

ciment

İŞVEREN



CİLT:40 ● SAYI:1
OCAK 2026
ISSN 1300-3526



Grup Toplu İş Sözleşmemizi İmzaladık



Eğitim ortaklarımıza ve
2025 yılında eğitimlerimize
katılım sağlayan tüm
çalışanlarımıza
teşekkür ederiz.

2.393
Katılımcı

91
Farklı Başlıkta Eğitim

12.050
Saat Eğitim

%92,2
Memnuniyet Oranı



Geleceğe Sağlam Adımlarla



ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

AMACI

Sendikanın amacı; üyelerin çalışma ilişkilerinde, mevzuat çerçevesinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak, geliştirmek, aralarında karşılıklı yardımlaşmayı sağlamak, işkolunda kurulmuş ve kurulacak olan işyerlerinin verimli ve ahenkli çalışmasına yardımcı olmak, üyelerini temsil etmek, toplu iş sözleşmesi akdetmek, çalışma barışını kurmak ve devam ettirmek, bu amaçla Türkiye çapında faaliyette bulunmaktır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenliğin ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelere ayrılmadan faaliyet gösterilmesi asıldır.

KURULUŞU

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası 28 Kasım 1964 tarihinde,

Anadolu Çimentoları T.A.Ş.
Ankara Çimento Sanayii T.A.Ş.
Aslan ve Eskişehir Müttehit Çimento ve Su Kireci Fabrikaları A.Ş.
Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
Türk Çimentosu ve Kireci A.Ş.

tarafından o tarihteki İşkolları Yönetmeliği'nin 16 sıra numaralı Çimento Sanayii işkolunda faaliyette bulunmak üzere kurulmuştur.

BAŞKANDAN



Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışma barışını “bir işyerinde ya da genel olarak çalışma hayatında işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkilerin uyum, güven ve iş birliği içinde yürütülmesi durumu” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım çerçevesinde çalışma barışını tesis edecek önemli unsurların başında toplu iş sözleşmeleri gelmektedir. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) ve muhababımız Türkiye Çimse-İş Sendikası sektörümüzdeki çalışma barışının sürdürülebilir kılınmasını sağlayan iki kurum olarak çalışmalarını her zaman ILO’nun tanımına uygun olarak gerçekleştirmiştir.

ÇEİS olarak yeni dönemde de T. Çimse-İş Sendikası ile toplu iş sözleşmesi sürecini uzlaşarak sonuçlandırdığımız için mutlu olduğumu ifade ediyor, yeni dönem Grup Toplu İş Sözleşmemizin sektörümüze ve çalışanlarımıza hayırlı olmasını diliyorum.

2025 yılını geride bırakırken, hem ÇEİS hem çimento sektörü olarak önemli başarılarımıza imza atmış olmanın gururunu yaşıyoruz. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun her yıl düzenlediği “Ortak Yarınlar Ödül Programı”nda Sendikamız, “Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Kültür Analizi” projesiyle İş Sağlığı ve Güvenliği Özel Ödülü’ne layık görüldü. Projenin hayata geçirilmesinde desteğini esirgemeyen Yönetim Kurulu Üyesi arkadaşlarıma ve emeği geçen tüm ÇEİS profesyonellerine teşekkür ediyorum. Bunun yanında, ödüle layık görülen Üyelerimizi de ayrıca kutlamak istiyorum. Gösterdiğimiz bu başarıların ödüllere taçlandırılması, gelecekte daha büyük başarılarımıza imza atmak için bizleri motive edecektir.

ÇEİS olarak eğitime büyük önem veriyor, bunu ÇEİS Kampüs ve ÇİSİEM kapsamında Üyelerimizin istifadelerine sunduğumuz eğitimlerle gösteriyoruz. 2026 yılı içerisinde gerçekleştireceğimiz eğitim faaliyetlerinin tanıtıldığı Kataloğu üyelerimizin dikkatine sunduk. Öte yandan MEF Üniversitesi ve TürkÇimento ile ortaklaşa yürüttüğümüz Çimento Sektörü MBA Programı’nın 2025-2026 öğretim yılı güz dönemini geride bıraktık. Üyelerimize sunduğumuz eğitimlerin çalışanlarımızın gelişimine büyük katkı sağladığını görüyor ve bu eğitimleri önemseydiğimi belirtmek istiyorum.

ÇEİS Sınav ve Belgelendirme Merkezi (ÇESBEM) ile çimento sektörünün geleceğini şekillendirecek nitelikli iş gücünü yetiştirmeye devam ediyoruz. Sınavlarımızı dijitalleştirerek çağın gereklerine ayak uydururken, meslek kapsamımızı da genişleterek sektöre yeni bir soluk getirdik. Bu alanda gelişmeye devam edeceğiz. Bu kapsamda ilerlememiz için bize rehberlik edecek, ILO tarafından finanse edilen, “Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Projesi”nde sona yaklaştık. Sektörümüzle paylaşacağımız sonuçları merakla bekliyor, raporun sektörümüzün gelişimine önemli katkıları olacağına inanıyorum.

Sözlerime son verirken, 2026 yılının çimento sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerimiz ve çalışanlarımız için üretimin sürdürülebilir şekilde devam ettiği, çalışma barışının daim olduğu, verimlilik ve istikrarın güçlendiği bir yıl olmasını temenni ediyorum.

Nihat ÖZDEMİR
Yönetim Kurulu Başkanı
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası



ADOÇİM ÇİMENTO VE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 ARKOZ KARS ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.
 ARKOZ MADENCİLİK A.Ş. AĞRI ÇİMENTO FABRİKASI
 AS ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 AŞKALE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
 ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI TÜRK A.Ş.
 ÇİMKO ÇİMENTO VE BETON SANAYİ TİCARET A.Ş.
 ÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE T.A.Ş.
 FERPA ÇİMENTO A.Ş.
 GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KARÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KAVÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
 KONYA ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 LİMAK ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 LİMAK DOĞU ANADOLU ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 MEDCEM MADENCİLİK VE YAPI MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 NUH ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
 RECYDIA ATIK YÖNETİMİ YENİLENEBİLİR ENERJİ ÜRETİMİ NAK.
 VE LOJ. HİZ. SAN. VE TİC. A.Ş. - ELAZIĞ ÇİMENTO
 SAFİ ÇİMENTO ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 SYCS İNŞAAT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 TITAN ÇİMENTO BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 TRAÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 VEZİRHAN ÇİMENTO MADENCİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.
 VOTORANTİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 YD MADENCİLİK A.Ş.
 YIBIŞAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. SAN. A.Ş.
 YURT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.

EDİTÖRDEN

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında bir adet makaleye yer verdik. Av. Ahmet Ersan'ın kaleme aldığı makalede, İş Kanunu'nun 18. maddesi kapsamında işverenin yönetim hakkı kapsamında aldığı işletmesel kararların bir sonucu olarak iş sözleşmesinin geçerli nedenle sona erdirilmesi konusu inceleniyor. Çalışmada, işletmesel sebeple fesih kurumunun hukuki çerçevesini, Yargıtay içtihatlarının belirlediği ilkeleri ve işverenin fesih yetkisinin sınırlarını değerlendiriliyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, zamanında ödenmeyen ihbar tazminatına yürütülecek faiz konusunda Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin aldığı Karar ve Kararın temyizine ilişkin bölümünü inceliyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde Av. Caner K. Çeşit, Av. Şamil Emirhan ve Av. Berk Emre Cicos tarafından hazırlanan, Rekabet Kurulu'nun Tetra Pak Kararı incelemesine yer verdik. Fikri mülkiyet haklarının kullanımının Rekabet Kanunu'na karşı hile olarak değerlendirildiği ilk Rekabet Kurulu kararı olması bakımından dikkat çeken bahse konu Karar, sektöre ve ilgili pazara ilişkin bilgiler, hakim durum ile hakim durumun kötüye kullanılmasının değerlendirilmesi, uygulanan tedbirler ve karşı oylar başlıkları altında inceleniyor.

Yeni yılın hepimiz için mutlu, huzurlu, refah ve barış içerisinde geçmesini diliyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Yayın Organı

Cilt: 40 Sayı:1 OCAK 2026

ISSN 1300-3526

İki ayda bir yayımlanır/Türkçe. Yerel, süreli yayındır.

Sahibi

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası adına
Yönetim Kurulu Başkanı
Nihat Özdemir

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Genel Sekreter
Dr. H. Serdar Şardan

Editör

Özgür Acar
ozguracar@ceis.org.tr

Hakemli Dergi Yayın Kurulu

Prof. Dr. Levent Akın / Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Gülsevil Alpogut / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Alper / Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Tankut Centel / Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Toker Dereli / Emekli
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Münir Ekonomi / Emekli
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Alpay Hekimler / Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hande Karadağ / MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Cem Kılıç / TOBB ETÜ
Prof. Dr. Erdem Özdemir / Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nahit Töre / Emekli
Prof. Dr. A. Can Tuncay / Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. M. Fatih Uşan / Ankara Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Kübra Doğan Yenisey / Bilgi Üniversitesi

Yayın İlkeleri

Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 1997'den beri hakemli dergidir.
Dergimiz basım meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergimizde yayımlanan yazıların her hakkı saklıdır.
Yazılı izin alınmadan iktibas edilemez. Dergide yayımlanan yazılar yazarın kişisel görüşüdür,
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nı bağlamaz.
Dergiye gönderilen yazılar yayımlanmasa dahi iade edilemez.

İdare Yeri

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Ankara Ofisi, Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu 9. km. No:266, 06800, Çankaya/ANKARA

Grafik Tasarım & Mizanpaj & Dağıtım

İlkay Güneş
ilkaykirmizigul@ceis.org.tr

Basım Yeri

Emsal Matbaa Tanıtım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Basım Tarihi

10 Şubat 2026



ÜCRETSİZDİR.

İÇİNDEKİLER

8-13

KARAR İNCELEMESİ Prof. Dr. Tankut Centel
İhbar Tazminatına Yürütülecek Faiz

14-23

YARGITAY KARARLARI
Derleme: Av. Ayşe Öykü Arslan, Av. Eylül Bayrak

24-27

REKABET HUKUKU ACTECON
Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler
Yazarlar: Mustafa Ayna (Counsel), Selim Turan (Orta-Kıdemli Danışman),
Ceren Özer (Danışman)

28-33

YAPI TASARIM YARIŞMASI 2025
Bu metin ilk olarak ÇEİS'in katkılarıyla şurada yayınlandı: "Yapı Tasarım Yarışması 2025:
Kazanan Projeler", Betonart, 2025/85, s. 90-94.

34-45

ÇEİS'TEN

46-55

ÜYELERİMİZDEN

56-59

İSTATİSTİK
Hazırlayan: Özgür Acar

60-61

KİTAP TANITIM-DİĞER HABER

66-80

MAKALE Av. Ahmet Ersan
İş Sözleşmesinin İşletmesel Sebeplerle Feshi

KARAR İNCELEMESİ

Prof. Dr. Tankut Centel

Koç Üniversitesi
Hukuk Fakültesi

tcentel@ku.edu.tr

İHBAR TAZMİNATINA YÜRÜTÜLECEK FAİZ

I. Karar Özeti

İhbar tazminatı, ücret niteliğindeki alacaklardan değildir. Zamanında ödenmeyecek ihbar tazminatına, en yüksek banka mevzuat faizi yerine, yasal faiz yürütülmelidir.

II. Karar Metni

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu 26.5.2025 tarihli, E. 2025/4095 ve K. 2025/4845 sayılı Kararı'nın kanun yararına temyizle ilişkin bölümünün metni, özetle aşağıdaki gibidir:

".. IV. Kanun Yararına Temyiz

A. Kanun Yararına Temyiz Sebepleri

İlk Derece Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına yönelik olarak Adalet Bakanlığı kanun yararına temyiz isteminde; 4857 sayılı İş Kanunu'nun (4857 sayılı Kanun) 34. maddesinde yalnızca gününde ödenmeyen ücret alacakları bakımından en yüksek banka mevzuat faizine hükümedilmesinin kararlaştırıldığı, ihbar tazminatı ücret niteliğinde olmadığından ilgili alacağa yasal faiz yürütülmesi gerekirken yasal faizden az olmamak üzere en yük-

sek banka mevduat faizine hükmedilmesinin usul ve kanuna aykırı olduğunu belirterek kanun yararına temyizden incelenerek bozulmasını talep etmiştir.

B. Değerlendirme ve Gerekçe

Uyuşmazlık, ihbar tazminatına uygulanması gereken faizin türüne ilişkindir.

Somut uyuşmazlıkta; davacı tarafça, dava ve islah dilekçelerinde ihbar tazminatı talebine yasal faizden az olmak kaydıyla en yüksek banka mevduat faizi yürütülmesi talep edilmiş olup İlk Derece Mahkemesince hüküm altına alınan ihbar tazminatına davacı talebi doğrultusunda, yasal faizden az olmamak üzere en yüksek banka mevduat faizi yürütülmesine karar verilmiştir.

Ancak ihbar tazminatı 4857 sayılı Kanun'un 34. maddesinde belirtilen ücret niteliğindeki alacaklardan olmadığı gibi ihbar tazminatının zamanında ödenmemesi halinde uygulanacak faiz konusunda da kanunda özel bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle ihbar tazminatına uygulanacak faiz türü, yasal faizdir.

Davacı tarafın dava ve islah dilekçesindeki faize ilişkin talebi ve en yüksek mevduat faizinin yasal faizin altında kalma ihtimali de dikkate alınarak, İlk Derece Mahkemesi'nce ihbar tazminatına en yüksek banka mevduat faizini geçmemek üzere yasal faiz uygulanması gerekirken yasal faizden az olmamak kaydıyla en yüksek banka mevduat faizi yürütülmesi isabetli değildir.

Kanun yararına temyiz isteminin yukarıda açıklanan sebeplerle kabulü ile İlk Derece Mahkemesi'nce verilen kararın kanun yararına bozulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

V. Karar

Açıklanan sebeple;

Adalet Bakanlığının 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun (6100 sayılı Kanun) 363/1 hükmüne dayalı kanun yararına temyiz isteminin kabulü ile kararın sonuca etkili olmamak 6100 sayılı Kanun'un 363/2 hükmü gereğince kanun yararına bozulmasına,

Dava dosyasının İlk Derece Mahkemesi'ne, kararın bir örneğinin Adalet Bakanlığı'na gönderilmesine, 26.05.2025 tarihinde oy birliğiyle karar verildi .."¹.

III. Karar Süreci

1. Davacı işçi; iş sözleşmesinin haklı neden olmaksızın feshedildiğini ve işyerinde yaptığı fazla çalışmaların karşılıksız kaldığını ileri sürerek, ihbar ve kıdem tazminatları ile fazla çalışma ücreti alacaklarının tahsiline karar verilmesini talep etmiştir. Bu bağlamda, davacı işçi, ihbar tazminatı talebine yasal faizden az olmamak üzere en yüksek banka mevduat faizi yürütülmesini istemiştir.

Davalı işveren tarafı ise; iş sözleşmesinin işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler yüzünden feshedildiğini, feshin son çare ilkesine uyularak gerçekleştiril-

diğini ve davacı işçinin ödenmemiş bir alacağının bulunmadığını ileri sürerek, açılmış davanın reddine karar verilmesi talebinde bulunmuştur.

2. Davacı işçinin ihbar tazminatı talebi ilk derece mahkemesi tarafından kabul edilmiş ve ihbar tazminatı, en yüksek banka mevduat faiz oranı yürütülmek suretiyle, hüküm altına alınmıştır. Bunun gibi, ilk derece mahkemesi; puantaj kayıtlarına dayanmak suretiyle, fazla çalışma ücreti alacağının varlığını kabul etmiştir. Bu bağlamda, ilk derece mahkemesi, davacı işçi tarafından açılmış davanın kabulüne kesin olarak karar vermiştir.

¹ Kararın tam metni için bkz. RG. 10.7.2025, No. 32952

3. Adalet Bakanlığı, ilk derece mahkemesinin belirtilen kararına karşı, kanun yararına temyiz isteminde bulunmuştur. Bu konuda, Adalet Bakanlığı'nın gerekçesi; esas olarak, İş K. m. 34 hükmünde sadece gününde ödenmeyen ücret alacakları bakımından en yüksek banka mevduat faizine hükmedilmesinin kararlaştırıldığına ve ihbar tazminatı ücret niteliğinde olmadığından söz konusu alacağa yasal faiz yürütülmesi gerekirken yasal faizden az olmamak üzere en yüksek banka mevduat faizine hükmedilmesinin usul ve yasaya aykırı olduğu noktası üzerinde toplanmaktadır.

4. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, inceleme konusu kararıyla, Adalet Bakanlığı'nın kanun yararına temyiz nedenini yerinde bulmuş ve ilk derece mahkemesinin anılan kararının kanun yararına bozulmasına karar vermiştir.

Bu konuda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; hem ihbar tazminatı alacağı için İş K. m. 34'de belirtilen ücret niteliğindeki alacaklardan olmadığını ve hem de ihbar tazminatının zamanında ödenmemesi üzerine uygulanacak faiz konusunda özel bir yasal düzenlemenin bulunmadığını, hukuken gerekçe olarak göstermekte ve bu durumda, en yüksek banka mevduat faizi yerine, yasal faize hükmedilmesi gerektiği esasını benimsemektedir.

IV. Kararın Değerlendirilmesi

1. Kanun yararına bozma isteminde, sadece zamanında ödenmeyen ihbar tazminatına yürütülmesi gereken faiz konusunda değerlendirilmektedir. Bu nedenle, davalı işveren tarafından gerçekleştirilmiş feshin türü ile fazla çalışmaların ispatı, inceleme konusu kararda, ele alınmamıştır.

Gerçekten, ilk derece mahkemesi; feshe konu edilen eylemlerin kanıtlanmadığını, kanıtlanmış olsa bile bunların davacı işçinin iş sözleşmesinin haklı nedenle feshini gerektirecek ağırlıkta bulunmadığını belirtmek suretiyle, gerçekleştirilmiş feshin haklı nedene dayanmadığını kabul etmiş ve ihbar tazminatına hükmetmiştir.

Yine, ilk derece mahkemesi; bunun gibi, fazla çalışmanın varlığını, puantaj kayıtlarına dayanmak suretiyle, ka-

nıtlanmış saymıştır. Bu bağlamda, ilk derece mahkemesi, ücret bordrolarına başvurma ihtiyacını duymamıştır.

Ancak, inceleme konusu karar bakımından, sadece ihbar tazminatına uygulanacak faizin türü tartışma konusu yapıldığı için, bunlara önem verilmemiştir. Bu itibarla, aşağıda sadece, faiz konusuna değinilecektir.

2. Gerek kanun yararına temyiz yoluna başvuran Adalet Bakanlığı ve gerekse Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, ihbar tazminatının hukuken "ücret" niteliğini taşımadığı görüşünü taşımaktadır. Bu bağlamda, İş K. m. 17/IV, ihbar tazminatını "bildirim süresine ilişkin ücret tutarında tazminat" olarak ele almaktadır. Ancak, ihbar tazminatını, geleneksel sorumluluk ilkeleri bakımından, gerçek anlamda bir tazminat olarak nitelendirmek güçtür.

Çünkü, ihbar öneline uymaksızın iş sözleşmesini feshedecek taraf; karşı yana, onun zararı bildirim sürelerine ilişkin ücret tutarından az ve hatta hiçbir zararı olmasa dahi, söz konusu tutarı ödemek zorunda kalmaktadır. Nitekim, derhal ve daha yüksek ücretle yeni bir iş bulacak işçi dahi, ihbar tazminatı isteme hakkına sahiptir². Buna göre, ihbar tazminatı yasa tarafından kesin ve götürü bir miktar olarak belirlendiğinden, ihbar tazminatı alabilmek için, zararın kanıtlanması gerekmekte ve sadece, önceden bildirim koşuluna uyulmaksızın iş sözleşmesinin feshedilmiş bulunduğu kanıtlanması yeterli bulunmaktadır³. Bu anlamda, öğretide ihbar tazminatı için, "götürü tazminat" olmaktan söz edilmektedir⁴.

Diğer yandan, ihbar tazminatı, sadece işveren tarafından ödenmesi gereken bir miktar değildir. Günlük yaşamda ise, ihbar tazminatını sadece işverenin ödemesi gerektiği düşüncesi egemendir. Oysa, burada önemli olan nokta, ihbar tazminatının, ihbar öneline uymayacak taraf tarafından ödenecek olmasıdır. Buna göre, işçi ihbar öneline uymayacak olduğunda, işverene ihbar tazminatı ödemesi gerekecektir⁵. Buna karşılık, ücret, sadece işveren tarafından, işçiye ödenir. Bu da, ihbar tazminatının ücret olmadığına ilişkin görüşü güçlendirir, diğer bir husustur.

² Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, 222

³ Nuri Çelik/Nurşen Caniklioğlu/Talat Canbolat/Ercüment Özkaraca, İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2023, 495

⁴ Bkz. Sarper Süzek/Süleyman Başterzi, İş Hukuku (Genel Esaslar – Bireysel İş Hukuku), İstanbul 2024, 564

⁵ Bkz. Tunçomağ/Centel, age., 221-222

Bunun gibi, ihbar tazminatının “bildirim süresine ilişkin ücret tutarında” olması, ihbar tazminatının miktarına ilişkin olup, niteliğini ilgilendirmemektedir. Bir başka deyişle, ihbar tazminatının bildirim süresine ilişkin ücret tutarında olması, onun hukuken “ücret” olarak nitelendirilmesi için yeterli sayılmamaktadır.

3. İş K. m. 34/1 cümle 3, gününde ödenmeyecek ücret için, özel düzenleme içermektedir. Buna göre, “gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanır”.

Ücretler için en yüksek banka mevduat faizinin uygulanmasına ilişkin özel düzenleme hükmü, Anayasa’ya aykırılık iddiasıyla geçmişte yerel mahkeme tarafından Anayasa Mahkemesi önüne getirilmişse de, Anayasa Mahkemesi bu konudaki iptal talebini reddetmiştir⁶.

Zamanında ödenmeyecek ihbar tazminatı içinse, herhangi bir özel düzenleme getirilmiş değildir. Bu noktada, İş K. m. 34/1 cümle 3 hükmünün, ihbar tazminatına uygulanıp uygulanmayacağı sorusu, akla gelecektir. Ancak, ihbar tazminatı; yukarıda (IV 2) belirtildiği üzere, hukuki niteliği itibarıyla “ücret” niteliğini taşımadığı için, bu soruya olumsuz yanıt vermek gerekecektir.

4. Zamanında ödenmeyen ihbar tazminatları için ödenecek faiz konusunda, yukarıda (IV 3) belirtildiği üzere, genel esaslardan ayrılmayı gerektiren, özel bir düzenleme kabul edilmemiştir. Bu durumda, zamanında ödenmeyen ihbar tazminatına yasal faiz yürütülmesi gerekecektir⁷. Buna göre, davalı ihtarname çekilmek suretiyle temerrüde düşürülmüşse, ihtarnamedeki sürenin bitimi tarihinin ertesi gününden; daha önce temerrüde düşürüldüğünde ise, dava tarihinden itibaren ihbar tazminatına yasal faiz yürütülmesi söz konusudur⁸.

Nitekim, Yargıtay, kıdem tazminatında uyguladığı kurallı ihbar tazminatı alacağı için uygulamamaktadır. Buna göre, ihbar tazminatında temerrüt, iş sözleşmesinin feshi tarihi yerine, ihbar veya dava tarihi itibarıyla gerçekleşmektedir⁹.

Ancak, toplu iş sözleşmesinden kaynaklanacak bir ihbar tazminatı fark alacağı söz konusu olduğunda, en yük-

sek işletme kredisi faizinin yürütülmesi gerekecektir (STİSK. m. 53/II).

5. İhbar tazminatı için faizin temerrüt tarihinden itibaren yürütülmesi, Yargıtay uygulaması tarafından benimsenmiş bir esastır. Bu bağlamda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, inceleme konusu kararda olduğu gibi, daha önce de yasal faiz işletilmesi esasını kabul etmiştir.

Buna göre, zamanında ödenmeyen ihbar tazminatı için, en yüksek banka mevduat faizi yerine, yasal faiz uygulanması, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından önceden beri benimsenmiş bir esas olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁰. Bu itibarla, inceleme konusu karardaki anılan esas, yeni bir uygulama esasını niteliğini taşımayıp, daha önce benimsenmiş uygulama esasının sürdürülmesi anlamını taşımaktadır.

V. Sonsöz

Alacaklıların gününde yerine getirilmeyen alacakları yüzünden uğrayacakları zararı gidermek amacıyla, hukuken alacağa faiz yürütülmesi esasını kabul edilmiştir. Uygulama açısından ise, yürütülecek faizin ne tür bir faiz olacağı önem taşır. Çünkü, uygulanacak faiz türlerinin oranları, birbirinden farklıdır. Bu nedenle, faiz alacaklısı, en yüksek faizi elde etmeyi hedefler. Nitekim, özellikle enflasyon oranının yüksekliği ve hayat pahalılığının yanısıra, para değerindeki önemli düşüşler, anılan hedefin tutturulmasını amaçlar. Bu anlamda, yasal faiz ile banka faiz oranları arasındaki makas açıldığında, işletilecek faizin türü önem kazanır.

Günümüzde Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, ihbar tazminatları için yasal faiz işletilmesi esasını kararlılıkla sürdürmektedir. Nitekim, bunun son örneklerinden birinin, inceleme konusu karar olduğu söylenebilir. Bu yönüyle, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin konuya ilişkin içtihadının istikrar kazandığı görülmektedir. Ancak, bu durumun, halen yasal faizin banka mevduat faiz oranlarının gerisinde kalması gerçeği karşısında, ihbar tazminatı alacaklıları için sevindirici olmayacağı açıktır.

⁶ Bkz. AyM., 11.7.2018-68/87-RG. 16.10.2018, No. 30567

⁷ Bkz. Çelik ve diğerleri, age., 498; Ömer Ekmekçi/Esra Yiğit, Bireysel İş Hukuku, 604

⁸ Süzek/Başterzi, age., 566. Ayrıca bkz. Çelik ve diğerleri, age., 498

⁹ Ekmekçi/Yiğit, age., 602

¹⁰ Daha önceki Yargıtay uygulaması için bkz. Çelik ve diğerleri, age., 498 dn. 1625-1626

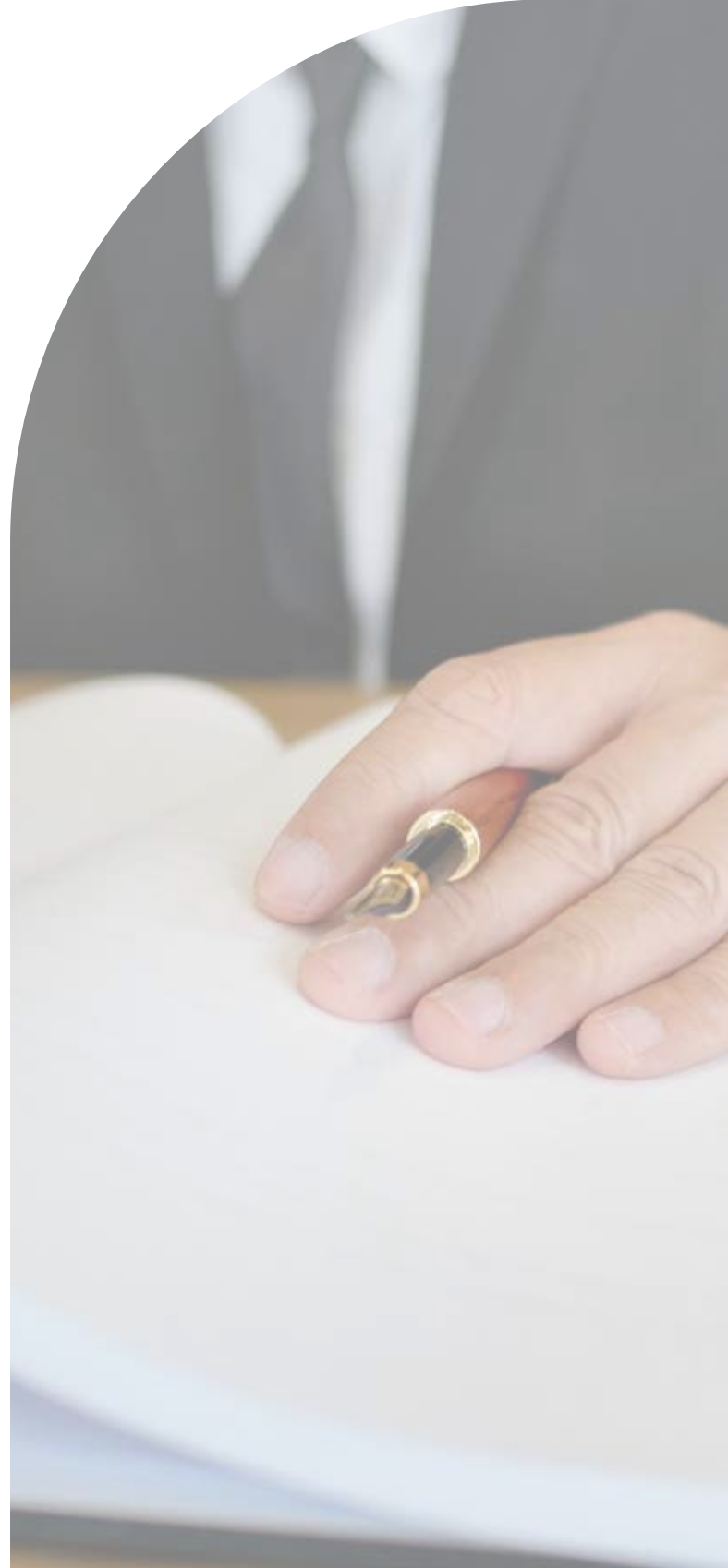
Yararlanılan Kaynaklar

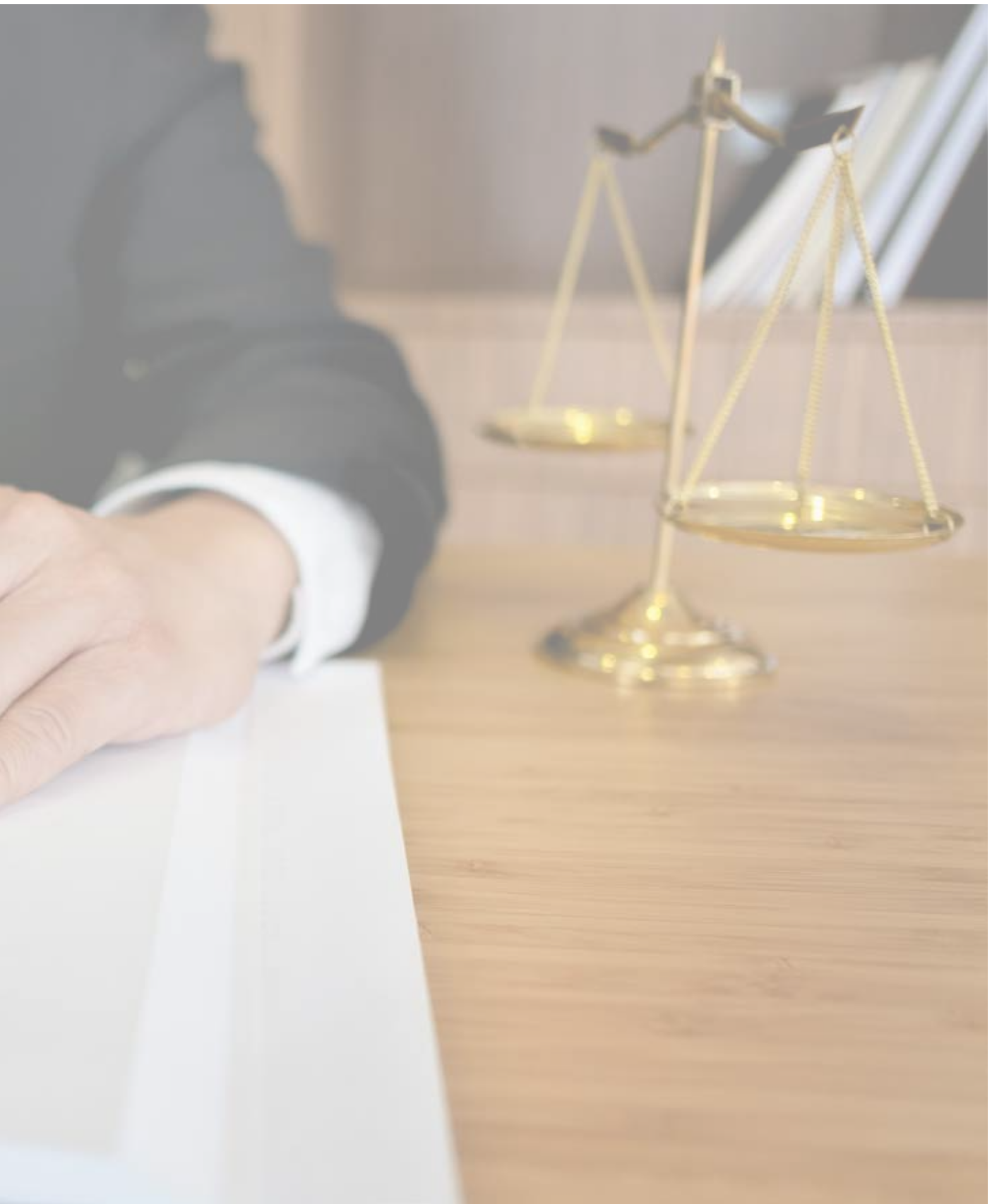
Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen/Canbolat, Talat/Özkara, Ercüment: İş Hukuku Dersleri, İstanbul 2023

Ekmekçi, Ömer/Yiğit, Esra: Bireysel İş Hukuku, İstanbul 2023

Süzek, Sarper/Başterzi, Süleyman: İş Hukuku (Genel Esaslar - Bireysel İş Hukuku), İstanbul 2024

Tunçomağ, Kenan/Centel, Tankut: İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022





YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ
Esas No: 2025/266
Karar No: 2025/3213
Karar Tarihi: 09.04.2025

Derleyenler
Av. Ayşe Öykü Arslan Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birim Yöneticisi,
Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

- İŞ SÖZLEŞMESİNE UYGULANACAK HUKUKUN TESPİTİ İLE İŞÇİLİK ALACAKLARI İSTEMİ
- FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETİ
- TALEPLE BAĞLILIK İLKESİ

İlgili Mevzuat

5718 sayılı Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku Hakkında Kanun m. 24

Özet

Dava, iş sözleşmesine uygulanacak hukuk ile davacının aylık ücret miktarı, fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatı ve hesaplanması konusunda uyuşmazlık bulunmaktadır. Dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir işyeri kayıtları bulunmadığından davacının fazla çalışmalarının tespitinde tanık beyanlarının esas alınmasında isabetsizlik bulunmamaktadır. Ancak tanıkla ispat bakımından ilke ve esaslarına uygun bir değerlendirme yapılmadığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki;

Dosya içeriğine göre, davacı işçi 21.10.2016-19.01.2018 tarihleri arasında işyerinde çalışmış olup davacı tanığın çalışma süresi 22.08.2015-11.06.2016 arasındaki dönemle sınırlı olduğundan tanığın davacının çalışma düzeni hakkında görgüye dayalı bilgisinin olması mümkün değildir. Bu sebeple davacı tanığın beyanı dikkate alınarak

sonuca gidilmesi yerinde değildir. Davalıya ait işyerinde 13.05.2015-28.02.2018 tarihleri arasında çalışan diğer davacı tanığın ise davalı Şirket aleyhine dava açtığı ancak bu davada verilen kararın Dairemizce temyizen incelenerek kesinleştiği anlaşılmaktadır. Bu durumda davacı tanığın beyanının, kesinleşen İş Mahkemesi'nin dava dosyası içeriği de dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Davacı tanığın dosyasında ilâm ile dinlenen davacı tanık beyanları doğrultusunda işyerinde 08.00-20.00 saatleri arasında çalışıldığı kabulüyle fazla çalışma alacağının hesaplanması gerektiği yönünde bozma kararı verilmiş olup bozma sonrası İlk Derece Mahkemesince bozma doğrultusunda yapılan hesaplama itibar edilerek verilen karar onanmıştır.

