik unsurlardan biridir (Başaran ve Erdem, 2009).

Kendi düşüncelerini etkili bir şekilde ifade edebilen ve bu düşünceleri rahatlıkla başkalarına aktarabilen bireyler, çevrelerindeki insanlarla daha etkili bir iletişim kurma becerisine sahip olmaktadır. Bu beceri, anlaşmaların daha kolay ve verimli bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlar. Hem okul ve iş hayatındaki hem de özel yaşamdaki ilişkiler, genellikle karşılıklı konuşma, tartışma ve fikir alışverişini gerektirir. Bu nedenle etkili konuşma becerisine sahip bireyler, bu beceriyi kazanamamış olanlara göre daha başarılı olma eğilimindedirler (Bircan, 2013).

Güzel konuşma, tarih boyunca pek çok alanda insanları etkilemiş bir beceri olmuştur. Özellikle avukatlık mesleğiyle ilişkilendirilen etkili ve güzel konuşma, eski Yunan'da da büyük bir öneme sahipti. Eski Yunan'da mahkemelerde hitabet, büyük bir değer taşıyan bir özellikti (Yılmaz, 1995).

Avukatlık, tavır ve eylemlerde, kılık kıyafet düzeninde, konuşmada, özel hayatta bile özen göstermeyi gerektiren bir meslektir (Gürler, 2019).

Avukatın konuşma tarzı, hukuki süreçte müvekkil ile iletişim kurma, mahkeme içinde argümanlar sunma, müzakere yapma ve genel olarak hukuki temsilde etkili olma konularında önemlidir. Avukatın ikna edici bir konuşma tarzına sahip olması, müvekkilini, mahkemeyi veya karşı tarafı ikna etme kapasitesini arttırabilir.

3.1.8 Güvenilirlik

Güven, bireyde ortaya çıkan bir duygu olup, bu duygu genellikle kişinin kendisine veya karşısındaki diğer kişiye yönelik belirli beklentiler doğurur. Bu beklentilerin karşılanmasıyla birlikte, soyut ve teorik bir kavram olan güven, pratiğe önemli etkileşimler sunar. Bu durum, güven kavramının içinde kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymak gibi unsurları barındırarak insanlar arası etkileşime ışık tuttuğunu açıkça gösterir (Baltaş, 2000).

Güven, bireyin karşı tarafa yönelik olumlu beklentiler geliştirerek, olası risklere açık hale gelmesi şeklinde tanımlanırken, güvenilirlik ise bu beklentilerin karşılanmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, güvenilir olmak, karşı tarafın beklentilerinin farkında olmayı ve bu beklentileri karşılamak adına sorumluluk hissetmeyi gerektirir (Salamon ve Robinson, 2008, aktaran. Birsal vd, 2021).

Bir insanın güvenilir olarak görülmesi, verdiği sözleri tutması, tutarlı davranışlar sergilemesi, yeterli beceri ve yetkinliğe sahip olması, dürüstlük ve sorumluluk bilinci taşıması gibi unsurlara bağlıdır. Ayrıca, güvenin oluşabilmesi için beklentilerin net bir şekilde ifade edilmesi büyük önem taşır. Bununla birlikte, bireylerin başkalarına güven duyması; beklentileri, kişisel özellikleri, dünya görüşü, risk faktörleri ve çıkarlar gibi çeşitli unsurların etkilediği karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2001).

Avukatlık mesleği, güvenilir ve şüpheden uzak kişiler tarafından icra edilmelidir. Bu, avukat ile müvekkil arasındaki her konuda ve her anlamda anlaşmanın sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, avukatlık mesleği, güven temeline dayanan bir meslek olarak değerlendirilebilir (Afşin, 2022).

Günümüzde, çeşitli suç unsurlarının ortaya çıkmasıyla birlikte artan avukat-müvekkil ilişkisinde müvekkilin avukatına güvenmesi ve inanması kaçınılmaz hale

gelmiştir. Avukat ve müvekkil ilişkisi, temelde karşılıklı güven ve memnuniyet ilişkisiyle örtüşmektedir. Genel olarak, avukat ve müvekkil arasındaki bu karşılıklı ilişkinin güven, memnuniyet ve karşılıklı bağlılık gibi faktörlerle ne kadar önemli olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu unsurların varlığı, avukatın müvekkili adına yaptığı çalışmada daha büyük başarı elde etmesine ve müvekkilin beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlamaktadır (Korkmaz, 2012).

Müvekkil, avukatına güvenerek, kendisi açısından gizli kabul edilen bilgileri paylaşır ve bu bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağına dair güven duyar. Ancak, eğer müvekkil, avukatına güven duymadığını hissederse, sır saklama konusunda çekinceler yaşar ve avukata verdiği bilgilerin doğruluğu konusunda endişe duyabilir. Bu durum, avukatın müvekkilinin hukuki meseleleri hakkında doğru bilgi edinmesini zorlaştırarak, çözüm sürecinde engeller oluşturabilir (Aldemir, 2018).

3.1.9 Erişilebilirlik

Erişilebilirlik, belirli bir bölgeye ya da o bölgedeki kamusal hizmetlere ulaşmayı mümkün kılan ve bu süreci kolaylaştıran bir yetkinlik olarak tanımlanabilir. Erişilebilirlik kavramı bireylerin fiziksel mekanlara ya da hizmetlere ulaşma düzeyini ve ulaşımı destekleyen koşulları ifade etmektedir (Keleş, 2021).

Avukatın erişilebilirliğinin avukatın kişisel etmenlerinin yanı sıra iş yükü etkisiyle sıkı bir bağı olduğu söylenebilir.

İş yükü, bireyin düzenli olarak yürüttüğü görevlerin üzerine eklenen ek sorumlulukları nasıl algıladığı şeklinde tanımlanabilir (Altundağ, 2022).

İş yükü, görev isteği, performans düzeyi, çaba ve algılamalar üzerine odaklanmaktadır. Bu durum, bir çalışana verilen görev sayısı arttıkça iş yükünün de artabileceğini ve çalışanların performanslarının, işteki hata oranı ve iş yüküyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş yükünde zihinsel ve fiziksel çabanın yanı sıra, duygusal çabanın da önemli bir faktör olduğu ve çalışanın bu duygusal çaba algısının iş yükü ölçümlerinde kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Atik, 2015).

Avukatın mevcut iş yükü onun erişilebilirliğini etkileyebilir. Avukatın iş yükünü mevcut davalardaki veya işlerdeki yoğunluğu olarak ifade edebiliriz. Bir avukatın iş yükü, üzerinde çalıştığı dosyaların sayısı, dosyaların karmaşıklığı ve gerektirdiği zamanı içerir. Yoğun bir iş programına sahip avukatlar, müvekkile

yeterli zamanı ayırmayabilir. Bu nedenle, avukatın zamanı müsait olması önemlidir. İş yoğunluğu çok fazla olan bir avukat müvekkiline yeterli zamanı ayıramayabilir, müvekkil avukatına istediği zaman ulaşamayabilir.

3.1.10 Yetkinlik

Yetkinlik, bir görevi başarıyla tamamlama kapasitesini ifade eder ve bireyin kendini etkili hissetmesiyle ilişkilidir. Özgüvenle ayrı bir kavram olsa da, yetkinlik bu bağlamda özgüven kavramından tamamen soyutlanamaz. Yetkinlik, belirli bir işle ilgili güven ve kararlılık anlamına gelirken, özgüven daha genel anlamda bireyin kendisine duyduğu güvenle ilgilidir (Kuzgun, 2014).

Yetkinlik, bir iş bağlamında bir aktiviteyi gerçekleştirebilmek için gereken spesifik, belirlenebilir, tanımlanabilir ve ölçülebilir bilgi, yetenek, beceri ve/veya diğer işle ilgili karakteristiklerin kombinasyonunu içeren kritik öğelerden oluşmaktadır (Ünal, 2013).

Yetkinlik ve mesleki olgunluk kavramlarının anlam bakımından birbirine yakın olduğu genel bir düşüncedir. Mesleki olgunluk, mesleki gelişim sürecinde doğru karar verme yeteneklerini geliştirme anlamına gelirken, mesleki yetkinlik ise bu beceriyi elde etme konusundaki güveni ifade eder (Öztemel, 2012).

Yetkinlik, avukatın etik yükümlülükleri arasında en önemli olanıdır, çünkü müvekkil ile avukat arasındaki güven ilişkisi, avukatın yetkinliği sayesinde şekillenir (İpçi, 2021).

Yetkin bir avukat, hukukun yalnızca bir alanında değil bütün alanlarında etkili bir şekilde çalışabilir, müvekkillerine kaliteli hukuki hizmetler sunabilir ve sorunlar karşısında çözüm üretebilir. Yetkinlik genel olarak avukatlık mesleğine hakimiyeti ifade eder.

3.2 Avukat, Avukat Seçimi Literatür İncelemesi

Shultz ve Zedeck (2011), yaptıkları çalışmada Berkeley Hukuku ile bağlantılı olan beş farklı grup olan mezunlar, öğrenciler, öğretim üyeleri, müşteriler ve hakimler dahil olmak üzere toplam 133 kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda avukat etkinliğini belirleyen 26 temel kriter belirlemişlerdir. Çalışma, avukatların günlük mesleklerinde gerçekleştirdikleri görevler ve beceriler açısından mesleki etkinliği öngörmeyi amaçlamıştır. Paydaşlara etkinlik verilerini elde etmek için şu tür sorular sorulmuştur: "Eğer kendiniz için önemli bir konuda bir avukat

arıyorsanız, kimleri tanımlarsınız ve neden? Sizi bu avukatı seçmeye ne tür nitelikler ve davranışlar yönlendirir? Öğretmek veya olmak istediğiniz avukat türü nedir?" Bu görüşmelerden ve odak gruplarından, avukatlık etkinliği için önemli olan 26 kriter ortaya çıkmıştır.

FindLaw (2014) yaptığı araştırmada müvekkillerin avukat seçerken öncelik verdikleri unsurları incelemiştir. Bu araştırmada, müvekkillerin özellikle uzmanlık, öneriler, maliyet ve güven kriterlerine önem verdikleri belirtilmiştir. Diğer önemli kriterler de: itibar, lisans, sertifikalar, disiplin tarihi ve eski müşterilerden gelen yorumlar şeklinde sıralanmıştır.

G. Crane (1989) yaptığı çalışmada yetkinlik, nezaket, güvenilirlik, kişisel yönlendirmeler, avukatın kişiliği, karşılanma şekli ve ofisin fiziksel görünümü gibi kriterlerin avukat seçiminde etkili olduğunu vurgulamıştır. Avukat seçiminde en önemli kriterlerin yeterlilik, nezaket ve güvenilirlik olduğu belirtilirken, kişisel referans, avukatın kişiliği, alınan karşılama ve bina/ofis görünümü gibi ipuçlarının, tüketiciler tarafından avukatları ve tüketicinin önemli bulduğu kriterlere uygunluğunu değerlendirmek için en çok güvenilen kriterler olduğu rapor edilmiştir.

Basım (2016) çalışmasında avukatlar üzerinden elde edilecek verilerle algılanan stresin açıklanmasını öz kendilik değerlendirmeleri ve gösterilen duygusal emeğin rollerini test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, mesleki deneyim ve olumlu öz kendilik değerlendirmelerinin artmasıyla birlikte algılanan stresin azaldığı, ancak derin rolün artmasıyla birlikte algılanan stresin arttığı, aynı zamanda mesleki deneyim ve olumlu öz kendilik değerlendirmelerinin artmasıyla algılanan stresle baş etme yeteneğinin de arttığı belirlenmiştir.

Koytak (2022) çalışmasında, Türkiye’de çalışma hayatı ve ilişkilerinin güncel dönüşümü bağlamında hekimlik ve avukatlık mesleklerini incelemiştir. Araştırmada temellendirilmiş teori yaklaşımı benimsenmiş; farklı kıdem ve konumlardan 19 hekim ve 18 avukatla derinlemesine mülakat yapılmıştır. Demografik büyüme, ücretlileşme ve meslek içi tabakalaşma bağlamında yeni kuşak hekimlerin ve avukatların deneyim dünyasının, güncel dönüşümün kümülatif etkileriyle şekillendiği tespit edilmiştir.

Çığışar (2018) yaptığı araştırmada, Haziran 2017 tarihinde Adana Barosu'na kayıtlı olan 2332 avukattan rastgele seçilen 190 erkek ve 140 kadın avukat olmak üzere toplamda 330 avukat ile veriler toplamıştır. Anket yöntemi kullanılarak elde

edilen verilerde, Masclah Tükenmişlik Envanteri analizi gerçekleştirilmiştir. Yaşa göre düşük kişisel başarı hissi ve duygusal tükenme alt boyutlarında avukatların yaşları arasında anlamlı farklar olduğu, eğitim düzeyine göre duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı farklar bulunduğu, medeni duruma göre ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarında anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Nurata'nın (2017) yapmış olduğu araştırmanın amacının, kamu ve serbest sektördeki avukatlar arasında mesleki özerklik ve etik standartlarının nasıl uygulandığını karşılaştırarak değerlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Yapılan etik analiz, hem serbest çalışan hem de kurum bünyesinde görev yapan avukatların algı ve beklentileri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Serbest ve bağlı avukatların mesleki etik algıları ve beklentileri incelendiğinde, tek belirgin farkın mesleki yeterlilik düzeyine ilişkin diğer avukatlar arasında görüldüğü saptanmıştır.

Uzun (2000), çalışmasında filem görev yapan avukatlar arasından Elazığ barosuna kayıtlı avukatların sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik durumlarının yansıtılması ve toplumsal değişimdeki rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, genç avukatların avukatlık sistemine daha eleştirel yaklaştıkları ve daha duyarlı oldukları görülmüştür. Avukatın siyasete olan yatkınlıklarını ekonomik değil, itibari olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Çiftçi (2019), araştırmasında avukatların stresle başa çıkma stratejileri ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörleri belirleyerek, çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Ekim 2018 tarihinde Burdur Barosu'na kayıtlı olan 211 avukattan rastgele seçilen 60 erkek ve 40 kadın avukat olmak üzere toplamda 100 avukat oluşturmuştur. Elde edilen verilere göre, stresle etkili başa çıkma yöntemleri ile avukatların duygusal tükenme düzeyi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, avukatların stresle başa çıkma düzeyinin artmasıyla birlikte duygusal tükenme düzeylerinin azaldığını göstermiştir.

Gürses (2006), çalışmasında avukatların tükenmişliği konusunda; mesleki tükenmişlik düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır.

Uruç (2020), yaptığı çalışma kapsamında gerçekleştirdiği uygulamada telekomünikasyon sektöründeki bir firma ile iş birliği yaparak avukatlık ofislerini değerlendirmek üzere beş kriter belirlemiştir. Bunlar: Ana alacak miktarı, denetim

performansı, müşteri memnuniyeti, dosya zorluğu, ve genel değerlendirme puanı. Bu beş kriter, sistem simülasyonu ile değerlendirilmiş ve firmanın uzmanları tarafından kriterlerin sözel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen önem ağırlıkları kullanılarak 15 avukatlık ofisinin performansı değerlendirilmiştir.

Tanyıldız'ın (2022) yaptığı çalışmanın amacı, Isparta ilinde faaliyet gösteren avukatların problem çözme yeteneklerinin, mesleki tükenmişlik düzeyleri ve iş yaşam dengeleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çerçevede, avukatların problem çözme becerilerinin seviyesi, mesleki tükenmişlik düzeyleri, iş yaşam dengeleri ve bu dengeyi etkileyen faktörler incelenmiştir. Ayrıca, kişisel ve işle ilgili değişkenlerin Isparta ilinde görev yapan avukatların problem çözme yetenekleri ve mesleki tükenmişlik düzeylerini nasıl etkilediği, etkiliyorsa bu etkinin derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Çok Kriterli Karar Verme

4.1.1 Karar Verme Kavramı

Karar verme, problemlerle karşılaşıldığında ihtimalleri değerlendirerek iki ya da daha fazla seçenek arasından bir seçim yapma yeteneği ve süreci veya bu amaç doğrultusunda kullanılan yöntemdir (Budak, 2000).

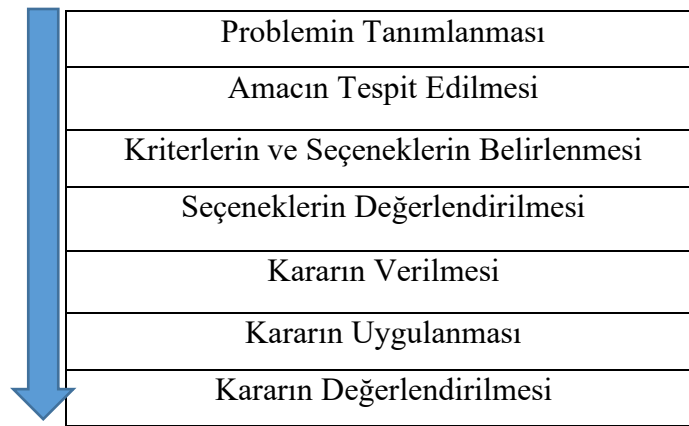
Karar verme, genellikle bir hedef doğrultusunda en güçlü ihtimali belirleme amacıyla, bir kritere dayanarak alternatif seçenekler arasından bir ya da daha fazlasını seçme sürecidir (Kutlu, vd., 2015).

Karar verme, hedefe giden yolda karşılaşılan engelleri yok etme, ortaya çıkan olumsuz durumları ortadan kaldırıp bu olumsuzlukların yerine olumlu olanları bulma konusunda birtakım tedbirler alınma sürecini ifade etmedir (Alpugan vd., 1995).

4.1.2 Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, amaca ulaşmak için mevcut seçeneklerin belirlenmesi ve bu seçenekler arasından en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Sucu, 2000).

Şekil 4.1.'de karar verme süreci aşamaları verilmiştir.



Şekil 4.1. Karar verme süreci aşamaları

Kaynak. Karakaşoğlu, 2008, s.22; Akt. Tek, 2023.

Literatürde genel kabul gören görüşlere göre karar verme sürecinin şu aşamalardan oluştuğunu söyleyebiliriz:

4.1.2.1 Problem Tanımlama

Karar verme süreci genellikle bir problem veya ihtiyaçla başlar. İlk adım, karar verme sürecindeki sorunu veya fırsatı tanımlamaktır. Bu aşamada, sorunun ne olduğunu anlamak ve neden giderilmesi veya fırsatın değerlendirilmesi gerektiğini belirlemek önemlidir. İlk aşama olan problemin tanımlanmasından sonra diğer aşamalar kendiliğinden oluşarak sürecin tamamlanması gerçekleşir. Temel nitelikli sorunlar tespit edilirken birçok farklı kaynaktan yararlanmak gerekir. Nitekim sorun çok farklı alanlarda irdelenmesi gereken bir alanı kapsayabilir (Koçoğlu, 2010).

Genellikle sorun, mümkün olduğunca özel bir şekilde ifade edilebilirse, çözümü o kadar kolay hale gelir. Bu sebeple, ele alınacak sorunun kısa, net ve direkt bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Taşçı, 2005).

4.1.2.2 Bilgi Toplama

Karar alıcılar ilk aşamada sorunu veya fırsatı açıkça belirlemeli ve kavramalı; sorun ve fırsatla ilgili tüm bilgileri incelemelidir. Sorun ve fırsatla ilgili yeterli bilgiye ulaşılamaması, eksik bilgi bulunması veya yanlış bilgilere ulaşılmaması, kararın kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir ve karar vericiyi istenmeyen durumlarla karşı karşıya bırakabilir (Kıral, 2015).

Karar verici, belirlenen soruna ilişkin bilgi toplamalı ve sorunun niteliklerini ve farklı yönlerini incelemelidir. Toplanan bilgilerin ardından, bu verilerin bilimsel temellere dayanarak sınıflandırılması, çözümlenmesi ve yorumlanması gerekmektedir (Yaralıoğlu, 2010, aktaran İnan, 2018).

