

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU GELİR İDARELERİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(MANİSA MESİR VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ)

121758

HAZIRLAYAN
GÜL (GEZEN) KAYALIDERE

DANIŞMAN
PROF. DR. NACİ BİROL MUTER

MANİSA 2002

T 121758

YÜKSEK ÖĞRETİM DÖKÜMANTASYON KURULU

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Tez No:

Konu:

Üniv. Kodu:

Tezin Yazarının

Soyadı: KAYALIDERE (GEZEN)

Adı: GÜL

Tezin Türkçe Adı: "KAMU GELİR İDARELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(MANİSA MESİR VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ)"

Tezin Yabancı Adı: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC REVENUE
DEPARTMENTS (THE PRACTICE OF PUBLIC REVENUE
DEPARTMENT OF MESİR IN MANİSA)"

Tezin Yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitüsü: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yılı: 2002

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü: 1-Yüksek Lisans
2- Doktora
3-Tıpta Uzm.
4-Sanatta Yeterlilik

Dili: Türkçe

Sayfa Sayısı: 121

Referans Sayısı: 85

Tez Danışmanlarının

Unvanı: PROF. DR.

Adı: NACI B.

Soyadı: MUTER

Unvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler

İngilizce Anahtar Kelimeler

1. Toplam Kalite Yönetimi
2. Kamu Gelir İdareleri
3. Yeniden Yapılandırma

1. Total Quality Management
2. Public Revenue Departments
3. Reorganization

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün (toplam) üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı şeklinde tanımlanabilmektedir.

TKY, geçtiğimiz yüzyılda özel sektör kuruluşları tarafından uygulama alanları bulmuş ve başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Son yıllarda kamu sektöründe de TKY' ye ilginin arttığı gözlenmiştir. Özellikle yaşanan ekonomik krizin kamusal hizmet sunumlarının dejenerasyonunu daha da artırması, toplum – devlet arası ilişkinin giderek soğuması, vatandaşların bürokrasi dolayısı ile işlemlerini sürdürememesi gibi yönetim (governance) sorunları artış trendine girmiştir. Yeniden yapılanma gereksinimine çözüm olarak ise TKY felsefesi ilgi görmektedir.

Kamu Gelir İdareleri de devletin finansmanını sağlayan kurumlar olarak, vergi gelirleri ile kamu harcamaları arasındaki dengesizliğin giderilmesi yönünde yıllardır savaşılmaktadır. Vergi kanunlarından veya vergi hizmet sunumundan kaynaklanan sorunlar sebebi ile toplanan vergilerin tatminkar boyutlara ulaşamaması sistemde yeniden yapılandırma ya da reform istemlerinin artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda da TKY bir çözüm yolu olarak akla gelebilmektedir.

“Kamu Gelir İdarelerinde Toplam Kalite Yönetimi (Manisa Mesir Vergi Dairesi Örneği)” konulu çalışmamızda, TKY ile Kamu Gelir İdareleri arasında kurulacak ilişkide Manisa Mesir Vergi Dairesi örneği alınarak memur ve yönetici statülerindeki çalışanlara, belirli TKY kriterlerini temsilen sorular yöneltilmiş, sonuç olarak da söz konusu kişilerin TKY' ye ne derecede yakın oldukları çeşitli analizler ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Birinci ve ikinci Bölümlerde Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Gelir İdareleri ve Sorunları ele alınmaya çalışılmıştır. Üçüncü Bölümde ise uygulama verileri ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

ABSTRACT

Focusing on quality and employee participation, Total Quality Management (TQM), can be defined as management approach which purposes customer satisfaction to reach the long-term business success, and provides benefits for all members of an organization and society.

Over the last century, TQM was successfully implemented by private-sector organizations. In the recent years, it is observed that Interest of Public Sectors towards TQM has been increased. While recent economic crises have given results to problems such as increased degeneration in the supply of public services, TQM philosophy seems to be valuable managerial tool for restructuring to solve problems.

As responsible agencies for tax collection, Public Revenue Departments have made efforts to minimize deficit between public revenue and public expenditures for years. Because of problems caused by tax codes and poor quality tax services, It has not been possible to reach desirable level of tax collections over the years. Facing with these severe problems, Authorities of Public revenue departments approach to TQM to reform and restructure their services.