Bu açıklamalara göre dosya kapsamındaki bilgi ve belgeler, dinlenen tanıkların beyanları, yapılan işin niteliği ve davacı

tanığının dava dosyası birlikte değerlendirildiğinde; davacı, saat 20.00'den sonra çalıştığına yönelik iddiasını ispatlayamamıştır. Hâl böyle olunca davacının ayda iki hafta 6 gün, iki hafta 7 gün olmak üzere 08.00-20.00 saatleri arasında çalıştığı kabul edilmeli, hafta tatili alacağı ayrıca hesaplandığından 7 gün çalışılan haftalarda sadece 7,5 saatin üzerindeki çalışmaların fazla çalışma hesabında dikkate alınması gerektiği hususu gözden kaçırılmamalıdır. Mahkemece açıklanan ilke ve esaslar dikkate alınmadan hüküm kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

Karar

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; müvekkilinin davalı işveren bünyesinde ...'da yapılan ... Gübre Fabrikası projesinde Ekipman ve Atölye Biriminde hidrolik ustası olarak 21.10.2016-19.01.2018 tarihleri arasında çalıştığını, davacının son ücretinin 2.500,00 USD olduğunu, davalı işveren tarafından kıdem ve ihbar tazminatı ödenmeden iş bitimi gerekçesi ile iş sözleşmesinin feshedildiğini, davacının normal çalışma süresinin 08.00-18.00 saatleri arasında olmasına rağmen her gün 23.00'e kadar çalışmak zorunda kaldığını, fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretlerinin ödenmediğini, davacının kullanmadığı yıllık izin ücretlerinin ödemesinin yapılmadığını ileri sürerek kıdem ve ihbar tazminatları, fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil ücreti, yıllık izin ücreti ve yol ücreti alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davanın belirsiz alacak davası olarak açılmayacağını, davacının iş sözleşmesinin iş bitimi nedeniyle sonlandırıldığını, kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanmadığını, davacının fazla çalışma alacağının bulunmadığını, davalı işyerinde ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalışma yapılmadığını, davacının Türkiye'de tatilde olduğu dönemlerin yıllık izin gün sayısı hesabından düşülmesi gerektiğini, davacının saat ücretinin 7,44 USD olduğunu savunarak davanın reddine karar verilmesini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davacının ücretinin net 2.400,00 USD olduğu, iş bitimi nedeniyle davacının iş sözleşmesine son verildiği, davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazandığı, davalı tarafından yapılan ödemelerin mahsubu sonucunda davacının bakiye kıdem tazminatı alacağının bulunmadığı, bakiye ihbar tazminatı alacağı bulunduğu, davacının 6 ayda 15 gün yıllık izninin bulunduğu, bilirkişi raporunda yapılan hesaplama gereği davacının yıllık izin alacağına hak kazandığı ve taleple bağlı kalınarak karar verildiği, davacı tarafından ispatlanmadığından davacının yol ücreti alacağının bulunmadığı, dinlenen tanık beyanlarına göre davacının haftalık 33 saat fazla çalışma yaptığı, bir kısım hafta tatillerini kullanmadığı, ulusal ve dinî bayramlarda çalıştığı kabul edildiği, bu alacak kalemleri için tanık beyanları esas alındığından %30 oranında indirim uygulandığı belirtilerek davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davacının belirsiz alacak davası açmakta hukuki yararı bulunduğu, davacının zamaşımına uğrayan alacağının bulunmadığı, tanık ...'nin davacının tüm çalışma dönemine tanıklık ettiği, davacının alacaklarının tanıkların ortak beyanlarından hareketle tespit edildiği, her ne kadar tanık ...'nin davalı işverene karşı davası var ise de tanığın davalı işverene karşı açtığı işçilik alacakları davasında İlk Derece Mahkemesince fazla çalışma ücreti ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının hüküm altına alındığı ve kararın kesinleştiği, 19.02.2018 tarihli davacının imzası bulunan ibranamenin davacının gerçek aylık ücretine göre düzenlenmediği bu nedenle makbuz hükmünde kabul edilerek ibranamede yazılı olan ve 2018 yılı Ocak ayı bordrosu ile ödendiği tespit edilen kıdem tazminatı ve ihbar tazminatının bilirkişi raporunda mahsubunun yapıldığı, fazla çalışma tahakkukunun davacının temel ücretini bordrolaştırmaya yönelik olduğu gözetildiğinde tanık beyanlarına itibarla davacının Türkiye'de bulunduğu süreler dışlanarak hesaplama yapılan bilirkişi ek raporundaki mahsup yapılmayan 3. seçenekteki hesaplama itibar edilmesinde isabetsizlik bulunmadığı gerekçesiyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

Taraflar arasında, iş sözleşmesine uygulanacak hukuk ile davacının aylık ücret miktarı, fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatı ve hesaplanması konusunda uyuşmazlık bulunmaktadır. 5718 Sayılı Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku Hakkındaki Kanun'un m. 24/1 hükmüne göre hukuk seçimi, taraflarca açıkça yapılabileceği gibi zımnî olarak da yapılabilir. Yabancılik unsuru taşıyan bir iş sözleşmesinin varlığı karşısında, Türk hukukuna göre açılmış bir davada davalı tarafça en geç cevap dilekçesi ile yabancı hukukun uygulanması gerektiği yönünde itirazda bulunulmaması durumunda uyuşmazlığa uygulanacak olan hukukun Türk hukuku olarak zımnî seçilmiş olduğunun kabulü gerekir. Buna göre somut uyuşmazlığa Türk hukukunun uygulanmasında isabetsizlik bulunmamaktadır.

Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyuşmazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

İlk Derece Mahkemesi kararının gerekçesinde davacının haftalık 33 saat fazla çalışma yaptığının kabul edildiği belirtilmesine rağmen bilirkişi ek raporundaki 3. seçenekteki haftalık 45 saat üzerinden yapılan hesaplama göre fazla çalışma ücreti alacağının hüküm altına alınması hatalı olup kararın öncelikle bu sebeple bozulması gerekmiştir.

Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Ücret bordrolarına ilişkin kurallar burada da geçerlidir. İşçinin imzasını taşıyan bordro sahteliği ispat edilinceye kadar kesin delil niteliğindedir. Bir başka anlatımla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça, imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır. Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tarafların, tanık beyanları ile sonuca gidilmesi gerekir. Bunun dışında herkesçe bilinen genel bazı vakıalar da bu noktada göz önüne alınabilir. İşçinin fiilen yaptığı işin niteliği ve yoğunluğuna göre de fazla çalışma olup olmadığı araştırılmalıdır. İmzalı ücret bordrolarında fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşılıyorsa, işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yaptığının ileri sürülmesi mümkün değildir. Ancak, işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazı kaydının bulunması hâlinde, bordroda görünen daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille söz konusu

olabilir. Buna karşın, bordroların imzalı ve ihtirazı kayıtsız olması durumunda dahi işçinin geçerli bir yazılı belge ile bordroda yazılı olandan daha fazla çalışmayı yazılı delille ispatlaması gerekir. Bordrolarda tahakkuk bulunmasına rağmen bordroların imzasız olması hâlinde ise, varsa ilgili dönem banka ve tüm ödeme kayıtları celp edilmeli ve ödendiği tespit edilen miktarlar yapılan hesaplamadan mahsup edilmelidir.

Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkân dâhilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Aynı ispat kuralları hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücret alacakları için de geçerlidir.

Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Fazla çalışma, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatında salt işverene karşı davası olan veya davacı ile menfaat birliği içerisinde bulunan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte başka delil ya da olgularla desteklenen bu tanık beyanlarına itibar edilmelidir. Bu çerçevede işin ve işyerinin özellikleri, davalı tanıklarının anlatımları, iş müfettişinin düzenlediği tutanak veya raporlar ve aynı çalışma dönemi ile ilgili olarak söz konusu alacakların varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar başkaca delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir.

Somut olayda, davacı dava dilekçesinde, normal çalışma saatlerinin 08.00-18.00 olmasına rağmen her gün 23.00'e kadar çalışmak zorunda kaldığını, karşılığının ödenmediğini ileri sürerek fazla çalışma ücreti alacağını talep etmiştir. İlk Derece Mahkemesince bilirkişi ek raporundaki 3.seçenekteki haftalık 45 saat üzerinden yapılan hesaplama itibar edilerek fazla çalışma ücreti alacağı hüküm altına alınmıştır. Hükme esas alınan bilirkişi ek raporunda; davacının haftanın 3 günü 08.00-23.00, 3 günü 08.00-03.00 saatleri arasında günlük 2 saat ara dinlenme süresi kullanarak çalıştığı, haftalık yasal çalışma süresi olan 45 saat düşüldükten sonra haftada 45 saat fazla çalışma yaptığı belirlenmiştir. Ancak dava dilekçesinde davacının 03.00'e kadar çalıştığına ilişkin bir iddiası bulunmamaktadır. 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun 25. maddesine göre hâkim, iki taraftan birinin söylemediği şeyi veya vakıaları kendiliğinden dikkate alamaz. Ayrıca, bu kabule göre hesaplanan fazla çalışma ücretinin hüküm altına alınması aynı Kanun'un 26. maddesi bağlamında taleple bağlılık kuralına da aykırıdır. Davacı tarafından 03.00'e kadar çalışıldığı yönünde bir vakıa ileri sürülmediği hâlde, davacı tanığı ...'nin beyanı esas alınarak haftanın 3 günü 08.00-03.00 arasında çalışıldığı kabul edilmek

suretiyle hesaplanan fazla çalışma ücretinin hüküm altına alınması hatalıdır.

Diğer taraftan dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzeyini gösterir işyeri kayıtları bulunmadığından davacının fazla çalışmalarının tespitinde tanık beyanlarının esas alınmasında isabetsizlik bulunmamaktadır. Ancak tanıkla ispat bakımından Dairemizin yukarıda açıklanan ilke ve esaslarına uygun bir değerlendirme yapılmadığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki;

Dosya içeriğine göre, davacı işçi 21.10.2016-19.01.2018 tarihleri arasında işyerinde çalışmış olup davacı tanığı ...'nin çalışma süresi 22.08.2015-11.06.2016 arasındaki dönemle sınırlı olduğundan tanığın davacının çalışma düzeni hakkında görgüye dayalı bilgisinin olması mümkün değildir. Bu sebeple davacı tanığı ...'nin beyanı dikkate alınarak sonuca gidilmesi yerinde değildir. Davalıya ait işyerinde 13.05.2015-28.02.2018 tarihleri arasında çalışan diğer davacı tanığı ...'nin ise davalı Şirket aleyhine dava açtığı ancak bu davada verilen kararın Dairemizce temyizden incelenerek kesinleştiği anlaşılmaktadır. Bu durumda davacı tanığı ...'nin beyanının, kesinleşen İstanbul 35. İş Mahkemesi'nin 2020/538 Esas (bozmadan sonra 2024/76 Esas) sayılı dava dosyası içeriği de dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Davacı tanığı ...'nin dosyasında; Dairemizin 05.12.2023 tarihli ve 2023/14876 Esas, 2023/18908 karar sayılı ilâmı ile, dinlenen davacı tanık beyanları doğrultusunda işyerinde 08.00-20.00 saatleri arasında çalışıldığının kabulüyle fazla çalışma alacağıının hesaplanması gerektiği yönünde bozma kararı verilmiş olup bozma sonrası İlk Derece Mahkemesince bozma doğrultusunda yapılan hesaplama itibar edilerek verilen karar onanmıştır.

Bu açıklamalara göre dosya kapsamındaki bilgi ve belgeler, dinlenen tanıkların beyanları, yapılan işin niteliği ve davacı tanığının dava dosyası birlikte değerlendirildiğinde; davacı, saat 20.00'den sonra çalıştığına yönelik iddiasını ispatlayamamıştır. Hâl böyle olunca davacının ayda iki hafta 6 gün, iki hafta 7 gün olmak üzere 08.00-20.00 saatleri arasında çalıştığı kabul edilmeli, hafta tatili alacağı ayrıca hesaplandığından 7 gün çalışılan haftalarda sadece 7,5 saatin üzerindeki çalışmaların fazla çalışma hesabında dikkate alınması gerektiği hususu gözden kaçırılmamalıdır. Mahkemece açıklanan ilke ve esaslar dikkate alınmadan yazılı şekilde hüküm kurulması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddi-

ne ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine 09.04.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/452

Karar No: 2025/3472

Karar Tarihi: 17.04.2025

Derleyenler

Av. Ayşe Öykü Arslan Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birim Yöneticisi,
Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

- ☞ MÜFETTİŞ RAPORUNDAKİ TESPİTLERİN YERİNDE OLUP OLMADIĞI VE İPTALİNİN GEREKİP GEREKMEDİĞİ
- ☞ ARA DİNLENMELER
- ☞ BİLİRKİŞİ RAPORU

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m.63 ve 68

Özet

Uyuşmazlık; müfettiş raporundaki tespitlerin yerinde olup olmadığına ve iptalinin gerekip gerekmediğine ilişkindir. Somut olayda, davalı Bakanlık müfettişlerince düzenlenen raporda, 01.03.2017-10.10.2018 tarihleri arasında dâhili davalılara yarım saat ara dinlenmesi kullandırılmasına karşılık bir buçuk saat ara dinlenmesi düşülerek haftanın 6 günü çalışılan haftalar 6 saat, 5 günü çalışılan haftalarda 5 saat eksik fazla çalışma hesaplandığı, dâhili davalı ... isimli işçinin ise kısmi süreli çalışmasına karşılık haftalık 30 saatin üzerinde temmuz ayı öncesinde haftada 4 saat, temmuz ve sonrasında ise haftada 2 saat fazla sürelerle çalıştırıldığı, eksik tahakkuk ettirilen fazla çalışma ücretlerinin ödenmesi gerektiğinin tespit edildiği anlaşılmıştır.

Dosya içeriğindeki puantaj kayıtları ve bordrolar incelendiğinde, davacı tanık beyanları ile bu kayıtlar uyuşmadığından, davacı tanık beyanlarının çalışma düzeninin tespitinde esas alınamayacağına ilişkin Mahkeme gerekçesi yerindedir. Dava konusu müfettiş raporunda, davacı işyerinde ya-

rım saat ara dinlenmesi kullandırılmasına karşılık bir buçuk saat ara dinlenmesi düşülmek suretiyle fazla çalışmanın eksik hesaplandığı belirtilmiştir. Yukarıda açıklandığı üzere günde yedi buçuk saati aşan ancak on bir saate kadar olan çalışmalar yönünden en az bir saatlik ara dinlenmesi süresi verilmelidir. Teftişe konu işyerinde de günlük on bir saati aşan çalışmanın bulunmadığı görülmekle; günlük yedi buçuk saati aşan çalışmalar yönünden yasal ara dinlenme süresinin bir saat olduğunun kabulü gerekir. Ara dinlenmelerin kanunda yazan sürelerden daha kısa veya daha uzun kullandırıldığı noktasındaki iddialar, somut ve kesin olarak ispatlanmalıdır. İşveren ara dinlenmelerin bir buçuk saat olarak kullandırıldığını, davalı taraf da yarım saat olarak kullandırıldığını iddia etmişse de dosya içeriğine göre bu iddialarını ispatlayamamışlardır. Dolayısıyla yedi buçuk saati aşan çalışmalar yönünden günlük ara dinlenme süresi bir saat kabul edilerek sonuca gidilmelidir.

Ayrıca, İlk Derece Mahkemesince yargılama sırasında dinlenen dâhili davalılar ilk alınan beyanlarında ara dinlenme-

lerinden, yemek molasından faydalanmadıklarını beyan etmişlerse de 30.09.2020 tarihli celsede tekrar alınan beyanlarında; "... bir saat yemek molası toplam 2 kez 15'er dakika çay molası vardı, biz sürekli yoğun çalıştığımız için ancak yemek yemek için vakit bulur diğer mola zamanlarında sürekli çalışma yapardık çay molaları ayrıca yapamazdık. ..." şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Bu durumda dâhili davalılar da Mahkemede ki beyanları ile bir saat yemek molasını kullandıklarını, iki kez on beşer dakika çay molasını kullanmadıklarını kabul ettiklerinden, artık hükme esas alınan bilirkişi raporunda ara dinlenmenin yarım saat olarak hesaplanması hatalıdır.

Mahkemece yapılacak iş; gerekirse bilirkişi raporu alınmak suretiyle davacı işyerinde yedi buçuk saati aşan çalışma günlerinde ara dinlenmenin bir saat olduğu kabul edilerek işçilerin fazla çalışma sürelerinin hesaplanması ve bu doğrultuda müfettiş raporu değerlendirilerek hüküm kurulmasıdır. Yazılı şekilde sonuca gidilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davacı davalı vekilleri tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçelerinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

Karar

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; müvekkili Şirketin ... işyeri sicil numarası ile faaliyet gösteren ... şubesinde 10-15-18.10.2018 ve 01-15.11.2018 tarihlerinde yapılan teftiş ve inceleme sonucu hazırlanan raporda çalışanların beyanına itibarla işçilerin haftada 45 saat ve günde 11 saatten fazla çalıştırılarak kurye ve sürücü olarak çalışan işçilerin ara dinlenmelerini kanuna uygun olarak kullanılmayarak 4857 sayılı İş Kanunu'nun 41, 63 ve 68. maddelerine, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 30. maddesi ve 4857 sayılı Kanun'un 92/2 hükmüne muhalefet edildiği yönünde rapor düzenlendiğini, işyerinde çalışan işçiler için ara dinlenme süresinin yarım saat kullanılmasıyla kaynaklanan ve 01.03.2017-10.10.2018 tarihleri arası döneme ait tespit edilen fazla çalışmalara ilişkin hesaplama yapıldığını ileri sürerek rapora itirazlarının kabulüyle yapılan teftiş ve inceleme sonucu hazırlanan 27.12.2018 tarihli ve 44777-İN-C-679686-İN-C-37 Sayılı raporun iptaline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; işçi alacaklarını içeren bildirim karşı 30 gün içinde iş mahkemesinde dava açmadığı için davanın süreden reddinin gerektiğini, davanın husumetten reddi gerektiğini, 10-15-18.10.2018 tarihlerinde yapılan teftişin birinci aşamasında; işçilerin haftalık çalışma sürelerinin 45 saatlik yasal süreyi aştığı, çalışma sürelerinin 4857 sayılı Kanun'un 63.maddesine uygun hâle getirilmesi gerektiğinin ve fazla çalışma ücretlerinin eksik ödendiğinin tespit edildiğini, işveren vekilince ihtirazi kayıt konmaksızın imzalandığını, 14-15.11.2019 tarihlerinde yapılan teftişin ikinci aşamasında, ara dinlenme sürelerinde bir değişiklik olmadığı, fazla çalışmalara ilişkin hesaplama yapıldığı, ancak Ekim 2018 ayı bordrosunda herhangi bir ek ücret tahakkunun bulunmadığının tespit edildiğini, rapor ile davacı işyerinde fazla çalışmanın genel uygulamaya dönüştüğü ve ara dinlenmelerin yarım saat kullanılırken 1,5 saat üzerinden hesaplanarak fazla çalışma ücretlerinin eksik ödendiğinin belirlendiğini savunarak davanın reddini istemiştir. Dâhili davalılar davaya cevap vermemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; davacı Şirketin fazla çalışmaya ilişkin tanık dinlettiği, ancak tanık beyanlarında bahsedilen fazla çalışma sürelerinin bordrolardaki tahakkuklar ile örtüşmediği, tahakkukların beyanlarda geçen sürelerin üzerinde olduğunun görüldüğü, tanıkların hâlâ çalışıyor olmaları dikkate alındığında beyanlarına ihtiyatla yaklaşıldığı, teftiş sırasında müfettiş tarafından alınan beyanlara istinaden ve bu raporun içeriğinin aksinin ispatlanamamış olduğu kanaatiyle ara dinlenme sürelerinin yarım saat olarak kullanıldığı kabul edildiği, 01.10.2018 sonrası için parmak izi kayıtları ile karşılaştırma yapılarak, öncesi için ise bordrolardaki serbest zaman kullanımı ve/veya fazla çalışma tahakkuklarına göre yarım saat ara dinlenmeler düşülerek sonuca gidildiği belirtilerek ..., ..., ..., ... ve ... yönünden talebin kısmen kabulüne; ..., ..., ... ve ... yönünden talebin reddine karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davacı ... davalı vekilleri tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine, Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; davalı Bakanlık vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine; davacı vekilinin istinaf başvurusunun ise kabulüyle İlk Derece Mahkemesince davanın kısmen kabulüne karar verilmiş olmasına rağmen yargılama giderlerinin tarafların haklılık oranına göre paylaşılmasıyla tümünün davacıdan tahsiline karar verilmesinin isabetsiz olduğu gerekçesiyle İlk Derece

Mahkemesi hükmü kaldırılarak yeniden hüküm kurulmak suretiyle davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davacı ve davalı vekilleri temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

Uyuşmazlık; 27.12.2018 tarihli ve 44777-İNC-679686-İNC-37 Sayılı iş müfettiş raporundaki tespitlerin yerinde olup olmadığına ve iptalinin gerekip gerekmediğine ilişkindir.

Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyuşmazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı vekilinin tüm, davacı vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

İşçinin günlük iş süresi içinde kesintisiz olarak hiç ara vermeden çalışması beklenemez. Gün içinde işçinin yemek, çay, sigara gibi ihtiyaçlar sebebiyle ya da dinlenmek için belli bir zamana ihtiyacı vardır. Ara dinlenmesi, 4857 sayılı Kanun'un 68. maddesinde düzenlenmiştir. Anılan hükümdede ara dinlenme süresi, günlük çalışma süresine göre kademeli bir şekilde belirlenmiştir. Buna göre dört saat veya daha kısa süreli günlük çalışmalarda ara dinlenmesi en az on beş dakika, dört saatten fazla ve yedi buçuk saatten az çalışmalar için en az yarım saat ve günlük yedi buçuk saati aşan çalışmalar bakımından ise en az bir saat ara dinlenmesi verilmelidir. Uygulamada yedi buçuk saatlik çalışma süresinin çok fazla aşıldığı günlük çalışma sürelerine de rastlanmaktadır. 4857 sayılı Kanun'un 63.maddesine göre, günlük çalışma süresi on bir saati aşamayacağından, 68. maddenin belirlediği yedi buçuk saati aşan çalışmalar yönünden en az bir saatlik ara dinlenmesi süresinin, günlük en çok on bir saate kadar olan çalışmalarla ilgili olduğu kabul edilmelidir. Başka bir anlatımla, günde on bir saate kadar olan (on bir saat dâhil) çalışmalar için ara dinlenmesi en az bir saat, on bir saatten fazla çalışmalarda ise en az bir buçuk saat olarak verilmelidir. İşçi, ara dinlenme saatinde tamamen serbesttir. Bu süreyi işyeri içinde ya da dışında geçirebilir. İşyerinde geçirmesi ve bu süre içinde çalışmaya devam etmesi durumunda ara dinlenmesi verilmemiş sayılır. Ancak işçi işyerinde kalsa bile ara dinlenme süresini serbestçe kullanabilir, bu süre içinde çalışmaya zorlanamaz. Ara dinlenmesi için ücret ödenmesi gerekmez. Ancak, bu süre işçiye dinlenme zamanı olarak tanınmıyorsa, işçinin

normal ücretinin ödenmesi gerekir. Bu sürenin haftalık 45 saati aşan kısmını oluşturması hâlinde ise zamli ücret ödenmelidir. Ara dinlenme süreleri kural olarak aralıksız olarak kullanılır. Ara dinlenmesinin kullanılması zorunlu ise de bunun kullanılacağı zamanı belirlemek işverenin yönetim hakkıyla ilgilidir. İşçilerin tamamı aynı anda ara dinlenme zamanını kullanabileceği gibi belli bir plan dâhilinde sırayla kullanmaları da mümkündür. Ancak ara dinlenme süresinin; işe, ara dinlenme süresi kadar geç başlama veya aynı süreyle erken bırakma şeklinde kullanılması doğru olmaz. Ara dinlenme süresinin günlük çalışma içinde belli bir zamanda amaca uygun şekilde kullanılması gerekir. İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 3/2 hükmünde, ara dinlenmelerinin iklim, mevsim, yöredeki gelenekler ve işin niteliğine göre yirmi dört saat içinde kesintisiz on iki saat dinlenme süresi dikkate alınarak verileceği hükme bağlanmıştır. Değinen maddenin 1. Fıkrasında ise ara dinlenme süresinin çalışma süresinden sayılmayacağı açıklanmıştır.

Somut olayda, davalı Bakanlık müfettişlerince düzenlenen raporda, 01.03.2017-10.10.2018 tarihleri arasında dâhili davalılara yarım saat ara dinlenmesi kullanılmasına karşılık bir buçuk saat ara dinlenmesi düşülerek haftanın 6 günü çalışılan haftalar 6 saat, 5 günü çalışılan haftalarda 5 saat eksik fazla çalışma hesaplandığı, dâhili davalı ... isimli işçinin ise kısmi süreli çalışmasına karşılık haftalık 30 saatin üzerinde temmuz ayı öncesinde haftada 4 saat, temmuz ve sonrasında ise haftada 2 saat fazla sürelerle çalıştırıldığı, eksik tahakkuk ettirilen fazla çalışma ücretlerinin ödenmesi gerektiğinin tespit edildiği anlaşılmıştır. Dosya içeriğindeki puantaj kayıtları ve bordrolar incelendiğinde, davacı tanık beyanları ile bu kayıtlar uyuşmadığından, davacı tanık beyanlarının çalışma düzeninin tespitinde esas alınamayacağına ilişkin Mahkeme gerekçesi yerindedir.

Dava konusu müfettiş raporunda, davacı işyerinde yarım saat ara dinlenmesi kullanılmasına karşılık bir buçuk saat ara dinlenmesi düşülmek suretiyle fazla çalışmanın eksik hesaplandığı belirtilmiştir. Yukarıda açıklandığı üzere günde yedi buçuk saati aşan ancak on bir saate kadar olan çalışmalar yönünden en az bir saatlik ara dinlenmesi süresi verilmelidir. Teftişe konu işyerinde de günlük on bir saati aşan çalışmanın bulunmadığı görülmekle; günlük yedi buçuk saati aşan çalışmalar yönünden yasal ara dinlenme süresinin bir saat olduğunun kabulü gerekir. Ara dinlenmelerin kanunda yazan sürelerden daha kısa veya daha uzun kullanıldığı noktadaki iddialar, somut ve kesin olarak ispatlanmalıdır.

İşveren ara dinlenmelerin bir buçuk saat olarak kullandığını, davalı taraf da yarım saat olarak kullandığını

iddia etmişse de dosya içeriğine göre bu iddialarını ispatlamamışlardır. Dolayısıyla yedi buçuk saati aşan çalışmalar yönünden günlük ara dinlenme süresi bir saat kabul edilerek sonuca gidilmelidir. Ayrıca, İlk Derece Mahkemesince yargılama sırasında dinlenen dâhili davalılar ilk alınan beyanlarında ara dinlenmelerinden, yemek molasından faydalanmadıklarını beyan etmişlerse de 30.09.2020 tarihli celsede tekrar alınan beyanlarında; "... bir saat yemek molası toplam 2 kez 15'er dakika çay molası vardı, biz sürekli yoğun çalıştığımız için ancak yemek yemek için vakit bulur diğer mola zamanlarında sürekli çalışma yapardık çay molaları ayrıca yapamazdık. ..." şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Bu durumda dâhili davalılar da Mahkemedeki beyanları ile bir saat yemek molasını kullandıklarını, iki kez on beşer dakika çay molasını kullanmadıklarını kabul ettiklerinden, artık hükme esas alınan bilirkişi raporunda ara dinlenmenin yarım saat olarak hesaplanması hatalıdır.