4.1.2.3 Alternatiflerin Belirlenmesi

Alternatiflerin belirlenmesi aşaması çeşitli alternatif çözüm veya seçeneklerin oluşturulduğu adımdır. Olası çözümler veya kararlar listelenir. Karar verici gereken bilgiyi toplar, veri analizi yapar, uzmanlardan görüş alır veya ilgili kaynaklardan faydalanır. Farklı stratejiler, yol haritaları veya seçenekler belirlenir ve değerlendirilir. Daha çok seçenek sunabilmek, daha iyi bir karar verme sürecini destekler. Karar verdikten sonra dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri problemin tekrar etmemesidir. Mümkün olan en iyi alternatif risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanması konularında irdelenmesi gerekir (Koçoğlu, 2010).

4.1.2.4 Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu aşamanın temel amacı, uygulanabilirlik ve başarı olasılığı yüksek olan seçenekleri öne çıkarmaktır. Başka bir ifadeyle, karar verme sürecinde bulunan kaynakların değerlendirilmesi yapılır; bu kaynaklara en uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır (Koçel, 2003).

Tüketiciler, bilgi topladıktan sonra alternatif ürün veya hizmetleri değerlendirir, farklı seçenekleri karşılaştırarak en uygun olanı seçmeye çalışırlar. Pazarlamacılar ise, ürünlerinin rakiplerine göre avantajlarını ön plana çıkararak, tüketicileri kendi ürünlerini tercih etmeye teşvik edecek stratejiler geliştirebilirler (Oğuz, 2024).

4.1.2.5 Kararın Alınması

Bu aşamada kararlar belirleniyor. Seçenekler, karar veren kişi tarafından belirlenmiş hedefe en uygun alternatiflere dönüşüyor. Karar verici, belirlenmiş amaç veya hedef için en uygun olanı seçme sürecine dahil oluyor. Kararın özü, karar vericinin alternatifler arasından uygun olanı seçmesidir. Bu seçim, tüm gerçekleri dikkatlice değerlendirerek sağlam bir mantık yürütmeyle yapılmalıdır (Lewis vd., 2003, aktaran Kırıl, 2015).

Bu aşama, mevcut bilgilerin değerlendirilmesi, alternatiflerin analizi ve en uygun seçeneğin seçilmesi sürecini içerir. Karar alma adımı, karar verici, mevcut durumu ve hedefleri göz önünde bulundurarak bir tercih yapar ve bir karara ulaşır.

4.1.2.6 Kararın Uygulanması

Karar verilen alternatif hareket biçimi uygulamaya alınır. Sürecin bu aşamasında zaman, teknik ve kaynak gereksinimi vardır (Aytaç ve Gürsakal, 2015).

Alınan kararın gerçekleştirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada, kaynakların tahsis edilmesi, planların oluşturulması ve uygulama sürecinin yönetimi önemlidir. Karar vericinin seçtiği seçeneği hayata geçirme ve sonuçlarını gözlemleme sürecidir. Kararın uygulanma sürecindeki uzunluğu ve karmaşıklığı durumunda, ortaya çıkan yeni olaylar ve elde edilen sonuçlar karşısında, ilk kararın gözden geçirilmesi ve bu kararı tamamlayıcı ya da temelden değiştirici nitelikte yeni kararlar alınma olasılığı ortaya çıkabilir (Koçoğlu, 2010).

4.1.2.7 Kararın Değerlendirilmesi

Kararın uygulama sonuçlarının takip edildiği ve değerlendirildiği aşamadır. Kararın sonuçları izlenir, geri bildirim alınır ve kararın etkisi, etkinliği ve başarısı hakkında değerlendirme yapılır, gerekli görülürse düzeltici önlemler alınır.

Genel kabul gören bu süreçlerin dışında Çetin'e (2008) göre karar vermenin başlıca özellikleri şunlardır:

- Sorunu çözmeye yöneliktir
- Bir değerlendirmenin sonucu iken yeni bir olayın başlangıcıdır
- Gelecek için yapılmış bir işlemdir
- Plan ve program işidir,
- Bireysel ya da grupça yapılan bir işlemdir
- Sonucu kesin olarak saptanamayan bir işlemdir
- Çeşitli mantıksal analizler işlemidir.

Karar verme süreci, bireysel veya grup düzeyinde farklılık gösterebilir ve karmaşık veya basit problemlerde farklı stratejiler kullanılabilir.

4.2 Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, kararların nasıl alındığı ve ne yönde şekillendiği konusunda belirleyici olabilir.

Karar verme sürecinin dört ana faktörden etkilendiği görülmektedir. Bunlar: Çevresel faktörler, örgütsel faktörler, kararın kendine has özellikleri, bireysel özelliklerdir (Yaşar, 2016).

Normatif yaklaşım, karar verme sürecinde en iyi karar ilkelerinin belirlenmesi ve bu ilkeler doğrultusunda istatistiksel ve mantıksal kuralların dikkate alınmasını vurgular. Bu süreçte, kararlarla ilgili bilgi edinmek, genel değerleri belirli durumlara uygulamak ve bunları tutarlı bir karar kuralı çerçevesinde birleştirmek önemlidir. Bu nedenle, karar verme süreci temel olarak kararın özellikleri, durumsal koşullar ve bireysel farklılıklar olmak üzere üç ana faktörden etkilenmektedir (Bavolar, 2013).

Karar alma sürecini şekillendiren unsurlar, bireylerin psikolojik özellikleri olan algılama, güdüleme ve kavrama gibi etmenlerle birlikte, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimlerden kaynaklanan grup dinamikleri ve örgütsel özelliklerdir. Bu bağlamda, bireylerin tek başına değil, örgüt içinde bulundukları gruplar aracılığıyla

etkilendiği ve örgüt tarafından etkilenmeye çalışılan birer aktör olarak anlaşılmalıdır (Kurt, 2003, aktaran Sağır, 2006).

Genel anlamda karar verme sürecini etkileyen bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

4.2.1 Kişilik

Kişilik, kavram olarak ortaya çıktığı tarihten bu yana tanımlanması zor bir olgu olmuştur, bu zorluğun sebebi kavramın yapısının karmaşıklığına dayanmaktadır. Bu karmaşıklık nedeniyle kişilik, araştırmacıların uzun süredir ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bireyin kendisini ve çevresindekileri anlamasında önemli bir kilometre taşı olarak kabul edilebilecek şeylerden biri kişilik kavramıdır. Kişilik, bireyin duygusal, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütünü ifade eder ve yaşamdaki her davranış, tutum ve eylemin dışavurumudur (Aslan ve Çiçek, 2020).

Kişilik, bireyin duygu, düşünce ve davranış biçimlerini etkileyen özelliklerin kendine özgü bir yapıya dönüşmüş halidir. Sürekli olarak içsel ve dışsal uyarıcılara maruz kalan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve kazanılmış tüm yeteneklerini, motivasyonlarını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve tüm davranışlarını içerir. Basitçe ifade etmek gerekirse, kişilik oluşumunda hem doğuştan gelen bireysel özellikler hem de çevresel etkilerin bir araya geldiği gözlemlenebilir. Bu nedenle, çevresel etkileri dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özelliklerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda içinde bulunan topluluğun ve genel olarak tüm insanların ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonucuna varılabilir (Tınar, 1999).

Tüketici davranışı, kültürel, sosyal, psikolojik ve bireysel birçok faktörün etkisiyle şekillenen karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte önemli bireysel faktörlerden biri de kişiliktir. Kişilik, bireyin düşünme, hissetme ve davranış biçimlerini belirleyen özgün özellikler ve tutumlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, kişilik, tüketicilerin pazarlama unsurlarını algılama ve bunlara tepki verme biçimlerini, satın alma kararlarını ve markalarla etkileşimlerini etkileyebilir. Araştırmalar, kişiliğin tüketici karar verme sürecinde önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Baltacı, 2023).

Karar verme sürecinde en belirleyici unsur, yöneticinin kişiliğidir. Yöneticinin bireysel özellikleri, onu farklı çözümlere yönlendiren temel faktördür.

Aile geçmişi, eğitim ve bilgi düzeyi gibi unsurlar insan faktörünü şekillendirse de, benzer altyapıya sahip yöneticiler arasında dahi farklılıklar gözlemlenebilir. Bu farklılığın temel nedeni, karar vericinin kişisel özellikleridir (Kurt, 2003, aktaran Sağır, 2006).

4.2.2 Kararın Önemi

Bireyler, günlük hayatta çeşitli konularda kararlar almak durumundadır. Bu kararlar, içerik ve önem bakımından çeşitlilik gösterse de ortak bir temelde birleşir. Kararların karmaşıklığı ve önemi arttıkça, karar veren kişi üzerindeki baskı da artar; bu bağlamda karar verenin rolü daha da kritik hale gelir. Kararların önem düzeyi, insan yaşamında potansiyel değişikliklere olan etkileriyle doğru orantılı olarak çeşitlenir (Güngör ve Özcan, 2022).

Kararın ve sonuçlarının taşıdığı önem derecesi, karar vericinin rolünü daha da kritik hale getirmektedir. Kararın karmaşıklık seviyesi arttıkça, karar alma süreci daha zorlayıcı hale gelir ve bu durum karar verici üzerindeki baskıyı artırır. Kararların önemi, ortaya çıkarabilecekleri değişimlerle doğrudan ilişkilidir. Özellikle, alınan kararın alternatif bir karşılığı bulunmuyorsa, bu durum kararın önemini daha da artırmaktadır (Biçer ve Çavuş, 2016).

Her koşulda karar alma süreci benzer aşamalardan geçse de, kararların kritik öneme göre belirlendiği durumlarda, geçirilen süre ve kullanılan metotlarda değişiklikler gözlemlenebilir. Bu durumda, yöneticiler hayati öneme sahip sorunlara daha fazla zaman ayırarak ve daha dikkatli bir yaklaşım benimseyerek karar alma sürecini yönetirler (Sucu, 2000).

4.2.3 Bilgi ve Deneyim

Bilgi ve deneyimin birleşmesi, karşılaşılan engelleri aşmayı kolaylaştırmaktadır. Bilgi, akademisyenler ve düşünürlerin yazılı çalışmalarından elde edilebilirken, deneyim ise yaşanan olaylar ve bu olayların sonuçlarından çıkarılan dersler doğrultusunda kazanılmaktadır. Tecrübeye sahip olan bireylerin yaşadıkları olayları yorumlaması, onların hatalarından ders alınmasını sağlar ve bu bilgiler sözlü ya da yazılı kaynaklar aracılığıyla edinilebilir (İmrek, 2003).

Kararlarımızı şekillendiren faktörler arasında, önceki kararlarımızın, sahip olduğumuz bilgi ve tecrübenin, içsel sezgilerimizin, beklentilerimizin, ayrıca

kararlarımızla ilişkilendirilen kişiler veya durumların etkisi önemli bir rol oynamaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007).

Karar vericinin geçmiş deneyimleri, karar verme sürecinde önemli bir kısıtlamaya neden olabilir. Genellikle yöneticiler, çözüm bulmada daha önce kullanılan yöntemlere yönelme eğilimindedirler (Naktiyok ve İşcan, 2004).

4.2.4 Zaman Baskısı

Zaman baskısı, bireyin belirli bir işi tamamlamak için yeterli zamana sahip olmadığına dair hissettiği algıdır (Schreuder ve Mioch, 2011, aktaran Çoban, 2019). Zaman baskısı, bireyin bir işi tamamlamak için yeterli süresi kalmadığını düşündüğünde ortaya çıkan stres durumu olarak değerlendirilebilir (Çoban, 2019).

Yöneticiler, kapasite sıkıntılarından kaynaklı olarak, yapılan anlaşmalara uymanın yarattığı sıkışıklık nedeniyle kendilerini baskı altında hissedebilirler. Kararın gereklilik derecesi ve bu kararı almanın aciliyeti, zaman baskısını artırıcı bir özellik taşımaktadır (Sucu, 2000).

Zaman baskısı altındaki karar vericiler, içinde bulundukları zor durumdan kurtulmak için aceleci ve panik halinde hareket ederler. Gerçekçi olmasa da mevcut durumdan çıkış sağlayacağını düşündükleri çözümlere yönelirler. Duygusal heyecan ve sınırlı dikkat, seçimlerinin uzun vadeli etkilerini görmelerini zorlaştırır. Ayrıca, hoş olmayan seçeneklerle karşılaştıklarında tereddüt yaşayarak paniğe kapılabilirler (Mann, vd. 1998, aktaran Nas, 2010).

Karar veren kişi, kendisini bulunduğu zor durumdan çıkabilmek için aceleci ve panik bir şekilde davranıp, zaman baskısı nedeniyle, gerçekçi olmayan çözümlere sarılma eğiliminde olabilir (Nas, 2010).

4.2.5 Çevresel Faktörler

Karar alma süreci, örgütsel hedeflerle fiziksel ve sosyal çevre arasındaki ilişkiyi düzenleyerek organizasyonun amaçlarıyla çevresel değişiklikleri uyumlu bir şekilde birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, karar verenlerin sorumluluğu, çevresel değişikliklere uyum sağlamak ve örgütsel hedefleri korumak olarak belirlenmelidir (Sağır, 2006).

Karar verme sürecinde, karar vericinin doğrudan kontrol edemediği ancak kararın sonuçlarını etkileyen çeşitli çevresel faktörler bulunmaktadır. Gelecekte meydana gelmesi beklenen ancak kesinliği öngörülemeyen bu faktörler, genellikle

“doğal durum” olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik koşulları, rakiplerin stratejik hamleleri ve doğal afetler gibi unsurlar, bu tür çevresel faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Lezki, 2019).

Karar verme sürecini etkileyen faktörler arasında bireysel düzeyde bilişsel, motivasyonel ve duygusal unsurlar yer alırken, daha geniş bir çerçevede grup dinamikleri, organizasyon yapıları ve sosyal çevrenin de önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Yaşar, 2016).

4.2.6 Risk Algısı ve Belirsizlik

Bütün kararlar, görünüşte belirli bir risk düzeyini içerirler. Karar vericilerin risk algıları ve karar alma sırasında riski ne kadar değerlendirdikleri, karar alma durumuna tesir etmektedir (Sağır, 2006).

Risk koşulları altında karar alan bir karar verici, en iyi beklenen değeri veya en yüksek olasılık ölçütünü temel alarak hareket edebilir. Bu bağlamda, tüm olası doğal durumlar üzerinden hesaplama yapmak yerine, gerçekleşme ihtimali en yüksek olan durumu dikkate alarak karar verdiğinde, en büyük olasılık ölçütünü kullanmış olur (Lezki vd., 2019).

Karar almayı zorlaştıran temel etkenlerden biri, karar sürecini etkileyen çevresel faktörlerden olan belirsizliktir. Belirsizliğin varlığı karar verme sürecindeki en büyük zorluklardan biridir. Alınan her karar belirli sonuçlar doğurur, ancak karar anında, sürece etki eden tüm değişkenlerin gelecekte hangi değerlere ulaşacağı kesin olarak bilinmemektedir. Şayet tüm faktörlerin gelecekte alacağı değerler kesin olarak bilinseydi, karar almak çok daha kolay olurdu (Lezki vd., 2019).

Bir kararın gerçekleşme olasılığı olduğu gibi gerçekleşmeme olasılığı da mevcuttur. Bu gerçekleşmeme olasılığını risk olarak tanımlayabiliriz. Genel anlamda bütün kararlar belirsizlik ve risk özelliğine sahiptirler. Kişisel risk toleransı ve belirsizlikle başa çıkma becerisi, karar verme sürecini etkileyebilir. Bazı insanlar daha fazla kazanmak için daha fazla kaybetmeyi göze alabilirler. Bu tarz karar vericiler risk almaya eğilimli, riski seven kişilerdir. Bazı karar vericiler ise ihtimal ne olursa olsun büyük kayıp yaşamak istemeyip kazancı az olan kararlar verirler, kazancı az olsa da riski daha az olduğu için bu kararı alan karar vericiler de riskten kaçan kişilerdir (Kıvrak, 2001).

4.2.7 Grup Dinamikleri

Schein, grubu, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin farkında olan ve kendilerini bir grup olarak kabul eden bireylerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır (Cengiz ve Dereli, 2011).

Grup dinamiği, bir grubun özelliklerini ifade eden bir kavramdır ve bu, grup üyeleri arasındaki psikolojik etkileşimlere dayalı duygusal bağları içerir (Bursalıoğlu, 2000).

Grup dinamikleri, bir grubun herhangi bir bölümünde meydana gelen değişikliklerin, grup üyeleri üzerinde ve grup yapısında yarattığı etkileri ve bu değişimlere verilen tepkileri ifade eder. Bu dinamik özellikler, grupları önemli bir etkileşim ve güç kaynağı haline getiren unsurlardır (Cengiz ve Dereli, 2011).

Bu faktörler, karar verme sürecini oldukça karmaşık hale getirebilir ve her kararın farklı kombinasyonlarda bu faktörlerden etkilendiği unutulmamalıdır. Önemli olan, bu faktörleri dikkate alarak en bilinçli ve uygun kararları almaya çalışmaktır.

4.3 Çok Kriterli Karar Verme Kavramı

Günlük hayatta karşılaşılan durumlar ve problemler genellikle birden fazla ve bazen birbirleriyle çelişen kriterler içerebilir. Çok kriterli karar verme (ÇKKV), karar vericinin farklı alternatifler arasından en az iki kriteri göz önünde bulundurarak seçim yapmasını sağlayan bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu alanda çeşitli yöntemler geliştirilmiş olup, her birinin farklı avantajları bulunmaktadır (Ersöz ve Kabak, 2010).

Çok kriterli karar verme yöntemleri, bireylerin en doğru kararları alabilmelerini desteklemek için geliştirilen çeşitli algoritmalarından oluşur. Birden fazla alternatif arasından seçim yaparken, mevcut verilerin durumu kullanılan yöntemi belirler. Bilgilerin tam ve kesin olduğu durumlarda klasik çok kriterli karar verme yöntemleri tercih edilirken, eksik veya belirsiz veriler söz konusu olduğunda bulanık çok kriterli karar verme yaklaşımları devreye girer (Dalbudak ve Rençber, 2022).

Çalışmamızla paralel olarak yaşadığımız hukuki bir sorun için bir avukata ihtiyacımız olduğunu varsayalım. Öncelikle avukatta ihtiyacımız için gerekli olan özellikleri tespit etmemiz gerekir. Bu özellikler uzmanlık, eğitim, cinsiyet, zeka, deneyim, tecrübe, sakinlik, gözü peklik gibi özellikler olabilir. Şayet elimizdeki

mevcut adaylardan herhangi biri aradığımız bu kriterler bazında diğer adaylardan bariz bir şekilde öndeysen karar verme noktasında bir sorun yaşamayız. Bunun sebebi o avukatın diğerlerine kurduğu mutlak üstünlüğün belirgin olmasıdır. Fakat adaylardan bir kısmı bazı özelliklerde iyiyken diğer adayların geri kalan özelliklerde önde olması durumunda karar verme ve seçme konusunda zorluk yaşayacağız. Kimi adaylar deneyim konusunda öndeysen kimi adaylar eğitim konusunda önde olabilirler. Bu durumda bizim için hangi özelliğin ön planda hangi özelliğin daha geri planda olduğunu yani özelliklerin ağırlıklarını belirlememiz gerekir. İşte bu süreci çok kriterli karar verme yöntemleriyle daha kolay bir şekilde gerçekleştirebiliriz.

4.4 Çok Kriterli Karar Verme Yönteminin Özellikleri

ÇKKV (çok kriterli karar verme) problemlerinde, kriterlerin önem dereceleri karar verici tarafından belirlenebileceği gibi, farklı yöntemler kullanılarak da hesaplanabilir. Bu tür problemler, genellikle karar matrisi adı verilen bir yapı ile temsil edilir; burada satırlarda alternatifler, sütunlarda ise kriterler yer alır (Cengiz, 2012).