Main objective of this study is to analyze TQM in public revenue departments. Public revenue department of Mesir in Manisa was selected for area study. In the process of study, questions related to TQM philosophy and criteria have been asked to managerial and clerical personnel to determine how they are close to principles of TQM.

In section I and II, TQM and Problems of Public Revenue Departments are discussed. In the last section, data of area study are analyzed and evaluated.

TUTANAK

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün/..../2002 tarih ve .../... sayılı toplantısında oluşturulan Jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliğinin 8.maddesine göre Anabilim DalıProgramı Yüksek Lisans öğrencisi 'ın konulu tezi incelenmiş ve aday/.../200.. tarihinde saat00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim Dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna oy ile karar verildi.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum "KAMU GELİR İDARELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (MANİSA MESİR VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ)" adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/04/2002

Gül (GEZEN) KAYALIDERE

KAMU GELİR İDARELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(MANİSA MESİR VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ)

İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XI
TEŞEKKÜR	XII

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	3
1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ	4
1.2.1. Klasik Yönetim Teorisi	4
1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi	5
1.2.3. Modern Yönetim Teorileri	6
1.2.4. Z Tipi Organizasyon Teorisi	7
1.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı – Geleneksel Yönetim Anlayışı	7
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.3.1. A.B.D' de Toplam Kalite Yönetimi	8
1.3.2. Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi	10
1.3.3. Avrupa' da Toplam Kalite Yönetimi	11

1.3.4. Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimi	12
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NDE İLKELER	14
1.4.1. Müşteri Odaklılık	15
1.4.2. Liderlik	15
1.4.3. Sürekli İyileştirme	16
1.4.4. Tam Katılım	17
1.4.5. Hataları Önlemeye Dönük Yaklaşım	17
1.4.6. Ölçüm ve İstatistik	18
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NDE YAKLAŞIMLAR	18
1.5.1. Josep M. JURAN	18
1.5.2. Edwards DEMING	19
1.5.3. Peter DRUCKER	20
1.5.4. Philip B. CROSBY	21
1.5.5. Karau ISHIKAWA	22
1.5.6. Arnold V. FEIGENBAUM	23
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN KULLANDIĞI ARAÇLAR VE TEKNİKLER	24
1.6.1. Pareto Analizi Diyagramları	24
1.6.2. Neden – Sonuç Diyagramları	24
1.6.3. Histogramlar	25
1.6.4. Kontrol Tabloları	25
1.6.5. Saçılma Diyagramları	26
1.6.6. Grafikler	26

1.6.7. Kontrol Çizelgeleri	26
1.6.8. Yakınlık Diyagramı	27
1.6.9. Ağaç Diyagramı	27
1.6.10. Matris Diyagramı	27
1.6.11. Matris Veri Analizi Diyagramı	27
1.6.12. Proses Karar Program Tablosu (PKPT)	27
1.6.13. Ok Diyagramı	27
1.6.14. Kaizen	28
1.6.15. Kalite Çemberleri	28
1.6.16. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları	28
1.10. KAMU YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	29
1.10.1. Kamu Yönetimi	29
1.10.2. Kamusal Mal ve Hizmetler – Özel Mal ve Hizmetler	30
1.10.3. Mal ve Hizmet Ayrımı	31
1.10.4. Kamusal Hizmet Sunumundaki Sorunlar	32
1.10.4.1. Kalkınma Planları ve Yıllık Programların Gerçekçi ve Uygulanabilir Hazırlanmaması	32
1.10.4.2. Görev ve Yetkilerin Merkezde Toplanması (Merkeziyetçi Yönetim)	32
1.10.4.3. Parasal Kaynaklar	32
1.10.4.4. Personel Rejimi	32
1.10.4.5. Hızlı Nüfus Artışı	34
1.10.4.6. Dağınık Yerleşim ve Nüfus Hareketleri	34