Mahkemece yapılacak iş; gerekirse bilirkişi raporu alınmak suretiyle davacı işyerinde yedi buçuk saati aşan çalışma günlerinde ara dinlenmenin bir saat olduğu kabul edilerek işçilerin fazla çalışma sürelerinin hesaplanması ve bu doğrultuda müfettiş raporu değerlendirilerek hüküm kurulmasıdır. Yazılı şekilde sonuca gidilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan Bölge Adliye Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz kararının istek hâlinde davacı tarafa iadesine, Dosyanın kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 17.04.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/693

Karar No: 2025/3415

Karar Tarihi: 15.04.2025

Derleyenler

Av. Ayşe Öykü Arslan Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birim Yöneticisi,
Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

- İŞTEN ÇIKIŞ KODUNUN DEĞİŞTİRİLMESİ İSTEMİ
- İZİNSİZ VE MAZERETSİZ OLARAK İŞİ TERK ETME

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 25

Özet

Dava, işten çıkış kodunun (04) olarak değiştirilmesi gerektiğinin tespiti istemine ilişkindir. Davacı taraf dava dilekçesinde, hamile olan eşinin doğum sancılarının başlaması üzerine davalı işverenden izin alarak eşinin yanına gittiğini, 02.01.2020 tarihinde eşinin doğum yaptığını, 08.01.2020 tarihinde bel fıtığı ameliyatı geçirdiğini, tüm bu gelişmeleri ve iyileştikten hemen sonra işine geri döneceğini davalı Şirket yetkililerine bildirdiğini ancak talebinin kabul edilmediğini ileri sürmüştür. İşten ayrılış bildirgesine göre fesih tarihi 17.12.2019'dur. Davacı işçi eşinin doğum yaptığı 02.01.2020 tarihinden önceki dönemde, işverenden izin alarak işyerinden ayrıldığına yönelik herhangi bir delil sunmamıştır. Bu durumda iş sözleşmesinin davacı işçi tarafından izinsiz ve mazeretsiz olarak, işi terk etmek suretiyle sona erdirildiği açıktır. İlk Derece Mahkemesince iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından haklı neden bildirilmeden feshedildiği kabul edilerek, işten ayrılış kodunun (04) olarak değiştirilmesi gerektiğinin tespitine karar verilmesi bozmayı gerektirmiştir.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

Karar

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; müvekkilinin davalı Şirkete ait işyerinde 11.06.2019 tarihinde çalışmaya başladığını, hamile olan eşinin doğum sancılarının başlaması üzerine işverenden izin alarak eşinin yanına gittiğini, 02.01.2020 tarihinde eşinin doğum yaptığını, 08.01.2020 tarihinde de bel fıtığı ameliyatı geçirdiğini, tüm bu gelişmeleri ve iyileştikten hemen sonra işine geri döneceğini davalı Şirket yetkililerine bildirmesine rağmen iş sözleşmesinin davalı

Şirket tarafından 17.12.2019 tarihinde haksız olarak feshedildiğini, 03 (istifa) kodu ile Sosyal Güvenlik Kurumu'na (SGK) bildirildiğini, yapılan bu bildirim hatalı olup gerçeği yansıtmadığını ileri sürerek işten çıkış kodunun (04) olarak değiştirilmesi gerektiğinin tespitini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının şantiye çalışanlarına işten ayrılarak memleketine gideceğini söylediğini, istifa dilekçesi vermesi gerektiğinin söylendiğini, ancak davacının dilekçe vermekten imtina ettiğini, davacının yıllık izne hak kazanmadığını, doğum öncesinde babalık izni hakkının da doğmadığını, izin almaksızın işten ayrılacağını beyan ederek şantiyeden ayrıldığını, savunarak davanın reddine karar verilmesini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; iş sözleşmesinin istifa nedeni ile sona erdiğine ilişkin ispat külfetinin işverene ait olduğu, yazılı istifa dilekçesi sunulmadığı, iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından feshedildiği kanaatine varıldığı gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile tarafların iddia ve savunmalarına, dosya kapsamına, hükmün dayandığı deliller ve kanuni gerekçelere, delillerin taktirinde isabetsizlik görülmemesine göre İlk Derece Mahkemesi kararının yerinde olduğunun anlaşıldığı gerekçesi ile davacı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

Uyuşmazlık, SGK'ya bildirilen işten ayrılış kodunun hatalı olduğunun ve (04) olarak değiştirilmesi gerektiğinin tespitine ilişkindir. Somut uyuşmazlıkta, davacı iş sözleşmesinin işverence haksız feshedildiğini ileri sürmüş, davalı taraf ise izin almaksızın işyerinden ayrılmak suretiyle istifa ettiğini savunmuştur. İlk Derece Mahkemesince iş sözleşmesinin istifa nedeni ile sona erdiğine ilişkin ispat külfetinin işverene ait olduğu, yazılı istifa dilekçesi sunulmadığı gerekçesiyle

le davanın kabulüne karar verilmiş ise ulaşılan sonuç dosya kapsamı ile örtüşmemektedir.

Davacı taraf dava dilekçesinde, hamile olan eşinin doğum sancılarının başlaması üzerine davalı işverenden izin alarak eşinin yanına gittiğini, 02.01.2020 tarihinde eşinin doğum yaptığını, 08.01.2020 tarihinde bel fitiği ameliyatı geçirdiğini, tüm bu gelişmeleri ve iyileştikten hemen sonra işine geri döneceğini davalı Şirket yetkililerine bildirdiğini ancak talebinin kabul edilmediğini ileri sürmüştür. Bu durumda davacının işe devam etmediği, dava dilekçesindeki beyanı ile sabit olup uyuşmazlık, davacının işverenden izin almadığı noktasındadır.

Kanun gereği verilmesi zorunlu olan izinler dışında, işçinin izin almaksızın veya izin verilmediği hâlde işyerini terk etmesi, somut olayın özelliğine göre, iş sözleşmesinin işçi tarafından eylemli feshi olarak değerlendirilebilir. Dosya kapsamında mevcut (03) kodunu içeren işten ayrılış bildirimine göre fesih tarihi 17.12.2019'dur. Davacı işçi eşinin doğum yaptığı 02.01.2020 tarihinden önceki dönemde, işverenden izin alarak işyerinden ayrıldığına yönelik herhangi bir delil sunmamıştır. Bu durumda iş sözleşmesinin davacı işçi tarafından izinsiz ve mazeretsiz olarak, işi terk etmek suretiyle sona erdirildiği açıktır. İlk Derece Mahkemesince iş sözleşmesinin davalı işveren tarafından haklı neden bildirilmeden feshedildiği kabul edilerek, işten ayrılış kodunun (04) olarak değiştirilmesi gerektiğinin tespitine karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeple; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 15.04.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

REKABET HUKUKU

Rekabet Hukukunda Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler



ACTECON

Hazırlayanlar

Caner K. Çeşit (Counsel), **Şamil Emirhan** (Orta Kademeli Danışman),
Berk Emre Cicos (Danışman)

Rekabet Hukuku ve Fikri Mülkiyet Hakları Çatışırsa: Rekabet Kurulu'nun Tetra Pak Kararı

Giriş

Rekabet Kurulu, Tetra Pak Paketleme Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi ("TETRAPAK") ve Tetra Laval Holding & Finance SA'nın ("TLHF") Rekabet Kanunu'nun 6. maddesini ihlal ettiğine karar verdi¹. Kararda, TETRAPAK ve TLHF'nin Tetra Prizma Aseptik ambalaj şekline ilişkin marka hakkını ve henüz tescil edilmemiş marka başvurularını rekabeti kısıtlamaya yönelik olarak kullandığı, bu kısıtlamanın bazı sözleşme hükümleri ile pekiştirildiği ve bu yollarla Rekabet Kanunu'nun 6. maddesinin ihlal edildiği değerlendirildi. Karar, fikri mülkiyet haklarının kullanımının kanuna karşı hile olarak değerlendirildiği ilk Kurul kararı olması bakımından dikkat çekiyor. Soruşturmayı yürüten raportörler ihlal bulunmadığı yönünde görüş bildirmişken Kurul, oyçokluğu ile ihlal tespitinde bulunmuş, TETRAPAK ve TLHF'den oluşan ekonomik bütünlüğe yaklaşık 131 milyon TL idari para cezası vermiştir. Bunun yanı sıra Kurul, belirli marka ve tasarım haklarından feragat edilmesi ve bekleyen bazı başvuruların geri çekilmesini içeren tedbirler uygulamıştır.

Bu yazımızda, Kurulun Tetra Pak Kararı'nın gerekçesi ve fikri mülkiyet koruması ile rekabet hukuku uygulaması arasındaki denge incelenecektir.

Sektöre İlişkin Bilgiler ve İlgili Pazar

TETRAPAK, aseptik sıvı gıda dolum makineleri ile aseptik sıvı gıda ambalajı üretimi ve satışı alanlarında faaliyet göstermektedir. TLHF ise Türkiye'de doğrudan ticari faaliyet göstermemekte ancak dosya konusu fikri mülkiyet haklarının sahibi olarak bunları TETRAPAK'a lisanslamaktadır ve bu kapsamda her iki şirket, aynı ekonomik bütünlük çatısı altında dosya tarafı olarak incelenmiştir.

Aseptik ambalajlama işlemi, gıdanın ısı işlem uygulanarak steril hâle getirilmesi, steril ortamda soğutulması ve steril ambalajlara doldurulması işlemidir. Aseptik ambalajlama işlemi için piyasadaki oyuncular dolum yapan makineleri ve makinelerin dolum yapacağı ambalajları ayrı ayrı sıvı gıda dolumu yapan müşterilerine satmaktadır.

İlgili ürün pazarına yönelik değerlendirmelerinde Kurul öncelikle, pastörize ve aseptik ambalajlama yöntemleri arasında ikame edilebilirlik bulunmadığını tespit etmiştir. Zira pastörize sıvı gıda dolum makineleri ile aseptik sıvı gıda dolum makineleri arasında dolum ortamının hijyen seviyesi, dolum süreci ve maliyetler bakımından farklılıklar bulunmaktadır.

¹ Rekabet Kurulu'nun 01.08.2024 tarih ve 24-32/758-319 sayılı Kararı: <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=6fe5fb88-8ff9-4579-abfc-63703441aa9a>.

Sıvı gıda doldurmak için kullanılan ambalajlar aseptik ve aseptik olmayan şekilde ayrıldıktan sonra, aseptik sıvı gıda ambalaj türlerinin kendi içinde de üretildikleri materyale göre (pet, karton, cam, alüminyum vb.) ve makinenin doldurabildiği ambalaj şekline göre (prizma, tuğla, yaprak vb.) ayrıma tabi tutulabileceği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, tarafların faaliyetleri ve soruşturmaya dayanak şikayetin konusu dikkate alınarak ilgili ürün pazarları “aseptik sıvı gıda karton ambalaj dolom makinelerinin üretimi ve satışı” ile “aseptik sıvı gıda karton ambalajlarının üretimi ve satışı” olarak tanımlanmıştır. İlgili coğrafi pazar ise “Türkiye” olarak belirlenmiştir.

Değerlendirmeler

Hakim Durum Değerlendirmesi

Kurul, teşebbüsün hakim durumda olup olmadığını aseptik dolom makineleri ve aseptik ambalaj olmak üzere dikey ilişkili iki pazarda ayrı ayrı değerlendirmiştir. Veriler, bazı dalgalanmalara rağmen TETRAPAK’ın makine pazarında sürekli en yüksek paya sahip olduğunu ve ambalaj pazarında en yakın rakibine göre belirgin bir üstünlük sürdürdüğünü ortaya koymuştur. Teşebbüsün pazar payı ticari sır gerekçesiyle gizlenmesine rağmen, kararda bu payın “süper hakim durum (superdominant)” seviyesinde sayılabileceği referansı yapılması göze çarpmıştır.

Ayrıca, her iki pazara da fikri mülkiyet koruması, Ar-Ge gibi yüksek sabit maliyetler ve entegre ürün-hizmet yapıları nedeniyle giriş ve büyüme engelleri olduğu değerlendirilmiştir. Makine pazarında ürünlerin 15-25 yıl kullanıldığı, yılda sadece 3-4 adet makine satıldığı hususları dikkate alınarak pazara yeni oyuncuların girmesinin zor olduğu değerlendirilmiştir. Ambalaj pazarında ise gıda ile temas eden malzemelere uygulanan %25 gümrük vergisinin ithalatı ekonomik açıdan mantıksız hale getirdiği ve müşterileri yerli tedarikçilere yönlendirdiği göz önünde bulundurulmuştur.

Bunlara ek olarak, alıcı gücünün makine pazarında zayıf olduğu, ambalaj pazarında ise bir miktar alıcı gücü bulursa da bunun, teşebbüsün pazar gücünü dengeleyecek düzeyde olmadığı değerlendirilmiştir. Kurul bu veriler ışığında teşebbüsün her iki pazarda da hakim durumda olduğunu tespit etmiştir.

Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Değerlendirmesi

Dosya kapsamında;

- ☞ Sıvı gıda dolom makinelerinin hangi tipte ve ölçüde ambalaj malzemesini dolduracak şekilde üretilmişse ancak o tipteki ambalajları doldurabildiği, bu durumdan faydalanarak TETRAPAK’ın satışını yaptığı prizma ambalaj sıvı gıda dolom makinesinde kullanılacak prizma ambalaj şeklini marka olarak tescil ettirmek suretiyle makineyi kendisinden alanları ambalajı da kendisinden almaya mecbur bıraktığı,
- ☞ Bu şekilde bağlama yapmak suretiyle aseptik sıvı gıda karton ambalaj dolom makinesi pazarındaki hakim durumunu bu makinelerde kullanılan ambalaj pazarında kötüye kullandığı

iddiası incelenmiştir.

Karar kapsamında TETRAPAK’ın rakiplerine ve müşterilerine yönelik mektuplarından, ihtarlarından ve açtığı davalardan, prizma ambalaj şeklinin rakip teşebbüsler tarafından üretimini, dağıtımını, satışını ve kullanımını marka haklarına dayalı olarak engelleme girişimlerinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda TLHF üzerindeki marka haklarının ve bazı durumlarda henüz tescillenmemiş marka başvurularının, prizma aseptik makinesi alan müşterilerin, prizma aseptik ambalajları da yalnızca TETRAPAK’tan tedarik etmesini sağlayacak şekilde kullanıldığı ve bu durumun fiili olarak bağlamaya eş değer bir nitelik arz ettiği değerlendirilmiştir. Ayrıca dosya kapsamındaki bazı bulgular uyarınca, TETRAPAK’ın henüz tescille sonuçlanmamış marka başvurularını dahi rakip faaliyetlerinin sınırlandırılmasına yönelik olarak kapsamlı bir şekilde kullandığı tespit edilmiştir. Karar kapsamında, pazarda halihazırda rekabetçi bir ortam olmadığı, rekabetçi bir nitelik sergilemeyen aseptik sıvı gıda karton ambalaj üretimi ve satışı pazarında, Tetra Prizma Aseptik ambalaja yönelik marka hakkının tesisi ile sadece hakim konumdaki teşebbüsün faaliyet göstereceği ayrı bir pazar bölümünün oluştuğu ve pazarın bu bölümünün hakim konumdaki teşebbüsün pazar payına ve pazar gücüne önemli bir katkı sunduğu değerlendirilmiştir.

Kural olarak marka hakkının edinimi rekabet hukuku bağlamında bir ihlal teşkil etmese de, aseptik ambalajın marka hakkının çok uzun bir süreyle rakiplerin ürünün üretimini, satışını, dağıtımını engellemeye dönük ola-

rak kullanılmasının pazarın tekelleşmesi sürecini pekiştireceği değerlendirilmiştir. Sınai Mülkiyet Kanunu uyarınca tescilli bir markanın koruma süresinin başvuru tarihinden itibaren 10 yıl olduğu, tescile bağlanmış bir markanın koruma süresinin onar yıllık dönemler halinde yenilenebileceği, dolayısıyla fikri mülkiyet hak sahibinin haklarından doğan bireysel faydanın süresiz oluşunun, piyasada rekabetin zorlaştırılmasından doğacak kamusal zararı ciddi biçimde olumsuz etkileyeceği değerlendirilmiştir.

Karar kapsamında TETRAPAK'ın müşterileri ile imzaladığı sözleşmeler de incelenmiş ve herhangi bir bağlama hükmü olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, müşteriler görünürde alternatif ambalaj tedarikinde serbest bırakılmış olsa da, TETRAPAK'ın onaylamadığı bir tedarikçiden ambalaj, parça, bileşen vb. ürünlerin alınmasından kaynaklanacak sorunlarda TETRAPAK'ın sorumluluğunun bulunmayacağı ve böyle bir durumda makinelerin garanti kapsamı dışına çıkacağı yönünde sözleşme düzenlemeleri tespit edilmiştir. Ayrıca, makinelerde belirli maliyetlere katlanılarak değişikliğe gidilebildiği ve bu sayede diğer aseptik ambalaj türlerinin üretilmesi olanağının elde edilebildiği, ancak böyle bir durumun da makineleri garanti kapsamının dışına çıkardığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, sözleşmelerde açıkça makineyi TETRAPAK'tan alan müşterilerin ambalajı da TETRAPAK'tan almasını zorunlu kılan bir düzenleme yer almasa da, bazı sözleşme hükümlerinin müşterileri TETRAPAK'tan tedarik edeceği malzemelere bağımlı kıldığı ve bu durumun marka hakkından kaynaklanan rekabeti kısıtlayıcı etkileri pekiştirdiği değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda, TLHF adına 2014/54843 ve 2022/119379 tescil numaraları ile tescilli marka haklarının ve tescili henüz gerçekleşmemiş marka başvurularının, aseptik sıvı gıda karton ambalaj dolmuş makinesi üretimi ve satışı pazarı ile aseptik sıvı gıda karton ambalaj üretimi ve satışı pazarlarında rekabeti kısıtlamaya yönelik olarak fiili bir bağlama uygulamasına aracılık edecek şekilde kullanıldığına ve çeşitli sözleşme hükümleri ile bağlamanın etkilerinin pekiştirildiğine, bu yolla TETRAPAK'ın hakim durumunu kötüye kullandığına karar verilmiştir.

Fikri Mülkiyet Haklarına Müdahale Bakımından Yapılan Değerlendirme ve Uygulanan Tedbirler

Esasen ihlal konusu uygulama TETRAPAK'ın Sınai Mülkiyet Kanunu uyarınca elde ettiği marka haklarından kaynaklanmaktadır. TETRAPAK, marka tescillerini usulüne uygun prosedürler aracılığıyla almış ve bu tesciller mahkemeler tarafından da onaylanmıştır. Dolayısıyla, Rekabet Kanunu kapsamında teşebbüsün fikri mülkiyet haklarına bir müdahalede bulunulup bulunulamayacağı da karar kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda Kurul, TETRAPAK'ın davranışını “kanuna karşı hile” olarak değerlendirmiştir. Kanuna karşı hile, bir davranışın biçimsel olarak hukuka uygun görünmesine rağmen emredici kuralların amacının kasıtlı olarak dolanılması ve bu kuralların önlemeye çalıştığı sonuçların elde edilmesi halinde gündeme gelmektedir. TETRAPAK'ın marka hakkına dayanmak suretiyle gerçekleştirdiği eylemlerinin, rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırdığı göz önünde bulundurulduğunda, Rekabet Kanunu kapsamında kötüye kullanma teşkil ettiği, rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştıran ve pazarda kapama etkisi yaratabilecek bu davranışların Sınai Mülkiyet Kanunu kapsamında elde edilen herhangi bir hakkın koruma şemsiyesi kapsamında kabul edilemeyeceği değerlendirilmiştir.

Kurul, bu değerlendirmeye ulaşırken TETRAPAK'ın Avrupa ve Çin'deki rekabet otoriteleri tarafından başta sözleşmeye dayalı bağlama uygulamaları olmak üzere çeşitli davranışları nedeniyle yaptırımı uğradığını ve bu deneyim ışığında stratejisini değiştirerek aynı amaçta fikri mülkiyet hakları üzerinden ulaşmaya çalıştığını değerlendirilmiştir. Bu uluslararası uygulama geçmişi, teşebbüsün kanuna karşı hileye farkındalıkla başvurduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Yapılan bu değerlendirmeler doğrultusunda, rakip faaliyetlerinin zorlaştırılması yoluyla teşebbüsün mevcut hakim durumunun güçlendirilmesinin önüne geçilmesi için; TLHF'nin 2014/54843 numaralı marka hakkından ve 2013/08197 numaralı tasarım hakkından vazgeçmesine, değerlendirme aşamasındaki; “2022/119380, 2022/119376” numaralı diğer üç boyutlu marka başvurularını geri çekmesine karar verilmiştir. Bununla birlikte Kurul, ambalaj üzerinde “Tetra Prisma” sözel markası bulunan marka ve marka başvuruları hakkında herhangi bir işlem yapılmasının gerekli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Karşı Oylar

İki Kurul üyesi karşı oy kullanarak fikri mülkiyet haklarının meşru kullanımı ile rekabete aykırı kötüye kullanım arasındaki sınırın nerede çizilmesi gerektiğine dair temel sorular ortaya koymuştur.

Karşı oylar kapsamında ilk olarak, gerçekten bir pazar kapanmasının yaşanıp yaşanmadığı sorgulanmıştır. Karşı oylar, Tetra Prism Aseptic ambalajın 2019-2022 döneminde toplam aseptik sıvı gıda ambalajı satışları içinde görece küçük bir pay oluşturduğunu belirtmiş, pazarın belirgin bir kısmının marka korumasına tabi olmayan alternatif ambalajlarla çalışmaya devam ettiğini vurgulamıştır. Karşı oylarda ayrıca bazı dolum makinelerinin teknik esnekliği vurgulanmış, bu makinelerin özel kitlerle donatılarak Tetra Prism Aseptic dışındaki ambalajları da doldurabildiği, dolayısıyla müşterilerin teknik olarak yalnızca TETRAPAK'tan prizma ambalaj almaya mahkum olmadığı belirtilmiştir.

Daha temelde, karşı oylar fikri mülkiyet haklarının özüne zarar verme endişesini dile getirmiştir. Tetra Prism Aseptic şekli Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından onaylanmış ve bu durum hem ilk derece hem de istinaf mahkemelerince teyit edilmiştir. Karşı oylarda, yetkisiz üretim, satış ve ithalatın engellenmesinin fikri mülkiyet haklarının özünü oluşturduğu ve rekabet hukuku müdahalesinin istisnai olması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, dosya konusu uygulamaya müdahale edilmesinin inovatif girişleri engelleyebileceği kaygısına yer verilmiştir.

Sonuç

Karar kapsamında sonuç olarak;

- ☞ TETRAPAK ve TLHF'den oluşan ekonomik bütünlüğün "aseptik sıvı gıda karton ambalaj dolum makinesi üretimi ve satışı" ve "aseptik sıvı gıda karton ambalaj üretimi ve satışı" pazarlarında hakim durumda olduğuna,
- ☞ Anılan ekonomik bütünlüğün, tescil ettirdikleri 3D aseptik prizma şekil marka ve tasarım başvuruları ile birlikte değerlendirme aşamasında bulunan diğer 3D marka başvuruları ve eylemleri vasıtasıyla hakim durumunu kötüye kullandığına, bu nedenle Rekabet Kanunu'nun 6. maddesini ihlal ettiğine,

- ☞ Teşebbüslere müteselsil sorumluluk çerçevesinde yaklaşık 131 milyon idari para cezası uygulanmasına ve
- ☞ Ekonomik bütünlüğün, 2014/54843 numaralı marka hakkından ve 2013/08197 numaralı tasarım hakkından vazgeçmesine, değerlendirme aşamasındaki ve "2022/119380, 2022/119376" numaralı diğer 3D marka başvurularını geri çekmesine

oyçokluğu ile karar verilmiştir.

Kurul'un Tetra Pak kararı, fikri mülkiyet haklarının geçerli şekilde verilmiş ve yargı tarafından onaylanmış olsalar bile pazarda kapama etkisi oluşturma ve hakimiyeti pekiştirmek amacıyla kullanılmayacağı yönünde kritik bir emsal teşkil etmektedir. Tescilli marka ve tasarım haklarının geri çekilmesini emrederek Kurul, haklar stratejik olarak rakipleri dışlamak için kullanıldığı fikri mülkiyet korumasının bir dokunulmazlık sağlamadığını teyit etmiştir. Karar, fikri mülkiyet ile rekabet hukuku arasındaki dengenin soyut yasal hiyerarşiden ziyade gerçek piyasa etkilerinin dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Ayrıca, karar kapsamında Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından onaylanan ve yargısal denetimden geçerek kesinleşen fikri mülkiyet haklarının sözel marka içermemesi sebebiyle geri çekilmesinin emredilmesi yönünde verilen tedbirler, Kurul uygulamasında bir ilk niteliğindedir.

YAPI TASARIM YARIŞMASI 2025

Bu metin ilk olarak ÇEİS'in katkılarıyla
şurada yayınlandı: "Yapı Tasarım Yariőması 2025:
Kazanan Projeler", Betonart, 2025/85, s. 90-94.



“yapı tasarım yarışması 2025”: kazanan projeler

YAPI TASARIM YARIŞMASI



Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (ÇEİS), çimentonun estetik ve yenilikçi kullanım alanlarının keşfedilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla 2019 yılında hayata geçirdiği “Yapı Tasarım Yarışması”nın 4.'sü için proje teslimleri, 29 Mayıs 2025 tarihinde tamamlandı. Bu sene “Kentsel Dönüşüm: Alternatif Arayışlar” teması ile düzenlenen yarışmada; Türkiye’de yaygın olarak örneklerine rastlanan, bitişik nizam şeklinde inşa edilmiş yapı gruplarının kentsel dönüşüm süreçlerinin taşıdığı mekânsal potansiyellere odaklanan projeler geliştirmesi beklendi. Mimari tasarımın kentsel dönüşümde bir iyileştirme aracı olarak oynayabileceği rol üzerinde durularak, bir protez ve/veya ortez olma hâli odağında çimento malzemesinin diğer yapı malzemeleriyle (ahşap, çelik vb.) bir aradalığının da önerilere yansıtılması üzerinde duruldu. Var olan yapı stoğunun çimento ve betonun yenilikçi ve yaratıcı kullanımı yoluyla yeniden hayata döndürülmesi, mevcut programının iyileştirilerek devam etmesi esas alındı. Ayrıca yarışmacılardan bu programın bağlamını da (sokak, mahalle, vb.) sosyal, kültürel ve ekonomik olarak güçlendirecek, katma değer sağlayacak işlev-program önerileri sunmaları ve kullanıcıların değişebileceği göz önünde bulundurularak kişiselleştirilebilir mekân kurguları da önerilmesi beklendi. Günümüzde verimli kaynak kullanımı, sürdürülebilirlik ve döngüsel tasarımın özellikle inşaat sektörünün dönüşümünde büyük önem taşıdığı ve bu konuda acilen harekete geçilmesi gerek-

tiği vurgulanarak projelerde minimum %30 geri dönüştürülmüş (beton, kalıp, prekast elemanlar vb.), %70 yeni malzeme kullanılması zorunlu tutuldu.

27 Haziran 2025 tarihinde yüz yüze gerçekleşen jüri toplantısında yapılan değerlendirme sonucunda ödül almaya hak kazanan projeler, 24 Temmuz 2025 tarihinde kamuoyuna duyuruldu. Ahmet Topbaş (İnş. Y. Müh., P.E., ATTEC Yapısal Tasarım Kurucu ve Yöneticisi), Aktan Acar (Doç. Dr. Öğretim Üyesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Mimarlık Bölümü), Celal Abdi Güzer (Prof. Dr. Öğretim Üyesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Mimarlık Bölümü), Dürrin Süer (Dr. Mimar, M artı D Mimarlık) ve Melike Altınışik'tan (Y. Mimar, MAA Kurucusu) oluşan 2025 jürisinin projeler hakkındaki değerlendirmeleri ise şu şekilde oldu:

Katılımcıların büyük kısmı, yapıların birlikte ele alındığında yaratabileceği strüktürel bütünlükten yararlanmayı denedi; bu yaklaşım hem deprem güvenliği hem de ekonomik verimlilik açısından anlamlı çözümler sundu. Kimi projelerde ise daha çok cephe düzenlemeleri ya da estetik dönüşümler öne çıktı. Malzeme konusunda ise çimento ve betonun yaratıcı biçimlerde ele alındığını gözlemledik. Projelerin çoğunda sosyal ve mekânsal boyutların birlikte ele alınması olumlu bulundu. Sokak ve mahalle ölçeğinde kamusal değer üreten senaryolar jüri tarafından değerli katkılar olarak görüldü.

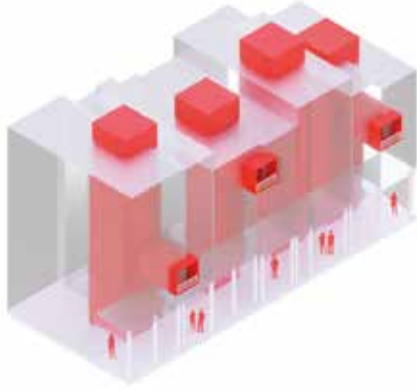
Genel olarak 2025 yarışması, mimari tasarımın kentsel dönüşümde üstlenebileceği iyileştirici rolü görünür kıldı. Mevcut yapı stoğunu yıkıp yeniden yapmak yerine dönüştürme, güçlendirme ve yeniden programlama yönünde getirilen öneriler, kentsel dönüşümün tek tip ve dayatmacı modellerle sınırlı kalmaması gerektiğini ortaya koydu.

Yapı Tasarım Yarışması 2025'in Öğrenci Kategorisi ödül gurubunda 4, Profesyonel Kategorisi ödül grubunda ise 7 proje yer alıyor:

Öğrenci Kategorisi



1.'lik Ödülü | Görünmez Beton
Umay Ezgi Özçelik, Mehmet Tanrıkulu, Mehmet Ali Akdemir, Muhammed Kuyumcu, Yusuf Ekrem Altay, Dilara Aydın, İclal Nilgün Bişgin, Tarık Doğan (Gazi Üniversitesi)



2.'lik Ödülü | ARADAN
Begüm Özdemir (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi), Selin Bezci (Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi), Efe Kağan Aşık (İstanbul Teknik Üniversitesi), Kurtuluş Atasever (Danışman, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi), Melek Kılınç (Danışman, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi)



3.'lük Ödülü | İMGE(LEME)NİN GÖRÜNÜRLÜĞÜ
İbrahim Çelebioğlu (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi), Abdullah Yılmaz (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)



Mansiyon | Bağbozumu
Nisa Nur Çapık, Mustafa Kocaman,
Engin Can Altun, Ali Yaşar, Nejat
Saygı Öztaşkent (İzmir Yüksek
Teknoloji Enstitüsü)

Profesyonel Kategorisi



1.'lik Ödülü | Residual Reticulation
Gencay Çubuk, Şükrü Köse, Helin
Gündem, Erkin Duran (Danışman)



2.'lik Ödülü | [street]cture
Recep Çetin, Ayşe Feyza Karakoç,
Abdullah Çolak (Danışman)



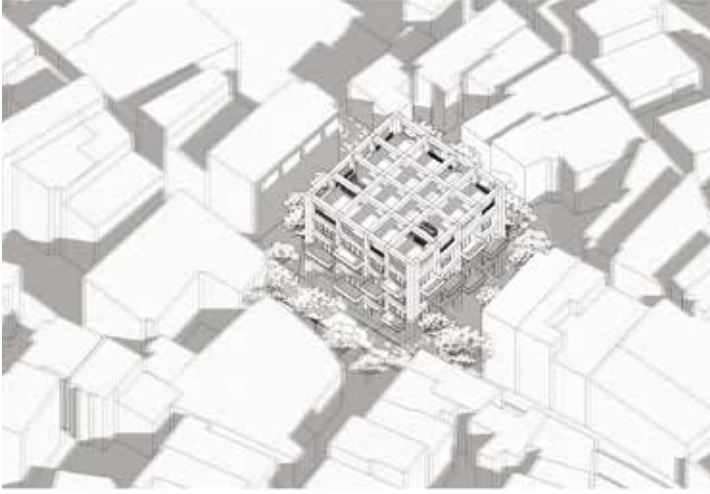
3.'lük Ödülü | CON-TEXT
Berat Harmanş, Ozan Fırat Öz,
Ahmet Can Çelik



**Eşdeğer Mansiyon | CORE
BREATHING**
Pınar Kayhan Helvacıoğlu, İbrahim
Kayhan (Danışman), Ceren Nur
Saygın Balkıs (Danışman)



Eşdeğer Mansiyon | KentKat
Yunus Emre Bolat, Hamza Arslan,
Betül Genç, Bayram Binici (Danış-
man)



Eşdeğer Mansiyon | NO: 25
İrem Yağmur Seyhan, Elif Sarıkaya,
Berna Şahin (Danışman)



**Eşdeğer Mansiyon | Yapısal
Omurga**
Sude Turan, Zeynep Bilgenur Avcı,
Tugay Tuncay Can

Profesyonel Kategorisi'nde 1.'lik Ödülü 250.000 TL, 2.'lik Ödülü 150.000 TL, 3.'lük Ödülü 110.000 TL, 4 adet Eşdeğer Mansiyon Ödülü ise 60.000 TL; Öğrenci Kategorisi'nde 1.'lik Ödülü 125.000 TL, 2.'lik Ödülü 75.000 TL, 3.'lük Ödülü 55.000 TL, Mansiyon Ödülü ise 30.000 TL olan yarışmanın ödül töreni 2026 yılında düzenlenecek. Organizasyonunu ve raportörlüğünü Binat Mimarlık Medya Grubu'nun üstlendiği Yapı Tasarım Yarışması ile ilgili ayrıntılı bilgiye ve ödüle değer görülen 11 projeye ait detayların yer aldığı Yapı Tasarım Yarışması 2025 Kitabı'na www.yapitasarimyarismasi.com adresinden ulaşılabilir.