Çok Kriterli Karar Verme yöntemleri kullanıldığında, karar verici önce hedeflerini belirler ve ardından gerekli ölçüt ve kriterleri tanımlar. Daha sonra, belirlenen kriterlere göre farklı alternatiflerin uygunluğunu değerlendirir. Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinde, farklı ağırlıktaki verilerin toplanmasıyla ortak bir hedefe ulaşarak farklı alternatifler arasında karşılaştırma yapılır (Kaya, 2004).

Çok kriterli karar verme süreci, yalnızca teknik veya algoritmalarla yürütülebilecek bir işlem değil, aynı zamanda insana özgü ve yönetsel bir görev olarak ele alınmaktadır. Bu yöntemlerde, karar verici mevcut seçenekler arasından belirli alternatifleri seçer ve değerlendirme sürecinde dikkate alınacak kriterleri belirler. Eğer kriterler farklı ölçüm birimlerine sahipse, bu farklılıkların ortadan kaldırılması gerekir. Örneğin, nitel ve nicel kriterlerin ölçüm birimleri farklılık gösterebilir, ancak ÇKKV yöntemlerinden biri olan AHP yöntemi bu durumu 1-9 ölçeği ile dengeleyerek çözüm sunmaktadır. Genellikle ÇKKV yöntemlerinde, kriterlerin göreceli önem derecelerinin belirlenebilmesi için çeşitli bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu önem ağırlıkları doğrudan karar verici tarafından belirlenebileceği gibi, farklı yöntemler kullanılarak da hesaplanabilir. ÇKKV yaklaşımları, hem niteliksel hem de niceliksel verileri kullanarak daha gelişmiş ve

etkili model senaryoları oluşturmaya mümkün kılmaktadır. Ayrıca, karar verme sürecini daha sistematik hale getirmek için alternatiflerin satırlarda, kriterlerin ise sütunlarda yer aldığı karar matrisi kullanılarak analiz gerçekleştirilmektedir (Cengiz, 2012).

4.5 Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Sınıflandırılması ve Karşılaştırılması

Literatüre baktığımızda genel anlamda çok kriterli karar verme yöntemlerini çok amaçlı karar verme yöntemleri ve çok nitelikli karar verme yöntemleri olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırıldığını görüyoruz. Tablo 4.1.'de ÇKKV yöntemlerine ait bir sınıflandırma yer almaktadır.

Tablo 4.1. ÇKKV yöntemlerinin sınıflandırılması

Çok Kriterli Karar Verme	
Çok Amaçlı Karar Verme	Çok Nitelikli Karar Verme
Vektör Optimizasyonu	AHP
Hedef Programlama	ANP
Çok Amaçlı Programlama	TOPSİS
De Novo Programlama	ELECTRE
Veri Zarflama (Envelope) Analizi	PROMETHEE
	VİKOR
	DEMATEL

Kaynak:(Ersöz ve Kabak, 2010).

Çok amaçlı karar verme (ÇAKV), optimal tasarım modeli ile çelişen, birden çok amacı sağlamaya çalışan bir karar verme yöntemidir (Karaatlı vd., 2015).

Literatürde kullanılan bazı ÇAKV yöntemleri aşağıda ifade edilmiştir (Gregory, 1998; akt. Ersöz ve Kabak, 2010).

- Değer Fonksiyon Yöntemi
- Toplu Kriter Yöntemi,
- Hedef Programlama
- STEM Yöntemi
- Ardışık Sıralama Yöntemi
- STEUER Yöntemi
- Yedek Değer İkame Yöntemi
- Etkileşimli Uzlaşık Programlama (ICP)
- Geoffrion, Dyer ve Feinberg (GDF) Yöntemi

- Zionts-Wallenius Yöntemi

Çok Nitelikli Karar Verme (ÇNKV) sürecinde, kriterler arasında çatışma olması ve bir kriteri gerçekleştirmek için diğerinden fedakarlık yapılması durumu, en iyi alternatifin seçimini zorlaştırır. Bu çatışmaların üstesinden gelmek ve en uygun alternatifi seçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir (Timor, 2011)

Literatürde sıklıkla kullanılan bazı ÇNKV yöntemleri şu şekildedir:

- Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)
- TOPSİS Yöntemi
- VIKOR Yöntemi
- PROMETHEE Yöntemi

AKV ve ÇNKV metodları arasındaki ayırım, değerlendirilen alternatif sayılarından kaynaklanmaktadır. ÇAKV'de, sürekli bir dizi alternatifin sınırsız sayıda değerlendirilmesine odaklanılırken, ÇNKV'de ise değerlendirilen alternatifler sınırlı ve kesiklidir (Çakın, 2013).

ÇNKV problemlerinde kararlar, her bir alternatifin mevcut özelliklerinin karşılaştırılması esasına dayanırken, ÇAKV problemlerinde kararlar, alternatif sayısı önceden belirlenmediği için mevcut tüm alternatifler arasından "en iyi" seçeneği belirleyerek alınır (Çiftçi, 2014).

Aşağıdaki Tablo 4.2.'de çok amaçlı karar verme ve çok nitelikli karar vermenin birbirleriyle karşılaştırılması yapılarak iki yaklaşım daha iyi açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.2. ÇNKV ile ÇAKV yöntemlerinin karşılaştırılması

Özellikler	ÇAKV	ÇNKV
Kriterler	Amaçlar	Nitelikler
Amaçların Tanımı	Açık	Kapalı
Niteliklerin Tanımı	Kapalı	Açık
Kısıtların Tanımı	Açık	Kapalı
Alternatiflerin Tanımı	Kapalı	Açık
Alternatiflerin Sayısı	Sonsuz	Sonlu
Karar Vericinin Protokolü	Önemli	Sınırlı
Karar Modeli Paradigması	Süreç Odaklı	Sonuç Odaklı
İlgilendiği Alan	Tasarım ve Araştırma	Değerlendirme ve Seçme

Kaynak. Mendoza ve Martins 2006; akt. Yıldırım, 2022.

Çeşitli performans kriterlerini ve ağırlıklarını dikkate alan hesaplamalarda, çok kriterli karar verme yöntemleri olarak bilinen TOPSIS, ELECTRE, Bulanık TOPSIS, Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi (AHP), Bulanık AHP, Faktör Puan Yöntemi gibi nitel ve nicel yöntemlere başvurulmaktadır (Eleren ve Karagül, 2008).

4.6 Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Tanımı ve Özellikleri

Thomas L. Saaty tarafından 1980 yılında ortaya konan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), çok kriterli problemlerin ölçülmesi ve karar verilmesi amacıyla matematiksel bir yöntem olarak geliştirilmiştir (Özyörük ve Özcan, 2008).

AHP, ilk olarak 1968'de Myers ve Alpert tarafından tanıtılmış ve 1977'de Thomas L. Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerine uygulanabilir hale getirilmiştir (Yaralıoğlu, 2001).

Çok kriterli karar verme problemlerinde temel bir zorluk, çeşitli alternatifleri değerlendirmek için ağırlık, önem veya üstünlük gibi faktörleri belirlemektir. Bu sorunu çözmek için etkili bir ÇKKV yöntemi olarak kullanılan AHP, karar sürecine karar vericilerin hem öznel hem de nesnel düşüncelerini entegre etme yeteneğiyle öne çıkar. AHP, grup ve bireyin önceliklerini dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir araya getiren matematiksel bir yöntemdir. Bu özellikleri, AHP'nin diğer karar verme yöntemlerine kıyasla daha güçlü bir seçenek haline gelmesini sağlar (Bilgin ve Gülenç, 2010).

AHP, karmaşık sorunları daha sadeleştirme yeteneğine sahiptir. Karar verme probleminin tanımını ve unsurlarını anlama konusunu geliştirir. AHP, karar sürecine hem objektif hem de subjektif düşüncelerin dahil edilmesine olanak sağlar. Ayrıca diğer yöntemlere göre grup kararları için daha uygun bir seçenektir (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007).

4.7 AHP Yönteminin Avantajları

AHP'nin kullanımı pek çok avantaj sunar. İşte AHP yönteminin bazı avantajları şu şekildedir:

- Karar vericinin, probleme yönelik tanımı ve problemin unsurlarına ilişkin anlayışın artmasını sağlar (Kuruüzüm ve Atsan, 2001).
- Yapılan analiz sonucunda problemin tutarlılığı ölçülebilmektedir (Eraslan ve Algün 2005).

- Karmaşık, birden fazla faktöre ve birden fazla kişiye yönelik olan problemler, sırasıyla çözülebilen bir yapıya sahip olabilir (Tüminçin, 2016).

- AHS prensiplerine göre tasarlanmış yazılımlarla, işlemler hızlı, hatasız ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Özbek, 2017).

- Zorlu ve karmaşık matematiksel işlemler barındırmaz (Özbek, 2017).

- Hiyerarşik yapı ile problemler biçimsel olarak ifade edilebilir. Böylelikle karmaşık görünen problemler parçalanarak daha anlaşılır bir hale gelir (Akyıldız, 2006).

- Problemin her bir parçasına odaklanabilmek için, ikili karşılaştırmalar yapılarak kararlar alınabilir. Bu yöntem, sadece iki elemanın değerlendirildiği için kararları daha basitleştirir. Ancak, sayısal değerlerle ifade etmek zor olduğunda, sözel hükümler kullanılabilir (Akyıldız, 2006).

Tüm bu avantajların AHP yönteminin geniş çalışma alanlarında kullanılmasında etkili olduğunu söyleyebiliriz.

4.8 AHP Yönteminin Dezavantajları

AHP yöntemine getirilen bazı eleştiriler şu şekildedir:

- Eğer mevcut modellere yeni bir kriter eklenirse, mevcut alternatiflerin sıralamasının bozulma olasılığı bulunduğundan dolayı, sürecin yeniden başlatılması gerekebilir (Çetin, 2019).

- Hiyerarşik yapıdaki artış, ikili karşılaştırma matrislerinin sayısında bir artışa neden olur. Bu durum, zaman ve çaba harcamasını gerektirebilir (Akyıldız, 2006).

- Çok sayıda kriter ve alternatifin bulunması durumunda, karşılaştırma matrislerini oluşturmak giderek zorlaşmaktadır (Karabacak, 2012).

- Öznel bir temele dayandığından mutlak doğru kararın alınamayacağı kabul edilmelidir (Özbek, 2017).

- Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin önemli bir kusuru da sıralama değişim sorunudur. Modelde yeni bir alternatif veya kriter eklenmesi ya da çıkarılması durumunda, alternatif öncelikleri değişebilir (Çetin, 2019).

- Şayet karar verici bir grup olursa karşılaştırmalar için çok zaman gerekebilir (Karabacak, 2012).

4.9 AHP Yönteminin Aşamaları

Analitik Hiyerarşi Süreci'nin (AHP) aşamaları genellikle şu adımları içerir:

1.Adım: Karar Verme Probleminin Tanımlanması

AHP yönteminde, ilk adım olarak karar amacı belirlenir ve ardından çözüme yönelik kriterler, alt kriterler ve alternatiflerden oluşan bir hiyerarşik yapı oluşturulur (Saaty, 2008).

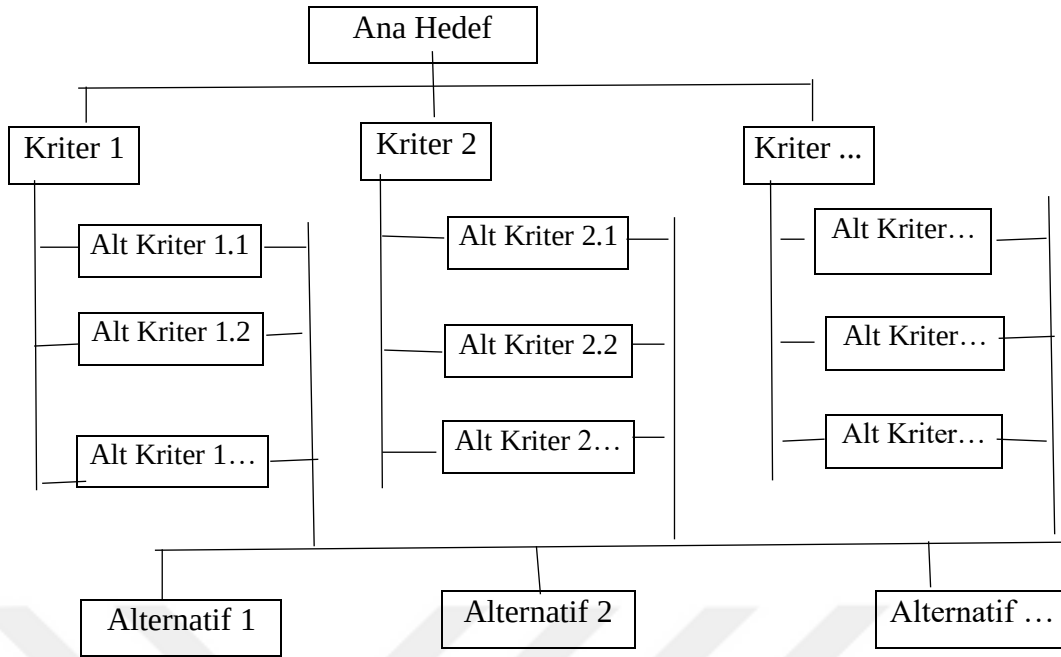
Karar verme süreci, öncelikle problemin belirlenmesi ile başlamaktadır. İlk aşama basit gibi görünse de oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada, problemin açık ve doğru şekilde tanımlanması, tüm detaylarıyla ele alınması gerekmektedir. Aksi takdirde, yanlış bir problem tanımı ilerleyen aşamalarda yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Problemin tanımlanma sürecinde üç temel unsur dikkate alınmalıdır: öncelikle karar alternatiflerinin belirlenmesi, ardından çalışmanın amacının netleştirilmesi ve son olarak oluşturulan modelin işleyişi sırasında karşılaşılabilecek kısıtlamaların ortaya konulması gerekmektedir (Yıldız, 2018).

2.Adım: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Hiyerarşik yapı, belirlenen bir amaç doğrultusunda kriterler ve alternatiflerden oluşmaktadır. Bu yapının oluşturulmasında ilk adım, ulaşılmak istenen hedefin net bir şekilde tanımlanmasıdır. Kriterler ve alternatifler, belirlenen amaca bağlı olarak şekillenmektedir. Hiyerarşide en üst seviyede yer alan bu amaç, sürecin temel yönlendiricisi olup, belirlenirken "hangi sonuca ulaşılmak istendiği" sorusuna yanıt aranmalıdır (Özdemir vd., 2019).

AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) modelinde, ilk adımda hiyerarşinin en üst seviyesinde hedef belirlenir. Hedef belirlendikten sonra, bu hedefin altında kriterler tanımlanır ve en son olarak da kriterlerin altına alternatifler eklenir. Bu hiyerarşik yapının her aşaması birbirleriyle etkileşim içinde olup, hedef kriteri ile ana kriterler, ana kriterler ise hem hedefle hem de alternatiflerle etkileşimde bulunur. Böylece, karar verici en uygun alternatifi seçme imkanına sahip olur (Şimşek, 2015).

Aşağıda Şekil 4.2.'de AHP yönteminin hiyerarşik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 4.2. AHP modelinin hiyerarşik yapısı

Kaynak. Secundo ve Magarielli, 2017, akt.Şekerci ve Yazıcıoğlu, 2019.

3.Adım: Karşılaştırma Matrislerinin Oluşturulması

AHP yönteminde, hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra karar kriterleri ikili karşılaştırmalarla değerlendirilir. Karar vericiler tarafından yapılan ölçümler doğrultusunda, oluşturulan hiyerarşik yapıya uygun olarak ikili karşılaştırma matrisi için gerekli veriler toplanır. Bu süreç, kriterlerin birbirleriyle kıyaslanarak önem derecelerinin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Çetin, 2019).

Tablo 4.3'te kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur.

Tablo 4.3 Kriterler için ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulması

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter	Kriter j
Kriter 1	W_1/W_1	W_1/W_2	...	W_1/W_j
Kriter 2	W_2/W_1	W_2/W_2	...	W_2/W_j
Kriter ...	...	...	...	...
Kriter i	W_i/W_1	W_i/W_2	...	W_i/W_j

Kaynak. Saaty, 1990: 4; Chandran vd., 2005: 2235-2236; akt.Ömürbek ve Şimşek, 2014.

AHP yönteminde, kriterler veya diğer fonksiyonlar arasında ikili karşılaştırmalar yapabilmek için, her bir kriterin diğerine göre ne kadar önemli veya baskın olduğunu belirlemek amacıyla bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır (Saaty, 2008). Bu ihtiyaca karşılık Saaty Tablo 4.4'te gösterilen ölçeği geliştirmiştir.

Tablo 4.4. İkili karşılaştırmalarda kullanılan 1-9 ölçeği

Rakamsal Değerler	Karşılığı (Önem Düzeyi)
1	Eşit
3	Daha Önemli
5	Kuvvetli Derecede Önemli
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli
9	Aşırı Derecede Önemli
2, 4, 6, 8	Ara Değerler

Kaynak. Saaty, 2008:257, akt.Ömürbek ve Şimşek, 2014.

Tablo 4.4.'te görüldüğü gibi AHP yönteminde karşılaştırmalar yapılırken, belirli değerler kullanılır. Örneğin, 1 değeri eşit önemi, 3 değeri biraz daha fazla önemli olanı, 5 değeri ise kuvvetli derecede önemli olanı gösterir. 7 değeri çok kuvvetli derecede önemli, 9 değeri ise aşırı önemli anlamına gelir.

Karar verici, iki değer arasında kararsız kaldığında, 2, 4, 6 veya 8 gibi ortalama değerleri tercih eder. Bu şekilde, karar verici 1 ile 3 arasında kararsızsa 2'yi seçebilir (Durdudiler, 2006).

4.Adım: İkili karşılaştırma matrisleri normalize edilir

Normalizasyon adımı ikili karşılaştırma matrisindeki değerler normalize edilir. Bu süreçte, her sütundaki değerlerin toplamı hesaplanır ve ardından o sütundaki her bir değer, toplam değere bölünerek normalize edilmiş olur (Dede, 2023).

Matristeki her eleman kendi sütun toplamına bölünerek, normalize edilir. Normalize edilmiş matrisin her bir sütun toplamı 1 olur (Ankara Üniversitesi, 2023).

Normalizasyon formülü şu şekildedir:

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (4.1)$$

5.Adım: Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) kapsamında, kriterler ve alt kriterlerin önem dereceleri belirlenir ve çok boyutlu bir problem, tek boyutlu bir probleme indirgenir. Bu süreçte, en iyi sonuçları belirlemek için kararların sıralanması, öncelik vektörleri aracılığıyla yapılmaktadır (Yıldırım ve Önder, 2015).

Normalize edilmiş matrisin satırlarının toplamı, matrisin boyutuna bölünerek ortalama alınır. Bu ortalama değerler, her bir ölçüt için hesaplanan önem ağırlıklarını temsil eder. Bu ağırlıklar, öncelik vektörünün oluşturulmasında kullanılır (Açıkders, 2023).

Özvektör formülü şu şekildedir (Ramadhan, vd., 1999):

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left(\frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \right) \quad (4.2)$$

6.Adım: Tutarlılık Kontrolü

İkili karşılaştırmalar sonucu oluşturulan ve normalize edilmiş matrisin karar vericinin vermiş olduğu yanıtları geçerliliğini test edebilmek amacıyla "tutarlılık derecesi belirleme" yöntemi kullanılmaktadır (Sunar, vd., 2019)

Tutarlılık analizi, ikili karşılaştırmalardan elde edilen önceliklerin mantıksal ve matematiksel ilişkilerini incelemektedir. Bu analiz, karar vericilerin yaptığı yanlış değerlendirmeleri tespit etmeye yardımcı olan tutarlılık oranını ölçmektedir. Ayrıca, bu oran, hataların yanı sıra, karar vericilerin aşırı değerlendirmelerini de belirlemeye olanak tanımaktadır (Koçak, 2003).

Forman ve Selly (2001), tutarsızlık oranının ‘‘0’’ olmasının karar vericinin kararlarında tutarlı olması anlamına gelmekle beraber, bu oranda %10 ve altındaki oranların genel olarak kabul edilebilir oranlar olduğunu söylemektedirler.