1.10.4.7. Coğrafi Bölgeler ve İklim Farklılıkları	34
1.10.4.8. Kamu Yönetiminde Denetim Etkinsizliği	34
1.10.4.9. Toplumsal Duyarsızlık ve Tepkisizlik	34
1.10.5. Kamu Sektörünün Yeniden Yapılandırılmasında Toplam Kalite Yönetimi	35
1.10.5.1. Toplam Kalite Yönetimi' ni Kamu Sektöründe Uygulama Güçlükleri	35
1.10.5.1.1. Mal – Hizmet İkilemi	35
1.10.5.1.2. Müşteri - Vatandaş İkilemi	36
1.10.5.1.3. Girdi ve Süreç Odaklı Olma – Çıktı Odaklı Olma İkilemi	37
1.10.5.1.4. Kamu Sektörünün Doğasından Kaynaklanan Güçlükler	37
1.10.5.1.5. Kamu Sektöründe Çalışma Kültüründen Kaynaklanan Problemler	38
1.10.5.1.6. Kısa Dönemli Düşünme	39
1.10.5.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği	39

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU GELİR İDARELERİ VE SORUNLARI

2.1. KAMU GELİR İDARELERİ	44
2.1.1. Maliye Bakanlığı	44
2.1.1.1. Maliye Bakanlığı' nın Görevleri	45
2.1.1.2. Maliye Bakanlığı' nın İdari Yapısı	46
2.1.2. Kamu Gelir İdarelerinin Örgüt Yapısı	47
2.1.2.1. Ana Hizmet Birimleri	47

2.1.2.1.1. Baş Hukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü	47
2.1.2.1.2. Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü	48
2.1.2.1.3. Muhasebat Genel Müdürlüğü	50
2.1.2.1.4. Gelirler Genel Müdürlüğü	52
2.1.2.1.5. Milli Emlak Genel Müdürlüğü	53
2.1.2.1.6. Tasfiye İşleri Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü	55
2.1.2.1.7. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	55
2.1.2.2. Danışma ve Denetim Birimleri	55
2.1.2.2.1. Hesap Uzmanları Kurulu	55
2.1.2.2.2. Maliye Teftiş Kurulu	56
2.1.2.2.3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı	57
2.1.2.3. Yardımcı Birimler	57
2.1.2.3.1. Taşra Teşkilatı	57
2.1.2.3.2. İl Örgütü	58
2.1.2.3.3. İlçe Örgütü	58
2.1.2.3.4. Yurtdışı Teşkilatı	58
2.1.2.3.5. Bağlı Kuruluşlar	59
2.2. KAMU GELİR İDARELERİNİN SORUNLARI	59
2.3. KAMU GELİR İDARELERİNİN AMAÇLARI	63
2.3.1. Vergi Gelirlerini En Çok Kılma	63
2.3.2. Yükümlünün Tam ve Doğru Saptanması	64
2.3.3. Optimum Eşitlik Sağlama	64

2.4. KAMU GELİR İDARELERİNİN HİZMET BİRİMİ VERGİ DAİRELERİNİN VERGİLEME SÜRECİNE İLİŞKİN GÖREVLERİ	64
2.4.1. Yükümlünün Saptanması	64
2.4.2. Tarh (Verginin Hesaplanması)	65
2.4.3. Tebliğ (Verginin Mükellefe Bildirilmesi)	66
2.4.4. Tahakkuk (Verginin Ödenecek Aşamaya Gelmesi)	66
2.4.5. Tahsil (Verginin Ödenmesi)	67
2.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE VERGİ İDARELERİ VE TÜRKİYE' DE VERGİ İDARELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI ÇALIŞMALARI	68
2.6. VERGİ İDARELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI BAĞLAMINDA DÜNYADA YAPILAN ÇALIŞMALAR	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MESİR VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ TOPLAM KALİTE KRİTERLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

3.1. ARAŞTIRMA KAPSAMI	77
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ	78
3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ	79
3.4. BİLGİ TOPLAMA ARACI	79
3.5. ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	80
3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar	80
3.5.2. Toplam Kalite Yönetimi Kriterlerine İlişkin Bulgular	83
3.5.3. Toplam Kalite Kriterlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimine İlişkin Bulgular	94
3.5.3.1. Vergi Dairesi Yöneticilerinin	

Demografik Verilerine Ait Değerlendirmeler	95
3.5.3.2.Vergi Dairesi alışanlarının Demografik Verilerine Ait Değerlendirmeler	102
SONUÇ	110
KAYNAKLAR	114
EKLER	122