YENİ DÖNEM GRUP TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ İMZALANDI

Sendikamız ile T. Çimse-İş Sendikası arasında, yeni dönem grup toplu iş sözleşmesinin 24 Aralık 2025 tarihinde başlayan müzakere süreci anlaşmayla sonuçlandı. 02 Şubat 2026 tarihinde gerçekleştirilen son toplantının ardından yaklaşık 8.000 işçiyi kapsayan 2 yıl yürürlük süreli grup toplu iş sözleşmesi imzalandı.

T. Çimse-İş Sendikası tarafından Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na yapılan yetki başvurularının neticelenmesinin ve kesinleşmesinin ardından başlayan toplu

iş sözleşme müzakerelerinin ilk 4 toplantısı ÇEİS Merkez Binası'nda gerçekleştirildi.

Müzakerelere Sendikamıza üye fabrikaların insan kaynakları birimi yöneticilerinden oluşan ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu üyelerinin yanı sıra T. Çimse-İş Sendikası'nın merkez yöneticileri ve şube başkanları da katıldılar. Online olarak yayınlanan toplantılar sayesinde, işyeri temsilcileri ve fiziken katılım sağlayamayan insan kaynakları birimi çalışanları da müzakereleri takip etme fırsatı buldu.



TİSK 29. OLAĞAN GENEL KURULU GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Üyesi bulunduğumuz Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun 29. Olağan Genel Kurulu, 11 Aralık 2025 tarihinde Ankara ATO Congressium'da Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip Erdoğan ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Prof. Dr. Sayın Vedat Işıkhan'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

Açılış konuşmalarının ardından gerçekleştirilen Genel Kurul Seçimleri sonucunda, Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Özgür Burak Akkol, delegelerin oylarıyla yeniden TİSK Yönetim Kurulu Başkanlığına seçilirken Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Nihat Özdemir, TİSK Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak; Denetleme Kurulu Başkanımız Sayın Burak Akın, TİSK Disiplin Kurulu Üyesi olarak seçildi.



TİSK ORTAK YARINLAR 2025 PROGRAMINDA İSG ÖZEL ÖDÜLÜ ÇEİS'E VERİLDİ

Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültür seviyesinin tespit edilmesi ve önümüzdeki dönem yol haritası oluşturmamızda rehber olan "Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Kültür Analizi" projemiz TİSK'in düzenlediği Ortak Yarınlar 2025 Yarışması'nda İSG Özel Ödülü ÇEİS'e verildi.

10 Aralık 2025 tarihinde gerçekleşen törende, ödülümüz Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Nihat ÖZDEMİR'e takdim edildi.



ÇİMENTO SEKTÖRÜ MBA PROGRAMI 2025-2026'DA GÜZ DÖNEMİ SONA ERDİ

ÇEİS, TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliği ile 2022 yılında ilk dönemi başlatılan ve ilk üç dönemi yüksek memnuniyet ve verimlilik ile tamamlanan Çimento Sektörü MBA Programı'nın 22 Eylül 2025 tarihindeki ilk dersi ile başlayan dördüncü grubunda, güz dönemi sona erdi.

Çimento Sektörü MBA Programı kapsamında, 30 katılımcımız ile öğretim üyeleri/görevlileri 08- 09 Ocak 2026 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleşen Güz Dönemi Final Buluşmasında bir araya geldiler.



08 Ocak 2026 Perşembe günü, sendikamız merkezinde ÇEİS Genel Sekreteri H. Serdar Şardan ve TÜRKÇİMENTO CEO'su Volkan Bozay'ın "Çimento Sektöründe 2025 Yılı'nın Değerlendirilmesi" başlıklı oturumuyla başlayan program, TESA Türkiye Orta Doğu ve Afrika Bölge Müdürü Dr. Mete Konuralp'in ilham verici sunumu ile devam etti. Ardından güz dönemi değerlendirildi ve katılımcılar final projelerini sunmaya başladılar.

9 Ocak 2026 Cuma günü MEF Üniversitesi'nde devam eden programda katılımcılar final projelerini sunmaya devam ettiler ve güz dönemini başarıyla tamamladılar.

Sektörümüzden farklı seviyeden 30 katılımcının yer aldığı Programın güz döneminde sektörümüzden 8, sektör dışından 4 misafir konuşmacıyı derslerimizde ağırlayarak alanlarındaki bilgi birikimlerini dinledik ve programımıza farklı bakış açılarından deneyimler kattık.



**FINANSIN TEMEL
KAVRAMLARI**

27 | Ekim
2025

Misafir Konuşmacı
**Vecih
YILMAZ**
Genel Müdür
Akçansa

MBA



ÜRETİMDE YAPAY ZEKA

18 | Kasım
2025

Misafir Konuşmacı

**Prof. Dr.
Emin Murat
ESİN**

Bilgisayar Mühendisliği
Bölümü Öğretim Üyesi
Maltepe Üniversitesi

MBA



DEĞİŞEN ÇİMENTO SEKTÖRÜ ve OLASI FIRSATLAR

3 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Şahap
SARIER**

Genel Müdür
Votorantim Cimentos Türkiye

MBA



GLOBALLEŞME YOLCULUĞUNDAKİ ŞİRKETLERDE ETİK ve UYUM PROGRAMI NEDEN ÖNEMLİDİR?

19 | Kasım
2025

Misafir Konuşmacı

**Özge
AŞCIOĞLU**

İç Denetim, Uyum ve Risk
Yönetimi Grup Direktörü
Cimpor Global Holdingsı BV

MBA



BİLİŞİM SİSTEMLERİ ve YAPAY ZEKA

9 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Dr. Halil
Halefşan
SÜMEN**

Phoenix Contact Türkiye
Yönetim Danışmanı

MBA



YALIN YÖNETİM

2 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Prof. Dr.
Mehmet Bülent
DURMUŞOĞLU**

Yalın Dönüşüm Danışmanı

MBA



ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE MALİYET YÖNETİMİ ve FİNANSAL ANALİZ

18 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Sermed Cesur
ESENDEMİR**

Chief Accounting Officer
(CAO)
Limak Çimento

MBA



SÜRDÜRÜLEBİLİR OPERASYONLAR ve DÖNÜŞÜM

16 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Caner
TÜRKYENER**

Batçim İcra Kurulu Üyesi,
Üretim Operasyon
Grup Başkanı
Batı Anadolu Şirketler Topluluğu

MBA



ŞİRKETLERDE KURUMSAL FİNANSMAN

22 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Nevra
ÖZHATAY**

CFO
Cimka Çimento

MBA



KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİ ve PROJE YÖNETİMİ

23 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Oğuzhan
ANİS**

Tedarik Zinciri Uzmanı
ve Süreç Geliştirici
IKEA

MBA



YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ ODAKLI PAZARLAMA VİZYONUNUN GELİŞTİRİLMESİ

23 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Onur
YAZGAN**

Genel Müdür Yardımcısı
(Beyaz Çimento ve Özel
Ürünler Pazarlama & Satış /
Bunol Genel Müdürü)
ÇİMSA Çimento

MBA



KURUMSAL DAYANIKLILIK

24 | Aralık
2025

Misafir Konuşmacı

**Erkam
KOCAKERİM**

Global CEO
Limak Çimento

ÇEİS KAMPÜS 2026 YILI EĞİTİM KATALOĞU YAYIMLANDI



2025 yılında edindiğimiz tecrübeler, düzenlediğimiz değerlendirme toplantılarından aldığımız geri bildirimler ve sektörümüzün ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanan ÇEİS Kampüs 2026 Yılı Eğitim Kataloğu yayımlandı.

2026 Kataloğuna;

<https://ceis.org.tr/ceis-kampus/ceis-kampus-katalog/> bağlantısından erişilmektedir.

2025 yılında 22 eğitim ortağıyla yaptığımız iş birliği çerçevesinde 52 farklı başlıkta eğitimi üyelerimizle buluşturduk. Sektörümüzden 1.321 çalışana %90,13 memnuniyet oranı yakalayarak toplam 8.118 insan/saat eğitim verdik.

2026 yılında ise alanında uzman 16 eğitim ortağımız ile iş birliği içerisinde 9 farklı sınıfta yaklaşık 25 eğitim gerçekleştirerek, sektörümüzden 1.010 çalışana toplam 8.182 insan/saat eğitim vermeyi hedefliyoruz.

2026 eğitimlerimizin %61'ni yeni tasarladık. Verimliliği yüksek ve yoğun talep gören eğitimlerimizi ise içeriğini revize ederek yeniden planladık. Kataloğumuza tekrar eklediğimiz Dijitalleşme ve Teknoloji Sınıfı için 5 oturumdan oluşan Yapay Zeka Webinar Serisini planladık. Gelişim programlarımızın sayısını tasarladığımız 2 yeni program ile toplamda 6'ya çıkardık. Sektörümüzdeki 0-3 yıl deneyime sahip İK profesyonellerinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla 6 modülden oluşan Cement HR Academy'yi tasarladık. Liderliğin her bir noktasına değinen ve son derece kapsamlı bir şekilde 14 gün olarak tasarlanan 3D Leadership Journey'i (3 Boyutlu Liderlik Yolculuğu Eğitim Programı) hayata geçirdik.

ÇEİS GENÇLİK KOMİTESİ ÇALIŞTAYI

ÇEİS Gençlik Komitesi Çalıştayı, 03-04 Aralık 2025 tarihlerinde ÇEİS İstanbul Ofisi'nde yüz yüze gerçekleştirildi. Çalıştayı ilk gününde, Volkan Mirzalı tarafından "Üretkenlik ve İnisyatif Alma Eğitimi" verildi. Eğitimde; anlamlı hedefler belirleme, zaman ve enerjinin doğru yönetimi, büyüme zihniyetinin benimsenmesi ile merak ve deneme kültürünün teşvik edilmesi gibi başlıklar ele alındı. Eğitimde ayrıca Karpman Drama Üçgeni'nden Altın Üçgen yaklaşımına geçiş ile "Muda, Mada, Mauri" ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilir üretkenliğe ilişkin paylaşımlar yapıldı.



Programın ikinci gününde gerçekleştirilen çalıştay, katılımcıların aktif katkı sunduğu uygulamalarla ilerledi. Beklenti duvarı çalışmasıyla katılımcılar; çalıştayıdan, Gençlik Komitesi'nden ve ÇEİS'ten beklentilerini paylaşarak sürece ortak bir çerçeve kazandırdı. Ardından gerçekleştirilen ÇEİS Sunumunda ÇEİS'in faaliyet alanları, yürütülen çalışmalar ve Gençlerin Çimento Sektörünün Geleceğine İlişkin Beklentileri Araştırması'nın rapor özeti katılımcılara aktarıldı. Günün devamında yapılan Çimento Sektörü SWOT Analizi ile Komite Üyeleri sektörün güçlü yönlerini, gelişim alanlarını, karşılaşılabilecek riskleri ve fırsatları değerlendirdi. Sorun avı çalışmasıyla öncelikli alanlar belirlendi ve çözüm atölyelerinde geliştirilen öneriler, çözüm sunumları oturumunda paylaşarak gençlerin sektöre yönelik katkı ve bakış açıları somut çıktılara dönüştürüldü.



ÇEİS İSG KURULU VE İSG KOMİTESİ ORTAK TOPLANTISI

ÇEİS İSG Kurulu ve Komitesinin ortak toplantısı 16 Aralık 2025 tarihinde sendikamızda yüz yüze gerçekleştirildi. Toplantıda 2025 yılı içerisinde gerçekleştirilen ÇİSİEM faaliyetleri ve 2026 yılı için planlanan İSG faaliyetleri hakkında güncel bilgi sunulmuş olup, toplantı öncesinde “Yüksek Performanslı İSG Takımları Kurmak” eğitimi kurul ve komite üyelerimizin katılımıyla gerçekleştirildi.



“ÇEİS İSG’YE DEĞER KATANLAR VE ÇEİS GELİŞİMİN YILDIZLARI ANLATIYOR” OTURUMLARI

İyi uygulama projelerinin hayata geçirilmesinde rol alan çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla gerçekleştirdiğimiz “ÇEİS İSG’ye Değer Katanlar Ödülleri”nde, ödül almaya hak kazanan projelerin sektör paydaşları ile paylaşımını sağlamak amacıyla düzenlenen ÇEİS İSG’ye Değer Katanlar Anlatıyor oturumu 17 Aralık 2025 tarihinde sendikamızda gerçekleştirildi.

Oturumda 4 farklı kategoride ödül almaya hak kazanan toplam 12 projenin sunumları proje sahipleri tarafından katılımcılara aktararak, projeler üzerine değerlendirmeler yapıldı.

Oturumların ikinci günü olan 18 Aralık 2025 tarihinde ÇEİS Gelişimin Yıldızları Ödülleri’nin 2024 yılı değerlendirilmesinde, 4 farklı kategoride ödüle layık görülen 12 projenin anlatımının gerçekleştirildiği “Gelişimin Yıldızları Anlatıyor” Oturumu gerçekleştirildi. Her bir proje sunumunun ardından üyelerimiz arasında oldukça etkileşimli soru-cevap seansları gerçekleştirildi. Sektörümüzde gerçekleşen proje ve iyi uygulamaların üyelerimiz arasındaki paylaşımı açısından özel ve anlamlı bir toplantı oldu. Oturumlara katılım gösteren üyelerimize katılımları ve sundukları katkılar için teşekkür ederiz.



ÇİSİEM 2026 YILI EĞİTİM KATALOĞU YAYIMLANDI



2025 yılında edindiğimiz tecrübeler, düzenlediğimiz değerlendirme toplantılarından aldığımız geri bildirimler ve sektörümüzün ihtiyaçları çerçevesinde hazırlanan ÇİSİEM 2026 Yılı Eğitim Kataloğu yayımlandı.

2026 yılı kataloğuna;

https://www.isgegitimmerkezi.org/ys/2026_katalog.pdf?12 bağlantısından erişilebilmektedir.



2025 yılında 7 farklı sınıfta 16 eğitim ortağımız ile 39 Başlıkta 1.072 katılımcıya 3.932 insan/saat eğitim verilmiştir. Gerçekleştirilen eğitimlerin memnuniyet ortalaması %90,27 oldu.

2026 yılında sektörünün öncüsü 12 eğitim ortağı ile çalışması planlanan ÇİSİEM, 8 sınıfta 29 farklı başlıkta 1.046 çalışana, toplam 5.220 insan/ saat eğitim vermeyi planlamaktadır. Gerçekleştirilmesi planlanan eğitimlerin %60’i bu yıl ilk kez düzenlenecek yeni eğitimlerdir. 2026 Eğitim Planımızda, bir önceki yılda memnuniyeti yüksek olan, üyelerimizden yoğun talep gelen eğitimler

mümkün olduğunca yeniden planlandı. Bununla birlikte, son yıllarda yönetim alanında öne çıkan “koçluk” kavramının sağlık ve güvenlikle harmanlandığı “Güvenlik Koçluğu Programı” ile “İSG Liderleri Takım Koçluğu Programı” ve “Kendini Tanı Kendini Yönet, Karşındakini Tanı Güvenli Yönet Eğitimi”; yeni açtığımız “Davranış Odaklı İSG Sınıfı” altına alınarak, İSG’de davranış değişikliğine giden yolda çalışanlarımızın yetkinliklerinin gelişimi hedeflendi.

Webinar serileri ile konuya ilişkin özet bilginin daha geniş kitlelerle paylaşarak farkındalığın artırılmasını önemsiyoruz. Bu çerçevede, sağlık ve güvenliğin teknik boyunun yanı sıra, psikososyal riskler boyutunun da ele alınmasının öneminden yola çıkarak hayata geçireceğimiz “Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Serisi”nin de sektöre önemli katkılar getireceğini düşünüyoruz. Diğer taraftan “60 Dakikada İSG Serisi” farklı başlıklarla sürdürülecek.

İSG yönetim felsefesini uluslararası bir bakış açısıyla aktaran “IOSH Managing Safely Eğitimi” de İSG profesyonelleri ile farklı departmanlardaki yöneticilere katacağı İSG vizyonunun öneminden yola çıkarak bu seneki kataloğumuz içerisinde yer aldı.

Üye fabrikalarımızdaki çalışanların İSG eğitimleri ile yetkinliklerini geliştirmeyi amaçladığımız, ÇİSİEM’in yenilenen tasarımıyla hazırlanan 2026 Yılı Eğitim Kataloğunu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyor ve gerçekleştireceğimiz eğitimlerin sektörümüze katma değer yaratmasını dileriz.

TİSK İSG ÇALIŞMA GRUBU TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu tarafından oluşturulan TİSK İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışma Grubu’nun 2025 yılı dördüncü toplantısı 18 Aralık 2025 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirildi.

Toplantıda çalışma grubunun 2025 faaliyetleri hakkında bilgi sunulmuş olup 2026 yılında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler hakkında bilgilendirmeler yapıldı.



TOZLA MÜCADELE KOMİSYONU'NUN 68. TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Tozla Mücadele Yönetmeliği kapsamında faaliyetlerini sürdüren Tozla Mücadele Komisyonu'nun 2025 yılındaki ikinci toplantısı 4 Aralık 2025 tarihinde gerçekleştirildi.

Türkiye İşveren Sendikası Konfederasyonu'nu (TİSK) temsilen katıldığımız toplantıda, önceki dönem alınan kararlar, alt çalışma gruplarının mevcut yapısı ve yürütülen faaliyetler gözden geçirildi. Hazırlanan rehberlerin iş yerlerindeki kullanım düzeyi, eğitim ve farkındalık çalışmaları, saha uygulamaları ve kurumlar arası iş birlikleri değerlendirilerek, yeni dönemde etkinliği artıracak öneriler ele alındı. Üyeler, özellikle izleme-değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi ve rehber içeriklerinin güncel risklere göre revize edilmesi gerektiği konusunda görüş birliğine vardı.



ÇEİS RİSK VE İŞ SÜREKLİLİĞİ KOMİTESİ TOPLANTISI

ÇEİS Risk ve İş Sürekliliği Komitesi'nin ikinci toplantısı 09 Aralık 2025 tarihinde ÇEİS Merkez Binası'nda yüz yüze gerçekleştirildi. Sektördeki risk ve iş sürekliliği başlıklarının konuşulduğu Toplantıda 2026 yılı Toplantı Takviminin planlaması da yapıldı.



ÇESBEM, 2026 YILINA TOPLAMDA 1.327 ÇALIŞANI BELGELENDİRMİŞ OLARAK GİRİYOR

Sendikamız çatısı altında kurulan ÇEİS Sınav ve Belgelendirme Merkezi (ÇESBEM), Çimento Üretim Elemanı (Seviye 2, 3 ve 4) ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü (Seviye 5) meslekleri için sınav ve belgelendirme faaliyetlerine devam ediyor.

Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi Sınav Organizasyonu ÇESBEM'in bilyeli değirmen, dik değirmen ve fırın sahalarında çalışanlar için düzenlediği Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi kapsamında;

- OYAK Çimento Ereğli Tesisi'nde, 06-07 Kasım 2025 tarihlerinde, üretim biriminden 17 çalışanın,
- Batısöke Çimento Fabrikası'nda, 17-21 Kasım 2025 tarihlerinde, üretim biriminden 72 çalışanın,
- Limak Anka Çimento Fabrikası'nda, Ferçim Ankara Çimento Öğütme Tesisi çalışanlarının da katılımıyla 27 Kasım 2025 tarihinde, üretim biriminden 17 çalışanın,
- Çimsa Mersin Çimento Fabrikası'nda, 09-12 Aralık 2025 tarihlerinde, üretim biriminden 49 çalışanın

katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan sınavların dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

Sınav Açılan Fabrika Sayısı	Sınava Giren Kişi Sayısı	Belgelendirilen Kişi Sayısı
49	1.751	1.327



OYAK Çimento Ereğli Tesisi'nde
Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik
Belgelendirmesi Sınavları gerçekleştirildi



Batısöke Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik
Belgelendirmesi Sınavları gerçekleştirildi

49

Sınav Açılan
Fabrika Sayısı

1.751

Sınava Alınan
Toplam Aday

1.327

Başarılı Aday

%93

Aday Memnuniyet
Oranı

30

Görev Alan Farklı Sınav
Yapıcı Sayısı

45.556km

Toplam Katedilen
Yol

397 gün

Sahada Geçen
Toplam Süre

Not: Yukarıdaki veriler, Çimento Üretim Elemanı ile birlikte Çimento Merkezi Kumanda Operatörü sınavlarına ait toplam verilerdir.



Limak Anka Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik
Belgelendirmesi Sınavları gerçekleştirildi



Cimsa Mersin Çimento Fabrikası'nda
Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik
Belgelendirmesi Sınavları gerçekleştirildi

AKÇANSA VE ÇİMSA'DA YÖNETİM DEĞİŞİKLİĞİ



Sabancı Holding'de gerçekleştirilen organizasyonel değişiklikle birlikte Umut Zenar, 1 Ocak 2026 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanı olarak atandı. Umut Zenar, Sabancı Holding'deki görevine ilave olarak, Akçansa ve Çimsa'da da Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine getirildi.

30.12.2025 tarihinde, Akçansa'dan Kamuoyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) gönderilen açıklamada, "Yönetim Kurulu'nun 30/12/2025 tarihli kararları ile; Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Şebnem Önder'in istifası ile boşalan Yönetim Kurulu Üyeliği'ne yapılacak ilk genel kurul onayına sunmak üzere, 1 Ocak 2026 tarihi itibarıyla Sn. Umut Zenar'ın atanmasına, Sn. Burak Orhun'un Yöne-

tim Kurulu Üyeliği görevi devam etmek üzere, Yönetim Kurulu Başkanlığı'na 1 Ocak 2026 tarihinden itibaren görev yapmak üzere Sn. Umut Zenar'ın seçilmesine karar verilmiştir." denildi.

Aynı tarihte Çimsa tarafından yapılan KAP açıklamasında ise şu ifadeler kullanıldı: "Şirketimizin bugün (30.12.2025) yapılan Yönetim Kurulu Toplantısı'nda organizasyonel yapıya ilişkin olarak alınan kararlar çerçevesinde, 1 Ocak 2026 tarihi itibarıyla; Yönetim Kurulu Üyesi Sn. Şerafettin Karakış'ın istifası ile boşalan Yönetim Kurulu Üyeliği'ne yapılacak ilk genel kurul onayına sunulmak üzere Sn. Umut Zenar'ın atanmasına, Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Sn. Umut Zenar'ın, Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği'ne Sn. Burak Turgut Orhun'un seçilmelerine karar verilmiştir. Ayrıca, Sabancı Holding'in 06.11.2025 tarihli özel durum açıklamasını izleyen süreçte Genel Müdürlük görevinde de değişiklik yapılması gerekmiş olup, Sn. Umut Zenar'ın istifasıyla boşalan Genel Müdürlük görevine, mevcut görevlerine ek olarak vekaleten yürütmek üzere Şirket Mali İşler ve Finans Genel Müdür Yardımcısı Sn. Mustafa Aydın'ın atanmasına karar verilmiştir."

ARKOZ HOLDİNG KARS ÇİMENTO FABRİKASI'NI SATIN ALDI



ARKOZ Holding, Doğu Anadolu Bölgesi'nin en köklü çimento üretim tesislerinden biri olan Kars Çimento Fabrikası'nı satın aldı.

ARKOZ Holding Koordinatörü Cengiz Çelik tarafından resmen devralınan ve yeni dönemde "ARKOZ Kars Çimento" unvanıyla faaliyet gösterecek olan fabrikanın mevcut çalışanlarıyla birlikte üretim ve yönetim süreçlerinde güçlü bir dönüşüm sürecine girileceği belirtildi. ARKOZ Holding Yönetim Kurulu Başkanı Emin Uçar, satın almaya ilişkin yaptığı açıklamada, fabrikada inovasyon ve sürdürülebilir üretim odaklı yeni bir dönemin başlayacağını ifade etti. Uçar açıklamasında, "ARKOZ Grubu olarak bünyemize yeni kattığımız ARKOZ Kars Çimento Fabrikası ile inovasyon, verimlilik ve sürdürülebilir üretimi merkeze alan yeni bir dönem başlatıyoruz. Fabrikanın mevcut ekibiyle el ele vererek güçlü bir dönüşüm ve gelişim sürecini hayata geçiriyoruz. Bu yatırımın üretim kapasitemize, tedarik zincirimize, bölgesel kalkınmaya ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz. Paydaşlarımıza, çalışanlarımıza ve tüm iş ortaklarımıza hayırlı olsun." ifadelerini kullandı.

ARKOZ Holding'in bölgeye yaptığı bu önemli yatırımın, hem istihdama hem de bölgesel kalkınmaya ciddi katkılar sağlaması bekleniyor.

AŞKALE ÇİMENTO PERSONELİNE İLKYARDIM GÜNCELLEME EĞİTİMİ



Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü (AFAD), eğitim çalışmaları kapsamında kurum ve kuruluşlara yönelik bilgilendirme faaliyetlerine devam ediyor.

Bu kapsamda Aşkale Çimento Fabrikası çalışanlarına yönelik ilkyardım bilgilerinin güncellenmesini amaçlayan eğitim programı düzenlendi. İkyardım Eğitimi Sevinç Aykal tarafından verilen eğitim, fabrika personellerinin yoğun ilgisiyle gerçekleştirildi.

Eğitim programı, çalışanların ilkyardım konusundaki bilgi ve becerilerini güncellemek, iş kazaları ve acil durumlarda doğru ve etkili müdahale edebilmelerini sağlamak amacıyla planlandı. İş sağlığı ve güvenliği açısından büyük önem taşıyan ilkyardım uygulamaları, hem teorik hem de uygulamalı olarak ele alındı.

Eğitim sürecinde katılımcılara; ilkyardımın temel ilkeleri, olay yerinde güvenliğin sağlanması, bilinç kontrolü, hava yolu tıkanıklıkları ile solunum ve dolaşımın değerlendirilmesi gibi temel başlıklar aktarıldı. Ayrıca kanamalar, kırık-çıkık-burkulmalar, yanıklar, zehirlenmeler, elektrik çarpmaları ve bayılma gibi sık karşılaşılan acil durumlarda yapılması gereken doğru müdahaleler detaylı şekilde anlatıldı.

İlkyardım Eğitmeni, sağlık ekipleri olay yerine ulaşana kadar geçen sürede yapılan doğru ve bilinçli müdahalenin hayat kurtarıcı olabileceğini belirterek, ilkyardım bilgilerinin belirli aralıklarla güncellenmesinin yanlış uygulamaların önüne geçilmesi açısından büyük önem taşıdığını ifade etti.

Uygulamalı bölümde katılımcılar, maketler ve eğitim materyalleri kullanılarak temel yaşam desteği, suni solunum ve kalp masajı uygulamalarını birebir deneyimleme imkânı buldu. Fabrika ortamında yaşanabilecek olası kazalar üzerinden oluşturulan senaryolarla doğru müdahale yöntemleri pekiştirildi.

Eğitime katılan Aşkale Çimento Fabrikası çalışanları, özellikle uygulamalı anlatımlar sayesinde bilgilerini tazelediklerini belirterek, bu tür eğitimlerin iş güvenliği açısından büyük önem taşıdığını ve düzenli olarak sürdürülmesi gerektiğini ifade ettiler.

BATIÇİM'DEN ALIAĞA'YA DEV YATIRIM



Batıçim, İzmir Aliağa'da hayata geçirmeyi planladığı çimento öğütme ve paketleme tesisi için Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) onayını aldı. Yıllık toplam 3,5 milyon ton kapasiteli yatırım, grubun ihracat odaklı büyüme stratejisinde önemli bir dönüm noktası olarak görülüyor.

Limana yakınlıkla lojistik avantaj

Aliağa'da "limanın içinde üretim" modeliyle faaliyet gösterecek tesis, denizyolu taşımacılığına doğrudan

erişim sağlayarak lojistik maliyetleri önemli ölçüde azaltacak. Nakliye süreçlerinin optimize edilmesiyle Batıçim'in özellikle ABD, Kanada, Güney Avrupa ve Akdeniz havzasındaki pazarlara daha hızlı ve rekabetçi ulaşması amaçlanıyor. Aynı zamanda lojistik kaynaklı karbon salımlarının düşürülmesiyle sürdürülebilir üretime katkı sağlanması bekleniyor.

İki fazlı kapasite artışı

Proje iki faz halinde planlanıyor. İlk fazda tesisin yıllık 1 milyon 750 bin – 2 milyon ton civarında kapasiteyle devreye alınması, tamamlandığında ise 3,5 milyon tonluk toplam kapasiteye ulaşması öngörülüyor. Yatırımın tamamlanmasıyla Batı Anadolu Şirketler Topluluğu'nun mevcut 5,8 milyon tonluk üretim kapasitesi yaklaşık yüzde 60 artacak.

İhracat payında güçlü hedef

Batıçim, Aliağa yatırımıyla mevcut satış hacmini 4,9 milyon ton seviyesine taşımayı, ihracatın toplam satışlar içindeki payını ise orta vadede yüzde 45–50 bandına yükseltmeyi hedefliyor. Projenin 2027–2028 döneminde devreye alınması planlanırken, bölge ekonomisine istihdam, ihracat ve tedarik zinciri açısından çok yönlü katkılar sağlaması bekleniyor.

“Gelecek vizyonumuz açısından kritik”

Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Üretim Operasyon Grup Başkanı Caner Türkyener, yatırımın önemine dikkat çekerek, çimentonun lojistik maliyetlerle şekillenen bir ürün olduğunu ve Aliağa tesisinin limana doğrudan erişimiyle Batıçim'e ciddi bir rekabet avantajı kazandıracağını vurguladı. Türkyener, yatırımın hem grubun hem de Türkiye'nin ihracat hedeflerine güçlü katkı sunacağını ifade etti.

BATIÇİM BEŞ ADIMDA VİTES BÜYÜTÜYOR



Yapılan KAP duyurusunda Batı Anadolu Şirketler Topluluğu'nun stratejik dönüşüm ve büyüme programının ana unsurları da kamuoyuyla paylaşıldı. Buna göre Grup; çimento üretimini tek merkezde toplamayı, Aliğa yatırımının devreye girmesiyle kapasite artırmayı, ihracat bazlı satışlarında büyümeyi ve nakliye maliyetlerinde önemli bir avantaj elde etmeyi, sürdürülebilirlik yatırımlarıyla enerji verimliliğini güçlendirmeyi ve karbon emisyonlarını azaltmayı, Batılıman'ı halka arz sürecine hazırlamayı ve Bornova'daki arazi üzerinden gayrimenkul değer realizasyonu yaratmayı hedefliyor. KAP açıklamasında duyurulan 5 adımlı stratejik dönüşüm programının başlıkları şöyle: Tek çatı yapılanması, kapasite genişletme, gayrimenkul değer realizasyonu.

Grubun stratejik dönüşüm programını değerlendiren Batı Anadolu Şirketler Topluluğu İcra Kurulu Üyesi ve Mali İşler Grup Başkanı Reşat Bağış Güngör, gelecek beş yıla yönelik vizyonun entegre üretim modeli, kapasite yatırımları ve kurumsal yapılanma ekseninde güçlendiğini söyledi. Güngör açıklamasında şu bilgileri paylaştı:

“Batı Anadolu olarak üretim, enerji, lojistik ve liman faaliyetlerimizi tek çatı altında daha entegre ve rekabetçi bir yapıya taşıyacak kapsamlı bir dönüşüm programı yürütüyoruz. Üretim tesislerimizi konsolide eden, ka-

pasitemizi Aliğa yatırımıyla güçlendiren ve iştirakimiz Batılıman'ı halka arz sürecine hazırlayan stratejik planımız; sürdürülebilirlik, verimlilik, finansal dayanıklılık ve uzun vadeli değer yaratma odağında şekilleniyor.

Bu dönüşümü yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda kurumsal şeffaflık, uluslararası entegrasyon ve sermaye piyasalarıyla uyum perspektifiyle ele alıyoruz. Grup şirketlerimizin tamamının halka açık yapıya uygun hale getirilmesine yönelik programımızı yürütüyor, yeni halka arz planlarımızı hazırlıyor ve global standartlarda şeffaf bir yönetim modeli inşa ediyoruz. Ayrıca yurt dışında kurulacak yeni iştiraklerle ihracat hacmini büyütmeyi, yeni pazarlara erişimi artırmayı ve dış ticaret ağıımızı çeşitlendirmeyi hedefliyoruz.”

Enerji, yakıt ve lojistik maliyetlerinin sektör üzerindeki etkisine dikkat çeken Güngör, enerji verimliliği teknolojileri, alternatif yakıt ve hammadde kullanımı, yenilenebilir enerji çözümleri ve lojistik optimizasyon projeleri gibi maliyet avantajı sağlayacak yatırımların devrede olduğunu belirtti. Tüm süreçlerde çevresel etkinin azaltılmasına ve karbon ayak izinin düşürülmesine öncelik verildiğini aktardı. Güngör şöyle devam etti: “Batı Anadolu Şirketler Topluluğu olarak, sahip olduğumuz tüm şirketlerin gerçek potansiyelinin farkındayız. Amacımız, şirket değerini maksimize eden, uluslararası rekabet gücünü artıran, sürdürülebilir büyümeyi garanti eden kalıcı bir kurumsal yapı inşa etmek. Ülkemiz ve bölgemiz için değer üretmeye, istihdam sağlamaya, ihracat kapasitemizi büyütme ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunmaya devam edeceğiz.”