Saaty, karşılaştırma matrisinin tutarlılığını hesaplamak için şu formülü kullanır (Saaty ve Özdemir, 2003: 240-242):

$$CR = \frac{CI(\text{Tutarlılık Göstergesi})}{RI(\text{Rasallık Göstergeleri})} \quad (4.3)$$

İkili karşılaştırma sonucu elde edilen bir A matrisinin tutarlılık durumunu değerlendirebilmek için kullanılan bir yöntem olan "Tutarlılık İndeksi (Consistency Index-CI)", ilgili katsayının hesaplanmasını içermektedir (Açıkders, 2023).

Tutarlılık İndeksinin (CI) hesaplanması için aşağıdaki formül kullanılır (Özdemir vd., 2019:72).

$$CI(Consistency Index)= \frac{\lambda_{max}-n}{n-1} \quad (4.4)$$

CI hesaplarırken formüldeli (λ_{max}) değeri için şu formül kullanılır (Peng ve Dai, 2009:2):

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{W_i} \quad (4.5)$$

Tutarlılığın değerlendirilebilmesi için gerekli olan RI (Rassallık Göstergeleri) değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Burada kriter sayısına göre RI değeri belirlenir. Tablo 4.5.'te rassallık göstergelerine ait değerler verilmiştir.

Tablo 4.5. Rassallık göstergeleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57

Kaynak: Özden (2008;308)

7.Adım: Ağırlıklandırma ve Toplama

Problemin çözümünün son aşaması, tüm düzeylerin dahil edildiği bir bileşik ağırlıklandırmanın yapılmasıdır. Bu işlem, hiyerarşinin her düzeyindeki ağırlıkların, ilgili düzeyindeki ağırlıkla belli bir sırada çarpılmasıyla gerçekleştirilir. Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY), bir karar vericinin çeşitli yargılarını sistematik bir şekilde bir araya getirerek en iyi kararı verebilmesini sağlar. Bu işlem, ikinci düzeyden en alt düzeye kadar adım adım ilerler ve en son aşamada bir bileşik ağırlık vektörü elde edilir (Coşkun ve Erden, 2011).

Karşılaştırma matrisinin sütunları ile görelî öncelikler çarpıldıktan sonra toplanarak ağırlıklı toplam vektör elde edilir. Ağırlıklı toplam vektörün elemanları, kendisine karşılık gelen görelî önceliğe bölündükten sonra elde edilen sonuçların aritmetik ortalamasını ifade eden λ_{max} 'ı oluşturur (Arslan ve Khisty, 2005, aktaran Güngör ve İşler, 2005).

8.Adım: Seçeneklerin Sıralanması:

Alternatiflerin sıralaması aşamasında alternatiflerin kriterlere göre hesaplanan öncelik değerleriyle, bu kriterlere ait öncelik vektörlerinin çarpımından faydalanılır. Böylelikle alternatiflerin hepsi için ağırlıklı değer hesaplanır. Alternatifler için ağırlıklı değerler toplanır ve toplanan bu değerler aralarındaki en uygun seçeneği belirlemek için kullanılır (Özbek, 2019)

Bu aşamada, alternatiflerin ve kriterlerin kesin öncelikleri belirlenmektedir. Bu nihai öncelikler, her bir kümenin normalize edilmesi sonucu elde edilmektedir. Bu sayede, kriterlerin ve alternatiflerin öncelikleri net bir şekilde belirlenmektedir (Ömürbek ve Şimşek, 2014).

Elde edilen sonuçlar, karar verme sürecinde kullanılır. Alternatifler arasında karşılaştırma yapılır ve en uygun olanı seçmek için kullanılabilir. Ölçütler için elde edilen öncelik vektörleri birleştirilerek, tüm öncelikler matrisi elde edilir. Tüm öncelikler matrisi ile karar seçeneklerinin öncelik vektörü çarpılıp toplanarak sonuç vektörü elde edilir. Bu vektörde en yüksek ağırlığa sahip olan karar seçeneği problemin çözümü için tercih edilmesi gereken karar seçeneği olarak belirlenir (Ankara Üniversitesi, 2023).

Bu aşamalar, AHP'nin doğru ve tutarlı sonuçlar elde etmesine yardımcı olur. Karar verme sürecinin bu düzen içinde yürütülmesi, karmaşıklığı azaltır ve karar vericilere daha yapılandırılmış bir çerçeve sunar.

4.10 AHP Yöntemi Literatür İncelemesi

Çoban'ın (2012) çalışmasında, bir damla sulama ekipmanları üreten firma için mühendis alımı sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) uygulanmıştır. AHP yönteminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için Expert Choice programından faydalanılmıştır. Bu çalışma, yaratıcı düşünme ve araştırma becerisi gibi soyut kavramların değerlendirilmesine olanak tanıyan AHP'nin imalat sektöründe nasıl uygulanabileceğini test etmeye yöneliktir. Araştırma sonuçları, AHP yönteminin personel seçimi ve benzeri alternatif sınırlı karar problemlerinde kullanımının, sayısal bir çözüm sunarak karar verme süreçlerini kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu nedenle, AHP'nin yalnızca personel seçimi değil, aynı zamanda firmalarla ilgili diğer karar problemlerinde de etkili bir şekilde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Hattat (2019) çalışmasında, bir işletmenin personel seçimi problemine odaklanmıştır. PROMETHEE sıralama yöntemi kullanılarak öncelikle alternatif adaylar belirlenmiş, daha sonra kriterler ve tercih fonksiyonları tanımlanarak her aday için ayrı ayrı puanlar verilmiştir. Puanlamadan sonra, AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemi kullanılarak kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Elde edilen veriler, Visual PROMETHEE programında analiz edilerek kısmi ve tam sıralamalar oluşturulmuştur. Sıralama sonrasında en iyi aday personel belirlenmiştir. Karar matrisi oluşturulurken TOPSIS yöntemi kullanılmış, PROMETHEE yönteminden elde edilen 'adayların puanlamaları' ve AHP yönteminden elde edilen 'kriterlerin ağırlıkları' verilerinden faydalanılmıştır. Sonuç olarak, en iyi aday personelin PROMETHEE II-V ve TOPSIS yöntemlerinde farklı olduğu gözlemlenmiştir.

Başkaya Dazlak (2019) çalışmasında, turizm işletmelerinde ön büro personelinin işe alım sürecinde etkili olan kriterlerin belirlenmesini amaçlayarak analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yöntemini kullanmıştır. Çalışma kapsamında, çalışan sayısı 250'nin üzerinde olan turizm işletmelerinin insan kaynakları departmanında görevli 10 uzmanla görüşmeler yapılmıştır. Araştırmancın sonuçlarına göre, deneyim kriterinin en önemli kriter olduğu belirlenmiştir.

İnan (2017) yaptığı çalışmada Türkiye'deki şehir otellerinde üst düzey yönetici alımında aranan temel yetkinlikleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, Eskişehir ilinde faaliyet gösteren altı otelin yöneticileri ve beş akademisyen, 71 yetkinliği içeren bir anket aracılığıyla değerlendirmelerde bulunmuştur. Toplam 10 otel yöneticisinin değerlendirmesi üzerinden AHP yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılan yetkinlikler sıralanmıştır. Sonuçlar, müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal yönetimden gelen teknik yetkinlikler ile problem çözme ve kriz yönetimi kategorilerinden gelen genel yetkinliklerin en önemli yetkinlikler olduğunu ortaya koymuştur.

Özcan (2012) yaptığı çalışmada, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve TOPSIS yöntemlerinin personel seçimi sürecindeki etkinliğini karşılaştırmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada personel seçimi gerçekleştirilmiştir. Firmada son bir yıl içinde işe başlamış altı mühendisin değerlendirilmesi için AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılmış, elde edilen sıralama sonuçları altı mühendisin performans puanlarıyla karşılaştırılarak, en az sapmanın AHP yönteminde olduğu ve bu nedenle firmanın ihtiyaçlarına daha uygun ve etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz'ın (2008) yaptığı araştırmada, çok kriterli karar verme problemi olarak değerlendirilen lisansüstü öğrenci seçimi için belirlenen kriterler ve bu kriterlerin ağırlıklandırılması Savunma Bilimleri Enstitüsü'nde görevli akademik personelin uzman görüşlerinden elde edilmiştir. Kriterlerin ağırlıklandırılması için Analitik Hiyerarşi Prosesi'nde kullanılan ikili karşılaştırma yönteminden faydalanılmıştır. Elde edilen kriter ağırlıkları, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), TOPSIS ve Ağırlıklı Çarpım (AÇ) yöntemlerinde kullanılarak, adayların puanları belirlenmiştir. Bu puanlar daha sonra belli kriterleri sağlayan 31 öğrencinin mevcut başarı kredileri ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçlarına göre, en düşük sapma oranına sahip yöntemin AHP olduğu belirlenmiştir.

Ünal'ın (2010) yaptığı araştırmada, insan kaynakları yöneticisi seçimi için Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılarak bir karar verme modeli geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu model, insan kaynakları yöneticisinin daha etkili bir şekilde seçilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Geliştirilen model, bir kurumdaki insan kaynakları yöneticisi seçiminde uygulanmış ve adayların özgeçmiş verileri, kişilik testi sonuçları, mülakat sonuçları ve adayların puanları değerlendirilerek objektif bir sıralama yapılmıştır. Model, insan kaynakları yöneticilerinin seçim sürecinde kullanılabileceği gibi aynı zamanda insan kaynakları yöneticisi atama sürecinde de başarıyla kullanılabilecek bir yöntem sunmaktadır.

Şahin'in (2021) yapmış olduğu araştırmada sağlık turizmindeki hastaların hastane seçimlerini belirlemek amacıyla Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri olan AHP ve TOPSIS yöntemleri kullanılmıştır. Veriler, Saaty tarafından geliştirilen 9 ölçekli değerlendirme skalasına göre hazırlanan ankete dayanmaktadır. Kriter belirleme aşamasında ise 7 uzmanın görüşünden faydalanılmıştır. Sonuç olarak, hastaların tercihlerini etkileyen kriterlerin ağırlık sıralaması belirlenmiş ve bunlar kalifiye sağlık personeli, tıbbi bakım kalitesi, modern ekipman, tavsiye, uygun fiyatlı tıbbi tedavi, hastanenin imajı, akreditasyon, dil, tanıtım ve reklam, bölgesel ve kültürel yakınlık, turistik özellikler olarak belirlenmiştir. Bu kriterlerin ağırlıkları kullanılarak TOPSIS yöntemi ile sağlık turizmiyle gelen hastalar için en uygun hastane alternatifi seçilmiştir.

4.11 WASPAS Yöntemi

WASPAS (Bütünleşik Ağırlıklı Toplam ve Çarpım Yöntemi), çok kriterli karar verme alanında etkin bir yöntem olarak, Ağırlıklı Toplam Modeli (WSM) ve

Ağırlıklı Çarpım Modeli (WPM) yöntemlerinin bir katsayı ile birleştirilmesiyle geliştirilmiştir. Zavadskas ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdiği çalışmada, bu iki modelin birleşimi ile oluşturulan WASPAS yönteminin, yüksek tahmin doğruluğu sağladığı ve sıralama doğruluğunu artırdığı ortaya konmuştur (Aydın, 2023).

WASPAS yöntemi ile ilgili yapılan diğer araştırmalar, WASPAS yönteminin ağırlıklandırılmış toplam ve çarpım modellerinin birleşiminden kaynaklanan sonuçlarının güvenilir bir yöntem olarak kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Yöntemin hesaplama kolaylığı, fayda ve maliyetlerin ayrı ayrı ağırlıklandırılabilmesi ve tüm kriterlerin birlikte değerlendirilebilmesi gibi özellikleri, önemli avantajlar arasında sayılmaktadır (Er, 2024).

4.12 WASPAS Yöntemi Aşamaları

WASPAS yönteminin uygulama aşamaları şu şekilde gösterilebilir (Chakraborty ve Zavadskas, 2014: 4):

1.Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması

WASPAS yönteminin ilk adımını karar matrisi oluşturur.

$$\begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix}$$

Matriste m alternatif sayısını, n ise kriter sayısını göstermektedir.

2.Adım: Karar Matrisinin Normalizasyonu

Karar matrisinden sonra, iki farklı hesaplama ile kullanılarak normalize edilmiş karar matrisi oluşturulur.

$$\text{Fayda kriterleri için; } \bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_i x_{ij}}, \quad i=1,2,\dots,m, j=1,2,\dots,n \quad (4.6)$$

$$\text{Maliyet kriteri için; } \bar{x}_{ij} = \frac{\min_i x_{ij}}{x_{ij}}, \quad i=1,2,\dots,m, j=1,2,\dots,n \quad (4.7)$$

3.Adım: Ağırlıklı Toplam Yöntemi

Bu adımda aşağıdaki eşitlik yardımıyla i. Alternatifin toplam nispi önem hesaplaması yapılır.

$$Q_i^{(1)} = \sum_{j=1}^n \bar{X}_{ij} W_j \quad \text{Ağırlıklı Toplam Modeli (WSM)} \quad (4.8)$$

4.Adım: Toplam Nispi Önemin Hesaplanması

Ağırlıklı ürün yöntemine (WPM) dayalı i. alternatifin toplam nisbi önemi aşağıdaki eşitlik yardımıyla hesaplanır.

$$Q_i^{(2)} = \prod_{j=1}^n (\bar{X}_{ij})^{W_j} \quad \text{Ağırlıklı Çarpım Modeli (WPM)} \quad (4.9)$$

5.Adım: Ortak Genel Kriterin Hesaplanması

Ağırlıklı Toplam Modeli ve Ağırlıklı Çarpım Modeli sonuçları eşliğinde alternatiflere ilişkin toplam önem derecesi hesaplanır.

$$Q_i = 0,5Q_i^{(1)} + 0,5Q_i^{(2)} = 0,5 \sum_{j=1}^n x_{ij} w_j + 0,5 \prod_{j=1}^n x_{ij}^{w_j} \quad (4.10)$$

6.Adım: Karar Verme Süreci

Karar verme sürecinin sıralamasının doğruluğunu belirlemek ve etkinliğini artırmak amacıyla WASPAS yönteminde, alternatiflerin toplam göreceli önemini belirlemek için daha genel bir denklem aşağıdaki gibi geliştirilmiştir (Budak, 2016).

$$Q_i = \lambda Q_i^{(1)} + (1 - \lambda) Q_i^{(2)} = \lambda \sum_{j=1}^n (x_{ij}) w_j + (1 - \lambda) \prod_{j=1}^n x_{ij}^{w_j} \quad (4.11)$$

4.13 WASPAS Yöntemi Literatür İncelemesi

WASPAS yöntemi, çok kriterli karar verme süreçlerinde hem ağırlıklı toplam hem de ideal çözüme yakınlık ölçümlerini birleştirerek esneklik, doğruluk ve kapsamlı değerlendirme imkânı sunduğu için çalışmalarda tercih edilmektedir. Waspas yönteminin kullanıldığı bazı uygulamalar Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. WASPAS yöntemi literatür incelemesi

Orçun (2019)	Bu çalışmada, Borsa İstanbul A.Ş.'nin Elektrik endeksinde yer alan şirketlerin finansal performanslarının değerlendirilmesinde WASPAS yöntemi kullanılmış ve bu yöntemin enerji sektöründe yeni bir uygulama olduğu vurgulanmıştır.
Yıldırım (2023)	Bu çalışmada, G-20 ülkelerinin ekonomik inovasyon performansları, her yıl yayınlanan Küresel İnovasyon Endeksi verileri kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada, kriterlerin önem derecelerini belirlemek için CRITIC yöntemi, alternatifleri sıralamak için ise WASPAS ve GRA yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçta en yüksek ekonomik inovasyona sahip ülkelerin Amerika, İngiltere, Kanada ve Japonya olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.6 (devam). WASPAS yöntemi literatür incelemesi

Kundakçı ve Yurdoğlu (2017)	Bu çalışmada, Denizli ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinin bir departmanı için en uygun sunucunun seçilmesi için yedi farklı sunucu değerlendirilmiştir. Kriter ağırlıklarının belirlenmesinde SWARA yöntemi alternatiflerin sıralanmasında ise WASPAS yöntemi uygulanmıştır.
İpekçi (2019)	Bu tez çalışmasında, yenilenebilir enerji kaynaklarından biri olan sualtı akıntısından enerji elde edebilecek bir tesisin olası kurulum yerleri incelenmiştir. Önerilen modelde kriterler, SWARA yöntemi ile ağırlıklandırılmış, alternatif yerlerin sıralanması için WASPAS metodu uygulanmıştır
Budak (2016)	Bu çalışmada, Avrupa'daki havalimanlarının sıralanması amacıyla 2010-2014 yılları esas alınarak, IATA üyesi 89 büyük ölçekli havalimanı değerlendirilmiştir. Kriter ağırlıkları Entropi yöntemi ile belirlendikten sonra, havalimanları WASPAS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri kullanılarak sıralanmış ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır.
Er (2024)	Bu çalışmada, hisse senetlerine ait oranlar ve çarpanlar kullanılarak benzer yapıdaki hisse senetlerinin tespit edilmesi ve sektörel dağılımlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Portföy oluşturmak amacıyla ÇKKV yöntemlerinden WASPAS yöntemi uygulanmış ve bu yöntemle sıralanan hisse senetlerinin sonraki dönem getirileri karşılaştırılmıştır.
Aydın (2023)	Bu çalışmada, Türkiye için en uygun yenilenebilir enerji kaynağının belirlenmesinde WASPAS yöntemi kullanılarak alternatif enerji türleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Güneş, rüzgar, jeotermal, hidroelektrik, biyokütle ve dalga gibi enerji kaynakları, belirlenen ekonomik, ekolojik, teknik ve sosyal kriterlere göre değerlendirilmiştir. WASPAS metodu sayesinde, bu kriterlere dayanan bir sıralama ve analiz gerçekleştirilmiştir.
Satıcı (2021)	Bu çalışmada, ülkelerin inovasyon performanslarını değerlendirmek amacıyla 2021 yılına ait Avrupa İnovasyon Endeksi Puanlama Tablosu verileri kullanılarak Avrupa Birliği üyesi 27 ülke ile Türkiye'nin de aralarında bulunduğu Avrupa Birliği'nde yer almayan 8 ülkenin inovasyon performansları incelenmiştir. CRITIC yöntemi ile elde edilen ağırlıklarla ülkelerin inovasyon performansını değerlendirmek için WASPAS yöntemi uygulanmıştır. Sonuçlar, en yüksek inovasyon performansına sahip ülkelerin İsviçre, İsveç ve Finlandiya olduğunu, en düşük performans gösteren ülkelerin ise Romanya, Bosna Hersek ve Makedonya olduğunu göstermiştir

4.14 CoCoSo Yöntemi

Yazdani ve arkadaşlarının 2019'da geliştirdiği CoCoSo yöntemi, basit eklemeli ağırlıklandırma ve üssel ağırlıklandırılmış ürün modelinin bir araya getirildiği bir yaklaşıma dayanmaktadır (Diken, 2024).

Peng ve Huang'a (2020) göre CoCoSo yöntemi, SAW (Basit Toplamlı Ağırlıklandırma) ve EWP (Üstel Ağırlıklı Ürün) yöntemlerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş birçok kriterli karar verme yöntemidir.

CoCoSo yöntemi, çeşitli çözümlerin birleşimini kullanarak, farklı kriterleri önceliklendirmeksizin sonuçları birleştirdiği için, çoklu seçenekler arasından seçim yapılması gereken durumlarda tercih edilmektedir ve ekonomi, mühendislik, bilgi teknolojileri ve sağlık gibi pek çok sektörde kullanılmaktadır (Özel, 2023).

Yazdani vd. (2019) CoCoSo yönteminin uygulamasını aşağıda gösterildiği gibi beş adımda göstermiştir.

1.Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması

$$X_{ij} = \begin{bmatrix} X_{11} & \dots & X_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{1m} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad i=1,2,\dots,m; \quad j = 1,2,\dots,n$$

2.Adım: Normalizasyon İşleminin Gerçekleştirilmesi

İkinci adımda fayda ve maliyet kriterlerinin normalizasyon işlemleri yapılır.