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Toplam Kalite Uygulamasından Elde Edilen Faydalar (Görüş Yüzdesi)	43
Tablo 2: Belirlenen Toplam Kalite Kriterlerine Göre Soru Dağılımları	80
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetlere göre dağılımı	81
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	81
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	82
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Kişilerin Kurum İçindeki Statülerine Göre Dağılımı	82
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	84
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Müşteri Odaklılık (Vatandaş) Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	85
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Müşteri (vatandaş) Odaklılık Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	86
Tablo10: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Liderlik kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	88
Tablo11: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	87
Tablo12: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Hataları Önemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	88
Tablo13: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Hataları Önemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	89
Tablo14: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	89
Tablo15: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	90
Tablo16: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	91
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri	92
Tablo18: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Bağımsız Kriteria İlişkin Değerlendirmeleri	92
Tablo19: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Bağımsız Kriteria İlişkin Değerlendirmeleri	92

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi' ne İlişkin Bilgi Düzeyleri	93
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi' nin Vergi Dairelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Değerlendirmeleri	94
Tablo 22: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Anlamlılık ve Tutarlılık Testi Tablosu	97
Tablo 23: Öğrenim Dereceleri İle Soru 6' ya Verilen Cevapların İlişkisi	98
Tablo 24: Öğrenim Dereceleri İle Soru 13' e Verilen Cevapların İlişkisi	98
Tablo 25: Öğrenim Dereceleri İle Soru 14' e Verilen Cevapların İlişkisi	99
Tablo 26: Öğrenim Dereceleri İle Soru 20' ye Verilen Cevapların İlişkisi	99
Tablo 27: Yaş Grupları İle Soru 7' ye Verilen Cevapların İlişkisi	100
Tablo 28: Yaş Grupları İle Soru 10' ye Verilen Cevapların İlişkisi	100
Tablo 29: Yaş Grupları İle Soru 18' e Verilen Cevapların İlişkisi	101
Tablo 30: Cinsiyet Grupları İle Soru 2' ye Verilen Cevapların İlişkisi	102
Tablo 31: Cinsiyet Grupları İle Soru 8' e Verilen Cevapların İlişkisi	103
Tablo 32: Cinsiyet Grupları İle Soru 15' e Verilen Cevapların İlişkisi	104
Tablo 33: Cinsiyet Grupları İle Soru 19' a Verilen Cevapların İlişkisi	104
Tablo 34: Öğrenim Grupları İle Soru 21' e Verilen Cevapların İlişkisi	105
Tablo 35: Yaş Grupları İle Soru 22'ye Verilen Cevapların İlişkisi	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sürekli Gelişme Çevrimi	16
Şekil 2: Neden – Sonuç Diyagramı	25
Şekil 3: Araştırma Modeli	78



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Maliye Bakanlığı Organizasyon Şeması	122
Ek 2: Manisa Defterdarlığı Şeması	123
Ek 3: Vergi Dairesi Yönetici Anket Formu	124
Ek 4: Vergi Dairesi Çalışanları Anket Formu	126



TEŞEKKÜR

Kamu Gelir Idarelerinde Toplam Kalite Yönetimi (Manisa Mesir Vergi Dairesi Örneği) konulu Yüksek Lisans Tez çalışmamda her zaman eğitici ve öğretici bir yol gösterici olan ve desteğini Lisans yıllarımdan bu yana esirgemeyen danışmanım ve sevgili hocam B. Naci MUTER' e, alan çalışmamda örneklem ile iletişimimde aracı olması ve bilimsel çalışmaya verdiği önem dolayısı ile Manisa Defterdarı Erkan AKÇAY' a teşekkür ederim.

GİRİŞ

Kamu yönetiminin, toplumun sonsuz ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile harcamada bulunabilmesi için finansmana ihtiyacı vardır. Şüphesiz en önemli ve verimli finansman yöntemi vergilemedir. Ancak vergi sisteminin verimli olabilmesi, ihtiyacı karşılayacak düzeyde vergi toplayabilmesi etkin bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Vergi gelirleri ile kamu harcamaları arasında denge sorunu yaşadığı ifade edilen vergi sistemimiz, özellikle denetimsizlik ve politik nedenler ile bugünkü görünümünü almıştır. Dönemsel olarak “vergi reformu” fikirleri gündeme getirilmekte ancak söz konusu “reform” genelde vergi kanunlarının düzenlenmesi olarak algılanmaktadır.