ÇİMKO, CDP İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE SU GÜVENLİĞİ PROGRAMLARINDA A LİSTESİNDE YER ALDI



Çimko, küresel ölçekte kabul gören çevre raporlama platformlarından CDP'nin (Carbon Disclosure Project) İklim Değişikliği ve Su Güvenliği programlarında en yüksek değerlendirme seviyesi olan küresel A Listesi'nde yer aldı.

Çimko, bu sonuçla iklim değişikliğiyle mücadele, su yönetimi ve şeffaf raporlama alanlarındaki güçlü performansını ve sürdürülebilirlik konusundaki kararlılığını uluslararası düzeyde teyit etti.

Bu başarıya ilişkin bir değerlendirmede bulunan Çimko CEO'su Dr. Önder Kırca: "Çimko olarak sürdürülebilirliği yalnızca bir hedef değil, faaliyetlerimizin merkezine yerleştirdiğimiz temel bir sorumluluk olarak ele alıyoruz. CDP'nin İklim Değişikliği ve Su Güvenliği kategorilerinde ilk raporlama yılında A Listesi'nde yer almamız; karbon, enerji ve su yönetiminde attığımız somut adımların ve uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonumuzun uluslararası ölçekte karşılık bulduğunu gösteriyor. Önümüzdeki dönemde de çevresel ve toplumsal etkiyi birlikte ele alan bu yaklaşımı güçlendirerek kalıcı değer üretmeye odaklanacağız." dedi.

CDP tarafından yapılan değerlendirme, Çimko'nun çevresel şeffaflığı eyleme dönüştüren uygulamalarıyla bu alanda liderlik üstlendiğini ortaya koyuyor. Çimko, iklim ve su yönetimi alanındaki çalışmalarını; karbon salımlarının azaltılması, enerji verimliliğinin artırılması ve doğal kaynakların sorumlu tüketimi odağında yürütüyor. Üretim süreçlerinde alternatif yakıt ve hammaddelerin kullanımını artıran şirket, klinker oranını düşürmeye yönelik uygulamalarla karbon yoğunluğunu azaltırken, suyun geri kazanımı ve rehabilitasyon çalışmalarıyla çevresel etkilerini yönetiyor.

ÇİMSA'NIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YATIRIMLARINA 50 MİLYON AVROLUK FİNANSMAN



Çimsa'nın sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm yatırımlarına Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) 50 milyon avro tutarında yeşil finansman desteği sağladı. Şirketten yapılan açıklamaya göre, EBRD tarafından sağlanan yeşil finansman, şirketin Mersin tesisinde yürüttüğü kapsamlı dekarbonizasyon (karbonsuzlaştırma) programı ve yeni kurulacak Kalsiyum Alüminat Çimento (CAC) fırını ile mevcut gri ve beyaz çimento fırınlarında uygulanacak çeşitli emisyon azaltım yatırımlarını kapsıyor.

Türkiye'ye 2009 yılından bu yana 22 milyar avronun üzerinde finansman sağlayan EBRD, Çimsa ile 50 milyon avroluk uzun vadeli yeşil finansman anlaşmasına imza attı. EBRD, 2024 yılında da Çimsa'ya 25 milyon avroluk finansman sağlayarak Türkiye'de çimento sektörüne yapılan ilk yatırımını gerçekleştirmişti.

Bugün CAC üretiminde dünyanın en büyük üç oyuncusundan biri olan Çimsa, sürdürülebilir yapı malzemeleri alanındaki küresel büyüme stratejisini kararlı adımlarla sürdürüyor. CAC ürünleri, üretim sürecinde geleneksel gri çimentoya kıyasla çok daha düşük karbon ayak izine sahip olmasıyla sektörün yeşil dönüşümünde önemli bir rol üstleniyor.

Çimsa CEO'su Umut Zenar, Çimsa olarak tüm yatırımlarını sorumluluk, verimlilik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik ilkeleriyle şekillendirdiklerini kaydetti. Bilim temelli hedeflerinin rehberliğinde emisyonlarını azaltmaya, yenilenebilir enerji kullanımını artırmaya ve alternatif yakıt uygulamalarını tesislerinde yaygınlaştırmaya devam ettiklerine değinen Zenar, "EBRD ile yaptığımız bu işbirliği, karbonsuzlaştırma yolculuğumuzu hızlandırırken, sektörümüzün düşük karbonlu geleceğe geçişi için de önemli bir örnek teşkil edecektir" değerlendirmesinde bulundu.

LİMAK ÇİMENTO, CDP'DE A LİST'E YÜKSELEREK SÜRDÜRÜLEBİLİR SANAYİNİN KÜRESEL REFERANSLARI ARASINA GİRDİ



Limak Çimento Küresel CEO'su Erkam Kocakerim, "Önümüzdeki dönemde çevresel performansımızı daha da ileri taşıyarak sektörümüzde referans oluşturan uygulamaları yaygınlaştırmayı hedefliyoruz" dedi.

Limak Çimento, çevresel raporlama platformu Karbon Saydamlık Projesi'nin (CDP) iklim değişikliği programında liderlik seviyesi 'Global A Listesi'ne girerken, su güvenliği alanında ise 'A-' notunu aldı. Şirketten yapılan açıklamaya göre, Limak Çimento, CDP 2025 değerlendirme sonuçları kapsamında 'CDP İklim Değişikliği A Listesi'ne girerek, sektörde bu alanda en iyi uygulamaları hayata geçiren şirketler arasında yer aldı.

Bu yıl CDP raporlamasına tabi olan şirketlerin yüzde 4'ü bu listeye girebilirken, elde edilen skor, şirketin küresel ölçekteki çevresel performansını teyit etti. Şirketlerin iklim değişikliği ve su güvenliği başta olmak üzere çev-

resel etkilerini, risklerini ve fırsatlarını şeffaf biçimde raporlamasını amaçlayan CDP programına 2022'den bu yana dahil olan şirket, bu süreçte her iki alanda da performansını istikrarlı geliştirdi.

Limak Çimento, iklim değişikliği kategorisinde iki yıl içinde dört basamak yükseldi. Su güvenliği alanında ise üç basamaklık ilerleme kaydeden şirket, 'A-' notunu elde etti. Şirket, söz konusu başarıya, emisyon azaltım hedefleri, 'Üçüz Dönüşüm' (yeşil, dijital ve sosyal) yaklaşımıyla şekillenen sürdürülebilirlik vizyonu, iklim risk ve fırsatlarının iş süreçlerine entegrasyonu, kaynak verimliliği uygulamaları ve bütüncül su yönetimi stratejileri doğrultusunda yürüttüğü çalışmalar aracılığıyla ulaştı.

Düşük karbonlu ve sorumlu üretimde sektörel dönüşüme öncülük etmek ve sürdürülebilir kılmak hedefleniyor

Açıklamada görüşlerine yer verilen Limak Çimento Küresel Üst Yöneticisi (CEO) Erkam Kocakerim, listeye girmenin, iklim eylemini uzun vadeli dönüşüm alanı olarak ele aldıklarının göstergesi olduğunu belirtti. Ulaştıkları seviyenin, yalnızca mevcut performanslarını değil, düşük karbonlu, kaynak verimli ve dirençli sanayi modeli için attıkları stratejik adımların doğruluğunu ortaya koyduğunu vurgulayan Kocakerim, "Önümüzdeki dönemde çevresel performansımızı daha da ileri taşıyarak sektörümüzde referans oluşturan uygulamaları yaygınlaştırmayı hedefliyoruz" değerlendirmesinde bulundu.

LİMAK ÇİMENTO İNSAN ODAKLI KURUM KÜLTÜRÜNDE ÖDÜL ALDI



Limak Çimento, insan odaklı yönetim anlayışını uluslararası bir ödülle taçlandırdı. "Best People & Culture Leaders 2025"te elde edilen başarı ve Grup İnsan Kültür ve Sürdürülebilirlik Direktörü Şule Öztürk'ün sektörün en güçlü liderleri arasında yer alması, şirketin kültürel dönüşüm vizyonunun küresel ölçekte takdir gördüğünü kanıtladı.

Çimento sektörünün öncü kuruluşlarından Limak Çimento, çalışan deneyimini merkeze alan yenilikçi İnsan Kültür uygulamalarıyla uluslararası arenada ses getirmeye devam ediyor. Şirket, Best People & Culture Leaders 2025 kapsamında önemli bir başarıya imza atarken, kurumsal kültürün mimarlarından biri olan üst düzey yönetimi de ödüle layık görüldü.

Grup İnsan Kültür ve Sürdürülebilirlik Direktörü Şule Öztürk sektörün en güçlü liderleri arasında gösterildi

Limak Çimento'nun kültürel dönüşüm yolculuğuna liderlik eden Grup İnsan Kültür ve Sürdürülebilirlik Direktörü Şule Öztürk, "Best People & Culture Leaders 2025" değerlendirmesinde sektörün en güçlü liderleri arasında yer alarak ödüllendirildi.

Şirketin insan kaynakları alanındaki başarısı sadece bu ödülle sınırlı kalmadı. Great Place To Work-Certified™ unvanını gururla taşıyan Limak Çimento, aynı zamanda "Türkiye'nin En İyi İşverenleri™" ve "Best Workplaces for Young Millennials™" listelerinde de kendine yer buldu.

Limak Çimento'yu "çalışmak için harika bir iş yeri" yapan en kritik unsurlardan biri, Grup İnsan Kültür ve Sürdürülebilirlik Direktörü Şule Öztürk'ün de önemle vurguladığı komite tabanlı organizasyonel katılım modelidir. Bu model sayesinde çalışanlar, şirketin karar alma süreçlerine doğrudan dahil olabiliyor. Birlikte yaratılan bu güçlü kültür, insan odaklı yönetim anlayışı ve sürdürülebilirlik vizyonunun birleşimiyle Limak Çimento, geleceği çalışanlarıyla birlikte inşa etmeye kararlılıkla devam ediyor.

OYAK ÇİMENTO KÜRESEL ETKİ ÖDÜLÜNÜN SAHİBİ OLDU



İş dünyasının en prestijli organizasyonlarından biri olan ve bu yıl "Etki Ekonomisi" temasıyla 8. kez düzenlenen Platin Global 100 Ödülleri, sahiplerini buldu. Platin dergisi ve Ipsos iş birliğiyle gerçekleştirilen törende, Türkiye'yi uluslararası arenada başarıyla temsil eden OYAK Çimento, inşaat kategorisinde büyük ödülün sahibi oldu.

OYAK Çimento, Platin Global 100 Ödülleri'nde İnşaat sektörü kategorisinde birinciliğe layık görüldü. Şirket, çevresel ve toplumsal etki odaklı büyüme stratejisiyle sektördeki öncülüğünü bir kez daha tescilledi.

"Sadece Finansal Değil, Toplumsal Etki Odamızdayız"

Ödülü OYAK Çimento adına teslim alan CFO Ali Onur Aygün, sürdürülebilirlik vurgusu yaptığı konuşmasında şu ifadeleri kullandı: "Türkiye'nin en büyük ve en çevreci çimento markası' olma vizyonumuz doğrultusunda; sürdürülebilirlik, katma değer ve uzun vadeli etki odağında çalışmalarımızın takdir edilmesinden gurur duyuyoruz. Bu ödül, sadece finansal başarımızın değil, çevresel ve toplumsal etki yaratma konusundaki kararlılığımızın da bir göstergesidir."

OYAK ÇİMENTO, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALANINDAKİ ÖNCÜLÜĞÜNÜ BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 25 ENDEKSİ'NE GİREREK TAÇLANDIRDI



OYAK Çimento, Borsa İstanbul (BIST) tarafından oluşturulan ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı yüksek şirketlerin yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik ve BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'ne dâhil oldu. Bu başarı, şirketin 2050 Net-Sıfır hedefine giden yolda çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) alanlarındaki kararlılığını bir kez daha kanıtladı.

TCC Group Holdings'e ait küresel çimento devi Cimpor'un Türkiye çimento pazarındaki markası olan Oyak Çimento, sürdürülebilirlik odaklı büyüme stratejisinin önemli bir meyvesini alarak büyük bir başarıya imza attı. Türkiye çimento sektörünün Pazar ve kapasite lideri OYAK Çimento, BIST Sürdürülebilirlik Endekslerine girmeye hak kazandı. Borsa İstanbul'da işlem gören ve sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin paylarının yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve Sürdürülebilirlik 25 Endeksi, şirketlere bu alandaki çalışmalarını göstermek için önemli bir platform sağlarken, ESG kriterleri doğrultusunda yatırım yapan yatırımcılar açısından da güvenilir bir zemin sunuyor.

“Uzun Vadeli Değer Yaratma Taahhüdümüzü Pekiştiriyoruz”

Konuya ilişkin değerlendirmede bulunan OYAK Çimento Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CIMPOR Global CFO'su Eralp Tunçsoy, bu başarının stratejik bir dönüm noktası olduğunu vurgulayarak şunları ifade etti: “Küresel ölçekte CIMPOR ile birlikte yürüttüğü ortak çalışmaların ve Türkiye çimento sektörüne yön veren yatırımların bir sonucu olarak BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olmamız, OYAK Çimento'nun sadece güçlü finansal performansının değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluk alanındaki kararlılığının da somut bir göstergesi. Global çimento devi TCC Group Holding çatısı altında 'Globalde Lokal Oyuncu' vizyonumuzla, 2050 Net-Sıfır hedefimize yönelik attığımız yenilikçi adımlar, alternatif yakıt kullanımındaki liderliğimiz ve uluslararası standartlardaki raporlama başarımız, bizi sektörde farklılaştıran temel unsurlar. Bu başarı, tüm paydaşlarımıza olan uzun vadeli değer yaratma taahhüdümüzü pekiştiriyor. Sürdürülebilir bir gelecek inşa etme yolculuğumuzda, tüm çalışanlarımızın ve iş ortaklarımızın katkısıyla sektörümüze öncülük etmeye devam edeceğiz.”

Konuyla ilgili değerlendirmelerde bulunan OYAK Çimento CEO'su Murat Sela şunları dile getirdi: “Şirketimizin BIST Sürdürülebilirlik Endekslerine dahil edilmesi, OYAK Çimento olarak yıllardır büyük bir titizlikle yürüttüğümüz sürdürülebilirlik yolculuğumuzun en prestijli onaylarından biri. Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarında benimsediğimiz sorumlu iş anlayışımız ve uzun vadeli değer yaratma hedefimiz doğrultusunda sürdürülebilirlik odağımızı tüm iş süreçlerimizin merkezinde tutmaya devam edeceğiz.”

SEZA ÇİMENTO, 10'UNCU YILINDA BAYİLERİYLE BİR ARAYA GELDİ



Cumhuriyet tarihi boyunca Doğu Anadolu Bölgesi'ne yapılmış en büyük özel sektör yatırımları arasında yer alan Seza Çimento, 10'uncu yılını kutladığı 2026'nın ilk ayında Antalya'da bayileriyle bir araya geldi. Şirket, organizasyon kapsamında bir yıldır üzerinde çalıştığı ve operasyonel verimliliği maksimize edecek 'Akıllı Araç Kabul ve Otomatik Yükleme Sistemi' projesini de ilk kez tanıttı. Seza Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Yasemin Açık, "Kurumsal kimliğimizin sahadaki temsilcileri olan bayilerimiz, markamızın güvenilirliğini her gün yeniden inşa ediyor" dedi.

Seza Çimento, güçlü bayi ağıyla olan iş birliğini pekiştirmek ve karşılıklı iletişimi güçlendirmek amacıyla 21-24 Ocak tarihleri arasında Antalya Belek'te bayi toplantısı düzenledi. Başta Seza Çimento Fabrika Müdürü Ahmet Tursun olmak üzere yöneticiler, çalışanlar ve Türkiye'nin dört bir yanından gelen bayilerin katılımıyla gerçekleşen organizasyonda, paydaşların yoğun iş temposundan uzaklaşarak önümüzdeki dönemi planlamaları sağlanırken karşılıklı fikir alışverişiyle gelecek stratejileri değerlendirildi.

Prof. Dr. Yasemin Açık: "Bayilerimizle birlikte büyütüyoruz"

Seza Çimento'nun 10 yıllık serüveninde bayilerin stratejik önemine değinen Seza Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Yasemin Açık, "Şimdi geriye dönüp bu 10 yıla baktığımda, en büyük gücümüzün sizlerle aramızda oluşan sağlam 'sevgi, saygı ve güven bağı' olduğunu görüyorum. Kurumsal kimliğimizin sahadaki temsilcileri olan bayilerimiz, markamızın güvenilirliğini

her gün yeniden inşa ediyor. Kendi görüşleriyle birlikte müşterilerimizin talep ve beklentilerini de bize ileterek, operasyonel süreçlerimize değer katıyorlar. Biz de bunları dikkate alarak hem iş süreçlerimizi kolaylaştırıyor hem de beraber büyütüyoruz. Daha nice 10 yıllarda, yine hep beraber, çok daha büyük başarılarla imza atmaya diliyorum" diye konuştu.

Prof. Dr. Açık ayrıca, Mart ayında bayilerinin de katılımıyla 10'uncu yıl kutlama etkinlikleri düzenleyeceklerini açıkladı.

Yeni teknoloji yatırımı ile sipariş ve sevk süreçleri hızlanacak

Toplantıda, Seza Çimento'nun teknoloji yatırımları zincirinin yeni halkası olan 'Akıllı Araç Kabul ve Otomatik Yükleme Sistemi' de ilk kez tanıtıldı. Prof. Dr. Yasemin Açık'ın desteğiyle yaklaşık bir yıldır üzerinde çalışılan ve yeni sezonda aktif olarak devreye alınacak proje; siparişten sevkiyata ve sahada kabule kadar tüm aşamaları kapsayan yazılım ile otomasyon temelli bir yapıdan oluşuyor. Bu yeni yatırım ile çimento sipariş ve sevk süreçlerinin daha hızlı, güvenilir ve kontrollü hale getirilmesi hedeflenirken insan kaynaklı hata payının minimum seviyeye indirilmesi ve daha şeffaf bir operasyon yapısının oluşturulması amaçlanıyor.

2030 vizyonu ikiz dönüşümle şekilleniyor

10'uncu yılında operasyonel süreçlerini dijitalleşme ve yeşil dönüşümü kapsayan 'ikiz dönüşüm' vizyonuyla şekillendiren Seza Çimento, geçen yıl itibarıyla yapay zeka teknolojilerini kullanmaya başladı. Şirket, 2026 yılında Fırat Üniversitesi iş birliğiyle bir Ar-Ge Merkezi kurmayı ve yeşil çimentodaki klinker oranını 2030 yılına kadar yasal sınırların da altına çekerek dijitalleşme ile sürdürülebilirliği aynı potada buluşturmayı hedefliyor.

OECD EKONOMİK GÖRÜNÜMÜ, ARALIK 2025: DAYANIKLI BÜYÜME, ANCAK ARTAN KIRILGANLIKLARLA BİRLİKTE

OECD Ekonomik Görünümü (EG), OECD'nin önümüzdeki iki yıl için önemli küresel ekonomik eğilimler ve beklentilere ilişkin yılda iki kez yaptığı analizdir. OECD Ekonomi Departmanı tarafından hazırlanan Rapor, her bir üye ülkenin ve söz konusu bu ülkelerin uluslararası gelişmeler üzerindeki etkilerinin incelemesine dayalı olarak çıktı, istihdam, hükümet harcamaları, fiyatlar ve cari dengeler için tutarlı bir dizi tahmin ortaya koymaktadır.

OECD Raporunda, tüm OECD üyesi ülkeler ve üye olmayan seçilmiş ülkeler için kapsam sağlanmaktadır. Her sayı, genel bir değerlendirme ve her bir ülke için gelişmeleri özetleyen ve tahminler sağlayan bir bölüm içerir. Bu çalışma, Raporun yönetici özeti olarak hazırlanmış çıktısından faydalanılarak hazırlanmış olup; özellikle G20 ülkeleri ile Türkiye özelindeki bilgiler, tahminler ve tavsiyeler üzerinde durulmaktadır.

GİRİŞ

Küresel ekonomi, iyileşen finansal koşullar, artan yapay zekâya dayalı yatırım ve ticaret ile makroekonomik politikalar sayesinde bu yıl beklenenden daha dirençli olduğunu kanıtladı. Ancak, temel kırılğanlıklar artıyor. OECD işsizlik oranının %4,9'da sabit kalmasına rağmen, işgücü piyasaları zayıflamanın ilk belirtilerini gösteriyor. Birçok ülkede iş ilanları 2019 ortalamasının altına düşüyor ve güven azalıyor. Geleceğe yönelik riskler önemli olmaya devam ediyor. Bunlar arasında daha fazla ticaret engeli olasılığı, finansal piyasalarda riskin keskin bir şekilde yeniden fiyatlandırılması, kaldıraçlı banka dışı finans kuruluşlarındaki stresler ve oynak kripto varlık piyasaları yer alıyor. Süregelen mali kaygılar, uzun vadeli tahvil getirilerinde daha fazla artışa yol açabilir. Bu da finansal koşulları sıkılaştırabilir ve borç ödeme yüklerini artırarak ekonomik büyümeyi olumsuz etkileyebilir.

%2,9

2026 için öngörülen
küresel GSYİH büyümesi

%3,1

2027 için öngörülen
GSYİH büyümesi

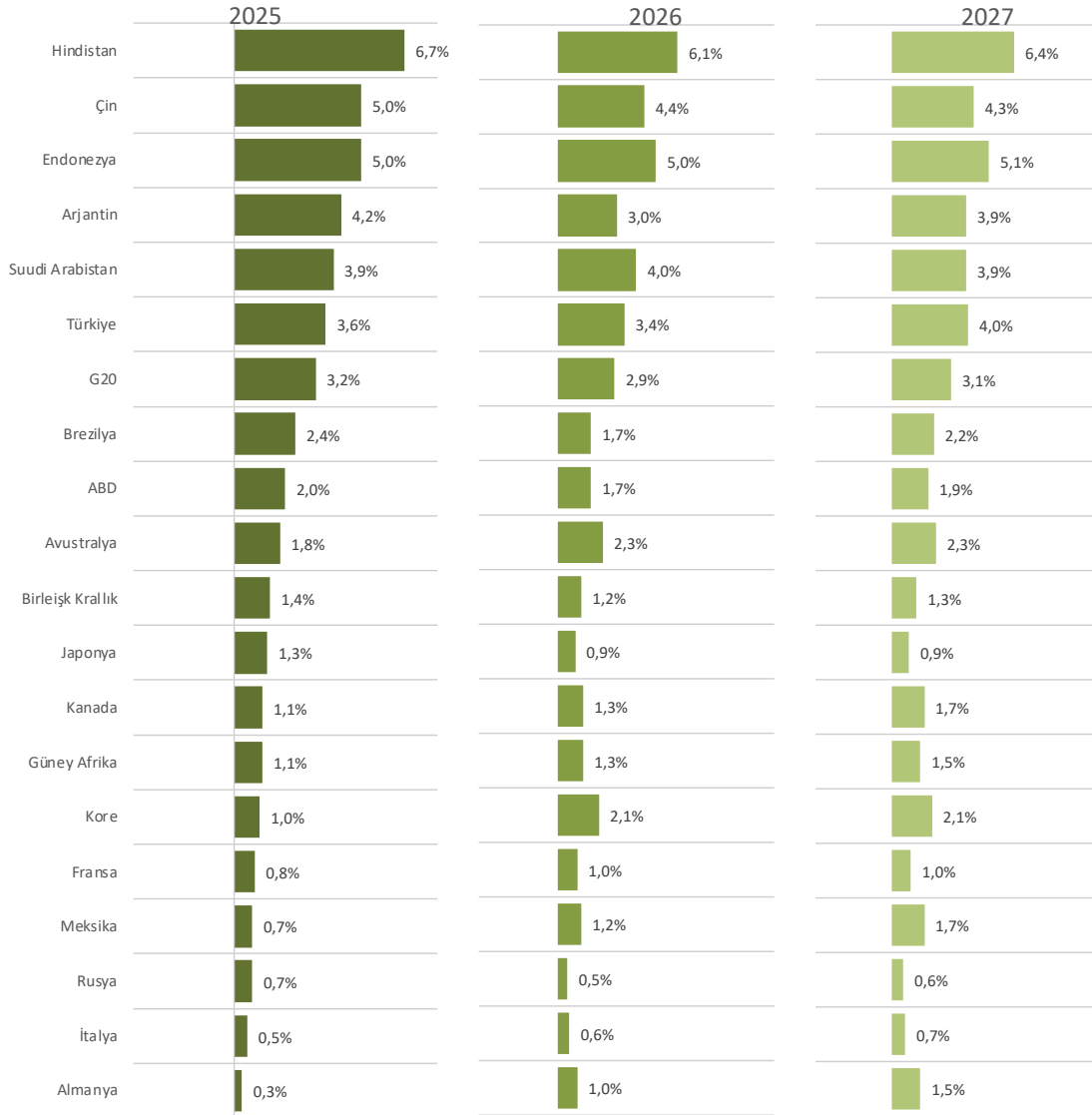
I. GENEL DEĞERLENDİRME

I.1. Küresel Büyüme Dirençliydi Ancak Yavaşlaması Bekleniyor

Küresel GSYİH büyümesinin 2025'te %3,2'den 2026'da %2,9'a gerilemesi ve ardından 2027'de hafifçe güçlenerek %3,1'e çıkması bekleniyor.

Kısa vadede, artan etkili gümrük tarifelerinin kademeli olarak etkisini göstermesi ve yatırım ile ticareti olumsuz etkilemesi, ayrıca süregelen jeopolitik ve politika belirsizliği nedeniyle ekonomik aktivitenin yavaşlaması bekleniyor. Gümrük tarifelerinin etkisinin azalması, finansal koşulların iyileşmesi ve düşük enflasyonun talebi desteklemesiyle birlikte büyümenin 2026'nın sonlarına doğru yeniden güçlenmesi öngörülüyor; gelişmekte olan Asya ekonomileri ise küresel büyümeye en önemli katkıyı sağlayan ülkeler olmaya devam edecek.

Tablo-1. 2025, 2026 ve 2027 için GSYİH büyüme tahminleri (yıllara göre, %, G20 ülkeleri)



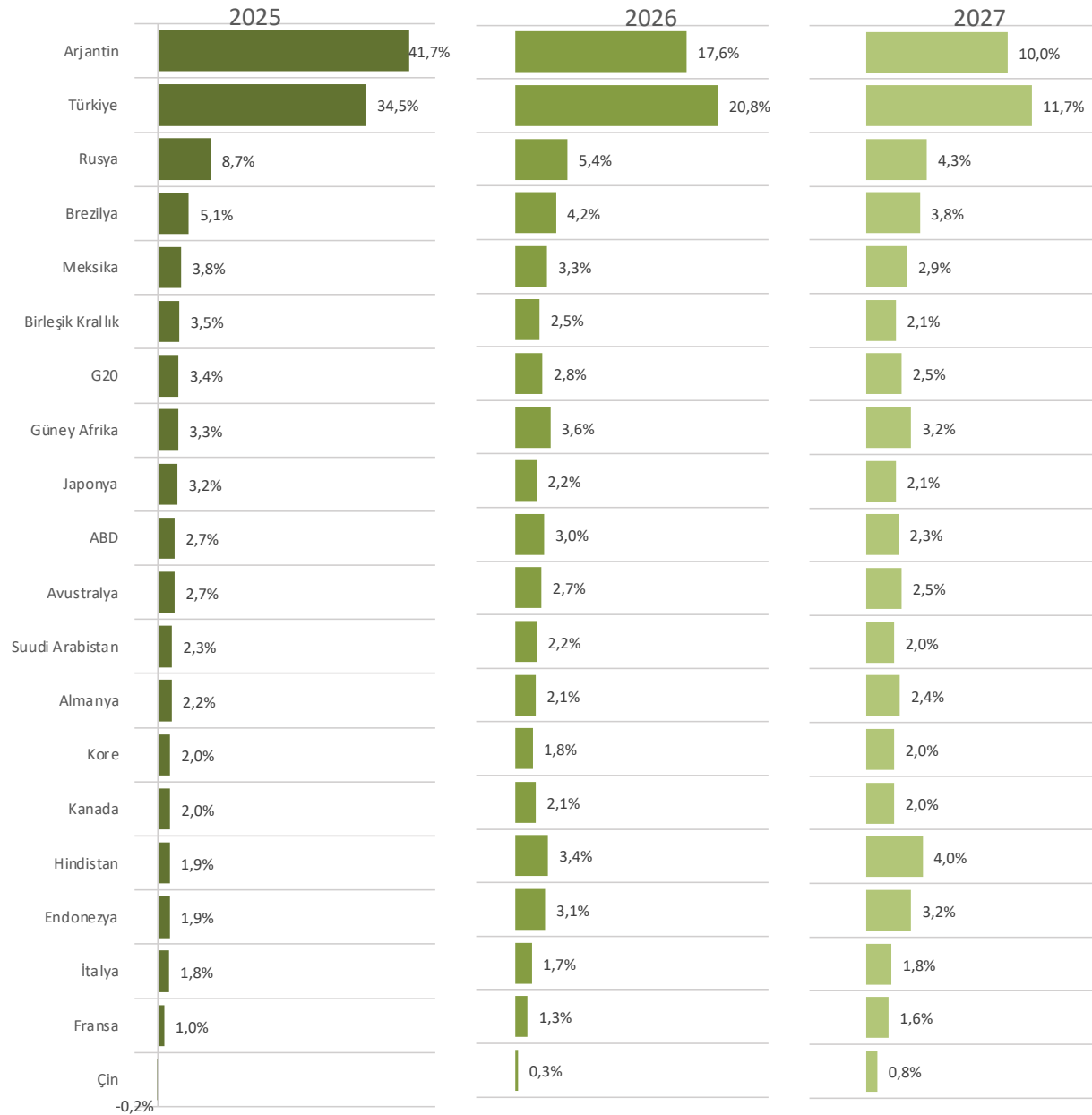
Kaynak: OECD Ekonomik Görünümü, Aralık 2025

I.2. Enflasyonun merkez bankası hedeflerine doğru düşmeye devam etmesi bekleniyor

Manşet enflasyon bazı bölgelerde yüksek seviyelerde seyretmeye devam ederken, neredeyse tüm büyük ekonomilerde 2027 yılına kadar hedef seviyeye geri dönmesi bekleniyor.

G20 ülkelerinde yıllık tüketici fiyat enflasyonunun bu yılki %3,4 seviyesinden 2026'da %2,8'e ve 2027'de %2,5'e gerilemesi bekleniyor.

Tablo-2. 2025, 2026 ve 2027 için manşet enflasyon tahminleri (yıllara göre, %, G20 ülkeleri)



Kaynak: OECD Ekonomik Görünümü, Aralık 2024

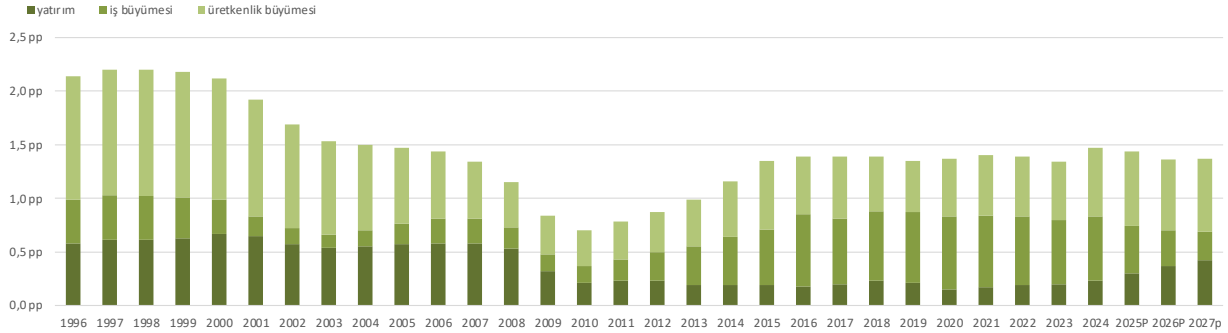
Not: Ülkemize ait 2025 yılı enflasyon rakamı OECD tahminir. TÜİK tarafından 2025 yılı enflasyonu %30,89 olarak açıklanmıştır.