Maliyet kriteri için:

$$r_{ij} = \frac{\max(x_{ij}) - x_{ij}}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (4.12)$$

Fayda kriteri için:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (4.13)$$

3.Adım: Her alternatif için ağırlıklandırılmış ikili karşılaştırmaların toplamının (S_i) ve güç ağırlıklarının (P_i) hesaplanması

$$S_i = \sum_{j=1}^n w_{jc} r_{ij} \quad (4.14)$$

$$P_i = \sum_{j=1}^n (r_{ij})^{w_j} \quad (4.15)$$

4.Adım: Karar Alternatiflerinin Görelî Ağırlıklarının Hesaplanması

Bu adımda üç farklı ağırlık hesaplaması yapılmaktadır. Öncelikle ağırlıklı toplam metodu ile çarpım metodunun aritmetik ortalaması hesaplanır (4.16). Ardından ağırlıklı toplam ve çarpım skorları hesaplanır (4.17). Son olarak ağırlıklı çarpım ve toplam metodunun, seçilen λ denge değeri ile dengelenmiş skorları hesaplanır (4.18). Denge değeri(λ) karar verici tarafından belirtilen aralıkta seçilebilir fakat üssel kısım ile ağırlıklı kısmın etkisini eşit yansıtmak için genellikle 0,5 değeri kullanılmaktadır.

$$k_{ia} = \frac{P_i + S_i}{\sum_{i=1}^m (P_i + S_i)} \quad (4.16), \quad k_{ib} = \frac{S_i}{\min(S_i)} + \frac{P_i}{\min(P_i)} \quad (4.17)$$

$$k_{ic} = \frac{\lambda(S_i) + (1-\lambda)(P_i)}{\lambda \max(S_i) + (1-\lambda) \max(P_i)} \quad (4.18)$$

5.Adım: Alternatiflerin nihai puanı (k_i) değerinin hesaplanması

$$k_i = \sqrt[3]{k_{ia} k_{ib} k_{ic}} + \frac{k_{ia} + k_{ib} + k_{ic}}{3} \quad (4.19)$$

Bu denklemde çıkan sonuç değer olarak yükseldikçe alternatifin önemi de artar. En yüksek değerli alternatif en iyi alternatifi gösterir.

4.15 CoCoSo Yöntemi Literatür İncelemesi

CoCoSo yöntemi literatürde son dönemde birçok alanda tercih edilen çok kriterli karar verme yöntemleri arasına girerek birçok çalışmaya katkı sağlamıştır.

Aşağıdaki Tablo 4.7.'de CoCoSo yöntemine ait daha önce yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Tablo 4.7. CoCoSo yöntemi literatür incelemesi

Okuyucu (2023)	Yapılan çalışmada, yazılım projelerinin kalite düzeyleri üzerinde etkili olan kriterlerin önem derecelerini belirlemek ve yazılım projelerini kalite düzeylerine göre sıralamak amacıyla MEREC ve CoCoSo yöntemleri kullanılmıştır. MEREC yöntemi ile kalite kriterlerinin önem ağırlıkları hesaplanırken, CoCoSo yöntemi ile yazılım projeleri kalite düzeylerine göre sıralanmıştır. Savunma ve veri analitiği alanındaki yazılımlar, kullanılabilirlik, idame edilebilirlik, erişilebilirlik, uyarlanabilirlik, güvenilirlik ve test edilebilirlik kriterleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.
Teke (2023)	Bu çalışmada, 35 OECD ülkesinin makroekonomik performansları, SWARA, gri ilişkisel analiz (GİA) ve CoCoSo yöntemlerinden oluşan hibrit bir çok kriterli karar verme yaklaşımıyla incelenmiştir. Çalışmada literatür taramaları sonucunda belirlenen dokuz performans kriteri SWARA yöntemi ile ağırlıklandırılmış, ardından GİA ile elde edilen dönemlik sıralama sonuçları CoCoSo yöntemi kullanılarak tek bir sıralamaya dönüştürülmüştür. GİA sonuçları ile CoCoSo sıralamalarının büyük ölçüde paralellik gösterdiği belirtilmiş ve Lüksemburg, İsviçre ve Japonya en yüksek makroekonomik performansa sahip ülkeler olarak belirlenmiştir.
Yüzen (2024)	Bu çalışmada, bir araç kiralama firmasının araç seçimi problemine yönelik olarak hibrit bulanık BWM ve CoCoSo yöntemleri kullanılmıştır. İlk aşamada bulanık BWM yöntemi ile kriter ağırlıkları hesaplanmış, ardından alternatif araçların sıralanmasında bulanık CoCoSo yöntemi uygulanmıştır. Bu yaklaşım, firmanın uzun vadeli müşteri taleplerini karşılayabilecek ekonomik araç seçiminde rehberlik sağlamayı amaçlamaktadır.
Özel (2023)	Bu çalışmada, tıbbi cihaz üretimi yapan bir firmada müşteri isteklerinin karşılanamaması ve artan teslim süreleri sorunu tespit edilmiştir. Teslim süresinin artış nedenleri incelendiğinde, tedarikçi seçiminin etkin yürütülemediği belirlenmiş ve bu sorunu çözmek amacıyla tedarikçilerin sıralanmasında CoCoSo yöntemi, tedarikçi seçim kriterlerinin ağırlıklandırılmasında ise MEREC yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4.7 (devam). CoCoSo yöntemi literatür incelemesi

Dağlı (2023)	Bu çalışmada, 2018-2022 yılları arasındaki katılım bankalarının finansal performansı, Entropi, CILOS, ve IDOCRIW gibi Çok Kriterli Karar Verme teknikleri ile ağırlıklandırılmış ve CoCoSo yöntemi ile sıralama yapılmıştır. Entropi Kriter Ağırlık Yöntemi sonuçlarına göre, 2020 yılında en önemli kriterin Şube Sayısı olduğu, diğer yıllarda ise Dönem Net Kârı'nın öne çıktığı tespit edilmiştir. CILOS Yöntemi ile 2018 ve 2021 yıllarında en yüksek ağırlığın Toplam Özkaynaklar olduğu, diğer yıllarda ise Toplam Krediler'in en yüksek ağırlığa sahip olduğu belirlenmiştir. IDOCRIW Yöntemi ile ise 2022 yılında en yüksek ağırlığın Toplam Krediler olduğu, diğer yıllarda ise Dönem Net Kârı'nın ön planda olduğu ifade edilmiştir. Tüm bu yöntemlerin sonuçlarına göre Kuveyt Türk Katılım Bankası 2018-2022 yılları arasında performans birincisi olmuştur.
Keleş, vd., (2022)	Bu çalışmada, uçuş okullarının uçak seçim kriterlerini belirlemek ve bu kriterlere göre uçak alternatiflerini sıralamak amacıyla, ÇKKV yöntemlerinden MEREC ve CoCoSo yöntemleri kullanılmıştır. MEREC yöntemiyle kriterlerin ağırlıkları belirlenirken, CoCoSo yöntemiyle uçak alternatifleri sıralanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, en önemli üç kriterin "standart ağırlık", "yakıt depo kapasitesi" ve "maksimum kalkış ağırlığı" olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, "Piper PA-44 Seminole" uçağı en uygun alternatif olarak belirlenmiştir.
Diken (2024)	Bu çalışmada, enerji sektöründe sürdürülebilir ve akıllı tedarikçi seçimi problemi üzerine odaklanılmış ve Endüstri 4.0 ile sürdürülebilirlik çerçevesinde tedarikçi seçim kriterleri belirlenmiştir. Araştırmada 5 ana kriter ve 22 alt kriter tanımlandıktan sonra, AHP ve MEREC yöntemleri kullanılarak bu kriterlerin ağırlıkları bulunmuş, alternatiflerin sıralaması ise CoCoSo yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda alternatifler sıralanarak karşılaştırılmış ve duyarlılık analizi yapılarak sonuçlar çıkarılmıştır.

5. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

5.1 AHP Yönteminin Uygulanması

Bu çalışmada farklı kriterlerin göreceli ağırlığını bulmak, karar verme sürecindeki karmaşıklığı azaltmak ve çeşitli kriterlerin veya seçeneklerin göreceli önemini belirlemek için AHP yöntemini kullanmak tercih edildi.

1.Adım: Karar Probleminin Belirlenmesi

Bu çalışmada amaç avukat seçiminde belirtilen kriterlere en uygun adayın seçilmesidir. Avukat seçimi bireylerin hayatları için önemli dönüm noktalarında başvurduğu bu sebeple buradaki birey davranışlarının incelenmesi gereken bir durumdur. Bu amaçla alanında uzman 10 avukat vasıtasıyla kriterler belirlenmiştir. Kriterler belirlenirken avukatlık mesleğinin özellikleri, bireylerin beklentileri gibi pek çok etken göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde alanında uzman 10 avukat tarafından belirlenen avukat seçiminde etkili olan 10 kriterin AHP yöntemiyle ağırlıkları hesaplanmıştır.

2.Adım: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Çalışmanın bu aşamasında insanların avukat seçimi amacına uygun olarak 10 kriter ve 10 alternatifle birlikte bir hiyerarşik yapı oluşturulmuştur.

Bireylerin avukat seçimini etkileyen kriterleri belirlemek için alanında uzman 10 avukattan literatür araştırması sonucu belirlenen 17 kriter arasından en önemli gördükleri 10 kriteri belirlemeleri istenmiştir. Avukatlar kendileri ile yapılan mülakatlarda kriterler arasında sıralama ve derecelendirme yöntemlerini kullanarak 17 kriter arasından en önemli gördükleri 10 kriteri belirlemişlerdir. Uzman avukatlara derecelendirme ve sıralama yöntemiyle aralarında en önemli gördükleri 10 kriteri belirlemek için yöneltilen 17 kriter Tablo 5.1.'de, avukatların verdikleri cevaplar sonucunda belirlenen avukat seçimini etkileyen 10 kriter Tablo 5.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Uzman avukatlara yöneltilen kriterler

Mezun Olunan Okul	Uzmanlık	Referans	Konuşma Becerisi
Ofiste Karşılama Şekli	Yetkinlik	Nezaket	Ofisin Fiziki Konumu
Ofisin Kurumsal Büyüklüğü	Güvenilirlik	İtibar	Erişilebilirlik
Ofisin Fiziksel Görünümü	Ücret	Sertifikalar	Avukatın Kişiliği
Avukatın Kazanma Oranı			

Tablo 5.2. Uygulama için belirlenen nihai kriterler

Kriter No	Kriter Adı	Ölçüt
K1	Konuşma Becerisi	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K2	Uzmanlık	Avukatlıkta Çalışma Yıl Sayısı
K3	Ücret	Avukatın İlgili Dava için İsteddiği Ücret (TL)
K4	Avukatın Kişiliği	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K5	Ofisin Fiziki Konumu	Müvekkilin Konumunun Ofise Olan Uzaklığı (Km)
K6	Güvenilirlik	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K7	Referans	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K8	Erişilebilirlik	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K9	Yetkinlik	Müvekkil Mülakat Değerlendirmesi
K10	Avukatın Kazanma Oranı	% (kazanılan dava sayısı/toplam dava sayısı)

Çalışmanın bundan sonraki WASPAS ve CoCoSo yöntem aşamalarında da aynı kriterler ve kriter kısaltmaları kullanılacaktır.

3.Adım: Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Bu aşamada, öncü isim Thomas L. Saaty'nin karar kriterleri ve karar seçeneklerinin ikili karşılaştırmasında kullanmak üzere tasarladığı ölçekten yararlanılmıştır.

Aşağıda Tablo 5.3.'te kriterlerin birbirlerine olan üstünlükleri Saaty ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Değerlendirme için 10 uzman avukattan her bir kriterin diğer kriterlerle olan ikili üstünlük puanlamasını Tablo 4.4'te yer alan Saaty'nin ikili karşılaştırma ölçeğine göre yapması istenmiştir. İkili karşılaştırma matrislerinin geometrik ortalaması alınarak Tablo 5.3.'teki tek bir matris elde edilmiştir. Köşegenlerde 1 sayısı her bir kriterin kendine üstünlüğünün olmadığını gösterir.

Tablo 5.3. Geometrik ortalama yöntemiyle elde edilen kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1	1,00	1,05	0,97	2,58	3,69	1,53	1,30	1,68	1,57	2,50
K2	0,95	1,00	1,21	3,33	4,47	1,40	1,39	1,72	2,12	3,65
K3	1,03	0,83	1,00	1,67	2,69	1,39	1,04	1,73	1,24	2,68
K4	0,39	0,30	0,60	1,00	1,69	0,46	0,45	0,61	0,51	0,97
K5	0,27	0,22	0,37	0,59	1,00	0,41	0,29	0,42	0,34	0,68
K6	0,65	0,71	0,72	2,16	2,44	1,00	0,71	1,21	1,22	2,12
K7	0,77	0,72	0,96	2,24	3,45	1,41	1,00	1,81	1,15	2,27
K8	0,59	0,58	0,58	1,64	2,41	0,83	0,55	1,00	0,78	1,20
K9	0,64	0,47	0,81	1,95	2,96	0,82	0,87	1,29	1,00	1,20
K10	0,40	0,27	0,37	1,03	1,47	0,47	0,44	0,83	0,84	1,00

Tablodaki İkili Karşılaştırma Matrisinin tutarlılık oranı yaklaşık olarak %0,07 olarak bulunmuş ve bu değer %10 değerinden küçük olduğu için matrisle ilgili tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.Adım: İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi

İkili karşılaştırma matrisinde yer alan her bir kriter değerinin o sütunda yer alan diğer kriterlerin değerlerinin toplamına bölünmesiyle kriterlerin

normalizasyon değerleri elde edilir. Normalizasyon işlemi için denklem (4.1)'den faydalanılmıştır. Normalize edilmiş karar matrisi Tablo 5.4.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Normalize Edilmiş Karar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1	0,1494	0,1707	0,1279	0,1418	0,1405	0,1577	0,1616	0,1367	0,1457	0,1368
K2	0,1419	0,1622	0,1592	0,1831	0,1701	0,1440	0,1730	0,1398	0,1966	0,1998
K3	0,1537	0,1341	0,1317	0,0919	0,1023	0,1425	0,1294	0,1407	0,1150	0,1468
K4	0,0578	0,0486	0,0786	0,0549	0,0644	0,0475	0,0555	0,0495	0,0477	0,0530
K5	0,0404	0,0363	0,0489	0,0324	0,0380	0,0422	0,0360	0,0338	0,0313	0,0372
K6	0,0974	0,1157	0,0950	0,1187	0,0927	0,1028	0,0883	0,0983	0,1132	0,1158
K7	0,1150	0,1166	0,1266	0,1230	0,1315	0,1449	0,1244	0,1471	0,1072	0,1241
K8	0,0889	0,0943	0,0761	0,0902	0,0915	0,0850	0,0688	0,0813	0,0722	0,0659
K9	0,0952	0,0766	0,1064	0,1068	0,1127	0,0844	0,1078	0,1047	0,0929	0,0654
K10	0,0597	0,0444	0,0490	0,0566	0,0559	0,0485	0,0548	0,0675	0,0777	0,0547

5.Adım: Öncelik Vektörünün Elde Edilmesi

Denklem (4.2) kullanılarak normalize matrisin satırlarında yer alan değerler toplanıp kriter sayısına bölünerek her bir kriter için öncelik vektörü elde edilir. Öncelik vektörü kriterlerin göreceli önemini gösterir. Kriterler arasında hangisinin daha fazla ağırlığa sahip olduğu hakkında bilgi verir. Kriterlerin ağırlık puanları Tablo 5.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5. Öncelik vektörü

	ÖNCELİK VEKTÖRÜ	Kriter Adları
K1	0,146	Konuşma Becerisi
K2	0,167	Uzmanlık
K3	0,128	Ücret
K4	0,055	Avukatın Kişiliği
K5	0,037	Ofisin Fiziki Konumu
K6	0,103	Güvenilirlik
K7	0,126	Referans
K8	0,081	Erişilebilirlik
K9	0,095	Yetkinlik
K10	0,056	Avukatın Kazanma Oranı

Tablo 5.5.'te görüldüğü gibi avukat seçiminde en fazla ağırlığa sahip kriter K2 (Uzmanlık) kriteri olurken, en düşük önemde ve ağırlıkta olan kriter de K5 (Ofisin Fiziki Konumu) kriteri olmuştur.

6.Adım: Tutarlılık Analizinin Yapılması

Kriter ağırlıkları bulunduğundan sonra bu ağırlık değerlerinin yapacağımız analiz için öngörülebilir sonuçlar verip vermediği, bu verilere dayanarak sonuçlar elde edilip edilmeyeceğinin kontrolü için tutarlılık analizi yapılır.

Öncelikle bulduğumuz öncelik vektörü değerlerini ikili karşılaştırma matrisleri ile çarparak Tablo 5.6.'da verilen ağırlıklandırılmış toplam matrisi elde edilir.

Ağırlıklandırılmış toplam matrisin ardından tutarlılık oranının hesaplanması gerekir.

Tutarlılık indeksini bulmak için denklem (4.4)'te yer alan $CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$ formülünü kullanırız. Ağırlıklandırılmış toplam matrislerin sonunda yer alan toplam satırlarının her birinin öncelik vektöründeki her bir satır değerine bölünmesiyle t/c değeri elde edilir. Elde edilen bu değerlerinin ortalaması bize formüldeki λ_{max} değerini verir. λ_{max} değeri için denklem (4.5)'i kullanılır. λ_{max} değeri Tablo 5.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.6. Ağırlıklandırılmış toplam matris

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	SATIR TOPLAMI
K1	0,146	0,175	0,125	0,144	0,139	0,159	0,163	0,136	0,149	0,142	1,483
K2	0,139	0,167	0,155	0,186	0,168	0,145	0,175	0,140	0,201	0,207	1,687
K3	0,151	0,138	0,128	0,093	0,101	0,143	0,131	0,140	0,118	0,152	1,299
K4	0,056	0,050	0,076	0,055	0,063	0,048	0,056	0,049	0,049	0,055	0,561
K5	0,039	0,037	0,047	0,032	0,037	0,042	0,036	0,033	0,032	0,038	0,379
K6	0,095	0,119	0,092	0,120	0,091	0,103	0,089	0,098	0,116	0,120	1,048
K7	0,113	0,120	0,123	0,125	0,130	0,146	0,126	0,147	0,109	0,129	1,271
K8	0,087	0,097	0,074	0,091	0,090	0,085	0,069	0,081	0,074	0,068	0,821
K9	0,093	0,078	0,104	0,108	0,111	0,085	0,109	0,104	0,095	0,068	0,959
K10	0,058	0,045	0,048	0,057	0,055	0,049	0,055	0,067	0,079	0,056	0,574

Tablo 5.7. Lambda max(λ_{max}) değerinin bulunması

AĐ.TOPLAM	ÖNCELİK VEKTÖRÜ	TOPLAM/ KRİTER	ORTALAMA (λ_{max})
1,483	0,146	10,093	10,102
1,687	0,167	10,102	
1,299	0,128	10,086	
0,561	0,055	10,064	
0,379	0,037	10,071	
1,048	0,103	10,101	
1,271	0,126	10,082	
0,821	0,081	10,080	
0,959	0,095	10,066	
0,574	0,056	10,089	

Tutarlık indeksindeki formül hesaplandığında öncelikle CI değerini bulmak gerekiyor. $CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) = (10,102-10)/(10-1) = 0,011$ bulunur.

Kriter sayısı 10 olduğu için ve 10 değeri Tablo 4.5.'te gösterilen rassallık göstergelerinde 1,49 sayısına denk geldiği için RI değeri=1,49'dur.

Buna göre tutarlılık oranı $CR = CI/RI = 0,011/1,49 = 0,007$ 'dir.

Bu sonucun ardından tutarlılık oranı 0,10 değerinden küçük olduğu için oluşturduğumuz ikili matris tutarlıdır. Bu sayede öncelik vektörüne ait değerlerle ilgili analiz yapılabilir.