Gelir idarelerinin çalışma olanakları ve teknolojik imkanları göz önüne alındığında, hala yaşanan bazı önemli problemler olduğu ifade edilmektedir. Son dönem geliştirilen projeler ile bu problemleri giderecek yeniden yapılandırma çalışmalarına ivme kazandırılmaktadır.

Çağdaş bir vergi sistemi, vergilemenin mali, sosyal ve diğer işlevleri arasında optimum birleşimi sağlayan bir vergi sistemi olarak düşünülmektedir. Söz konusu birleşimi sağlayacak unsurların en önemlisi de vergi yönetimidir, diğer unsurlar vergi politikası ve vergi mevzuatıdır. Çünkü politikayı da mevzuatı da vergi yönetimi uygulayacaktır.

Vergileme hizmetleri çok kompleks faaliyetler olarak nitelendirilmektedir. Kanunların ve mükelleflerin çeşitliliği bu karmaşıklığı giderek arttırmaktadır. Günlük faaliyetlerde yetki ve hizmet dağılımının etkin olmaması, en küçük işlemin üst mercilere yönlendirilmesi işin bitmemesine yol açmaktadır. Merkez ve taşra teşkilatları arasında hizmet bölüşümünün yapılmamış olması, kontrol planlama, bütçe, araştırma, istatistik, eğitim, hukuk, servislerinin merkezileşmesine neden olmaktadır. Vergi personelinin ücret düzeyinin, diğer kamu hizmetlerinden daha üst seviyelere çekilmesi gerekliliği gün geçtikçe artmaktadır, bunun nedeni ise, verginin devletin çalışabilmesi için çok önemli olması ve vergi toplayan kişilerin de maddi kaygılarının olmaması olarak belirtilmektedir.

Sözü edilen tüm bu sorunlar, vergi yönetiminin değişimci lider sıfatı ile hareket edip vergi gelirlerini kamu harcamaları düzeyine çekmesi hatta bu düzeyi aşması ile giderilebilecektir. Bu amaçla, yönetim ve insanın önemini felsefe edinmiş Toplam Kalite anlayışının kamu gelir idarelerinde uygulanabilirliği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi öncelikle özel sektör kuruluşları tarafından uygulama alanı bulmuş bir düşünce sistemi olarak karşımıza çıkmıştır. Özel sektör mal ve hizmet sunumlarında ölçme ve değerlendirme yapabilme fırsatının kamusal mal ve hizmet sunumlarına kıyasla daha rahat olacağı düşünülmektedir. Ancak son yıllarda dünyada birçok ülkenin kamusal özelliğe sahip mal ve hizmet sunumlarında, Toplam Kalite Yönetimi' ni uygulamaya koymuş olduğu gözlerden kaçmamaktadır.

Ülkemizdeki kamu gelir idarelerinde toplam kalite yönetimi uygulanabilirliğini Manisa Mesir vergi dairesinde yaptığımız bir uygulama ile ortaya koymaya çalıştığımız araştırmamızın birinci bölümünde, Toplam Kalite Yönetimi kavramı, ilkeleri, kullandığı araç ve teknikler, kamu yönetimi ile ilişkisi, kamu yönetiminin sorunları ve yeniden yapılandırma gereği vurgulanmıştır. İkinci bölümünde ise kamu gelir idareleri ele alınmış, hangi birimlerden oluştuğuna, bu birimlerin kısa açıklamalarına yer verilmiş ve söz konusu idarelerin sorunlarına değinilmiştir. Daha sonraki bölümlerde, kamu gelir idarelerinin mükellefe hizmet sunduğu yegane ortam olan vergi dairelerine, görevlerine, Türkiye ve dünyada yeniden yapılandırma bağlamında Toplam Kalite uygulamalarına yer verilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, Manisa Mesir Vergi Dairesi' nin çalışanlarının, belirlenen toplam kalite kriterlerine yönelik sorulan sorulara verdikleri yanıtların değerlendirildiği bir alan araştırması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite konusunda tüm dünyada öncü kabul edilen bazı bilim adamlarının yaptığı tanımlamalar ve bu tanımlamalarda üzerinde durulan özellikler şu şekilde değerlendirilebilir.¹

- Kalite, ihtiyaçları karşılama yeteneğidir (Edwards 1968).
- Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran 1988).
- Kalite, şartlara uygunluktur (P.B. Crosby 1979).
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir (Feigenbaum).
- Kalite, kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesidir (Broh 1982).
- Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır(Taguchi).²
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. ³
- Kalite, müşterilerinin gerçek gereksinimini müşteriden de iyi bilip bunu karşılamaktır (İbrahim Kavrakoğlu 1990).⁴

Bütün bu tanımlara daha birçoklarını eklemek mümkün olacaktır. Ancak göze çarpan, tüm tanımların ortak özelliğinin müşteri ihtiyaç ve beklentileri olduğudur.