I.3. Büyüme beklentilerini güçlendirmek için yapısal reformlar şarttır.

Son yirmi yılda verimlilik ve ekonomik dinamizm yavaşladı. 1990'ların sonlarından bu yana, OECD genelinde kişi başına düşen üretimdeki büyüme yaklaşık bir puan azaldı ve çok faktörlü verimlilikteki sürekli yavaşlama, yenilik ve iş dinamizminin motorlarının ivme kaybettiği endişelerini artırdı.

Hükümetler yapısal reformları daha da ilerletirse daha güçlü bir büyüme ortaya çıkacaktır. Özellikle düzenleyici reformlar, işletmelerin dinamizmini ve verimlilik artışını destekleyebilir.

Tablo-3OECD'nin potansiyel kişi başına GSYİH büyümesinin ayrıştırılması, % puan (pp)



Yatırım: İşçi başına düşen sermaye, Üretkenlik: İşgücü verimliliği eğilimi, İş Büyümesi: Çalışma çağındaki nüfus payındaki trendin ve istihdam oranındaki trendin toplamı.

Kaynak: OECD Ekonomik Görünümü, Aralık 2024

II. POLİTİKA YAPICILAR NE YAPABİLİR?

1. Ticaret gerilimlerini hafifletmek için birlikte çalışalım

Ülkelerin küresel ticaret sistemi içinde iş birliği yapmanın yollarını bulmaları ve ticaret politikasını daha öngörülebilir hale getirmek ve ticaret gerilimlerine kalıcı bir çözüm bulmak için birlikte çalışmaları gerekiyor.

2. Enflasyon risklerine karşı tetikte olun

Merkez bankaları enflasyon dinamiklerindeki değişimlere karşı tetikte olmalıdır. Temel enflasyonun ılımlaştığı ve beklentilerin sabit kaldığı durumlarda, kademeli politika faiz indirimleri devam edebilirken, gümrük vergilerinden kaynaklanan fiyat baskılarıyla karşı karşıya kalan ekonomilerin daha temkinli olması gerekebilir.

3. Finansal istikrar çerçevelerini güçlendirin

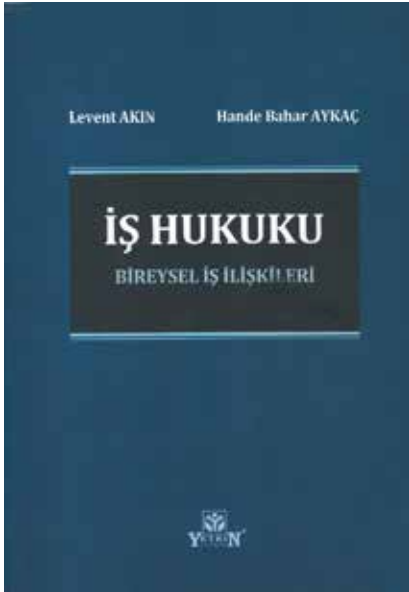
Kripto varlık piyasa değerindeki hızlı artış da dahil olmak üzere finansal piyasalardaki yüksek değerlemeler ve bankalar ile banka dışı finans kuruluşları arasındaki artan bağlantılar, finansal istikrarı korumak için daha fazla dikkat gerektirmektedir. Uluslararası tavsiye edilen normlara uygun olarak etkin izleme, denetim ve sağlam düzenleyici politikalar gereklidir; düzenleyici arbitrajı en aza indirmek için reformlar zamanında ve tutarlı bir şekilde tüm yetki alanlarında uygulanmalıdır.

4. Mali disiplini ve uzun vadeli sürdürülebilirliği güçlendirin

Ülkelerin, güvenilir orta vadeli planlar aracılığıyla borç sürdürülebilirliğini sağlamaları, harcamaları kontrol altına alma ve verimliliğini artırma çabalarını yoğunlaştırmaları, harcamaları yeniden tahsis etmeleri ve gelirleri güçlendirmeleri, aynı zamanda savunmasız gruplara yönelik hedefli desteği korumaları gerekmektedir.

5. İddialı yapısal reformların peşinden gidin

Birçok ekonomideki kısıtlı mali kapasite, yeni ticaret engelleri ve zayıf büyüme beklentileri, dayanıklılığı ve yaşam standartlarını artıracak reformlara duyulan ihtiyacı altını çizmektedir. İnovasyonu, işletme büyümesini ve işgücü hareketliliğini destekleyen düzenleyici iyileştirmeler verimliliği ve uyum yeteneğini artırabilirken, finans sektöründeki reformlar sermaye tahsisini iyileştirebilir ve sistemik riskleri azaltabilir.



İŞ HUKUKU BİREYSEL İLİŞKİLERİ

Prof. Dr. Levent Akın

Doç. Dr. Hande Bahar Aykaç

Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Levent Akın ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Öğretim Üyesi Hande Bahar Aykaç tarafından hazırlanan “İş Hukuku Bireysel İş İlişkileri” kitabı yayımlanmıştır.

Kitapta, İş Hukukunun temel kavram ve kurumları genel esaslarıyla bir bütün olarak ele alınmış olup iş mevzuatındaki yeni düzenlemeler ile yüksek mahkemenin en son kararlarına sıklıkla yer verilmiştir.

Batı Anadolu Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Önceki Üyelerinden,

Meltem Günel'in

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumenin cenazesi 25 Ocak 2026 Pazar günü İzmir Beşikçioğlu Camii'nde kılınan öğle namazına müteakip Işıkent Aile Mezarlığı'na defnedilmiştir.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine ve sevenlerine başsağlığı ve sabır dileriz.

**Çimento İşveren Dergisi'nde Yayınlanacak Makaleler İçin
Hakem Yayın Danışma Kurulu
Board of Referees for the Articles to be Published in
Çimento İşveren Journal**

Prof. Dr. Levent Akın	<i>Ankara Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Gülsevil Alpagut	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Yusuf Alper	<i>Uludağ Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Tankut Centel	<i>Koç Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Toker Dereli	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Münir Ekonomi	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Alpay Hekimler	<i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Hande Karadağ	<i>MEF Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Cem Kılıç	<i>TOBB ETÜ</i>
Prof. Dr. Erdem Özdemir	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Nahit Töre	<i>Emekli</i>
Prof. Dr. A. Can Tuncay	<i>Bahçeşehir Üniversitesi</i>
Prof. Dr. M. Fatih Uşan	<i>Ankara Medipol Üniversitesi</i>
Prof. Dr. Kübra DoğanYenisey	<i>Bilgi Üniversitesi</i>

Hakem değerlendirmesinden geçerek yayıma kabul edilen makalelerin yazarlarına, yayımlanan sayfa başına telif ücreti ödenecektir.

Makale yazarı sayısı birden fazla ise, toplam sayfa sayısı yazar sayısına bölünür ve telif ücreti ödemeleri eşit sayfa sayıları için makale yazarlarının unvanlarına göre ödenir.

*Authors of articles accepted for publication after peer review are paid per page.
If the number of article authors is more than one, the total number of pages is divided by
the number of authors and royalty payments are paid according to the titles of the
article authors for equal page numbers.*



Çimento İşveren Dergisi Makale Yayın Koşulları

1. Çimento İşveren Dergisi, hakemli bir dergi olup iki ayda bir yayınlanmaktadır. Makaleler **Türkçe ya da Türkçe ve İngilizce dillerinde gönderilebilir.**

2. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve yayınlanmak üzere **başka bir yayına sunulmamış olmalıdır.** Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan ve/veya hakemlik sürecine alınan makalelerin, başka bir mecraya yollanmış olması ve daha önce tıpkı veya benzerinin yayınlanmış olmasının tespiti halinde **süreç iptal edilir.**

3. Makaleler dergi editörünün (ozguracar@ceis.org.tr) ya da Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (genel@ceis.org.tr) adresine gönderilmelidir.

4. Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan makaleler öncelikle şekil ve içerik yönünden ön incelemeye tabi tutulmaktadır. Şekil ve içerik olarak uygun bulunan makaleler, bilimsel inceleme için en az iki hakeme sunulmaktadır. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler için hakemlik sürecine alınacağı **garantis verilmektedir.**

5. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin hakemlik sürecine girip girmeyeceği 4-5 hafta içinde **sonuçlandırılır.**

6. Makalelerin değerlendirme süresi için **tarih verilmektedir.**

7. Hakemlerden gelen değerlendirmeler doğrultusunda, makalenin yayınlanmasına, değerlendirme çerçevesinde yazardan düzeltme, ek bilgi ve kısaltma istenmesine veya yayınlanmamasına karar verilmekte ve bu karar yazara bildirilmektedir.

8. Hakemlerden birinin makaleyle ilgili olarak olumsuz görüş bildirmesi durumunda diğer hakemin/hakemlerin görüşüne bakılmaksızın makale yayınlanmaz. Hakem raporunda düzeltme istenmesi durumunda yazar tarafından sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklikler yapılabilecektir.

9. Gönderilen makaleler 1,5 satır aralıklı olmalıdır. Makalelerin tablo ve şekillerle birlikte en çok 25 A4 sayfası boyutunda olmasına özen gösterilmelidir. Yazı 12 puntoda Times New Roman ve Türkçe font kullanılarak hazırlanmalıdır. Şekil şartlarına veya dergi içeriğine uymayan yazılar ön inceleme sonrasında Çimento İşveren Dergisi'nce hakemlere gönderilmeden **yazara iade edilir.**

10. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin şekil, grafik ve tablolarının, derginin belirttiği formata uygun olması gereklidir. Konu hakkında ek bilgi içeren dipnotlar, grafikler ve tablolar olabildiğince atıf yapılan sayfada veya hemen devamında yer almalıdır. Grafik ve tabloların altındaki notlar bu materyalleri ana metne bakmaksızın anlaşılabilir hale getirme amacını taşımamalıdır. Tablo ve grafiklerin A4 kağıt boyutunu aşmayacak şekilde düzenlenmiş olmaları gerekmektedir. Tablo ve grafiklerin okunaklı olması şart olup, okunmayan tablo ve grafikler olması durumunda makale **yazara iade edilir.**

11. Gönderilen bütün makalelerin başında, Türkçe başlık, Türkçe özet, İngilizce başlık, İngilizce özet yer almalıdır. Özet kısımları 200-250 kelimeyi aşmamalıdır. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Özet kısımlarının altında anahtar kelimeler (keywords) İngilizce ve Türkçe olarak yazılmalıdır. Özetlerde kısaltma kullanılmamalıdır.

12. Makaleler ile birlikte yazarın özgeçmişi, yazara ait bir adet vesikalık fotoğraf ve yazarın detaylı iletişim bilgileri de ek dosya olarak gönderilmelidir.

13. Tüm makaleler; Amerikan Psikologlar Birliği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" isimli kaynaktan belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Bu kaynak genelde üniversite kütüphanelerinde ve internette kolaylıkla bulunabilen bir materyaldir ve yazım kuralları ile ilgili çok sayıda örnek bulunmaktadır.

14. APA yazım stiline kaynakça ve metin içi referanslama ile ilgili olarak aşağıda çeşitli örnekler yer verilmiştir:

Kaynakça

- **Kitap/Yazar Soyadı, A. A.** (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Derleme kitap/Hazırlayanın Soyadı, A. A.** (Haz.). (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Kitapta makale/Yazar Soyadı, A. A., ve Yazar Soyadı, B. B.** (Yayın yılı). Makalenin adı. A. Editör ve B. Editör (Haz.), Kitap adı (makalenin sayfa aralığı). Yer: Yayınevi.
- **Dergi makalesi/ Soyadı, A. A.** (Yayın yılı). Makale adı. Çimento İşveren, cilt(sayı), makalenin sayfa aralığı.

Metin içi referanslama

Yazarların soyadı ve yayın tarihi (ve gerekliyse sayfa bilgisi) kullanılmaktadır. Örneğin:

- Uzun (2002)...; Küçük (2002, s. 182)...; Öztok (2001, ss. 182-186)...
- Öztürk ve Göçekli'ye (2004) göre...; Girgin'e (2007) göre...
- Öztürk ve Göçekli (2004)...; Öztürk, Göçekli ve Girgin (2004)... gibi.

APA atıf formatına uygun olarak, atıfta bulunulan kaynağın yazar sayısı 3 ile 5 arasında ise, kaynağa metin içinde ilk geçtiği yerde yukarıdaki gibi atıfta bulunulur. Örneğin:

- Öztok, Uzun, Göçekli, Girgin ve Küçük (1992, ss. 154-198).

Aynı kaynağa daha sonra yapılan atıflarda ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Yazar sayısı 6 veya daha fazla ise atıf, metin içinde ilk geçtiği yerde ve sonrasında ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi ile kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Cümle sonunda birden fazla esere atıfta bulunuluyorsa bu kaynaklar parantez içinde alfabetik sıra ile verilmelidir. Örneğin: ...

- (Hepkaner, Gençler ve Yılmaz, 2007; Kiranbay, 2000; Öztok v.d., 1996; Vardar, 2004).

Kaynaktan aynen alıntı yapıldıysa, kaynağa atıfta bulunurken sayfa numaraları mutlaka verilmelidir. Türkçe metinde kaynaklara atıfta bulunurken sayfa bilgisi için "s." veya "ss." kullanılmaktadır. Örneğin:

- Öztürk (2002, s. 182)...; Göçekli (2001, ss. 182-183).

Yukarıdaki açıklamalar, APA yazım stiline referanslama konusunda kısıtlı sayıda örneklerden oluşturulmuştur. Daha fazla bilgi için 13. maddede bahsi geçen kaynak kullanılmalı ve APA yazım stili titizlikle uygulanmalıdır.

15. Makalelerde dile getirilen **düşüncelerden yazarları sorumludur.**

16. Makalelerde Türk Dil Kurumu'nun (TDK) yazım kılavuzu ve yazım kuralları örnek alınmalıdır. Detaylı bilgi için TDK'nın web sayfasına bakınız: www.tdk.gov.tr. Yabancı sözcükler yerine olabildiğince Türkçe sözlükler kullanılmalıdır. Türkçede alışılmamış sözcükler kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı parantez içinde verilmelidir.

17. Dergide yayınlanması kabul edilen ve yayınlanan yazıların yazılı ve elektronik ortamda **tüm yayın hakları Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'na aittir.**

18. Makale sunum ve değerlendirme süreçlerine ilişkin tüm iletişim **e-mail sistemi** ile gerçekleştirilir. Telefonla **bilgi verilmaz.**

Article Publication Terms of Çimento İşveren Journal

1. Çimento İşveren is a refereed, bimonthly journal, accepting articles written in Turkish or Turkish and English.

2. The articles submitted to Çimento İşveren Journal **cannot be previously published** elsewhere and cannot be submitted to some other publication. **The process is cancelled** if any act of having an identical or similar article previously published or submitting the article to some other publication after it is submitted to Çimento İşveren Journal and/or while it is undergoing the referee procedure, is detected.

3. The articles shall be sent to the e-mail address of either the journal editor (ozguracar@ceis.org.tr) or Cement Industry Employers' Association (genel@ceis.org.tr).

4. The articles submitted to Çimento İşveren Journal are primarily subjected to a pre-emptive examination of format and content. Those which are found appropriate are submitted to two referees in the least for scientific examination. The articles submitted to the Çimento İşveren Journal **are not guaranteed** to be included in the referee procedure.

5. The pre-emptive examination for articles submitted to Çimento İşveren Journal, determining if the article will be included in the referee procedure, is concluded within 4-5 weeks.

6. Deadlines concerning the evaluation period of the articles shall not be established.

7. Publishing the article, asking the author of any rectification, additional information or shortening, or not publishing the article is decided in accordance with the evaluation received from the referees and the author is notified of this decision in writing.

8. In the event of having received negative opinion from one of the referees, the article shall not be published regardless of the opinion of other referee/s. In the event of any rectification request arising from the referee evaluation, the author shall only be allowed to make the changes which are in line with the specified readjustments.

9. Submitted articles must be 1.5 spaced. Authors should be attentive to limit articles to 25 A4 pages at most, including tables and graphics. The script must be Times New Roman with a font size of 12 and the font must include Turkish characters. Çimento İşveren Journal shall **return the articles** which do not fit the format requirements and journal content, to their authors after the pre-emptive examination, without submitting to referees.

10. The figures, graphics and tables of the articles submitted to Çimento İşveren Journal must comply with the designated format of the journal. Footnotes including additional information in the subject, graphics and tables should be on the same page with the reference or immediately following it. Notes written under graphics and tables should make it possible to understand their content without having to peruse the main text. The tables and graphics cannot exceed A4 paper size. It is compulsory for the graphics and tables to be legible. In case of unreadable tables and graphics, the article **shall be returned to the author**.

11. All submitted articles must include, at the outset, a Turkish title, Turkish summary, an English title and English summary. The summary parts shall not exceed 200-250 words. The summaries must include information regarding the purpose, method, findings and conclusion of the study. Under the summary parts, keywords must be written in English and Turkish. Abbreviations shall not be used in summary parts.

12. Author's brief autobiography, photograph and detailed contact information shall be submitted as a supplementary file attached to the article.

13. All articles must be arranged in line with the writing norms specified in "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" published by the American Psychological Association (APA). The guidelines may be readily found online and in university libraries, and contains a wide range of examples.

14. A variety of examples concerning reference list and in-text citations in APA writing norms are included below:

Reference List

- **Book/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of work. Location: Publisher.
- **Edited Book/** Author Surname, A. A. (Eds.) (Year of publication). Title of book. Location: Publisher.
- **Chapter in a Book/** Author Surname, A. A., & Author, B. B. (Year of publication). Title of chapter. In A. Editor & B. Editor (Eds.), Title of book (pages of chapter). Location: Publisher.
- **Article in Journal/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of article. Title of Periodical, volume number(issue number), pages.

In-text citations:

Authors' surnames and year of publication (and page numbers if necessary) must be used.

- Cullen (2002)...; Yergin (2002, p.182)...; Swan (2001, pp.182-186)...
- According to Adams and Carroll (2004)...; Austen (2007) claims...
- Adams and Carroll (2004)...; Adams, Carroll and Austen (2004)... etc.

In line with APA citation format, if the reference material's author number is between 3 to 5, the first in-text citation is made according to the examples above.

- Swan, Cullen, Carroll, Austen and Yergin (1992, pp.154-198).

All subsequent in-text citations to the same reference material are made using the first author's name followed by et.al.

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If the number of authors is more than 6, the initial and subsequent in-text citations are made using the first author's name and et.al

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If more than one reference material are to be cited at the end of a sentence, all material is listed in alphabetical order in parenthesis.

- (Lucas, 2004; Kinsella, 2000; Salinger, Asimov and Stevens, 2007; Swan et.al., 1996).

If a direct quotation is used, page number must be provided in the in-text citation. The abbreviations of p. or pp. should be used.

- Adams (2002, p.182)...; Carroll (2001, pp.182-183).

The exemplary explanations above are composed of a limited number of samples in APA Reference Format. For more information, the guidelines mentioned in Article 13 must be used and the writing norms must be meticulously applied.

15. **Authors hold the sole responsibility for ideas** stated in the articles.

16. All rights of publishing via written or electronic media regarding the articles published or accepted for publication in the journal belongs to Cement Industry Employers' Association.

17. All communication regarding article submission and evaluation procedures shall be carried out via e-mail. No information will be provided by telephone.

İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞLETMESEL SEBEPLERLE FESHİ

Termination Of The Employment Contract Due To Business-Related Reasons

Öz

İşletmesel sebeple fesih, İş Kanunu'nun madde 18'de işverenin yönetim hakkı kapsamında aldığı işletmesel kararların bir sonucu olarak ortaya çıkan, iş sözleşmesinin geçerli nedenle sona erdirilmesidir. Bu fesih türü iş güvencesi hükümleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. İş hukukunda bu tür feshilerin geçerliliği, işverenin aldığı işletmesel kararın gerçek, samimi, işletme gereklerine uygun ve ölçülü olması; ayrıca feshin son çare olması ilkesine uygun hareket edilmesi koşullarına bağlanmıştır. Özellikle işletmesel kararların denetlenebilirliği, fesih öncesi alternatif istihdam imkânlarının araştırılması yükümlülüğü ile feshin kaçınılmazlığı kavramları, çalışmanın odak noktalarını oluşturmaktadır. Madde göz önüne alındığında çalışmamızın hukuk ve işletme bakış açılarıyla disiplinler arası bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekteyim. Bu çalışma, işletmesel sebeple fesih kurumunun hukuki çerçevesini,

Yargıtay içtihatlarının belirlediği ilkeleri ve işverenin fesih yetkisinin sınırlarını değerlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Geçerli Fesih, İşletmesel Sebep, İş Kanunu Madde 18

ABSTRACT

Termination due to business-related reasons refers to the termination of an employment contract for a valid reason arising from business decisions taken by the employer within the scope of managerial prerogative under Article 18 of the Turkish Labor Law. This type of termination is examined within the framework of job security provisions. In labor law legislation, the validity of such terminations is contingent upon the employer's business decision being genuine, bona fide, proportionate, and consistent with business requirements, as well as compliance with the principle that termination should be applied as a last resort. In particular, the judicial review of business decisions,

the employer's obligation to consider alternative employment opportunities prior to termination, and the inevitability of termination constitute the main focal points of this study. Accordingly, the subject matter is addressed through an interdisciplinary approach that incorporates both legal and business perspectives. This study analyzes the legal framework governing termination due to business-related reasons, the principles established by the precedents of the Turkish Court of Cassation, and the limits of the employer's authority to terminate employment contracts.

Keywords: Valid Termination, Business-Related Reasons, Article 18 of the Turkish Labor Law

GİRİŞ

İş sözleşmesi, işçi ile işveren arasında sürekli edimli borçlar doğuran temel bir hukuki ilişkidir. Bu ilişkinin çeşitli sebeplerle sona ermesi mümkündür ve uygulamada sözleşmelerin sona ermesinde en sık karşılaşılan yöntem fesihdir¹. Sözleşmenin taraflarından biri tarafından sözleşmenin diğer tarafına varması gereken ve ileriye yönelik bozucu yenilik doğuran irade beyanına fesih denir. İş Hukuku anlamında fesih; iş sözleşmesinin, taraflardan birinin sözleşmeyi sona erdirmeye iradesiyle diğer tarafın kabulüne bağlı olmaksızın, ileriye yönelik olarak kanunun aradığı bildirim süresinin beklenmesiyle (bkz. İşK.md.17) veya derhal son bulmasıdır².

İş Sözleşmesi, 4857 sayılı İş Kanunu³ md. 8'de tanımlandığı üzere işçi ile işveren arasında kurulan bir sözleşme türüdür. Sözleşme serbestisi ve kişi özgürlüğü ilkesinin gereği olarak sözleşmenin taraflarca sona erdirilmesi her zaman mümkündür. Sözleşme serbestisi ilkesi 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda düzenlenmiş (bkz. md.26 - 27) olsa da iş sözleşmesinin işçinin şahsına bağlı olması ve süreklilik arz etmesi nedeniyle TBK'daki diğer genel sözleşme hükümlerinden ayrılmaktadır (İşK. md.8). Buna paralel olarak iş sözleşmesinin tarafları olan işçi ve işveren tarafından iş sözleşmesinin fesih yolunu kanun koyucu İş Kanununun çeşitli maddelerinde düzenlemiştir (bkz. İşK. md.6-13-18-25vd.). Ancak çalışmamızın konusu yalnızca İşK. md.18'de düzenlenen "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." şeklindeki amir hükmüdür. Kanun koyucu burada lafzi olarak "...zorundadır." şeklinde emredici bir hüküm getirmiştir. Böylece yukarıda bahsettiğimiz sözleşme serbestisi ilkesine kanun koyucu tarafından bir sınırlama getirildiğini söylemek mümkündür. Bu getirilen sınırlamaya bakıldığında sınırlamanın, sözleşmenin kurulma aşamasında değil aksine sözleşmenin ortadan kaldırılmasına ilişkin olduğu görülür. Kanunun bu sınırlamayı getirirken işçi ile işveren arasındaki eşit

olmayan güç dengesini korumaya çalıştığı söylenebilir. Bu nedenle işçi lehine bir zorunluk getirerek aksinin taraflarca kararlaştırılmasını da engellemiştir.

İş Kanunu, iş sözleşmesinin işveren tarafından fesih edilmesine ilişkin bazı sınırlamalar getirmiştir. Bu sınırlamalardan biri ilgili kanunun 18. maddesinde "Feshin Geçerli Sebebe Dayandırılması" başlığı altında düzenlenmiştir. Kanunun bu sınırlamayı getirmekteki amacı işçiyi korumaktır. Anılan maddede işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanma zorunluluğu getirilmesinin amacı da budur. Bu maddenin esas dayanağı, Uluslararası Çalışma Sözleşmesi (ILO)⁴'nin ülkemizce onaylanarak İş Kanunu md. 18 ile iç hukukumuzda dahil edilmesidir. İş Kanunu'nda diğer maddelerde de işverenin geçerli fesih halleri düzenlenmiştir. Ancak çalışmamızın konusu yalnızca işverenin işletmesel sebeplerle iş sözleşmesini sona erdirmesi oluşturmaktadır.

İş sözleşmesinin derhal son bulması için ortada haklı bir neden bulunmalıdır. İş hukukunda ise iş sözleşmesinin taraflarına derhal sonlandırma imkanı haklı fesih kavramı adı altında tanınmıştır.

1. GEÇERLİ FESİH KAVRAMI

İş sözleşmesi, işçi ile işveren arasında sürekli edimli borçlar doğuran temel bir hukuki ilişkidir. Bu ilişkinin çeşitli sebeplerle sona erdirilmesi mümkündür ve uygulamada sözleşmelerin sona ermesinde en sık karşılaşılan yöntem fesihdir⁵. İş sözleşmesinin feshinden bahsedebilmemiz için ortada geçerli bir sözleşmenin varlığı zaruridir. Fesih, kavramsal olarak, taraflardan birinin tek taraflı irade beyanıyla sözleşmeyi sona erdirmesi anlamına gelir. Bu süreçte karşı tarafın onayı aranmaz; fesih, bildirim muhataba ulaşmasıyla hukuken geçerlilik kazanır⁶. Bu nedenle fesih, bozucu yenilik doğuran bir haktır ve karşı tarafa ulaşmasıyla birlikte sonuç doğurur⁷.

¹ Emine Tuncay Senyen Kaplan, Bireysel İş Hukuku (Ankara: Gazi Kitapevi, 2020), s.262.

² Sarper Süzek, İş Hukuku (İstanbul: Beta Yayınları, 2012), s.533.

³ T.C. Resmî Gazete, 4857 Sayılı İş Kanunu, Kanun No. 4857, Kabul Tarihi: 22 Mayıs 2003, RG. 10 Haziran 2003, Sayı 25134.

⁴ Uluslararası Çalışma Örgütü, İş Sözleşmesinin Feshi Hakkında 158 Nolu Sözleşme, 1982, madde 4.

⁵ Emine Tuncay Senyen Kaplan, s.262.

⁶ Ünal Narmanlıoğlu, Ferdi İş İlişkileri (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2021), s.427.

⁷ Cevdet İlhan Günay, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri (Ankara: Yetkin Yayınları, 2020), s. 117.

Fesih yoluyla iş sözleşmesinin sona ermesi, sözleşmenin ileriye dönük edimlerini ortadan kaldırırken, geçmiş döneme ilişkin hak ve borçlar üzerinde bir etkisi bulunmaz. Bu yönüyle fesih, iş hukukunda sözleşme özgürlüğünün bir yansıması olmakla birlikte, işçinin ekonomik ve sosyal durumunun korunması amacıyla sınırlandırılmıştır.

4857 sayılı İş Kanunu, bu sınırlandırmayı “geçerli sebep” ve “haklı sebep” kavramları çerçevesinde düzenlemiştir. Kanun, işçi ve işverenin fesih hakkını kullanabileceği durumları ve usulünü açıkça belirleyerek, taraflar arasındaki menfaat dengesinin korunmasını amaçlamaktadır.

Haklı fesih, sözleşmenin devamının taraflarca beklenemeyeceği ve kanunda belirtilen nedenlerden birine dayanılarak aralarındaki sözleşmeye derhal son vermelerini sağlayan bir fesih türüdür. Haklı fesih hali, işçiden kaynaklanan bir nedenden ileri gelebileceği gibi işçiden bağımsız olarak tamamen işverenden ve onun işyerinden de kaynaklanabilir. İşte kanun koyucu bu durumu İşK. md.18’de hüküm altına almıştır. Çalışmamızı da bu madde özelinde detaylandıracağız. Kanun, ilgili hükümde “işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep” aramıştır. Çalışmamızı detaylandırırken bu sebeplerin hangi hallerde oluştuğunu maddenin gerekçesi ile bu yöndeki yargı kararları ve doktrinsel görüşlerden yararlanacağız. Bununla beraber haklı ve geçerli fesih kavramları arasındaki ilişki ve farklılıkları, bu durumun somut olaylara ve yargı kararlarına yansımaları da çalışmamıza konu edineceğiz.

1.1 Geçerli Nedenle Fesih

Geçerli nedenle fesih, İşK m.24 ve 25’te düzenlenen haklı nedenle fesih hallerinden daha hafif sebepler olup aynı zamanda işçiden kaynaklanmayan işletmesel nedenle fesih gibi halleri de içerisinde barındıran fesih türüdür⁸. Geçerli nedenle feshi açıklarken haklı fesih kavramının da beraberinde karşılaştırılarak açıklanmasının konunun anlaşılmasında daha faydalı olduğunu düşünüyorum.

Tarafların, haklı bir nedenin varlığı halinde sözleşmeyi bildirim süresini beklemezsizin feshedebileceği, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun (TBK)⁹ hizmet sözleşmelerine ilişkin altıncı bölümünde yer alan 435. maddede hüküm altına alınmıştır. Aynı maddenin bir sonraki fıkrasında ise “Sözleşmeyi fesheden taraftan, dürüstlük kurallarına göre hizmet ilişkisini sürdürmesi beklene-meyen bütün durum ve koşullar, haklı sebep sayılır.” şeklinde dürüstlük kuralına uymayan genel sebeplerden yola çıkarak haklı nedenle tanımına hüküm içerisinde yer vermiştir. Bununla beraber İş Kanunu’nda belirtilen haklı nedenle fesih halleri sayılanlarla sınırlı olmayıp bunun yanında TMK. md.2’deki genel dürüstlük koşullarının da sözleşmenin devamı için sözleşme süresince var olması gerekir¹⁰. Nitekim Yargıtay da kararlarında bu hususu dikkatle incelemiş ve taraflardan birinin dürüstlük kuralına uymamasının iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde ölçülü olması gerektiğini ve son çare olarak iş sözleşmesinin fesih yoluna gidilmesi gerektiğini vurgulamıştır¹¹.

Burada haklı fesihten bahsederken geçerli fesih kavramının da izahını gerekli görüyoruz. Zira çalışmamızın esas konusu işletmesel fesihtir. Bu fesih türü ise geçerli fesih olarak adlandırılmaktadır. Bu iki fesih türü, iş sözleşmesinin sona erdirilme nedenlerinin ağırlığı bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Haklı fesih, taraflardan birinin iş ilişkisini derhal ve bildirim süresi beklemezsizin sona erdirebilmesine imkân tanıyan¹², iş sözleşmesinin sürdürülmesini çekilmez hale getiren ağır sebeplere dayanır. Bu tür fesihte, işveren veya işçi açısından iş ilişkisine devam edilmesi dürüstlük kuralına aykırı düşecek ölçüde güvenin sarsılması söz konusudur. Buna karşılık geçerli fesih, haklı neden kadar ağır olmayan ancak işin, işyerinin veya işçinin davranış ya da yeterliliğinden kaynaklanan makul ve objektif sebeplerle iş sözleşmesinin sona erdirilmesidir¹³. Geçerli nedenle fesihte iş sözleşmesi belirli bildirim sürelerine uyularak sona erdirilir ve genellikle iş güvencesi hükümleri çerçevesinde yargısal denetime tabidir. Dolayısıyla haklı fesih, iş ilişkisinin ani ve bildirimsiz sonlandırılmasını haklı kılarken; geçerli fesih, fesih hakkının ölçülülük ve dürüstlük ilkeleriyle sınırlı olarak kullanılmasını gerektirir.

⁸ Halil Polat ve Aynur Arslan Polat, Uygulayıcılar için İş Davaları Pratik El Kitabı (Ankara: Adalet Yayınevi, 2025), s.1000.

⁹ T.C. Resmî Gazete, 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu, Kanun No. 6098, Kabul Tarihi: 11 Ocak 2011, RG. 4 Şubat 2011, Sayı 27836.

¹⁰ Sabahattin Yürekli, Türk Borçlar Kanununa Göre Hizmet Sözleşmesinin Sona Ermesi (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014), s.99.