AHP yöntemi uygulaması sonucunda avukat seçme sürecinde belirlenen kriterlerin önem sırası en önemliden daha az önemliye olacak şekilde: ‘‘Uzmanlık, Konuşma Becerisi, Ücret, Referans, Güvenilirlik, Yetkinlik, Erişilebilirlik, Avukatın Kazanma Oranı, Avukatın Kişiliği, Ofisin Fiziki Konumu’’ şeklinde belirlenmiştir.

5.2 WASPAS Yöntemi Uygulaması

Bu aşamada avukat seçimine etki eden kriterlerin ağırlıkları AHP yardımı ile belirlendikten sonra belirlenen alternatifler arasındaki sıralama WASPAS yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

WASPAS yönteminin ilk adımını karar matrisi oluşturmaktadır.

1.Adım: Karar Matrisi

10 adet uzman avukat yardımıyla oluşturulan 10 kriter belirlendikten sonra Waspas yöntemi yardımıyla alternatif sıralaması yapmak için 10 adet alternatif(avukat) belirleme aşamasına geçilmiştir.

Alternatiflerin belirlenmesi sürecinde öncelikle İstanbul ili sınırları içerisinde avukatlık yapan 10 adet avukat belirlenmiştir. Ardından örnek olayımız, bir dava türü olan “hukuk davası” olarak belirlenmiş ve müvekkil olarak hukuk davası için avukata ihtiyaç duyan bir müvekkil adayı için en uygun avukatın sıralanması hedeflenmiştir.

Alternatiflerin seçiminde kartopu yönteminden faydalanılmıştır. Alternatifler belirlendikten sonra alternatiflerle daha önce örnek olay (hukuk davası) özelinde çalışmış 3 adet müvekkil belirlenerek bu 3 adet müvekkille, ilgili alternatif için daha önceki deneyimlerine dayanarak 18 sorudan oluşan bir mülakat yapılmıştır.

Yapılan mülakatlarda çalışmamız için belirlediğimiz 10 kriter içerisinden sayısal veri içermeyen kriterler olan K1 (Konuşma Becerisi), K4 (Avukatın Kişiliği), K6 (Güvenilirlik), K7 (Referans), K8 (Erişilebilirlik), K9 (Yetkinlik) kriterlerini değerlendirmek amacıyla müvekkillere her bir kriter için 3'er soru sorulmuş ve nihayetinde her kriter için 0-100 arasında puanlama yapılması istenmiş, 3'er müvekkilin yapmış oldukları puanlamaların aritmetik ortalamaları ile bu kriterlere ait sayısal değerler elde edilmiştir.

K2 (Uzmanlık) kriteri için alternatifin avukatlık mesleğinde kaç yıl boyunca çalıştığı, K3 (Ücret) kriteri için alternatifin örnek olay (hukuk davasından biri olan tahliye davası baz alınmıştır) ile ilgili ne kadar ücret talep ettiği, K5 (Ofisin Konumu) kriteri için alternatifin ofisinin müvekkil adayının konumuna ne kadar uzaklıkta olduğu, K10 (Kazanma Oranı) kriteri için alternatifin örnek olayla ilgili üstlendiği davalarda bu zamana kadarki kazanma oranları baz alınarak ilgili kriter değerleri belirlenmiştir.

Her bir alternatif için belirlenen 3'er müvekkille yapılan mülakat soruları Tablo 5.8.'de, mülakat sonucu elde edilen veriler yardımıyla oluşan karar matrisi Tablo 5.9.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.8. Müvekkillerle Yapılan Mülakat Soruları

KRİTERLER	SORULAR
GÜVENİLİRLİK	a) Avukatla ilk iletişiminizde sizi etkileyen ve güven duymanızı sağlayan bir şey oldu mu? b) Size dava süreçleriyle ilgili yaptığı açıklamalarda yeterince şeffaf olduğunu düşünüyor musunuz? c) Avukatın iş etiğine, verdiği sözleri tutma ve dürüstlüğüne olan güveninizi 0-100 arasında nasıl değerlendirirsiniz? (0: Hiç Güvenilir Değil - 100: Tamamen Güvenilir).
YETKİNLİK	a) Avukatın , dava sürecini yönetme becerisini nasıl buluyorsunuz? b) Hukuki prosedürleri size açıklama biçimi ne kadar açık ve anlaşılırdı? c) Avukatın hukuki meseleleri hızlı ve doğru bir şekilde çözümüleme becerisini 0-100 arasında nasıl değerlendirirsiniz? (0: Hiç Yetkin Değil - 100: Tamamen Yetkin)
KONUŞMA BECERİSİ	a) Avukatın ikna edici konuşmaları sayesinde bir dava sürecinde olumlu sonuç alma olasılığınız olduğunu düşünüyor musunuz? b) Avukatın beden dili ve ses tonu, profesyonelliği ile uyumlu mu? c) Avukatın anlaşılır, ikna edici ve etkili bir şekilde konuşma ve anlayabileceğiniz şekilde ifade etme yeteneğini 0-100 arasında nasıl değerlendirirsiniz? (0: Hiç Etkili Değil - 100: Tamamen Etkili .)
AVUKATIN KİŞİLİĞİ	a) Avukatın tavırlarının, stresli bir dava sürecinde sizi rahatlatma potansiyeli taşıdığını düşünüyor musunuz? b) Avukatın profesyonel duruşunun yanı sıra samimiyeti size ne kadar güven verdi? c) Avukatın kişilik özellikleri (ör. nezaket, empati, tutarlılık, saygılı olma) sizin için ne kadar tatmin edici? (0: Hiç Tatmin Edici Değil - 100: Tamamen Tatmin Edici).
ERİŞİLEBİLİRLİK	a) Avukatın iletişim kanalları (telefon, e-posta, yüz yüze görüşme) size yeterli geliyor mu? b) Avukatın iletişim kurma sürecinizde yaşadığınız bekleme süreleri tatmin edici miydi? c) Avukatın ihtiyaç duyduğunuzda kolayca ulaşılma(telefon, e-posta, yüz yüze görüşme) durumunuzu 0-100 arasında nasıl değerlendirirsiniz? (0: Hiç Erişilebilir Değil - 100: Tamamen Erişilebilir.)
REFERANS	a) Çalıştığınız avukat, sizin beklentilerinizi karşılayacak şekilde davanıza önem verdi mi? b) Avukatınızın sizinle iletişim kurma sıklığı ve verdiği bilgilendirme, sizin için yeterli miydi? c) Size bir avukat soran, bir avukata yönlendirmenizi isteyen birine, çalıştığınız bu avukatı tavsiye etme olasılığınızı 0-100 arasında nasıl değerlendirirsiniz? (0: Kesinlikle Tavsiye Etmem - 100: Kesinlikle Tavsiye Ederim)

Tablo 5.9. Waspas Karar Matrisi

A\K	K1 Konuşma	K2 Uzmanlık	K3 Ücret	K4 Kişilik	K5 Konum	K6 Güvenilirlik	K7 Referans	K8 Erişilebilirlik	K9 Yetkinlik	K10 Kazanma Oranı
A1	93,3	9	65.000	95	23	96,6	93,3	91,6	95	87,5
A2	96,6	9	40.000	97	16	90	96,6	91,6	93,3	82,3
A3	76,6	6	45.000	91,6	20	91,6	85	80	78,3	77,7
A4	85	10	50.000	96,6	37	100	90	76,6	76,6	81,2
A5	83,3	4	45.000	86,6	23	76,6	93,3	86,6	83,3	75
A6	93,3	20	45.000	95	20	96,6	97,5	85	90	76,3
A7	88,3	4	70.000	91,6	35	93,3	88,3	85	85	70
A8	88,3	7	50.000	90	20	91,6	88,3	88,3	93,3	81,8
A9	86,6	6	40.000	88,3	22	86,6	81,6	80	81,6	75
A10	96,6	5	55.000	95	20	93,3	95	86,6	85	72,7

Tablo 5.9.'da alternatiflere ait kriter verilerinin yer aldığı karar matrisi gösterilmiştir.

2.Adım: Karar Matrisinin Normalizasyonu

Karar matrisinden sonra fayda ve maliyet kriterleri için iki farklı yöntem kullanılarak normalize edilmiş karar matrisi elde edilir. 10 adet alternatif ve 10 adet kriterden oluşan karar matrisinde kriterlerin yapısına göre Tablo 5.2.'de yer alan K1,K2,K4,K6,K7,K8,K9,K10 kriterleri maksimize(max), K3,K5 değerleri minimize(min) edilmiştir. Normalizasyon işlemi için denklem (4.6) ve denklem (4.7) kullanılmıştır. Normalize karar matrisi Tablo 5.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Waspas normalize karar matrisi

A\K	K1 (max)	K2 (max)	K3 (min)	K4 (max)	K5 (min)	K6 (max)	K7 (max)	K8 (max)	K9 (max)	K10 (max)
A1	0,966	0,450	0,615	0,983	0,696	0,966	0,957	1,000	1,000	1,000
A2	1,000	0,450	1,000	1,000	1,000	0,900	0,991	1,000	0,982	0,941
A3	0,793	0,300	0,889	0,948	0,800	0,916	0,872	0,873	0,824	0,888
A4	0,880	0,500	0,800	1,000	0,432	1,000	0,923	0,836	0,806	0,928
A5	0,862	0,200	0,889	0,896	0,696	0,766	0,957	0,945	0,877	0,857
A6	0,966	1,000	0,889	0,983	0,800	0,966	1,000	0,928	0,947	0,872
A7	0,914	0,200	0,571	0,948	0,457	0,933	0,906	0,928	0,895	0,800
A8	0,914	0,350	0,800	0,932	0,800	0,916	0,906	0,964	0,982	0,935
A9	0,896	0,300	1,000	0,914	0,727	0,866	0,837	0,873	0,859	0,857
A10	1,000	0,250	0,727	0,983	0,800	0,933	0,974	0,945	0,895	0,831

3.Adım: Ağırlıklı Toplam Yöntemi (WSM)

Bu aşamada Tablo 5.11.'de gösterilen AHP yöntemi yardımıyla elde edilen kriterlerin önem ağırlıkları kullanılarak denklem (4.8)'de yer alan WSM yöntemi yardımıyla normalize matristeki her bir değeri o kriterin önem ağırlığıyla çarparak nihayetinde alternatiflerin toplam nispi önem hesaplaması yapılmıştır. WSM yöntemi ile bulunan önem ağırlıkları Tablo 5.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. AHP ile elde edilen kriter önem ağırlıkları

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
0,14693	0,16701	0,12887	0,0557	0,03770	0,10383	0,12609	0,08146	0,09535	0,05693

Tablo 5.12. WSM yöntemi ile elde edilen alternatiflerin nispi önem ağırlıklarının (Qi(1)) bulunması

A\K	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	$\sum(Q_i(1))$
A1	0,142	0,075	0,079	0,055	0,026	0,100	0,121	0,081	0,095	0,057	0,832
A2	0,147	0,075	0,129	0,056	0,038	0,093	0,125	0,081	0,094	0,054	0,892
A3	0,117	0,050	0,115	0,053	0,030	0,095	0,110	0,071	0,079	0,051	0,770
A4	0,129	0,084	0,103	0,056	0,016	0,104	0,116	0,068	0,077	0,053	0,806
A5	0,127	0,033	0,115	0,050	0,026	0,080	0,121	0,077	0,084	0,049	0,761
A6	0,142	0,167	0,115	0,055	0,030	0,100	0,126	0,076	0,090	0,050	0,950
A7	0,134	0,033	0,074	0,053	0,017	0,097	0,114	0,076	0,085	0,046	0,729
A8	0,134	0,058	0,103	0,052	0,030	0,095	0,114	0,079	0,094	0,053	0,813
A9	0,132	0,050	0,129	0,051	0,027	0,090	0,106	0,071	0,082	0,049	0,786
A10	0,147	0,042	0,094	0,055	0,030	0,097	0,123	0,077	0,085	0,047	0,797

4.Adım: Toplam Nispi Önemin Hesaplanması

Bu aşamada bir önceki adımda elde ettiğimiz Qi(1) değerleri yardımıyla denklem (4.9) kullanılarak Ağırlıklı Çarpım Yöntemine (WPM) dayalı i. alternatifin çarpım nispi önem değerlerinin hesaplanması yapılır. WPM yöntemi sonucu hesaplanan değerler Tablo 5.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.13. WPM yöntemi ile değerlerin hesaplanması(Qi(2))

	Qi(1)	Qi(2)
A1	0,832	0,799
A2	0,892	0,860
A3	0,770	0,723
A4	0,806	0,783
A5	0,761	0,681
A6	0,950	0,949
A7	0,729	0,647
A8	0,813	0,771
A9	0,786	0,736
A10	0,797	0,728

5.Adım: Ortak Genel Kriterin Hesaplanması

Denklem (4.10) kullanılarak WSM ve WPM yöntemlerinden elde edilen sonuçlar birleştirilerek alternatiflerin değerlendirilmesi için hesaplama yapılır. Hesaplama sonucu ortaya çıkan Qi değerleri Tablo 5.14.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Nihai Qi değerleri

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Qi	0,815	0,876	0,746	0,795	0,721	0,950	0,688	0,791	0,761	0,762

6.Adım: Karar Verme Süreci

Bu aşamada Tablo 5.14.'te elde edilen nihai Qi değerleri sonucunda büyükten küçüğe doğru bir sıralama yapılır ve en büyük değere sahip olan alternatifin en uygun seçenek olduğu kabul edilir.

Tablo 5.14.'te elde edilen sıralama verilerine göre en iyi alternatif 0,950 değeri ile A6 alternatifi olmuştur. A6 alternatifini sırasıyla 0,876 değeriyle A2 ve 0,815 değeriyle A1 alternatifi takip ederken, tercih edilebilir en kötü alternatif ise 0,688 değeriyle A7 alternatifi olmuştur.

Alternatiflerin sıralaması Tablo 5.15.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.15. Alternatiflerin sıralanması

1.Tercih	A6	0,950
2.Tercih	A2	0,876
3.Tercih	A1	0,815
4.Tercih	A4	0,795
5.Tercih	A8	0,791
6.Tercih	A10	0,762
7.Tercih	A9	0,761
8.Tercih	A3	0,746
9.Tercih	A5	0,721
10.Tercih	A7	0,688

5.3 CoCoSo Yöntemi Uygulaması

AHP yardımı ile kriterlerin ağırlıkları belirlendikten sonra CoCoSo yöntemi ile alternatifler sıralanmıştır.

1.Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması

WASPAS yönteminde kullanılan karar matrisi CoCoSo yönteminde de kullanılmıştır. CoCoSo yöntemine ait karar matrisi Tablo 5.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.16. CoCoSo karar matrisi

A\K	K1 Konuşma	K2 Uzmanlık	K3 Ücret	K4 Kişilik	K5 Konum	K6 Güvenilirlik	K7 Referans	K8 Erişilebilirlik	K9 Yetkinlik	K10 Kazanma Oranı
A1	93,3	9	65.000	95	23	96,6	93,3	91,6	95	87,5
A2	96,6	9	40.000	97	16	90	96,6	91,6	93,3	82,3
A3	76,6	6	45.000	91,6	20	91,6	85	80	78,3	77,7
A4	85	10	50.000	96,6	37	100	90	76,6	76,6	81,2
A5	83,3	4	45.000	86,6	23	76,6	93,3	86,6	83,3	75
A6	93,3	20	45.000	95	20	96,6	97,5	85	90	76,3
A7	88,3	4	70.000	91,6	35	93,3	88,3	85	85	70
A8	88,3	7	50.000	90	20	91,6	88,3	88,3	93,3	81,8
A9	86,6	6	40.000	88,3	22	86,6	81,6	80	81,6	75
A10	96,6	5	55.000	95	20	93,3	95	86,6	85	72,7

2.Adım: Normalizasyon İşleminin Gerçekleştirilmesi

Denklem (4.12) ve denklem (4.13) yardımıyla karar matrisinin normalizasyon işlemi Tablo 5.17.'de gösterilmiştir. Maliyet kriterleri K3(Ücret) ve K5(Konum) olurken diğer kriterlerimiz fayda kriterleridir.

Tablo 5.17. CoCoSo normalize karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
A1	0,835	0,313	0,167	0,840	0,667	0,855	0,736	1,000	1,000	1,000
A2	1,000	0,313	1,000	1,000	1,000	0,573	0,943	1,000	0,908	0,703
A3	0,000	0,125	0,833	0,500	0,810	0,641	0,214	0,227	0,092	0,440
A4	0,420	0,375	0,667	1,000	0,000	1,000	0,528	0,000	0,000	0,640
A5	0,335	0,000	0,833	0,000	0,667	0,000	0,736	0,667	0,364	0,286
A6	0,835	1,000	0,833	0,840	0,810	0,855	1,000	0,560	0,728	0,360
A7	0,585	0,000	0,000	0,500	0,095	0,714	0,421	0,560	0,457	0,000
A8	0,585	0,188	0,667	0,340	0,810	0,641	0,421	0,780	0,908	0,674
A9	0,500	0,125	1,000	0,170	0,714	0,427	0,000	0,227	0,272	0,286
A10	1,000	0,063	0,500	0,840	0,810	0,714	0,843	0,667	0,457	0,154

3.Adım: Her alternatif için ağırlıklandırılmış ikili karşılaştırmaların toplamının (S_i) ve güç ağırlıklarının (P_i) hesaplanması

Denklem (4.14) kullanılarak S_i değeri Tablo 5.18.'de hesaplanmıştır.

Tablo 5.18. Alternatiflere ait S_i değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	S_i
A1	0,123	0,052	0,021	0,047	0,025	0,089	0,093	0,081	0,095	0,057	0,684
A2	0,147	0,052	0,129	0,056	0,038	0,059	0,119	0,081	0,087	0,040	0,808
A3	0,000	0,021	0,107	0,028	0,031	0,067	0,027	0,018	0,009	0,025	0,333
A4	0,062	0,063	0,086	0,056	0,000	0,104	0,067	0,000	0,000	0,036	0,473
A5	0,049	0,000	0,107	0,000	0,025	0,000	0,093	0,054	0,035	0,016	0,380
A6	0,123	0,167	0,107	0,047	0,031	0,089	0,126	0,046	0,069	0,020	0,825
A7	0,086	0,000	0,000	0,028	0,004	0,074	0,053	0,046	0,044	0,000	0,334
A8	0,086	0,031	0,086	0,019	0,031	0,067	0,053	0,064	0,087	0,038	0,561
A9	0,073	0,021	0,129	0,009	0,027	0,044	0,000	0,018	0,026	0,016	0,365
A10	0,147	0,010	0,064	0,047	0,031	0,074	0,106	0,054	0,044	0,009	0,586

Denklem (4.15) kullanılarak P_i değeri Tablo 5.19.'da hesaplanmıştır.