Kalite, tüm toplumların isteği haline gelmiştir. Özellikle yeni nesil anlamsız uygulamalara ve dogmatik yönetim tarzlarına karşı eleştirilerini yoğunlaştırmıştır .

¹ Abby GHOBADIAN & Simon SPELLER, "Gururs of Quality: A Framework for Comparision", *Total Quality Management*, Vol. 5, Issue 3, 1994, s.70.

² Toplam Kalite Yönetimi, www.kageme.edu.tr

³ Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Avrupa Topluluğu Koordinasyon Genel Müdürlüğü, *Kalite Kavramı, AB Kalite Politikaları ve Türkiye' deki Kalite Faaliyetleri*, Yayın no 48, 1. Baskı, Ankara, Mart 1999, s.4.

⁴ Özlem İpekçil DOĞAN, "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ocak- Mart 2000, s. 29.

Bu bağlamda, TKY anlayışı, felsefe olarak tüm kurumları ve organizasyonları yeniden tanımlamaya ve pratiğe yönelik uygulamaları ile kalitesizlik sarmalını ortadan kaldırmaya aday bir sistem olarak dünya gündemine hızla girmiştir.⁵

Kamu Gelir idarelerinin de yeniden yapılandırılmasında kalite, çalışmamızın da konusunu oluşturmaktadır. Vergilemede kalite, sunulan hizmetin mükellefler üzerinde memnuniyet yaratması anlamını taşımaktadır. Daha açık bir ifade ile, mükelleflerin mümkün olduğu kadar vergi dairesine gitmeden vergi ödeme yükümlülüğünü yerine getirdiği, vergi dairesine gidilmesi gerektiğinde ise personelin güler yüzle “size nasıl yardımcı olabilirim” cümleleriyle karşılandığı, en kısa ve en doğru şekilde işlemlerinin yapıldığı, ferah, aydınlık ve modern bir ortamda işlerin görüldüğü vergi hizmeti, kaliteli vergi hizmeti olabilecektir.

Kalite ve vergi hizmetinde kalitenin nasıl olabileceğine daha sonraki konularımızda daha fazla değinilecektir. Çalışmamızın konusu olan Toplam kalite Yönetimi anlayışına geçmeden önce bu yönetim tarzına nasıl ulaşıldığına aşağıda kısaca değinilecektir.

1.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ

Yönetim düşünce ve uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık, sistematik ve bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin gerçekleşmeye başlaması ve bu bilginin işletme ekonomisinde kullanılması, 19. Yüzyılın sonlarına hatta bu bilgilerin geliştirilip “kavramlaştırılması ve sınıflandırılması özel ilkeler şekline dönüştürülmesi” 20. Yüzyılın ortalarına kadar getirilmektedir.⁶

Yönetim düşüncesinde ulaşılan bu bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonucunda 20. Yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan yönetim teorileri, yönetim bilimi literatüründe “klasik”, “neo-klasik”, “modern” yönetim teorileri olarak üç ana başlık altında incelenmişlerdir

1.2.1. Klasik Yönetim Teorisi

18. yüzyılın sonlarından II. Dünya savaşına kadar olan dönemi kapsamakta olup bu başlık altında üç yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi, W. Taylor’ un öncülük ettiği “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”, ikincisi Fayol’ un öncülük ettiği “Yönetsel

⁵ DSI’ de Toplam Kalite Yönetimi, www.dsi.gov.tr/bolge/dsi/ky.html

⁶ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, cilt 1, No: 257, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s. 113.

Teori Yaklaşımı” ve üçüncüsü de Max Weber tarafından geliştirilen “Bürokrasi Modelidir”⁷

Bilimsel Yönetim Teorisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun nasıl etkin şekilde kullanılacağını açıklamaya çalışan bir yönetim teorisi.

H. Fayol’un “Yönetimsel Teori Yaklaşımı” ile M. Weber’ in “Bürokrasi Modeli Yaklaşımları” da formel organizasyon yapısının oluşturulmasına dayanmaktadır.