¹¹ Yarg. 9. HD. 2024/10172 E., 2024/14799 K., 18/11/2024 T. karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 19/09/2025)

¹² Nuri Çelik, İş Hukuku Dersleri (İstanbul: Beta Yayınları, 2022), s.455.

¹³ Nuri Çelik, s.543.

İş hukukunda haklı fesih, iş sözleşmesinin taraflardan en az biri aracılığıyla derhal sona erdirilmesini sağlayan, somut ve ciddi gerekçelere dayalı fesih türüdür. 4857 sayılı İş Kanunu'nun çeşitli maddelerinde düzenlenen bu kavram, işçi veya işverenin sözleşmenin devamını haklı nedenle sürdürmeyeceği durumlarda uygulanır. Taraflar arasındaki güven ilişkisinin bozulması ve dürüstlük kuralı gereğince (TMK md.2) sözleşmenin devamının taraflardan beklenmeyeceği durumlarda söz konusudur¹⁴. Nitekim Yargıtay da pek çok kararında taraflar arasındaki güven ilişkisinin sarsıldığı durumlarda işverenin, işçiyle çalışma ilişkisinin devam ettirmesinin beklenmeyeceği şeklinde karar vermiştir¹⁵. Bu çerçevede, işverenin feshe dayanak oluşturduğu her durumda, alınan işletmesel kararların geçerli fesih kavramıyla doğrudan ilişkili olduğu ve çoğu kez fesih gerekçesinin temelini oluşturduğu görülmektedir.

1.1.1 İşletmesel Karar

İş hukukunda geçerli fesih olgusunun değerlendirilmesinde, işveren tarafından alınmış ve objektif nitelik taşıyan bir işletmesel kararın varlığı temel belirleyicilerdendir. İşverenin, mevcut olan iş sayısını fiilen mevcut olan iş ihtiyacına uyumlaştırmak için açıkça ifade etmediği kararları, "gizli, örtülü" işletmesel karar olarak nitelendirmektedir. Bu tür durumlarda, işletmesel kararın mevcudiyeti, iş sözleşmesinin feshi için gösterilen sebepten çıkarılır. Bir başka anlatımla, böyle hallerde, İş Kanunu'nun 18'nci maddesi uyarınca işletmesel gerekçelere dayalı feshin söz konusu olabilmesi için varlığı şart olan açıkça işletmesel kararın mevcudiyetinin yerine, bir nevi işverence açıklanan işletme dışı sebep ikame edilmektedir¹⁶.

İşverenin yönetim hakkı; içerisinde işçiye emir ve talimat verme hakkıyla birlikte işletmesel karar alma hakkını da barındırır. Bu açıdan yönetim hakkının yalnızca emir ve talimat verme hakkına indirgenmemesi gerekir¹⁷. İş Kanunu'nda "işletmesel karar" kavramından hiç bahsedilmemektedir. Geniş anlamda; işletmesel karar, işverenin yönetim hakkı kapsamında işletmenin verimliliğini, ekonomik yapısını, rekabet gücünü veya organi-

zasyonel işleyişini iyileştirmek amacıyla aldığı; üretim, hizmet, organizasyon, teknoloji veya personel yapısına ilişkin yapısal nitelikteki kararlardır. Bu kapsamda açık işletmesel karar, işverenin belirli bir işlem (örneğin bölüm kapatma, faaliyet daraltma, kadro azaltma) hakkında açıkça ortaya koyduğu, gerekçesi ve kapsamı somut olarak belirlenmiş kararı ifade eder. Buna karşılık örtülü işletmesel karar, işverenin açık bir organizasyonel değişiklik kararı almaksızın, ancak fiili uygulamalar veya dolaylı düzenlemeler yoluyla işletme yapısında değişiklik yaratan ve iş ilişkilerini etkileyen kararlardır¹⁸. Her iki durumda da işletmesel karar, iş güvencesi kapsamında yapılacak fesihlerde "geçerli neden" değerlendirmesinde belirleyici olup, işverenin kararının dürüstlük kuralına, ölçülülük ilkesine ve istihdamı koruma yükümlülüğüne uygunluğu yargı denetiminde önem arz eder.

İşletmesel karar alma özgürlüğünün hukuki dayanağı temel olarak Anayasa md.48'deki işletme özgürlüğü oluşturmaktadır. Anayasa'daki bu düzenlemeye göre işveren, istediği alanda girişimde bulunma ve sözleşme özgürlüğüne sahip olduğundan; işletmesini ilgilendiren ekonomik, teknolojik, üretim ve yatırıma ilişkin konularda karar alma özgürlüğüne sahiptir. İşverenin, işletmesinin geleceği ile ilgili her türlü kararı alabilme yetkisi "işletme yetkisi" şeklinde anılmaktadır¹⁹. Aşağıdaki bölümde detaylıca anlatılacağı üzere işverenin aldığı bu kararın hukuki denetimi ise söz konusu olamayacaktır.

İşletmesel karar ve yönetim hakkı kavramlarının birbirinden kesin çizgilerle ayrıldığını söylemek güçtür. Yönetim hakkı işçinin iş görme ediminin talimatlarla somutlaştırılması anlamında, dayanağını iş sözleşmesinden alan bir haktır. İşletmesel karar, dayanağını ise iş sözleşmesinden değil, Anayasa'daki girişim özgürlüğünden alır. İşletmesel karar ile işveren kendi mesleki faaliyetinin ayrıntılarını belirleyip, somutlaştırmaktadır. Yani işletmesel kararın konusu işçinin iş görme edimi değil, işletme yönetimi ve işyeri organizasyonudur.

¹⁴ Senyen Kaplan ve Emine Tuncay, "İş Sözleşmesinin Fesih Hakkının Sınırlandırılması," İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 1 (2000): s.330.

¹⁵ Yarg. 9. HD. 2015/18608 E., 2015/26066 K., 17/09/2015 T., karararama.yargitay.gov.tr. (ET:19/09/2025)

¹⁶ Yarg. 9. HD. 2008/12816 E., 2008/32010 K., 24.11.2008 KT., ET: 12/11/2025.

¹⁷ Kübra Demir "İşin, İşverenin ve İşletmenin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Sebep Fesih." İş Güvencesi Hukuku, Der. Saim Ocak, (Ankara: Adalet Yayınevi, 2025): s.548.

¹⁸ Mehtap Yücel Bodur, "İşverenin İşletmesel Karar Alma Özgürlüğü," İş ve Hayat Dergisi 2015, C:1, S:2 s.144.

¹⁹ Deniz Ugan Çatalkaya, İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi (İstanbul: Beta Yayınevi, 2019), s.127.

1.1.1.1 İşletmesel Kararın Yargısal Denetimi

İşverenin yönetim hakkı ve girişim özgürlüğü gereğince işletmesi ile ilgili her konuda serbestçe işletmesel karar alıp uygulayabileceğini belirtmiştik. İşveren, aldığı kararlarında işletme içi tedbirlerin, amaca uygunluğunu ve gerekliliğini gerekçelendirmek zorunda değildir. Bu kararlar yargısal denetime konu olabilir; ancak denetim, kararın yerindeliğine değil, hukuka uygunluğuna, tutarlılığına ve ölçülülüküne yöneliktir. İşletme içi sebeplere dayanılarak yapılan fesihlerde, mahkemeler tarafından dikkate alınacak olan husus, işletmesel kararın fiilen uygulamaya geçirilip geçirilmediği ve feshi ihbar süresinin geçmesiyle birlikte, işçinin işyerinde çalışma imkânının ortadan kalkıp kalkmadığıdır²⁰. Kural olarak bu kararlar mahkemeler tarafından amaca uygunluk ve yerindelik yönünden denetlemezler. Yani işverenin işçiyi çıkarmak yönünde almış olduğu işletmesel kararın, faydalı ya da zararlı olduğu yani işçiyi çalıştırmaya zorlar şekilde inceleme yapamaz²¹. Yargıtay da bu yönde vermiş olduğu kararlarında: *"...işletmesel karar; ispat yükü işçide olmak üzere, işverenin ekonomik ve işletmesel nedenler dışında bir saikle fesihte bulunduğu, bu hakkın kötüye kullanıldığı iddia edildiğinde keyfilik denetimine ve ayrıca feshin son çare olması ilkesi ve işyeri gereğinin kaçınılmaz olup olmadığının denetimi kapsamında ölçülülük ve gereklilik denetimine tabi tutulabilir..."* şeklinde yalnızca feshin kaçınılmaz olup olmadığı yani bu kararın hukuka uygun olup olmadığını denetleyebilecektir. Bu kurallar doğrultusunda işletmesel kararın yargısal denetimi; gereklilik denetimi, keyfilik denetimi, tutarlılık denetimi ve ölçülülük denetimi şeklinde yapılmaktadır²².

Gereklilik denetiminde, işletmesel kararın amacı ve bu amacın gerçekten gerekli olup olmadığı ile işveren tarafından gerçekleştirilen yeniden yapılanma önlemlerinin yasa ve sözleşmelere uygun olup olmadığı²³; keyfilik denetiminde işverenin fesihte keyfi davranıp davranma-

dığı²⁴ ile iş ilişkisinde işletmesel kararlar iş sözleşmesini fesheden işveren TMK md.2 gereği yönetim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken dürüst davranıp davranmadığı²⁵; tutarlılık denetiminde işverenin almış olduğu işletmesel kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı²⁶, feshin gerektiğini iddia ettiği işletmesel kararı uygularken mantık kurallarına uygun tutarlı ve birbirleriyle çelişmeyen davranışlar sergileyerek hareket ettiği²⁷; ölçülülük denetiminde ise Anayasa md.13'ten yola çıkılarak hakkaniyetli bir dengenin kurulması²⁸ ve bunun sonucunda işletmesel karar neticesinde feshin kaçınılmaz olup olmadığı²⁹ mahkemece denetlenir.

İşverenin aldığı işletmesel kararın TMK md.2 uyarınca dürüstlük kuralına aykırı olduğunu iddia eden işçi bu işletmesel kararın objektif ölçülere göre uygulanıp uygulanmadığını, işverenin bu kararı alırken kötü niyetle hareket edip etmediğini ve işten çıkarılan işçinin seçiminde objektif davranmadığını ispat yükü kendinde olmak üzere mahkemeden inceleme isteminde bulunabilecektir. İşverenin aldığı kararın, işletmesinin yönetiminin esasını teşkil eden işletme politikasını gerçekleştirmek için teknik, organizasyon ve ekonomik sahada aldığı bütün işletmesel tedbirlerdir. İşveren, yönetim hakkı gereğince işletmenin organizasyon yapısı ve üretimle ilgili düzenleme yapma hakkını kullanmaktadır³⁰.

Bu çerçevede işletmesel kararın varlığı ve bu kararın dürüstlük kuralına uygun biçimde uygulanması, işverenin işletme gereklerine dayanarak fesih yapabilmesinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Zira işletmesel nedenlere dayalı fesih, yalnızca gerçek, tutarlı ve işgücü ihtiyacını somut biçimde etkileyen bir organizasyonel veya ekonomik düzenlemenin sonucu olarak ortaya çıktığında geçerlilik kazanır. Bu nedenle işletmesel kararın hukuki sınırları ve feshe yansıyan etkileri, işletmesel sebeplerle fesih kavramının değerlendirilmesinde temel hareket noktasıdır.

²⁰ Yarg. 9. HD. 2015/22066 E., 2015/25264 K., 10.09.2015 KT., ET: 12/11/2025

²¹ Durmuş Özcan, İş Kanunları Şerhi (Ankara: Adalet Yayınevi, 2014), s.312.

²² Yarg. 9. HD. 2015/8104 E., 2015/15953 K., 30.04.2015 KT., karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 13/11/2025)

²³ Yarg. 9. HD. 2009/29394 E., 2010/6030 K., 08.03.2010 KT., karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 12/11/2025)

²⁴ Yarg. 7. HD. 2013/18242 E., 2013/13010 K., 10.07.2013 KT., karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 13/11/2025)

²⁵ Şaban Kayıhan ve Mustafa Ünlupe, Medeni Hukuka Giriş ve Türk Medeni Kanununun Başlangıç Hükümleri (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018), s.413.

²⁶ Yarg. 9. HD. 2017/19901 E., 2017/6567 K., 17.04.2017 KT., ET: 12/11/2025

²⁷ Hakan Keser, İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012), s.281.

²⁸ Durmuş Özcan, İş Kanunları Şerhi (Ankara: Adalet Yayınevi, 2014), s.314.

²⁹ Yarg. 9. HD. 2014/18430 E., 2014/33936 K., 13.11.2014 KT., karararama.yargitay.gov.tr. (ET:06/12/2025)

³⁰ Yarg. 9. HD. 2024/14265 E., 2025/1325 K., 10.02.2025 KT., alomaliye.com. (ET: 06/12/2025)

Dolayısıyla, işletmesel kararın geçerliliğinin bu şekilde ortaya konulması, iş ilişkisinin sona erdirilmesinde keyfiliği önleyen temel bir denetim işlevi görür. Ancak fesih yetkisinin bu çerçevede sınırlandırılması, tek başına işçinin çalışma ilişkisinin korunması için yeterli değildir. İşte bu noktada, iş güvencesi kurumunun devreye girdiği ve işverenin fesih tasarrufunun hukuka uygunluğunu çok yönlü olarak denetleyen bir koruma mekanizması oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmesel sebeple feshe ilişkin değerlendirme, iş güvencesi hükümleriyle birlikte ele alındığında ancak bütünlüklü bir anlam kazanır.

1.1.2 İş Güvencesinin İçeriği

İşçinin kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi/sürdürebilmesi onun çalışmasına bağlıdır. Zira işçinin tek geçim kaynağı çalışmasının karşılığı olan ücret geliridir. Bu nedenle işçi, işini kaybedecek olduğunda varlığını sürdürememe tehlikesiyle karşılaşır. İşverenin, işçisinin iş sözleşmesinin fesih etme tehlikesine karşılık işçiyi güvence altına almayı amaçlar. Buradaki güvence işverenin keyfi olarak iş sözleşmesinin feshini engellemeyi amaçlar.

İşverenin keyfi olması; işverence gerçekleştirilecek feshin akla yatkın veya yerinde olmayacak bir nedene dayanması ve hiçbir neden olmaksızın salt keyfe (isteye) dayalı olarak ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda iş güvencesinin en önemli amacı işverenin keyfi olarak işçiyi çıkarmasını önlemektir³¹.

İş güvencesi bakımından söz konusu olan işverenin iş sözleşmesini fesih yetkisini elinden almak yerine bu hakkının sınırlandırılmasıdır³². Zira bu yöndeki bir yasaklama Anayasa md.48'deki sözleşme özgürlüğüne aykırılık oluşturacaktır. Aynı zamanda iş güvencesi hükümleri Anayasa md.49'da düzenlenen işçinin çalışma hakkının gereğidir³³.

İş ilişkisinin devamlılığını sağlayıcı nitelikte olan iş güvencesi, yalnızca işçinin feshe karşı korunması anlamına gelmemektedir. İş sözleşmesinin feshi dışında sona erdiren nedenlerden olan; işyerinin devri, işverenin ölümü, ikale yoluyla iş sözleşmesinin sona ermesi gibi nedenler de işçinin işsiz kalmasına neden olabilir. Bu nedenler karşısında da işçiye güvence sağlanması geniş kapsamda yer almaktadır.

1.1.2.1 İş Güvencesinden Yararlanma Koşulları

İş güvencesinden yararlanma, işçinin keyfi fesihlere karşı korunmasını amaçlayan iş hukukunun temel ilkelerinden biridir. İş Kanunu'nun 18 ve devamı maddelerinde düzenlenen bu kurumdan yararlanabilmek için işçinin belirsiz süreli bir iş sözleşmesiyle çalışması, işyerinde en az otuz işçinin bulunması ve işçinin en az altı aylık kıdeme sahip olması gerekmektedir. Ayrıca işçinin işveren vekili veya yardımcısı gibi işveren adına işçi çıkarma yetkisi bulunan bir konumda bulunmaması da şarttır. Bu koşulların varlığı halinde iş güvencesi hükümleri uygulanır ve işverenin geçerli bir neden olmaksızın iş sözleşmesini feshetmesi hâlinde, işçi işe iade talebinde bulunabilir³⁴.

1.1.2.2 Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi ile Çalışma

İş Kanunu md.18'e göre işçinin iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmesi için belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışması gereklidir. Birden fazla kez üst üste yapılan belirli süreli iş sözleşmeleri belirsiz süreli iş sözleşmesi kabul edilir. Bu durumdaki işçiler de iş güvencesi hükümlerinden yararlanır. Bununla birlikte mevsimlik iş sözleşmeleri de belirsiz süreli iş sözleşmesi kabul edildiğinden mevsimlik çalışan işçiler de iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaklardır³⁵.

1.1.2.3 Otuz veya Daha Fazla İşçi Çalıştırma

İş Kanunu'nun 18. maddesine göre iş güvencesi hükümleri, otuz veya daha fazla işçi çalıştıran iş yerlerinde çalışan işçiler hakkında uygulanabilecektir. Kanunda otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri öngörüldüğü için, İş Kanunu'nun 2. maddesince işverenin aynı iş kolun-

³¹ Centel Tankut, İş Güvencesi (İstanbul: Legal Yayıncılık, 2020), s.12.

³² Semih Serkant Aktuğ ve Arzdar Kiracı, "Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Düzenlemelerinin İstihdama Etkilerine Yönelik Bir Değerlendirme," Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi 6, no. 2 (2014): s.32.

³³ Murat Şen, "İnsan Hakları Bağlamında Çalışma Hakkı," Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 20, no. 1 (2014): s.45. (ET:07/12/2025)

³⁴ Cevdet İlhan Günay, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri (Ankara: Yetkin Yayınları, 2020), s. 129.

³⁵ Süzek Sarper, "İş Akdinin Türleri" Mercek, Yıl 6, Sayı 22, (Nisan 2001) s. 21.

da³⁶ birden fazla işyerinin bulunması durumunda işyerinde çalışan işçi sayısının tespitinde bu işyerlerinde çalışan işçiler de dahil edilecektir.

Kanundaki bu koşul iş güvencesine ilişkin çokça tartışılan bir konudur. İş güvencesi kapsamının belirlenmesine ilişkin olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde öngörülen "otuz veya daha fazla işçi çalıştırma" ölçütü, kanun koyucunun iş güvencesi hükümlerini geniş kitlelere yayma amacı ile işverenlerin işletme serbestisini koruma gereği arasında kurduğu normatif dengeyi yansıtmaktadır. Nitekim mülga 1475 sayılı Kanun döneminde iş güvencesine ilişkin sayı sınırının on işçi olarak öngörüldüğü dikkate alındığında, yeni düzenlemede bu sayının otuz işçiye yükseltilmesi, iş güvencesinin kapsamını daraltıcı ve işveren lehine bir yaklaşımın benimsendiğine işaret etmektedir.

Değişikliğin gerekçesi, doktrinde genel olarak, özellikle küçük ölçekli işletmelerin feshe karşı koruma mekanizmalarının ağır yapısına uyum sağlamakta zorlanacağı ve işverenin yönetim hakkının ciddi şekilde sınırlandırılabilceği yönündeki kaygılara dayandırılmaktadır. Kanun koyucu, küçük ve mikro işletmelerin ekonomik kırılganlıklarını gözeterek, iş güvencesi sisteminin getirdiği usuli ve maddi yükümlülüklerin yalnızca belirli büyüklüğe ulaşmış işyerlerinde uygulanmasını tercih etmiştir. Bu yönüyle otuz işçi ölçütü, iş güvencesi korumasının 'işyerinin ekonomik gücüyle orantılı' uygulanması gerektiği düşüncesinin bir yansıması olarak görülebilir.

Buna karşılık, değişikliğin işçi lehine koruyucu hukuk ilkesiyle ne ölçüde bağdaşabileceği tartışmalıdır. İş güvencesinin temel işlevi, işçinin keyfi feshe karşı korunması ve iş ilişkisinin sürekliliğinin güvence altına alınmasıdır. Bu bağlamda sayı şartının yükseltilmesi, iş güvencesinin kapsamını daraltarak, özellikle KOBİ niteliğindeki işyerlerinde çalışan geniş bir işçi kitlesini korumanın dışında bırakmış; böylece feshe karşı koruma, uygulamada daha sınırlı bir etki alanına hapsedilmiştir. Öğretide bir kısım yazar, otuz işçi koşulunun Anayasa'nın çalışma hakkını güvence altına alan hükümleriyle ve iş hukukunun zayıf koruma ilkesiyle tam bir uyum

içinde olmadığını ileri sürmekte; iş güvencesinin toplumsal amacıyla bağdaşır biçimde kapsamın genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır³⁷. Söz konusu otuz işçi sınırı, Anayasa'daki ölçülülük ilkesine ters düştüğü gerekçesiyle Anayasa Mahkemesi'ne iptali için başvurulmuş ancak yapılan başvuru mahkemece reddedilmiştir³⁸.

1.1.2.4 En Az Altı Aylık Kıdeme Sahip Olma

İşçinin iş güvencesine ilişkin hükümlerden yararlanabilmesi için en az altı aylık kıdeminin olması gerekir (İŞK md.18). Bununla birlikte aynı düzenlemede yer altı işyerlerinde çalışan işçilerde kıdem şartının aranmayacağı düzenlenmiştir. İşçinin kıdem süresi hesaplanırken aynı işverene ait farklı işyerlerindeki çalışma süreleri de birleştirilir. Kanunda çalışmanın sürekli olup olmaması konusunda bir açıklık bulunmadığından aralıklı çalışmalar birleştirilerek çalışma süresi hesaplanır³⁹.

İşçinin belirsiz süreli iş sözleşmesinin esaslı bir neden olmadıkça üst üste birden fazla yapılması halinde işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesiyle çalıştığı kabul edileceğinden altı aylık kıdem hesabında işçinin belirli süreli iş sözleşmesiyle işe ilk başladığı tarih esas alınacaktır.

1.1.2.5 İşveren Vekili Durumunda Olmamak

İşçinin, İş güvencesinden yararlanma koşullarından biri de İŞK md.18 son fıkrası anlamında işveren vekili olmaması gerekmektedir. Anılan düzenlemeye göre işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcılarını ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma yetkisiyle işçiyi işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri hakkında, İŞK md. 18,19,21 ve 25. maddenin son fıkrası uygulama alanı bulmaz.

Bu düzenlemeye göre işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcılarını ile işyerinin bütününe sevk, idare eden ve işçiyi hem işe alma hem de işten çıkarma yetkisi olmayan veya sadece işçi işe alma ve çıkarma yetkisi bulunanlar iş güvencesi hükümlerinden yararlanacaktır⁴⁰.

³⁶ Yargıtay'a göre uluslararası çalışan ve birçok ülkede işyeri açan bir kuruluşun açtığı işyerini bulunduğu ülke mevzuatına göre kurması ve bu şubenin ayrı bir tüzel kişilik alması, aynı iş kolunda birçok işyeri olduğu gerçeğini ortadan kaldırmaz. [Yargıtay 7. Hukuk Dairesi Esas: 2015/34705 Karar: 2016/3452 Karar Tarihi: 17.02.2016, Erişim Tarihi: 27/11/2025 (Özel Arşiv)]

³⁷ Çelik, Nuri "İş Güvencesi Kapsamı İle İlgili Otuz İşçi Sayısını Düzenleyen İş Kanunu Kuralının İptali İsteminin Anayasa Mahkemesince Reddi Üzerine Düşünceler" İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl :6, Sayı : 12 Güz 2007/2 s.5.

³⁸ AYM, 2003/66 E., 2005/72 K., KT:19/10/2005, RG:24 Kasım 2007, 26710

³⁹ Yarg. 9. HD. 2019/1517 Esas, 2019/5013 Karar, 28/02/2019 Karar Tarihi, karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 27/11/2025)

⁴⁰ Yarg. 9. HD. Esas: 2005/21058, Karar:2005/30347, Tarih: 19.09.2005, yargi.calismatoplum.org (ET: 27/11/2025)

1.1.3 İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Sebebe Dayanma Zorunluluğu

İşletmesel sebeplerle fesih kapsamında, işverenin yönetim hakkı çerçevesinde aldığı kararların hukuki sınırları ve bu kararların iş sözleşmesinin sona ermesine etkisi özellikle önem taşımaktadır. Bu noktada İşK md. 18'de "On veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." şeklinde gerekli şartları taşıyan işçilerin, geçerli bir sebep olmaksızın işveren tarafından işten çıkarılmasını yasaklamıştır. Kanun, bu maddesiyle işverenin keyfiyetinin önüne geçerek işçinin onurunu, kişiliğini ve güvenliğini işverenin karşısında korumuştur. Zira işçinin kişiliğinin korunması, sadece işçi için değil, kamu düzeni içinde bir zorunluluktur⁴¹. Bununla beraber kanun koyucu, işverenin iş sözleşmesini fesih ederek hakkın kötüye kullanılmasını da engellemiştir. İşverenin fesih bildiriminin objektif ve iyi niyet kurallarına uygun olmasını aramıştır. Bu da ancak kanunun lafzi olarak aradığı üzere işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanması gerekmektedir.

İş Kanunu md.18'in temel dayanağını teşkil eden 158 sayılı (ILO) Hizmet Sözleşmesinin Sona Erdirilmesine İlişkin Sözleşmesi, 22 Haziran 1982 tarihinde ülkemizde kabul edilmiş ve iş güvencesi ilkesini uluslararası düzeyde tanımlayarak, işçinin iş sözleşmesinin ancak geçerli bir sebebe dayanılarak feshedebileceğini hüküm altına almıştır (md.4). Türkiye, bu sözleşmeyi 1994 yılında onaylamış ve sözleşmenin öngördüğü ilkeleri 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesiyle iç hukukuna dâhil etmiştir. İş Kanunu'nun 18. maddesi, iş güvencesi sisteminin temelini oluşturarak, işverenin iş sözleşmesini ancak "işçinin yeterliliğinden, davranışlarından veya işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe" dayanarak feshedebileceğini düzenlemiştir. Böylece, İş Kanunu md.18'in lafzı ve amacı, 158 sayılı ILO Sözleşmesi'nin 4. maddesinin doğrudan bir yansıması niteliğindedir. Her iki düzenleme, keyfi fesihleri önleme, iş ilişkisinde sürekliliği güvence altına alma ve fesihle objektiflik ilkesini hâkim kılma yönünde aynı koruyucu işlevi üstlenmiştir. Dolayısıyla, Türk iş hukuku bakımından md.18, uluslararası normla uyumlu biçim-

de iş güvencesinin iç hukuktaki somut dayanağını teşkil etmektedir.

Bu çerçevede, iş güvencesine ilişkin koruma yalnızca feshin şekli unsurlarıyla sınırlı olmayıp, işverenin ile-ri sürdürdüğü işletmesel gerekçelerin gerçek, objektif ve kaçınılmaz olup olmadığının denetimini de kapsamaktadır. Yani işyerinin ve işin koşullarından doğan zorunluluklarla yapılan fesihle işçinin kusuru aranmaz. Yani işveren, işçiyi kendi hatasından dolayı değil, işletmenin gereklerinden dolayı işten çıkarmaktadır. Bu gereklilik ise kanunda "geçerli sebep" olarak düzenlenmiştir. İşveren, iş sözleşmesini feshederken geçerli sebep olan işletmesel gerekçeleri somut olarak ortaya koymak zorundadır. Bu nedenle kanunun aradığı işletmesel sebepleri açıklamak gerekmektedir. Ancak hangi hallerin geçerli sebep oluşturacağı kanunda açıkça belirtilmemiştir. İşK. md.18 gerekçesinde: "...geçerli olacak ayrımları yapmak ve farklılıkları ortaya koymak yargının yanı sıra öğretinin katkıları ile sağlanacaktır." şeklinde belirttiği üzere kanunun ortaya attığı işletmesel sebepleri net bir şekilde tanımının yapılmadığı, eksiklerin doktrin aracılığıyla tamamlanacağı belirtilmiştir. Belirtmek gerekir ki bu gerekçeler ekonomik, teknik ve yapısal olabilir. Yeter ki işçinin kişiliğinden bağımsız olsun.

Görüldüğü üzere gerekçelerin tamamı işin niteliği, üretim miktarı, işyerinin tasarruf ve verimlilik gereksinimleri veya teknolojik değişiklikler gibi objektif ve işin yürütülmesini etkileyen temel nedenlerdir. Bu fesih türünde işçinin kusuru aranmaz; fesih tamamen işin ve işyerinin gereksinimlerinden doğar. İşletmesel sebeplerle fesih, işverenin işyerinde sürdürülebilirliği ve ekonomik dengeyi koruma amacını taşıırken, işçiyi korumak amacıyla Kanun; kıdem tazminatı, ihbar süresi ve önceden bildirim gibi haklar öngörür. Bu fesih türü, işçinin bireysel kusuru olmaksızın sözleşmenin sona erdirilebildiği, işyeri gereklerinin öncelikli olduğu bir fesih modelidir. Her ne kadar iş yerinin öncelikli olduğu bir fesih türü olsa da Feshin Son Çare Olarak uygulanması gerektiği de gözden uzak tutulmamalıdır. Bunu da aşağıda detaylandıracağız.

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan fesihle; yargısal denetim yapılabilmesi için mutlaka bir işletmesel karar gerekir. Bununla birlikte işyerinden kaynaklanan fesihler, işverenin işletmesinin politikası

⁴¹ Murat Özveri, "İşçinin İş İlişkisinde Kişilik Haklarının Korunması: Mobbing ve Yargı Kararları," Çalışma ve Toplum C. 4, no. 79 (2023): s.3258, <https://www.calismatoplum.org>.

ile ilgili işletmesinin yönetimi ile ilgili kararlar olup fesih nedeni, sözleşmesi fesih edilen işçinin çalıştığı iş yerini mutlaka kapsamalıdır⁴². İşçinin işletmedeki işyerinin kaybına, iş ilişkisinin feshine yol açan işletme dışı sebepleri, piyasa olayları belirler. İşletmenin doğrudan doğruya etkisi olmadığı bütün sebepler, işletme dışı sebeplerdir.

İşletme içi sebeplerden; işverenin, işletme yönetiminin esasını teşkil eden işletme politikasını gerçekleştirmek için, teknik, organizasyon ve ekonomik sahada aldığı bütün işletmesel tedbirler anlaşılmalıdır. Bu tedbirler aracılığıyla işveren, işletmenin organizasyon yapısı ve üretimle ilgili düzenleme yapma hakkını (yönetmelik karar alma hakkını) kullanmaktadır. İşletmesel kararın amacını ve içeriğini belirlemede özgür olan işveren, işletmesel kararı uygulamak için aldığı kararın feshi gerekli kıldığını, feshin geçerli nedeni olduğunu, kararı sürekli ve kalıcı şekilde uygulayarak feshin kaçınılmazlığını kanıtlamak zorundadır.

1.1.3.1 İşletmenin veya İşin Gerekleri ile İş Sözleşmesinin Feshi

İşletmenin veya işin gerekleri nedeniyle yapılan fesih, işverenin yönetim hakkı kapsamında aldığı ekonomik, teknolojik ya da organizasyonel nitelikteki kararların iş gücü ihtiyacını ortadan kaldırması veya azaltması sonucu, iş sözleşmesinin sona erdirilmesi anlamına gelir⁴³. Fesih, keyfi değil, objektif ve işin veya işletmenin gerçek ihtiyaçlarından doğmalıdır. İşveren, işletmesel gerekçelere dayanarak iş sözleşmesini feshederken, bu gerekçenin gerçek, samimi ve zorunlu olduğunu ispatla yükümlüdür. Ancak bu tür fesihlerde “son çare ilkesi” (ultima ratio) geçerlidir. Bu ilke kapsamında işveren, fesih yerine işçiyi başka bir pozisyonda istihdam etme veya eğitimle değerlendirme olanağı varsa, önce bu seçenekleri tüketmelidir. Dolayısıyla, işletmenin veya işin gerekleri nedeniyle yapılan fesih, işverenin işletme politikası çerçevesindeki takdir yetkisini tanımakla birlikte, bu yetkinin iş güvencesi ilkesiyle dengelendiği, denetime açık ve ölçülülük esasına dayalı bir fesih türüdür.

Yargıtay da işveren tarafından iş sözleşmesinin İşK. md.18 çerçevesinde fesih edilmesinde işverenin fesih kararı almakta samimi olmasını ve bu kararın istihdam fazlası meydana getirdiğini aramış ve ispat yükünün de işverene ait olduğunu karar altına almıştır⁴⁴. Bununla birlikte yine benzer nitelikte başka bir kararında işverenin geçerli fesih kapsamında iş sözleşmesini feshetmiş olduğunun ispat yükünün yanı sıra işverenin bu hakkını son derece kısıtlı ve yerinde kullanması gerektiğini de vurgulamıştır⁴⁵.