Tablo 5.19. Alternatiflere Ait P_i Değerleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	P_i
A1	0,974	0,823	0,794	0,990	0,985	0,984	0,962	1,000	1,000	1,000	9,512
A2	1,000	0,823	1,000	1,000	1,000	0,944	0,993	1,000	0,991	0,980	9,731
A3	0,000	0,707	0,977	0,962	0,992	0,955	0,823	0,886	0,797	0,954	8,053
A4	0,880	0,849	0,949	1,000	0,000	1,000	0,923	0,000	0,000	0,975	6,576
A5	0,852	0,000	0,977	0,000	0,985	0,000	0,962	0,968	0,908	0,931	6,582
A6	0,974	1,000	0,977	0,990	0,992	0,984	1,000	0,954	0,970	0,943	9,784
A7	0,924	0,000	0,000	0,962	0,915	0,966	0,897	0,954	0,928	0,000	6,546
A8	0,924	0,756	0,949	0,942	0,992	0,955	0,897	0,980	0,991	0,978	9,363
A9	0,903	0,707	1,000	0,906	0,987	0,916	0,000	0,886	0,883	0,931	8,119
A10	1,000	0,629	0,915	0,990	0,992	0,966	0,979	0,968	0,928	0,899	9,265

4.Adım: Karar Alternatiflerinin Görelî Ağırlıklarının Hesaplanması

Denklemler (4.16), (4.17), (4.18) kullanılarak sırasıyla k_{ia} , k_{ib} , k_{ic} değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamalarda lambda(λ) değeri = 0.5 olarak alınmıştır. Hesaplama sonuçları Tablo 5.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.20. Alternatiflerin k_{ia} , k_{ib} , k_{ic} değerleri

k_{ia}	k_{ib}	k_{ic}
0,115	3,509	0,961
0,119	3,916	0,993
0,094	2,230	0,790
0,079	2,427	0,664
0,078	2,148	0,656
0,119	3,975	1,000
0,077	2,004	0,648
0,112	3,117	0,935
0,095	2,337	0,800
0,111	3,178	0,929

5.Adım: Alternatiflerin Nihai Puan (k_i) Değerinin Hesaplanması

Denklem (4.19) kullanılarak alternatiflere ait k_i değerleri bulunur. En yüksek değere sahip alternatifin en iyi alternatif olduğu sonucuna varılır. Tablo 5.21.'de en iyi alternatifin 2,478 değeriyle A6 alternatifinin olduğu, tercih edilebilir en kötü

alternatifin ise 1,375 değeriyle A7 alternatifi olduğu görülmektedir.

Tablo 5.21. Alternatif puanları ve sıralaması

Tercih Sırası	(k_i)	Alternatifler
1.Tercih	2,478	A6
2.Tercih	2,449	A2
3.Tercih	2,257	A1
4.Tercih	2,095	A10
5.Tercih	2,076	A8
6.Tercih	1,640	A9
7.Tercih	1,588	A3
8.Tercih	1,561	A4
9.Tercih	1,440	A5
10.Tercih	1,375	A7

Tablo 5.22.'de Waspas ve CoCoSo yöntemleri sonucu oluşan alternatiflerin sıralamaları birlikte gösterilmiştir. İki yöntemin sonuçları arasında paralellik olduğu görülmektedir.

Tablo 5.22. Waspas ve CoCoSo yöntemleri alternatif sıralamaları

Tercih Sırası	Waspas	CoCoSo
1.Tercih	A6	A6
2.Tercih	A2	A2
3.Tercih	A1	A1
4.Tercih	A4	A10
5.Tercih	A8	A8
6.Tercih	A10	A9
7.Tercih	A9	A3
8.Tercih	A3	A4
9.Tercih	A5	A5
10.Tercih	A7	A7

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1 Sonuç

İnsanlar hayatları boyunca karşılaştıkları sorunlar karşısında haklarını aramak için hukuki yollara başvururlar. Genellikle çok az muhatap olunduğu için bilinmezlik düzeyi fazla olan bu hukuki yollar çoğu zaman insanlara karmaşık gelir ve bu sebeple hem bu karmaşıklıkla uğraşmamak hem de zamandan tasarruf etmek için hukuk mesleğini icra eden avukatlara başvururlar. Her avukat her hukuki sorunda aynı desteği sağlayamaz. Bu sebeple hukuksal süreçte başarı elde etmek ya da gelebilecek zararları minimize etmek için avukat seçimi çok önemli bir karar sürecidir.

Çalışmada avukat seçimine etki eden kriterlerin belirlenmesi amacıyla AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci), CoCoSo (Cost of Compromise Solutions) ve WASPAS (Weighted Sum Model with Additive Ratio Assessment) yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın temel amacı, avukat seçimi sürecinde bireyler üzerinde hangi kriterlerin daha fazla etkiye sahip olduğunu ve bu kriterlerin hangi önceliklere göre sıralandığını belirlemektir. AHP yöntemiyle avukat seçimini etkileyen kriterlerin ağırlıkları bulunmuş ve ortaya çıkan kriter ağırlıkları CoCoSo ve WASPAS yöntemlerinde kullanılarak bu yöntemler sayesinde belirlenen alternatiflerin sıralaması yapılmıştır.

Detaylı literatür taraması yapılarak elde edilen kriterler arasından uzman 10 avukat yardımıyla belirlenen 10 kriter AHP yöntemi kullanılarak ağırlıklandırılmıştır. Belirlenen bu kriterler şunlardır: “Konuşma becerisi, Uzmanlık, Ücret, Avukatın Kişiliği, Ofisin Fiziki Konumu, Güvenilirlik, Referans, Erişilebilirlik, Yetkinlik, Avukatın Kazanma Oranı”. AHP yöntemi ile elde edilen ağırlıklar, avukat seçiminde en önemli kriter sıralamasının önemliden daha az önemliye doğru: Uzmanlık, Konuşma Becerisi, Ücret, Referans, Güvenilirlik, Yetkinlik, Erişilebilirlik, Avukatın Kazanma Oranı, Avukatın Kişiliği, Ofisin Fiziki Konumu şeklinde olduğunu göstermektedir.

AHP yöntemi sonucu oluşan sıralama bireylerin avukat seçiminde öncelikle donanımlı ve uzun yıllardır bu işi yapan tecrübeli bir avukatı tercih ettiklerini; avukatın bir iletişim mesleği olarak düşünülüp avukatın iletişimi için baş aktörlerden olan konuşma becerisinin düzgün ve etkileyici olmasını aradıklarını göstermektedir. Bireyler her ne kadar diğer kriterleri daha ön plana koysalar da

avukatın davada alacağı ücret de bireylerin seçim kararlarını oldukça etkilemektedir. Öyle ki daha uzman bir avukat daha düşük ücret alan bir avukata kıyasla geri planda kalabilmektedir. Bireyler tanıdıklarının tavsiyelerini dikkate almaktadırlar ve avukat seçiminde tanıdığı birinin tavsiye ettiği avukatla çalışmak bireylere cazip gelmektedir. Referansı olan bir avukat diğer avukatlardan daha ağır basabilmektedir.

Bireyler sorun yaşadığı hukuki konu dışında avukatın hukukun her alanında donanımlı ve yetkin olmasına dikkat etmektedirler. Bir hukuki olayda sonuç almak için karşılırlarına çıkabilecek herhangi bir olumsuzluğu alanında hakim yetkin bir avukatın daha iyi şekilde çözümleyeceğini düşünüyorlar. Erişilebilirlik kriteri sıralamada önlerde yer almasa da bireylerin temel sorunlarından birinin avukatlara ulaşım konusunda olduğu görülmektedir. Bireyler avukatlarından istedikleri zaman ulaşılabilir olmalarını beklemektedirler.

Bireyler avukatın dava kazanma oranını önemsiyorlar fakat vazgeçilmez bir konumda görmüyorlar. Kaldı ki davaların hepsinin kendi içinde farklı doneleri bulunmaktadır. Gelen davanın özelliğine göre kazanma oranı değişkenlik göstermektedir. Avukatın kişiliği ve ofisin fiziki konumu bireylerin diğer kriterlerden daha geride gördüğü, bazı durumlarda gözden çıkarabildikleri bir konumda seyretmiştir. İletişim çağında bir avukatın ofisine ulaşma zorluğu bireyler için çok fazla sorun olarak görülmemektedir.

CoCoSo ve WASPAS yöntemleri kullanılarak, çalışmamızda belirlenen 10 kriter ışığında 10 farklı alternatif avukat ele alınarak aralarında ideal avukat sıralaması yapılmıştır. Her iki yöntemde de AHP yönteminde elde edilen kriter ağırlıkları kullanılmıştır. WASPAS yöntemi ile yapılan sıralama sırasıyla A6,A2,A1,A4,A8,A10,A9,A3,A5,A7 şeklinde olmuştur. CoCoSo yöntemi ile elde edilen sıralama A6,A2,A1,A10,A8,A9,A3,A4,A5,A7 şeklinde olmuştur. Her iki yöntemde de ilk 3 sıra ve son 2 sırada yer alan alternatifler aynıdır. Arada kalan alternatifler arasında ufak çaplı değişiklikler olmuştur. Bu farklılıklar 2 yöntemin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İki yöntemde de ilk 3 sırayı alan alternatiflere bakıldığında A6 alternatifinin ilk sırada, A5 ve A7 alternatiflerinin son sırada yer almasında özellikle uzmanlık kriterinin etkili olduğu görülmektedir. Öyle ki: A6 alternatifi en fazla uzmanlığa sahipken, A5 ve A7 kriterleri alternatifler arasında en az uzmanlığa sahip alternatifler olarak görünmektedir.

Çalışmanın sonuçları, avukat seçiminde ‘Uzmanlık’ ve ‘Konuşma Becerisi’ gibi daha çok kişisel özelliklerin belirleyici kriterler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, avukatların kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve uzmanlık alanlarında derinlemesine bilgi sahibi olmaları gerektiğini göstermektedir. Bireyler avukatların bir iletişim uzmanı olması gerektiğini, etkili bir iletişimle hukuki meselenin daha rahat çözülebileceğine inanıyor. Hukuki prosedürlerin karmaşık yapısı bireylerde en çok bilen, en deneyimli avukatı arama eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda, ‘Ücret’ gibi daha ikincil kriterlerin, uzmanlık gibi unsurlara kıyasla daha düşük öneme sahip olduğu görülse de, ücretin hala önemli bir kriter olarak öne çıktığı ve bireylerin daha uygun ücretli avukatlar tercih edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, avukatlar, fiyatlandırma stratejilerini belirlerken, uzmanlıkları ve sektördeki başarıları ile doğru bir denge kurmalıdırlar.

6.2 Öneriler

6.2.1 Avukatlar ve Hukuk Firmaları İçin

Çalışmada, avukatlara ve hukuk firmalarına stratejik çıkarımda bulunmaları için önemli veriler yer almaktadır. Öncelikle, avukatların ‘Uzmanlık’ ve ‘Konuşma Becerisi’ gibi temel profesyonel kriterlere odaklanmaları, müvekkil memnuniyetini ve başarı oranlarını artırmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, ‘Güvenilirlik’ ve ‘Referans’ gibi kriterler de önem derecesini koruyarak bireylerin avukat seçiminde güven unsurunu göz önünde bulundurdıklarını göstermektedir. Özellikle referans kriteri seçim sürecinde çoğu negatif düşüncüyü ortadan kaldıran bir kriter olabilmektedir. Ofisin fiziki konumunun bireyler tarafından en geride tutulması avukatlara mutlaka merkezi bir lokasyonda ofis tutma zorunluluklarının olmadığını, bu alanda yapılacak yatırımın bireylerde etkili olan kişisel gelişime aktarılabilirliğini göstermektedir. Bireyler avukatlara ulaşmak için telefon ve diğer iletişim araçlarının yeterli olduğu görüşünde hemfikirler. Avukatın kazanma oranı da bireylerin önem sırasında oldukça geride kalarak bireylerin bu bilgiye şeffaf şekilde erişebileceklerine dair kuşkuyla sahip olduklarını ortaya koyuyor. Benzer şekilde avukatın kişiliği kriterinin de son sıralarda yer alması kısa zamanda bir kişilik analizinin zor olması sebebiyle bu kriterlerin bireyler üzerinde çok büyük bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen veriler ışığında avukatlar ön plana çıkmak için bilgi birikimini arttırma, muhatap olduğu her müşterisinden(müvekkilinden) olumlu geri dönüşler alarak referans seviyesini arttırma yoluna gitmeli. Ücret kriterinin üçüncü sırada olduğu düşünüldüğünde katı fiyat politikalarından ziyade piyasa koşulları takip edilerek bir fiyatlandırma sürecine gidilebilir. Aksi durum müşterileri rahatlıkla başka alternatifler aramaya yönlendirmektedir. Avukatın yalnızca ilgili dava konusunda değil hukukun her alanında genel donanıma sahip olmasını içeren yetkinlik kriteri de önem arz etmektedir. Bireyler hukuku bir bütün olarak düşünmekte ve dava sürecinde avukatın her alanda bilgi sahibi olmasının kendi sorunlarının çözümünü kolaylaştıracağını düşünmektedirler. Bireyler avukatlarda erişim sorununun sıklığından şikayetçi olarak erişim sorunu yaşamadıkları bir avukatın kendileri için çok daha cazip olduğunu düşünmektedirler. Telefon, sosyal medya gibi iletişim araçları vasıtasıyla istediği çoğu zaman avukata ulaşabilen bir müşteri o avukatı tercih etmektedir. Bu sebeple avukatlar interaktif iletişim konusunda sorun yaşamamalı, fiziksel ve online iletişim için daha düzenli ve aktif bir hayatı tercih etmelidirler.

6.2.2 Avukat Seçim Sürecinde Olan Bireyler İçin

Avukat seçme sürecinde olan bireyler, öncelikle avukatın uzmanlığına dikkat etmelidirler. Hukuki süreçler genel olarak bireylere karmaşık gelen süreçler olduğu için avukatın alanında uzman biri olması sürecin daha başarılı şekilde ilerlemesini sağlar. Bunun yanı sıra, avukatın konuşma ve iletişim becerileri de büyük önem taşır; hukuki konuları sade ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilen bir avukat, müvekkilin süreci daha iyi anlamasına yardımcı olur. Güvenilirlik ve referanslar da seçim sürecinde dikkate alınmalıdır. Daha önce o avukatla çalışmış kişilerin geri bildirimleri yani referansları avukatın başarısı hakkında önemli çıkarımlar elde etmeyi sağlar.

Ayrıca, avukatların benzeri davalardaki fiyatlandırmalarını değerlendirmek de önemlidir. En pahalı ya da en ucuz avukatın en iyi seçenek olacağı yanılgısına düşmeden, piyasa koşullarına uygun ve hizmet kalitesiyle dengeli bir ücretlendirme sunan avukatlar tercih edilmelidir. Bununla birlikte, bir avukatın yalnızca belirli bir hukuk dalında değil, hukukun genel prensipleri konusunda da bilgi sahibi olması avantaj sağlar. Farklı hukuki alanlarla ilgili donanımı olan bir avukat, müvekkilin karşılaşabileceği ek sürpriz sorunlara daha başarılı çözümler sunabilir.

Erişilebilirlik de avukat seçiminde önemli bir kriterdir. Müvekkiller, avukatlarına gerektiğinde ulaşabilmek isterler. Telefon, e-posta veya sosyal medya gibi iletişim araçları üzerinden avukatın ne kadar hızlı ve düzenli geri dönüş yaptığı gözlemlenmeli, mümkünse avukatın kendisine bile sorulmalıdır. Bununla beraber, avukatın ofisinin fiziki konumu bireyler için öncelikli bir kriter olmayabilir. Günümüzde birçok hukuki işlem dijital ortamda yürütülebildiği için, avukatın lokasyonundan çok, iletişim kanallarının etkinliği daha belirleyici olmalıdır.

Bireylerin avukatın kazanma oranına çok fazla önem vermeleri sağlıklı bir yaklaşım olmayabilir. Çoğu zaman bu tür verilere şeffaf bir şekilde ulaşmak mümkün olmadığı gibi, her davanın farklı koşulları olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, avukatın mesleki deneyimi ve müvekkillerle olan ilişkileri daha güvenilir bir kriter olacaktır. Avukatın kişilik özellikleri de seçim sürecinde göz önünde bulundurulabilir ancak kısa sürede bir avukatın karakterini tam anlamıyla analiz etmek zor olacağı için, bu kriterin karar aşamasında belirleyici olması beklenmemelidir.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 7th Edition atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Adalet Bakanlığı. (2023). Adalet Bakanlığı hukuk terimleri sözlüğü. <https://sozluk.adalet.gov.tr>
- Aday, N. (2016). *Avukatın sözleşmeden doğan hukuki sorumluluğu*. Vedat Kitapçılık.
- Afşin, S. (2022). *Avukatlıkta reklam yasağı* (Yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Akbaş, K. (2015). Avukatlık mesleğinin ekonomi politiği: Avukatların sınıfsal konumlarındaki değişim (2. baskı). NotaBene Yayınları.
- Aksoy, E., Ömürbek, N. ve Karaatlı, M. (2015). AHP temelli MULTIMOORA ve COPRAS yöntemi ile Türkiye Kömür İşletmeleri'nin performans değerlendirmesi. *Hacettepe üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 33(4), 1-28. <https://doi.org/10.17065/huiibf.10920>
- Akpınar, A. T. (2016). Çalışanların iş bulma kanallarına göre profilini tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 303-317.
- Akyıldız, E. (2006). *Analitik hiyerarşi süreci ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aldemir, H. (2018). *Uygulamada Avukatlık Hukuku*. Adalet Yayınevi.
- Altundağ, Ş. (2022). *Okul müdürlerinin iş yükü kaynakları ve iş yükünü yönetme stratejileri* (Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ankara Üniversitesi. *Açık ders malzemeleri*. <https://acikders.ankara.edu.tr> (Erişim tarihi: 23 Eylül 2023)
- Arslantürk, Y. ve Gül, T. (2019). *Turist rehberliğinde yeni eğilimler ve turist rehberliğinin geleceği. Turist rehberliği mesleği (Dünü-bugünü-yarın)*, 1, 287-331. Detay Yayınevi.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5).
- Atik, E. (2015). *Otel işletmelerinde iş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı* (Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aydın, T. (2023). *Critic-WASPAS yöntemleri ile Türkiye için en uygun yenilenebilir enerji kaynağının seçimine dair bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Aytaç, M. ve Gürsakal, N. (2015). *Karar verme* (1.Basım). Dora Basım Yayın Dağıtım AŞ.
- Baltacı, A. (2023). *Sosyal bilimlerde güncel tartışmalar*. s.11. Bidge Yayınları. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10064691>.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. (6. Basım). Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.
- Başaran, M. ve Erdem, İ. (2009). Öğretmen adaylarının güzel konuşma becerisi ile ilgili görüşleri üzerine bir araştırma. *Kastamonu Education Journal*, 17(3), 743-754.

- Basım, A. (2016). *Algılanan streste duygusal emek ve kendilik değerlendirmelerinin rolü: Avukatlar üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Başkaya Dazlak, B., (2019). *İnsan kaynakları temin ve seçiminde analitik hiyerarşi proesinin kullanılması ve oteller üzerine bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bavolar, J. (2013). Validation of the adult decision-making competence in Slovak students. *Judgment and Decision making*, 8(3), 386-392. <https://doi.org/10.1017/S1930297500006057>.
- Baydar Haliç, Ö. (2019). *Avukatın hukuki sorumluluğu*. (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bilgici, Ö. (2010). Baskı guruplarının siyasi karar alma Organları üzerindeki etkisi: Türkiye Barolar Birliği örneği. (Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Bozdağ, A. ve Şık, H. (2014). Müdafinin görevinin sona ermesi ve hukuki sonuçları. *Ankara Barosu Dergisi*, (2), 47-66.
- Börü, D. E., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2020). Güvenilir ve güvenilmez insan özellikleri karşılaştırması. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 9(18), 149-162.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları.
- Budak, İ. (2016). *Entropi temelli WASPAS ve gri ilişkisel analiz yöntemleri ile Avrupa'nın en büyük havalimanlarının sıralanması*. (Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Burcuoğlu, H. (2003). Avukatlık sözleşmesi-I. *Günüşiği Aylık Hukuk Dergisi*, S.4, 38.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık.
- Cengiz, D. (2012). *Çok kriterli karar verme yöntemleri üzerine karşılaştırmalı analiz*. (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Chakraborty, S., & Zavadskas, E. K. (2014). Applications of WASPAS method in manufacturing decision making. *Institute of Mathematics and Informatics, Vilnius University*, 25(1), 1-20.
- Crane, F. G. PhD (1989). Choice Criteria and Cue Usage in Selecting Lawyers. *Journal of Professional Services Marketing*, 5(1), 113-122. https://doi.org/10.1300/J090v05n01_11.
- Çakın, E. (2013). *Tedarikçi seçim kararında analitik ağ süreci (ANP) ve ELECTRE yöntemlerinin kullanılması ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2016). Finans yöneticilerinin karar verme davranışları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 45-64.
- Çetin, A. (2019). *Bulanık TOPSIS ve AHP yöntemleri ile performans değerlendirmesi: Esenboğa havalimanında bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin toplantı yönetimi becerileri ve çalışanların kararlara katılma düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. İstanbul Ticaret Odası.
- Çığışar, (2018). *Limited şirkette esas sermaye payının rehni* (Yüksek lisans tezi, Özyeğin Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çiçek, İ. ve Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.