Fayol, Yönetimsel Teori Yaklaşımı’ nda bir organizasyonun dizaynı ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol’a göre bir işletmedeki faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Weber de “Bürokratik yapı” nın etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısı olduğunu ileri sürer. Weber’ ni bürokrasi modeli; fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bir işbölümü, açıkça belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, mevki ve pozisyonlara göre oluşmuş ilke ve yöntemler, gayri şahsi ilişkiler, teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçimi ve terfisi gibi ilkelere dayanmaktadır.⁸

Genel olarak, klasik yönetim düşüncesinde; X Teorisinin geçerli olduğu görülmektedir. Yani insanlar tembeldir, çalışmayı sevmezler, devamlı kontrol edilmelidirler.⁹ Daha açık bir ifade ile kurumlar, tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.¹⁰

1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak nitelendirilen bu teorinin doğmasında, Elton Mayo ve Roethlisberger’ in önderliğinde, Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar (1924-1930) etkili olmuş, teori, II. Dünya Savaşından sonra bir “akım” haline gelmiştir. İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın temel inceleme konuları olmuştur.¹¹

⁷ Mahmut DEMİRKAN , **Toplam Kalite Yönetimi (ve Türk ilişkileri sistemine etkileri)**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, s.24.

⁸ DEMİRKAN, a.g.e., s. 25.

⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Ö.İ.K. Raporu**, Ankara,2000, s. 62.

¹⁰ Nazmi KARYAĞDI, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, ASO Yayınları, Ankara, Mart 2001, s. 60.

¹¹ DEMİRKAN, a.g.e., s. 26.

Neo- klasik yönetim anlayışında Y Teorisi önem kazanmış, yani; insan çalışmayı sever, motivasyonu yüksektir. Örgüt içinde çalışan insan önemlidir. Onun yetişmesi için her şey yapılmalıdır.¹²

1.2.3. Modern Yönetim Teorileri

Toplumların değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak işletmelerin de büyüyüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede birtakım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar "Modern Yönetim Teorileri" başlığı altında incelenmişlerdir. Bu teorilerden en önemlileri, "Sistem Yaklaşımı" ve " Durumsallık Yaklaşımı" dır.

Sistem Yaklaşımı, genel sistemler teorisi, sibernetik ve bilişim teknolojisinin etkisiyle gelişen sistemler felsefesine dayanır. Yönetim ve örgüt tahlillerine uygulanan bir yaklaşımı içerir. Bu yaklaşımın, organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görme imkanı sağladığı, bu bakımdan sorunların çözümüne yeni bir bakış açısı getirdiği görülmektedir.

Durumsallık Yaklaşımında ise, diğer yönetim düşüncelerinin dayandığı yönetim, ilke, teori, model ve tekniklerin "evrensel" olduğu görüşünü kabul eder. Ancak yönetim uygulamalarının, önderlik, biçim ve örgüt dizaynının belli durum ve koşullarda geçerli olduğunu savunur.¹³

Yönetim düşüncesinin evriminde buraya kadar kısaca verilen yönetim teori ve yaklaşımları "Batı Tarzı" yönetim teori ve yaklaşımlarıdır. Ancak 1970' lerin sonlarına doğru batıda bir yönetim krizi doğmuş ve bu kriz yeni arayışlara neden olmuştur. Devamlı bir evrim içerisinde olan ve zamanla ortaya çıkan sorunlara karşı yeni teori ve yaklaşımları beraberinde getiren yönetim düşüncesi, bu krize çözüm getirmek amacıyla "Yönetimde Doğu-Batı Sentezi" olarak adlandırılan "Z Teorisi" ni ortaya çıkarmış, böylece yönetim düşüncesinin evriminde "Doğu Tarzı" yönetim anlayışı de literatürde yerini almaya başlamıştır.¹⁴

¹²DPT, a.g.e. ,s.62.

¹³ BARANSEL, a.g.e., s.17.

¹⁴ DEMIRKAN, a.g.e., s. 29.