1.1.3.1.1 Ekonomik, Teknik ve Organizasyone Zorunluluk

İş hukukunda işletmenin kanunda geçen bir tanımı bulunmamaktadır. İşletme, genel olarak mal ve hizmet üretmek gayesinde olan ekonomik, teknik ve sosyal bir girişim olarak ifade edilmektedir⁴⁶. Ancak öğretici ve yargı kararlarında⁴⁷, ekonomik bir gayenin gerçekleştirilmesi için bir veya birden fazla işyerinin bağlı olduğu aynı işverene ait organize edilmiş bütün olarak tanımlanmaktadır⁴⁸. Bu işletmeyi kuran işverenin işletme ile ilgili her türlü kararı alabilmesi anlamında işletmesel karar özgürlüğü kavramı mevzuatımızda yer verilmeyen ancak öğretici ve yargı içtihatlarıyla hukukumuzda kazandırılan bir kavramdır.

İş sözleşmesinin ekonomik, teknik ve organizasyonel zorunluluklar nedeniyle sona erdirilmesi, işverenin işletmesel kararlardan doğan bir fesih hakkını ifade eder. Bu kapsamda işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenler; “*ekonomik, teknik veya organizasyonel zorunluluklar*” biçiminde somutlaşır. Ekonomik zorunluluklar; üretim veya satıştaki daralma, maliyet artışı ya da talep azalması gibi işletmenin devamlılığını etkileyen mali sebepleri kapsarken, teknik zorunluluklar; yeni üretim teknolojilerine geçiş, makineleşme veya işin yürütüm şeklinde meydana gelen değişikliklerden kaynaklanır. Organizasyonel zorunluluklar ise işletme içi yapılanmada yeniden düzenleme, departman birleştirme ya da yönetim kademelerinde sadeleşme gibi kararları içerir. Ancak bu nedenlerin geçerli kabul edilebilmesi için, işverenin aldığı kararın

⁴² Devrim Ulucan, İş Güvencesi (İstanbul: Türkiye Toprak Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları, 2007), s.59.

⁴³ Yarg. 22. HD., 2018/11228 E., 2018/18058 K., 10/09/2018 KT., kararci.com.tr. (ET:15/12/2025)

⁴⁴ Yarg. 9. HD. 2016/33190 E., 2018/29 K., 15.01.2018 KT., ictihatlar.com.tr. (ET: 07/12/2025)

⁴⁵ Yarg. 9. HD. 2012/26152 E., 2013/2004 K., 21/01/2013 KT., ictihatlar.com.tr (ET: 07/12/2025)

⁴⁶ Mehtap Yücel Bodur, s.145.

⁴⁷Yarg. 9. HD. 2020/849 E., 2020/3613 K., 04/03/2020 KT., karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 07/12/2025)

⁴⁸ Kar, Bektaş; İşletme, İşyeri ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2008/2, s.103.

objektif, gerçek ve tutarlı olması; ayrıca feshin son çare ilkesi (ultima ratio) gereği, daha hafif önlemlerle amacın gerçekleştirilemeyeceğinin ortaya konulması gerekir. Bununla birlikte işverenin yaptığı feshin İşK. md.18 kapsamında geçerli bir fesih olabilmesi için işyerinde üretimin düşmesi, iş yerinin bir bölümünün kapatılması ya da başka bir bölümle birleştirilmesi gibi iş yerindeki faaliyetin eskisi gibi sürdürülmesinin mümkün olması gerekir. Aksi takdirde fesih, işletmesel gerekçeye dayansa dahi geçerli sebep olarak değerlendirilemez⁴⁹. Ancak işveren tarafından öne sürülen sebebin ciddi ve gerçekten yapılmış olması gerekir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin yerleşik içtihatlarında da vurgulandığı üzere, *“işverenin işletmesel kararı” kural olarak yargı denetiminin konusu olmasa da, bu kararın işin gerekleriyle tutarlı biçimde uygulanmış ve fesih işlemiyle nedensellik bağı kurulabilir nitelikte olması zorunludur*⁵⁰. Dolayısıyla, işverenin ekonomik daralma, teknolojik yenilenme veya organizasyonel yeniden yapılanma gibi gerekçelerle aldığı fesih kararının, salt yönetim takdiri değil; işletmenin devamlılığını sağlama amacına yönelik, ölçülü ve iyi niyetli bir tasarruf olması gerekir. Bu bağlamda Yargıtay, fesih kararının keyfi biçimde alınmasını, işletmesel gerekçelerin samimiyetini ortadan kaldıran bir unsur olarak görmekte ve feshin geçerliliğini denetlerken, işverenin gerçekten bir “istihdam fazlalığı” yaratıp yaratmadığını da değerlendirmektedir⁵¹. Sonuç olarak, ekonomik, teknik ve organizasyonel nedenlere dayanan fesihlerde, işverenin karar özgürlüğü ile işçinin iş güvencesi arasındaki denge korunulmaya çalışılmaktadır.

İşletmesel nedenle feshine ilişkin hukuki değerlendirme yapılırken, işçinin kusurundan bağımsızlık, sosyal seçim ve feshin son çare olması ilkeleri birlikte göz önünde bulundurulmalıdır. Zira bu ilkeler, hem işletmesel kararın objektif niteliğinin ortaya konulmasını hem de fesih sürecinde işverenin seçim ve değerlendirme yükümlülüklerinin sınırlarının belirlenmesini sağlar. Bu kapsamda, aşağıda her bir ilkenin işletmesel fesih bakımından taşıdığı işlev ve uygulama koşulları ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.2 İşçinin Kusurundan Bağımsızlık

İş sözleşmesinin *“işletmesel sebeplerle feshi”* (İşK. md.18) dediğimiz kavram, işverenin işçiyi işten çıkarmasını ifade eder ancak bunun sebebi işçinin kişisel davranışları, performansı ya da işyeri kurallarını ihlal etmesi değildir. Buradaki sebep tamamen işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan zorunluluk olması gerekmektedir.

İş sözleşmesinin ekonomik, teknik veya organizasyonel zorunluluklar nedeniyle feshedilmesi, İş Kanunu'nun 18. maddesi kapsamında değerlendirilen işletmesel sebeplere dayalı geçerli fesih niteliğindedir. Bu tür fesihlerin ayırt edici özelliği, işçinin davranışları veya kişisel yeterliliklerinden kaynaklanmaması; tamamen işverenin işletmesel ihtiyaçlarından doğmasıdır. Kanun koyucu, işverenin fesih hakkını kullanırken işçinin kişiliğini veya bireysel özelliklerini ölçüt almamasını öngörerek, fesih nedeninin işçinin şahsından bağımsız, objektif ve işletme odaklı olmasını şart koşmuştur. Dolayısıyla ekonomik daralma, üretim kapasitesinin düşürülmesi veya organizasyonel yeniden yapılanma gibi nedenlere dayanan fesihlerde, işçinin performansı, tutumu ya da kişisel nitelikleri değil; işin yapısında meydana gelen değişiklik belirleyici olmalıdır. Aksi hâlde, işletmesel gerekçelerin görünürde bir araç olarak kullanılması ve gerçekte işçinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir fesih gerçekleştirilmesi, geçerli neden şartını ortadan kaldırır ve feshin hukuka aykırılığı sonucunu doğurur. Bu bağlamda, işverenin işletmesel kararı ile işçinin kişiliği arasındaki ilişkinin tamamen kesilmesi, fesih işleminin hem dürüstlük kuralına hem de İş Kanunu'nun koruyucu düzenlemelerine uygunluğunu temin eder. İş sözleşmesinin işverence md.18 kapsamında fesih edilmesinin işçinin kusurundan bağımsız olduğundan bahsetmiştik. Burada ise karşımıza işten çıkarılacak işçinin seçiminde bir sorun çıkmaktadır. Yalnızca iki işçinin çalıştığı bir işyerinde dahi işten çıkarılacak işçinin seçimi zorunlu bir durumdur. Burada ise Sosyal Seçim İlkesi (Sosyal Seçim Kriteri) işverene konulan sınırlamanın somutlaştırılmasında önemli bir denetim ölçütü olarak ortaya çıkar.

⁴⁹ Sarper Süzek, Bireysel İş Hukuku (İstanbul: Beta Yayınları, 2022), s.628.

⁵⁰ Yarg. 7. HD, 2015/9946 E., 2015/12122 K., 15.06.2015 KT., yargi.calismatoplum.org.tr. (ET: 07/12/2025)

⁵¹ Yarg. 9. HD, 2016/29472 E., 2017/16840 K., KT: 30/10/2017, karararama.yargitay.gov.tr. (ET: 07/12/2025)

1.3 Sosyal Seçim İlkesi

Sosyal seçim ilkesi, işverenin işletmesel nedenlerle işçi çıkarma kararı aldığı durumlarda, hangi işçilerin işine son verileceğini belirlerken sosyal açıdan daha korunmaya muhtaç olanları gözetmesi gerektiğini ifade eder. Bu ilke, aynı veya benzer pozisyonda çalışan işçiler arasında yapılacak seçimde; verim, hastalık nedeniyle işe gelememe, iş görme borcunu yerine getirmede özen göstermeme, işçinin kıdemi, yaşı, ailevi durumu, engellilik hali, geçim yükümlülükleri, emekliliğe hak kazanma ve işletmeye olan bağlılığı gibi sosyal ölçütlerin dikkate alınmasını öngörür⁵². Böylece, fesih kararı sadece ekonomik veya organizasyonel gerekliliklerle sınırlı kalmaz; iş güvencesi anlayışı çerçevesinde “sosyal adalet” ve “eşitlik” ilkeleri de korunur.

Sosyal seçim ilkesinin doğrudan ve temel kaynağı Alman hukukudur (KSchG md. 1/3). Bu ilke daha sonra Türk hukuk doktrini ve yargı içtihadında da etkili olmuş, işverenin fesihte takdir yetkisinin sınırlandırılması ve sosyal açıdan daha korunmaya muhtaç olanların korunması bakımından önemli bir referans noktası hâline gelmiştir. Ancak Yargıtay daha sonra verdiği kararlarında işten çıkarılacak işçi ya da işçilerin seçiminde “sosyal seçim kriterleri”ne yer vermeyip “objektif kriterlere” göre hareket edilmesini aramıştır⁵³.

İş hukukunda sosyal seçim ilkesi açıkça kanun metninde düzenlenmemekle birlikte, İşK. md.18’in amacından, eşit işlem borcu (md. 5) ve iş güvencesi hükümlerinden doğrudan çıkarılmaktadır. Gerek Yargıtay tarafından gerekse de öğretideki baskın görüşler tarafından bu ilke benimsenmesi de⁵⁴ ulaşabildiğimiz sınırlı sayıdaki Yargıtay kararlarında, işverenin fesihte keyfi davranması için bu ilkeye uygun hareket etmesi gerektiğini, aynı nitelikte çalışanlar arasında seçim yapılırken sosyal kriterlerin göz önünde bulundurulmasının dürüstlük kuralı (TMK md.2) gereği olduğunu karar altına almıştır⁵⁵.

Tüm bu anlatılanlar çerçevesinde sosyal seçim ilkesi, işletmesel nedenlerle yapılan fesihtelerde işverenin takdir yetkisini sınırlandıran, sosyal devlet anlayışını somutlaştıran ve iş güvencesi rejiminin tamamlayıcı unsuru

niteliğinde bir ilkedir. İşverenin bu hakkını kısıtlayan yalnızca Sosyal Seçim İlkesi değildir. Bu ilkeyle beraber Feshin Son Çare Olma İlkesi de işverenin yine bu hakkını kullanmasında kısıtlayıcı bir rol oynamaktadır.

1.4 Son Çare (Ultima Ratio) İlkesi

Sosyal seçim ilkesiyle birlikte işverenin fesih hakkını sınırlandıran bir diğer ilke ölçülülüktür. Son çare ilkesini açıklarken ölçülülük ilkesine değinmekte yarar vardır. İşveren geçerli bir nedenle iş akdini fesih etmeden önce ölçülü hareket etmek, işçiye en az zarar verecek şekilde davranmak ve mümkünse sözleşmenin devamlılığını sağlamak için gerekli çabayı göstermek zorundadır⁵⁶.

Feshin son çare olması ilkesi (ultima ratio), iş hukukunda iş güvencesinin en temel yansımalarından biridir ve ölçülülük ilkesiyle doğrudan bağlantılıdır. Ölçülülük ilkesi, işverenin yönetim hakkını kullanırken işçinin menfaatleriyle işletmenin gerekleri arasında adil bir denge kurmasını gerektirir. Bu çerçevede, işveren bir fesih kararı almadan önce, feshe alternatif olabilecek daha hafif önlemleri - örneğin işçinin başka bir birime aktarılması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi ya da geçici işten çıkarma gibi - değerlendirmek zorundadır. Feshin son çare olması ilkesi, ölçülülüğün gereklilik unsurunun iş hukukundaki yansımasıdır; yani fesih, ancak başka hiçbir önlemlerle iş ilişkisinin devamı mümkün değilse başvurulabilecek en son yol olarak görülmelidir. Dolayısıyla, ölçülülük ilkesi işverenin fesih hakkını sınırlandırırken, feshin son çare olması ilkesi bu sınırın pratikteki uygulamasını oluşturur.

İş hukukunda fesihte ölçülülük ilkesi ile eşit davranma borcu, işverenin feshe başvururken hem gereklilik-orantılılık sınırları içinde hareket etmesini hem de benzer durumdaki işçilere karşı ayrımcı veya keyfi bir tutum sergilememesini birlikte güvence altına alır. Ölçülülük ilkesi feshi maddi açıdan sınırlandırırken, eşit davranma borcu aynı süreci biçimsel ve sosyal açıdan denetler. Bu nedenle, fesih kararının hukuken geçerli sayılabilmesi için bu iki ilkenin de eş zamanlı olarak gözetilmesi gerekmektedir.

⁵² Yarg. 9. HD., 2006/4878 E., 2006/8253 K., KT. 3.4.2006, calismatoplum.org, (E.T:26.11.2025)

⁵³ Yarg. 9. HD. 2006/25167 E., 2006/32359 K., T. 11.12.2006, calismatoplum.org.tr. (E.T:26.11.2025)

⁵⁴ Sarper Süzek, s.639.

⁵⁵ Yarg. 9. HD. 2012/25451 E., 2013/2830 K., 24/01/2013 KT., (ET:15/10/2025), (Özel Arşiv)

⁵⁶ Sarper Süzek, s.635.

1.5 Eşit Davranma Borcu

İşverenin fesih hakkını sınırlayan bir diğer durum ise eşit davranma borcudur. Eşit davranma borcu ilk olarak Anayasa'nın eşitlik ilkesinde (md.10) karşımıza çıkar; buradan hareketle tüm hukuk dallarında temel bir ilke olarak uygulanır. Eşit davranma borcunun iş hukuku alanındaki karşılığı ise İşK. md 5'te karşımıza çıkar bu maddeye göre işveren, işyerinde çalışan tüm işçilere karşı haklı ve objektif bir neden olmaksızın her anlamda eşit davranmakla yükümlü olmasıdır⁵⁷.

Yargıtay ilke kararlarında işverenin eşit davranma borcu ile ayrımcılık yasağının sınırlarını net bir şekilde ifade etmiştir. Eşit davranma ilkesi, işverene işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı davranmama yükümlülüğü getirirken ayrımcılık yasağı ise dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, engellilik vb. sebeplere özgü ayrımcılık yapmama yükümlülüğü getirmektedir. Ancak işveren ayrımı haklı kılan nesnel bir nedeni ortaya koyamadığı sürece işçilere eşit davranmakla yükümlüdür⁵⁸.

Aynı zamanda işverenin bu borç kapsamında fesih hakkını kullanırken keyfi veya ayrımcı biçimde hareket etmesini engeller. İşveren, benzer durumda olan işçiler arasında geçerli bir neden olmaksızın farklı işlem yapamaz; aksi hâlde fesih, eşitlik ilkesine aykırı ve dolayısıyla geçersiz sayılabilir. Bu ilke, fesih hakkının dürüstlük ve objektiflik sınırları içinde kullanılmasını güvence altına alır.

İşverenin eşit davranma borcu ile birlikte fesih hakkının iyice sınırlandırıldığını söyleyebiliriz. İşverenin fesih hakkının sınırlandırılmasıyla birlikte yönetim hakkının da sınırlandırıldığını söylemek yerinde olur. Ancak işverenin eşit işlem borcuna uygun olarak hareket etmesinin beklenilmesinin nedeni hakkın sınırlandırılması amacıyla olmayıp aksine hakkın keyfi olarak kullanılmasının önüne geçmek için işverene yüklenmiş bir borçtur. Ancak işveren tarafından işletmesel sebeple iş sözleşmesinin feshinde eşit davranma ilkesinin söz konusu olmayacağını savunan yazarlar da vardır⁵⁹.

1.6 Feshin Geçerlilik Şartları

İşveren tarafından yapılan feshin İşK. md.18 kapsamında geçerli bir fesih olabilmesi için bir takım şekil ve usul şartlarına uyulması gerekir. Bu şartlar feshin geçerlilik şartlarıdır. Dolayısı ile sayılan koşullara uyulmadığında yapılan fesih haksız fesih niteliği taşıyacaktır. Bu şartları kısaca Feshin Son Çare Olması, Fesih Bildiriminin Yazılı Şekle Tabii Olması ve Fesih Nedeninin Açık ve Kesin Olarak Belirtilmesi başlıkları altında açıklamayı uygun görüyoruz.

1.6.1 Fesih Bildirimi Yazılı Olmalı

İş Kanunu md.19 gereğince belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshi yazılı şekle şartına bağlanmıştır. Dolayısı ile burada feshin yazılı olması geçerlilik şartıdır⁶⁰. Bununla birlikte belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshinde yazılı bildirim zorunluluğu, fesih iradesinin açık biçimde ortaya konmasını ve işçinin feshine karşı hak arama yollarını etkin şekilde kullanabilmesini sağlayan temel bir usul güvencesidir. İş hukuku anlamında feshin yazılı geçerlilik şartına bağlanması özellikle fesih sebebi ile bağlılık ilkesi bakımından önem taşımaktadır. Yazılı şekil, fesih işleminin hem taraflar arasında hem de yargı mercileri nezdinde denetlenebilir olmasını teminat altına alır. Fesih bildiriminde yazılı olması sayesinde uygulamada fesih bildiriminde ileri sürülen sebepler ile dava sırasında ileri sürülen sebeplerin birbirine uygun olup olmadığının denetimi kolaylaşmaktadır.

1.6.2 Fesih Nedeni Açık ve Kesin Olarak Belirtilmeli

Fesih bildiriminde sebebin açık, somut ve kesin biçimde belirtilmesi, İş Kanunu'nun iş güvencesi yapısının tamamlayıcı bir unsurudur. Bu yükümlülük, feshte belirsizliği ortadan kaldırarak işçinin hangi gerekçeyle iş ilişkisinin sona erdirildiğinin bilmesini ve fesih nedeninin yerindeliği ile geçerliliğini yargı mercileri önünde tartışabilmesini mümkün kılar⁶¹. İşveren yapmış olduğu feshte, fesih sebebini açık ve kesin olarak belirttikten sonra fesih gerekçesini değiştiremeyecektir. Bu durumda da işverenin keyfi fesihlerinin önüne geçerek işçiyi işveren karşısında korumayı sağlayacaktır.

⁵⁷ Durmuş Özcan, İş Kanunları Şerhi (Ankara: Adalet Yayınevi, 2014), s.141.

⁵⁸ Şahin Çil, İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları (Ankara: Yetkin Yayınları, 2022), s.252.

⁵⁹ Nuri Çelik, "İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekliliği Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshinde Eşit Davranma Borcu," Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 4 (2006): 9.

⁶⁰ Yarg. 22. HD 2019/5663 E., 2019/16760 K., KT: 19.09.2019, yargi.calismatoplum.org.tr. (ET: 29/11/2025)

⁶¹ Barca, Mihaan Hayrunnisa, İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (performans) Nedeniyle Feshi, Ankara: Seçkin Yayınları, 2021. s.229.

İşveren, fesih bildirimini yazılı yapmak ve fesih sebebi ni açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Diğer yandan, İşK. md.20'de feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü işverene verilmiştir. İşveren, ispat yükünü yerine getirirken feshin biçimsel koşullarına uyduğunu içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli veya haklı nedene dayandığını kanıtlamalıdır⁶².

1.7 Geçerli Nedenle Feshin Sonuçları

İş Kanunu'nun 19. maddesinin birinci fıkrasına göre işveren fesih bildirimini yazılı yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Fesih bildirimini yazılı yapılmamışsa veya fesih sebebi açık ve kesin bir şekilde belirtilmemişse, işverenin iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep göstermediği kabul edilir. Bu durum ise haksız fesih sonucunu doğuracaktır⁶³.

İş sözleşmesinin işveren tarafından geçerli nedenle feshedilmesi halinde öncelikle işçi kıdem tazminatının şartlarını taşıyorsa işçiye kıdem tazminatı ödenmelidir. Bunun yanında işveren, İşK m.17'de düzenlenmiş olan ihbar sürelerine uymaksızın fesih gerçekleştirse bu durumda işçiye kıdem tazminatı da ödemek durumundadır. İşçi ise feshin geçersiz sebebe dayandığını iddia ediyorsa işe iade davası da açabilecektir.

İş sözleşmesinin feshine bağlı talepler bakımından arabuluculuk, dava şartı niteliğinde olup tarafların öncelikle zorunlu arabuluculuk sürecine başvurarak uyuşmazlığı anlaşma yoluyla çözmeye çalışmaları zorunludur. Arabuluculuk sürecinin olumsuz sonuçlanması hâlinde ise işçi, feshine bağlı işçilik alacakları - kıdem ve ihbar tazminatı, yıllık izin ücreti, fazla çalışma, bakiye ücret gibi - taleplerini iş mahkemeleri önünde ileri sürebilme imkânına sahiptir. Dolayısıyla fesih, yalnızca iş ilişkisinin sona ermesi değil, aynı zamanda usule ilişkin yükümlülükler ile maddi nitelikte tazmin ve alacak taleplerinin doğduğu bir hukuki süreç başlatmaktadır.

1.8 İş Mahkemeleri Kanununa Göre Dava Şartı Olarak Arabuluculuk

7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu'nda⁶⁴ işçi ve işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda arabuluculuk dava şartı olarak getirilmiştir. Getirilen düzenlemeye göre, iş sözleşmesi feshedilen işçi fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen

sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildirimini tebliğinden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurmak zorundadır. Feshin geçeli bir fesih olduğunun ispat yükümlülüğü işverene aittir. Arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmamaya varılamaması halinde iş sözleşmesi feshedilen işçi, arabuluculuk son tutanağın düzenlenme tarihinden itibaren iki hafta içerisinde iş mahkemesine dava açabilmektedir. Zira bu süre hak düşürücüdür (İşMK md.11).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İş Kanunu'nun işverene iş sözleşmesini feshetme konusunda sınırlamalar getirmesinin temel amacı, işçi-işveren ilişkisinde mevcut olan ekonomik ve hukuksal güç dengesizliğini işçi lehine dengelemek ve iş güvencesini sağlamaktır. Zira işverenin yönetim yetkisi ve ekonomik üstünlüğü karşısında işçi, işini kaybetme tehdidi altında savunmasız kalabilmekte ve bu durum işçinin kişilik haklarının, sosyal güvenliğinin ve çalışma hakkının zedelenmesine yol açabilmektedir. Kanun koyucu, bu nedenle işverenin fesih hakkını ancak haklı veya geçerli nedenlere dayandırmasına imkân tanımış, sebebe dayanmayan ve keyfi feshi yasaklamış, ayrıca çeşitli ilke ve kurullarla işverenin feshine alternatif çözüm yollarını araştırma yükümlülüğünü öngörmüştür. Böylelikle iş sözleşmesinin sürekliliği güvence altına alınarak işçinin iş barışı ve ekonomik varlığı korunmuş, aynı zamanda işverenin yönetim hakkı da sosyal devlet ilkesi çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Bu nedenle işveren, işletmesel gerekçelere dayanarak iş sözleşmesini feshederken, bu gerekçenin gerçek, samimi ve zorunlu olduğunu ispatla yükümlüdür. Zira bu fesih türü, işçinin bireysel kusuru olmaksızın sözleşmenin sona erdirilebildiği, işyeri gereklerinin öncelikli olduğu bir fesih modelidir.

İşverenin, iş sözleşmesini fesih ederken eşit davranma yükümlülüğü altında olması fesih yetkisini sadece ekonomik gerekçelerle değil aynı zamanda çalışanların sosyal durumlarını da dikkate alarak kullanmasını zorunlu kılar. İşveren yukarıda zikrettiğimiz üzere ekonomik ya da organizasyonel bir gerekçeyle bazı işçi ya da işçilerin işine son vermek isteyebilir. İş ilişkisi içerisinde işçi ile işverenin konumu düşünüldüğünde işverenin yönetim hakkı doğal bir karakteristik yapıdadır. Ancak işveren, yönetim hakkının gereği olarak aldığı fesih kararlarını

⁶² Yarg. 22. HD 2017/37026 E., 2017/18480 K., Karar Tarihi: 19.09.2017, yargi.calismatoplum.org.tr. (ET: 29/11/2025)

⁶³ Yarg. 22. HD. 2017/496 E., 2017/824 K., 24.01.2017 KT., ET: 07/12/2025 (Özel Arşiv)

⁶⁴ T.C. Resmî Gazete, 7036 Sayılı İş Mahkemeleri Kanunu, Kanun No. 7036, Kabul Tarihi: 12 Ekim 2017, RG. 25 Ekim 2017, Sayı 30221.

kanun ve yargı kararlarıyla uygulayamaz hale gelmiştir. İşverenin emir ve talimat verme hakkı, en temel haklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenin yönetim hakkını sınırlayan pek çok ilke ve borç vardır. İşveren, kanunda ve öğretide zikredilen haklı gerekçelerle almış olduğu fesih kararını uygulamaya çalışırken pek çok borç ve ilkeyi de gözetmek zorundadır. İşveren, işçileri işten çıkarma kararı alırken yalnızca mevcut ekonomik ya da organizasyonel durumunu değil, işletmesinin sürdürülebilirliği ve hukuka uygunluğu açısından geleceğe yönelik pek çok unsuru da dikkatle değerlendirmelidir. Çünkü sürdürülebilir bir işletme, işçilerin iş güvencesini, gelir devamlılığını ve mesleki gelişim fırsatlarını korur. Hal böyle olunca sürdürülebilirlik işveren için bir stratejik zorunluluk, işçi için ise ekonomik ve sosyal güvenliğin temelidir.

Tüm bu açıklamalar ışığında işverenin yükümlülüklerine karşılık yönetim hakkını dilediğince kullanmasının önüne geçilmesi kanaatimizce doğru değildir. Ancak işverenin yönetim hakkının keyfi olarak kullanmasının engellenmesi gerektiği hiç şüphesizdir. Yukarıda izah ettiğimiz üzere işverenin yönetim hakkının bir gereği olarak işçi ya da işçilerin bir kısmını işten çıkarmak isteyebilir. İşveren bu hakkını kullanmak isteyip de bu sınırlamalar nedeniyle kullanamadığında söz konusu işyerindeki çalışma ortamının istikrarlı ve güvenli olabileceğinden bahsedilemez. Bu nedenle söz konusu sınırlandırmaların hakkın kullanılmasına engel teşkil ettiğini de belirtmek gerekir.

Çalışmamızda işverenin iş sözleşmesinin fesih etme hakkının kanun, Yargıtay kararları ve doktrin ile her yönden sınırlandırıldığını belirttik. Ancak iş hukukunun önemli sùjelerinden olan işverenlerin yönetim hakkının bu denli yoğun ve her yönden sınırlandırılmaması gerektiğini tekrar vurgulamak isteriz.

Yararlanan Kaynaklar

Aktuğ, Semih Serkant Ve Kiracı, Arzdar. (2014). Türk İş Hukukunda İş Güvencesi Düzenlemelerinin İstihdama Etkilerine Yönelik Bir Değerlendirme. Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 6(2), 31-43.

Barca, Mihan Hayrunnisa. (2021). İş Sözleşmesinin Mesleki Yetersizlik (Performans) Nedeniyle Feshi. Seçkin Yayınları.

Centel, Tankut. (2020). İş Güvencesi. Legal Yayıncılık.

Çatalkaya, Deniz Ugan. (2019). İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi. Beta Yayınevi.

Çelik, Nuri. (2006). İşletmenin, İşyerinin Veya İşin Gerekleri Sebebiyle İş Sözleşmesinin Feshinde Eşit Davranma Borcu. Legal İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 4, 5-12.

Çelik, Nuri. (2007). İş Güvencesi Kapsamı İle İlgili Otuz İşçi Sayısını Düzenleyen İş Kanunu Kuralının İptali İsteminin Anayasa Mahkemesince Reddi Üzerine Düşünceler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(12), 1-6.

Çelik, Nuri. (2022). İş Hukuku Dersleri. Beta Yayınları.

Çil, Şahin. (2022). İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları. Yetkin Yayınları.

Demir, Kübra. (2025). İşin, İşyerinin Ve İşletmenin Gereklerinden Kaynaklanan Geçerli Sebeple Fesih. Saim Ocak (Der.), İş Güvencesi Hukuku İçinde (Ss. 541-584). Adalet Yayınevi.

Günay, Cevdet İlhan. (2020). İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri. Yetkin Yayınları.

Kaplan, Senyen Ve Tuncay, Emine. (2000). İş Sözleşmesinin Fesih Hakkının Sınırlandırılması. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 1, 329-345.

Kar Bektaş. (2008). İşletme, İşyeri Ve İşin Gereklerinden Kaynaklanan Nedenlere Dayalı Fesihlerde Yargısal Denetim. Çalışma Ve Toplum Dergisi, 2008(2), 101-129.

Kayıhan, Şaban Ve Ünlütepe, Mustafa. (2018). Medeni Hukuka Giriş Ve Türk Medeni Kanununun Başlangıç Hükmüleri. Seçkin Yayıncılık.

Keser, Hakan. (2012). İş Sözleşmesinin Bildirimli Feshinde Geçerli Sebep. Seçkin Yayıncılık.

Narmanlıoğlu, Ünal. (2021). Ferdi İş İlişkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Özcan, Durmuş. (2014). İş Kanunları Şerhi. Adalet Yayınevi.

Özveri, Murat. (2023). İşçinin İş İlişkisinde Kişilik Haklarının Korunması: Mobbing Ve Yargı Kararları. Çalışma Ve Toplum, 4(79), 3255-3296.

Polat, Halil Ve Polat, Aynur Arslan. (2025). Uygulayıcılar İçin İş Davaları Pratik El Kitabı. Adalet Yayınevi.

Senyen Kaplan, Emine Tuncay. (2020). Bireysel İş Hukuku. Gazi Kitapevi.

Süzek, Sarper. (2001). İş Akdinin Türleri. Mercek, 6(22), 17-31.

Süzek, Sarper. (2012). İş Hukuku. Beta Yayınları.

Süzek, Sarper. (2022). Bireysel İş Hukuku. Beta Yayınları.

Şen, Murat. (2014). İnsan Hakları Bağlamında Çalışma Hakkı. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 20(1), 143-162.

Ulucan, Devrim. (2007). İş Güvencesi. Türkiye Toprak Seramik, Çimento Ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.

Yücel Bodur, Mehtap. (2015). İşverenin İşletmesel Karar Alma Özgürlüğü. İş Ve Hayat Dergisi, 1(2), 137-167.

Yürekli, Sabahattin. (2014). Türk Borçlar Kanununa Göre Hizmet Sözleşmesinin Sona Ermesi. Seçkin Yayıncılık.

2026
EĞİTİM
KATALOĞU

Gelişimin Kapılarını Birlikte Açıyoruz

CEİS
KAMPÜS

2026
EĞİTİM
KATALOĞU

Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi (ÇİSİEM)

ÇİSİEM
ÇİMENTO SEKTÖRÜ İSG EĞİTİM MERKEZİ



*ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI olarak amacımız;
"Üyelerimizin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal haklarını
korumak, karşılıklı yardımlaşmalarını sağlamak ve çalışma barışını devam ettirmektir."*

Merkez

Köybaşı Cad. No:40 34464
Yeniköy, Sarıyer/İSTANBUL
T+90(212)299 9222
F+90(212)299 1151

Ankara Ofisi

Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu 9. km. No:266
06800, Çankaya/ANKARA
T+90(312)447 2025

E-posta: bilgi@ceis.org.tr



Çimento Endüstrisi
İşverenleri Sendikası