- Çiftçi, Ü. (2019). *Burdur Barosu avukatlarının stresle başa çıkma durumlarının ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çiftçi, C. (2014). *Çok kriterli karar verme yöntemleriyle İMKB'de işlem gören büyük çaplı şirketlerin finansal performanslarının karşılaştırmalı analizi* (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çoban, M. (2012). *Personel seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve imalat sanayiinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Çoban, R. (2019). Uçak bakım sektöründe iş yükü ve zaman baskısı üzerine bir örnek olay araştırması. *Journal of Aviation*, 3(1), 45-60. 10.30518/jav.569124.
- Çolak, E. (2024). *Avukatların yaşam boyu öğrenme yeterlikleri ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi: İstanbul Barosu avukatları örneği* (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Dağlı, S. (2023). *Farklı ağırlıklandırma tekniklerine dayalı CoCoSo yöntemi ile Türkiye'deki katılım bankalarının performans değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Dalbudak, E. ve Rençber, Ö. F. (2022). Çok kriterli karar verme yöntemleri üzerine literatür incelemesi. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-17. <https://doi.org/10.55769/gauniibf.1068692>.
- Dede, T. (2023). *Çağrı merkezi çalışma koşullarının ve çalışanlarının AHP yöntemi ile incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Deniz, A. (2023, 26 Aralık). *Hukuki danışmanlık*. <https://www.alideniz.av.tr/hukuki-danismanlik>.
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. <https://doi.org/10.14783/od.v9i35.1012000249>.
- Diken, B. (2024). *Enerji sektöründe AHP-MEREC-COCOSO yöntemleri ile sürdürülebilir ve akıllı tedarikçi seçimi*. (Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Doğan, Y. (2009). Konuşma becerisinin geliştirilmesine yönelik etkinlik önerileri. *Türk eğitim bilimleri dergisi*, 7(1), 185-204.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim çatışmaları ve empati: Sanatta ve günlük yaşamda*. Sistem Yayıncılık.
- Durdudiler, M., (2006). *Perakende sektöründe tedarikçi performans değerlemesinde AHP ve Bulanık AHP uygulaması*, (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Durhan, İ. (2004). Ülkemizde avukatlık kurumunun tarihsel gelişimi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8(3-4), 23-46
- Eleren, A., ve Karagül, M. (2008). 1986-2006 Türkiye ekonomisinin performans değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 1-14
- Eker, M. C. (2022). *Mesleğe yeni başlamış avukatların gündelik hayat pratikleri* (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Er, Y. (2024). *BIST yıldız pazar kümeleme analizi ve WASPAS yöntemleriyle hisse senedi portföyü oluşturma*. (Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal performans değerlendirme formu tasarımı analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1).

- Erden, T. ve Coşkun, M. Z. (2011). Coğrafi bilgi sistemleri ve analitik hiyerarşi yöntemi yardımıyla itfaiye istasyon yer seçimi. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 13. Türkiye Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 301.
- Erol, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (5.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ,
- Ersöz, F. ve Kabak, M. (2010). Savunma sanayi uygulamalarında çok kriterli karar verme yöntemlerinin literatür araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 97-125.
- Eyüp, B. (2013). Üniversite öğrencilerinin konuşma becerilerini kullanmaya yönelik tutumları. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(197), 95-113.
- Ferah, H.A. (1998). Avukatlık Şirketlerinin kuruluş tartışmaları ile ilgili bir değerlendirme, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, Sayı: 1, ss.73-76.
- Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives: how to convince others that you are right*. World Scientific.
- Gökcan, H. T. (2009). *Açıklamalı avukatlık yasası, avukatların görev suçları, özel soruşturma usulü, hukuki sorumluluk*. Seçkin Yayınevi.
- Göktürk, N., Özgenç, İ. ve Üzülmüş, İ. (2012). *Ceza hukukuna giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 11, 24.
- Gözübüyük, A. Ş. (2010). *Türkiye'nin yönetim yapısı*. Turhan Kitabevi.
- Gülenç, İ. F. ve Bilgin, G. A. (2010). Yatırım kararları için bir model önerisi: AHP yöntemi. *Öneri Dergisi*, 9(34), 97-107.
- Günday, M. (2003). *İdare hukuku* (8.baskı). İmaj Yayıncılık.
- Güner, S. (2015). *Avukatlık hukuku* (6.Baskı). Yetkin Yayınları.
- Günergök, Ö. (2013). *Avukatlık sözleşmesi*. Yetkin Yayınları.
- Güngör, İ. ve İşler, D. B. (2004). Analitik hiyerarşi yaklaşımı ile otomobil seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(2), 21-33.
- Güngör, S. ve Özcan, U. (2022). *Karar kuramı ve karar verme*. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, (33), 119-125. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1035682>.
- Gürler, C. (2019). *Avukatlık ve Noterlik Hukuku*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürses, İ. (2006). *Avukatların mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Sakarya örneği*. (Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Güzel, A. (2004). Savunma hakkının güvencelenendirilmesi. *Ankara Barosu Hukuk Kurultayı, Avukatlık Mesleği ve Savunma Hakkı*. s. 117-125.
- Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3592-3608. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.004>.
- Hattat, Ş. (2019). *Personel seçme problemi: PROMETHEE ve TOPSIS yöntemleri ile karşılaştırmalı bir analiz*. (Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Işığöç, Ö. (2011). *Ücret: Teorisi, politikası, yönetimi, sistemleri*. Marmara Kitabevleri Yayınları.
- İmrek, K. (2003). *Yöneticiler için karar verme teknikleri el kitabı*. Beta basım yayım.
- İnan, E. (2018). *Uzaktan eğitimde içerik geliştirme platformu seçiminde karar verme süreci* (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- İnan, H. E. (2017). *Şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde öncelikli görülen yetkinliklerin AHP yöntemi ile değerlendirilmesi: Eskişehir örneği* (Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- İpçi, Ö. (2021). *Avukatlık mesleğinde yapay zeka kullanımı* (Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- İpekçi, A. (2019). *Türkiye’de yapılması planlanan sualtı akıntı enerji tesisi kurulumu için SWARA ve WASPAS yöntemleri ile yer seçimi* (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- İyimaya, A. (2004). Avukatlık tekeli. *Ankara Barosu Hukuk Kurultayı*, 3, 157-170.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010). Kişilik, mesleki tercih ve performans ilişkisi: Akademik personel üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 119-126.
- Karabacak, G. (2012). *Analitik hiyerarşi yöntemi ve analitik ağ süreci ile mühimmat seçimi* (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Karateke, S. (2006). *Avukatlık sözleşmesinde ücret* (Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kaya, Y. (2004). *Çok amaçlı karar verme yöntemlerinden TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) ve ELECTRE (Élimination et choix traduisant la réalité) yöntemlerinin karşılaştırılması*. Hava Harp Okulu, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü.
- Keleş, R. (2021). Kentbilim terimleri sözlüğü (3.Baskı). İmge Kitabevi Yayınları.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Kıranlı, S. ve İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 150-162.
- Kıvrak, E. (2001). *Karar vermede çok kriterli yaklaşım ve analitik hiyerarşi yöntemi*. (Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Koçak, A. (2003). Yazılım seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı ve bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 3 (1): 67-77.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basın Yayım Dağıtım A. Ş.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletme yöneticilerinin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği*. (Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Korkmaz, M. (2012). Müvekkil beklenti ve tatmininin avukat tarafından karşılanmasının uygulamalı olarak incelenmesi. *TBB Dergisi*, 83(83), 241-268.
- Korkusuz, R. (2008). *Avukatlık hukukuna giriş*. Karahan Kitabevi.
- Koytak, E. (2022). *Mesleğin dönüşümü: Hekimler ve avukatlar* (Doktora tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Koroğlu, O. (2022). *Avukatın sözleşmeden doğan hukuki sorumluluğu* (Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri* (Yüksek lisans tezi, Baskent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik hiyerarşi yöntemi ve işletmecilik alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz IIBF dergisi*, 1(1), 83-105.

- Kutlu, B., Abalı, Y. ve Eren, T. (2012). Çok ölçütlü karar verme yöntemleri ile seçmeli ders seçimi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 5-25.
- Kuzgun, Y. (2014). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı* (4.Baskı). Nobel Yayınları.
- Lezki, Ş., Sönmez, H., Şıklar, E., Özdemir, A. ve Alptekin, N.(2019). *İşletmelerde karar verme teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Mahmutoğulları, S. N. (2007). *Avukatlık mesleki sorumluluk sigortası* (Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Mahr, N. (2025). *Hukuk davası genel bakış ve türleri*. Study.com. <https://study.com/learn/lesson/civil-suit-overview-types.html>.
- Marjorie M. Shultz & Sheldon Zedeck (2011). Predicting lawyer effectiveness: Broadening the basis for law school admission decisions. *law & soc. Inquiry*, 36, 620-629. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2011.01245.x>.
- Naktiyok, A. ve Işcan, Ö. F. (2004). Örgütlerde farklı karar verme modelleri ve yöneticilerin performans değerlendirme kriterleri ile bireysel karar verme süreçleri arasındaki ilişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 287-306.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.
- Nurata, Z.C. (2017). *Mesleki özerklik ve meslek etiği açısından kamu kesimi ve kurum avukatları ile serbest çalışan avukatların karşılaştırılması: Ankara ili örneği*. (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Oğuz, Z. (2024). *Karar verme sürecinde sosyal medya fenomenlerinin etkisi* (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Okuyucu, C. N. (2023). *Yazılımların kalite düzeylerinin MEREC ve CoCoSo yöntemleri kullanılarak değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Orçun, Ç. (2019). Enerji sektöründe WASPAS yöntemiyle performans analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 439-453. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.537839>.
- Ömür, Ç. (2001). *Concatenative speech synthesis based on a sinusoidal speech model* (Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ömürbek, N., Şimşek, A. (2014). Analitik hiyerarşi süreci ve analitik ağ süreci yöntemleri ile online alışveriş site seçimi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(22), 306-327. <https://doi.org/10.11611/JMER214>
- Özbek, A. (2017). *Çok kriterli karar verme yöntemleri ve excel ile problem çözümü* (1.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Özbek, A. (2019). *Çok kriterli karar verme yöntemleri ve excel ile problem çözümü* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Özcan, M. (2012). *AHP ve TOPSIS yöntemlerinin personel seçimi sürecindeki etkililiğinin karşılaştırılması: bir üretim işletmesinde uygulama*. (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özdağoğlu, A., Işıldak, B. ve Keleş, M. K. (2022). MEREC tabanlı COCOSO yöntemiyle uçuş okullarının uçak seçimlerinin değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 708-719. <https://doi.org/10.36362/gumus.1078913>.
- Özden, Ü. (2008). Analitik hiyerarşi yöntemi ile ilkökul seçimi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1).

- Özel, G. (2023). *Tıbbi cihaz üretimi yapan bir firmada bütünleşik MEREC-CoCoSo yöntemi ile tedarikçi seçimi*. (Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özida. (2008). *Herkes için ulaşılabilirliğin iyileştirilmesi-örnek uygulama rehberi*. Anıl Matbaacılık.
- Özkan, M. S. (2006). *Avukatlık hukuku*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Öztatar, H. (2011). *Türkiye'de avukatlık mesleği ve sorunları* (Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Öztemel, K. (2012). Kariyer kararsızlığı ile mesleki karar verme öz yetkinlik ve kontrol odağı arasındaki ilişkiler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 459-477.
- Özyörük, B. ve Özcan, E. C. (2008). Analitik hiyerarşi sürecinin tedarikçi seçiminde uygulanması: otomotiv sektöründen bir örnek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 133-144.
- Peng, X., & Dai, F. (2009). Information systems risk evaluation based on the AHP-fuzzy algorithm. *In International Conference on Networking and Digital Society* (pp. 178-180). 10.1109/ICNDS.2009.124.
- Peng, X. & Huang, H. (2020). Fuzzy decision making method based on Cocosso With CRITIC for financial risk evaluation. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(4), 695-724. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.11920>.
- Ramadhan R., Al-Abdul, V.H. ve Duffuaa S. (1999). The use of an analytical hierarchy process in pavement maintenance priority rankin, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(1): 25-39. <https://doi.org/10.1108/13552519910257041>.
- Saaty T.L. (2008), Relative measurement and Its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the Analytic Hierarchy/Network Process”, *Review Of The Royal Spanish Academy Of Sciences Series A Mathematics*, 102(2): 251-318.5-2254.
- Saaty, T. L., & Ozdemir, M. S. (2003). Why the magic number seven plus or minus two. *Mathematical and computer modelling*, 38(3-4), 233-244. [https://doi.org/10.1016/S0895-7177\(03\)90083-5](https://doi.org/10.1016/S0895-7177(03)90083-5).
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (1.Baskı). Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etikin önemi: Uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Sakar, M. (2010). *Ofis kullanıcıları memnuniyet ve beklentilerinin tespit edilmesi: İstanbul ofis piyasası* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Satıcı, S. (2021). Ülkelerin inovasyon performansının CRITIC temelli WASPAS yöntemiyle değerlendirilmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(2), 91-104.
- Seçer, Ş. (2009). Profesyonel mesleklerle ve profesyonel bireylere güven. *Kamu İş*, 10(4), 247-277.
- Sucu, Y. (2000). *Yönetim: Kavramlar, kuramlar ve süreçler*. AİBÜ İİBF Basımevi.
- Sunar, H., Ateş, A. ve Yılmaz, R. (2019). Türkiye turizm istatistiklerinin analitik hiyerarşi süreci (AHS) yöntemiyle performans değerlendirmesi ve karşılaştırılması, 3. *Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi (Futourism 2019) Bildiriler Kitabı*, 26-28.

- Sungurtekin Özkan, M. (1999). *Avukatlık mesleği, avukatın Hak ve yükümlülükleri*. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Sungurtekin, M. (1994). *Avukatlık mesleği avukatın hak ve yükümlülükleri* (Doktora tezi, Ankara Üniversitesi).
- Şahin, K. (2021). *Sağlık turistlerinin hastane seçimi: AHP ve TOPSIS yöntemleri ile bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Şekerci, A. Z. ve Yazıcıoğlu, O. (2019). AHP yöntemi ile tedarikçi seçimi: Gıda sektöründe bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 23-41.
- Şenocak, K. (2000). *Meslekî sorumluluk sigortası*, Ankara.
- Şimşek, H. (2015). *Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemlerinin insan kaynaklarının seçiminde kullanılması: Güvenlik sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Tanyıldız, A. (2022). *Avukatların problem çözme becerilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ve iş yaşam dengeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi: Isparta ili örneği* (Doktora tezi, Yalova Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Taşçı, S. (2005). Hemşirelikte problem çözme süreci. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14, 73-78.
- Tek, B. (2023). *AHP ve TOPSIS ile ticari taksi kullanım amaçlı otomobil seçimi: Malatya ili araştırması* (Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Teke, H. (2023). *Bütünleşik SWARA-Gri İlişkisel Analiz ve CoCoSo yöntemi ile OECD ülkelerinin makroekonomik performanslarının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi).
- Türk Dil Kurumu. *TDK Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>.
- Türkiye Barolar Birliği. (2001). *Avukatlık meslek kuralları*. <https://www.barobirlik.org.tr/Haberler/meslek-kurallari-5433>.
- Türkiye Cumhuriyeti. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Türkiye Cumhuriyeti (1969). *1136 sayılı Avukatlık Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1136.pdf>.
- Türkiye Cumhuriyeti (2011). *6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6100.pdf>.
- Türkiye Cumhuriyeti (2003). *4857 sayılı İş Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>.
- Türkiye Cumhuriyeti (1965). *634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.634.pdf>.
- Tek, B. (2023). *AHP ve TOPSIS ile ticari taksi kullanım amaçlı otomobil seçimi: Malatya ili araştırması* (Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Tınar, M. Y. (1999). Çalışma yaşamı ve kişilik. *Mercek Dergisi*, 14, 93-97.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi* (1.Baskı). Türkmen Kitabevi.
- Tüminçin, F. (2016). *Analitik Hiyerarşi Proses(AHP) ile bir karar destek sistemi oluşturulması: bir üretim işletmesinde uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.

- Türkmen, C. (2009). *Kamu Avukatları*. Ankara Barosu Yayını.
- Tüzemen, A. ve Özdağoğlu, A. (2007). Doktora öğrencilerinin eş seçiminde önem verdikleri kriterlerin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 215-232.
- Uruç, E. (2020). *Akıllı çok ölçütlü yasal takip avukatlık ofisi performans yönetimi sistemi* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Uzun, H. (2000). *Meslekler sosyolojisi açısından avukatlar ve avukatlık mesleği: Elazığ Barosu avukatları üzerine sosyolojik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Ünal, Ö. F. (2013). Temel yetkinlik açığının belirlenmesine yönelik bir araştırma (şirketler grubu örneği). *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 129-146.
- Ünal, Ö.F. (2010). Analitik hiyerarşi prosesi ile yetkinlik bazlı insan kaynakları yöneticisi seçimi (Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Üner, N., Oktav, M., Demir, H. ve Alpugan, O. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Beta Basım.
- Wikipedia. (2025). *Duruşma*. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Duru%C5%9Fma> (Erişim tarihi: 10 Mayıs 2024).
- Wikipedia. (2025). *Hukuk fakültesi*. https://tr.wikipedia.org/wiki/Hukuk_fak%C3%BCltesi (Erişim tarihi: 2 Ocak 2025).
- Yaralıoğlu, K. (2001). Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi proses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).
- Yaşar, O. (2016). *Davranışsal karar verme, düşünme, problem çözme*. Detay Yayıncılık.
- Yazdani, M., Zarate, P., Kazimieras Zavadskas, E., & Turskis, Z. (2019). A combined compromise solution (CoCoSo) method for multi-criteria decision-making problems. *Management decision*, 57(9), 2501-2519.
- Yelboğa, A. (2010). *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları* (1.baskı). Turhan Kitabevi yayınları.
- Yıldırım, S. (2022). *Kobilerin yeşil inovasyonu benimseme konusunda karşılaştıkları engellerin bulanık ISM-MICMAC-DEMATEL ile değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh). YÖK Tez Merkezi.
- Yıldırım, B. F. ve Önder, E. (2015). İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticilerin Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. *Dora Yayınevi*.
- Yıldırım, E. C. (2023). *G-20 ülkelerinin ekonomik inovasyon performanslarının CRITIC temelli WASPAS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleriyle karşılaştırılmalı analizi* (Yüksek lisans tezi, Aksaray Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yıldız, E. (2018). *Klasik çok kriterli karar verme yöntemleri ve Eskişehir ilinde bulunan AVM'lerin performanslarının değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Yılmaz, R. (2008). *Türkiye'de lisansüstü öğrenim için öğrenci seçimi: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsünde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı). YÖK Tez Merkezi.
- Yılmaz, E. (1999). Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılarak çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü. *DOA Dergisi*, 5, 95-122.
- Yılmaz, E. (2008). Kamuda çalışan avukatlar. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 57(3), 733-752. https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000001543.

- Yılmaz, E. (1995). Bir meslek olarak dünden yarına avukatlık, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-4, s.193-208.
- Yılmaz, N. ve Erdem, R. (2016). Uzmanlaşma ve tıpta bütüncül yaklaşım üzerine bir değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 35-47.
- Yurdoğlu, H. ve Kundakcı, N. (2017). SWARA ve WASPAS yöntemleri ile sunucu seçimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 253-270. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645105>.
- Yurtcan, E. (1999). Ceza yargılamasında müdafî kimdir, vekil kimdir?. *İstanbul Barosu Dergisi*, C, 73, 99.
- Yüzen, D. Z. (2024). *Bir araç kiralama firmasının araç seçimi problemi için hibrit bulanık BWM-CoCoSo yöntemi uygulaması* (Yüksek lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik* (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