1.2.4. Z Tipi Organizasyon Teorisi

Z Tipi örgütlenmede, biçimsel kontrol mekanizmaları yerine çalışanların birbirlerini doğal olarak denetledikleri informel ve açık olmayan bir kontrol sisteminin geliştirildiği, insanlar arası ilişkilerin daha samimi olduğu ve işletme içinde eşitlikçi bir atmosferin yaratıldığı vurgulanmaktadır.

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı sağlanmakta, ancak sorumluluk gruplara değil bireylere verilmektedir.¹⁵

1.2.5 Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı – Geleneksel Yönetim Anlayışı

Klasik (geleneksel) yönetim anlayışının amacının, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirerek denetim altına almak olduğu söylenebilir.

TKY anlayışında ise bu anlayışa karşıt görüşler ileri sürülmektedir. İki anlayış arasındaki farklılıklar ortaya konulacak olursa:

- Klasik yönetim anlayışında “muayene” ye yönelik bir kalite bakışı göze çarpmaktadır. Ancak TKY’ nde “önleme” ye yönelik bir yaklaşım söz konusudur.
- Klasik yönetimde, yüksek kalite ile artan maliyet, Toplam Kalite’ de ise yüksek kalite ile düşen maliyet görülmektedir.
- Toplam Kalite anlayışı sıfır stoku öngörürken, klasik anlayışta optimum stok ile çalışılır.
- Klasik yönetim anlayışı sorunlar çıktıkça çözüm üretme yoluna giderken, Toplam Kalite anlayışı olası sorunları düşünüp bunları önleyen bir yönetimi öngörür.
- Toplam Kalite anlayışı ile sıfır hata hedeflenirken, klasik yönetim anlayışında kabul edilebilir hata düzeyi hedeflenir.

¹⁵ Rabia ANAKOÇ, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Celal Bayar Üniversitesi SBE, 1999, s.17.

- Klasik yönetimde, ödül ve cezaya dayalı bir motivasyon anlayışı söz konusuysen, TKY' nde ise onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı bir motivasyon anlayışı vardır.¹⁶

- Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağı Klasik Yönetim anlayışında yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Toplam Kalite anlayışında ise faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanacağını çalışanlar önermektedirler.

- Klasik anlayışta, yapılacak işler belirlenir, kademelendirilir, kişiler de bu işlere atanır. TKY Anlayışında ise yöneticiler ve çalışanlar hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar.

- Üretimin makineler tarafından yapıldığı klasik yönetim anlayışının aksine Toplam Kalite anlayışında, her şey insan tarafından yapılır.¹⁷

- TKY' de tüm süreç müşterilerin tercihlerine göre olmaktadır. Klasik yönetimde müşteriler organizasyon şeması piramidinin en üstünde yer alırken, altında müşterilerine doğrudan hizmet edenler, en altında da o mevkide bulunuş nedeni müşteriye hizmet verene hizmet etmek olan yöneticiler vardır.¹⁸

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

TKY' nin Amerika, Japonya, Avrupa ve Türkiye' deki tarihsel gelişiminin anlatılmaya çalışıldığı bu bölümde ülkeler arası etkileşimler irdelenmiştir.

1.3.1. A.B.D' de Toplam Kalite Yönetimi

Taylor Sisteminin 19. yüzyılın sonlarına doğru geliştirilmesi ile Amerika, üretimde dünya lideri olmuştur. Sistemin özünde, planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılması yatmaktadır. Bu yöntem işlerin parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasını hedeflemiştir. 20. yüzyılın başlarında Amerika' da teknolojiyi geliştirme ve üretimi artırma çabaları ön plana çıkmış, kaliteyi elde etmek için yeterli çaba gösterilememiştir. Bu dönemde Amerika kitle halinde ürettiği ürünlerde sürekli ve hızlı bir büyüme yolunu seçmiştir.

¹⁶ Ömer PEKER, " Toplam Kalite Yönetimi ve TS- ISO 9000 Standartları", Verimlilik İçin Üretimde Kalite Özel Sayısı, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara 1993, s. 50.

¹⁷ Derya ŞERBETÇİ, "Toplam Kalite Yönetimi", Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı M.Y.O.Yıllığı, Ekim, 1995, s.40.

¹⁸ Naci B.MUTER ve R. GÖKBUNAR, "Müşteri ve Hizmet Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", Prof. Dr. Nezihe SÖNMEZ' e Armağan, DEÜ İİBF Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997, s. 385.

Ford Motor Şirketinin, 1910'lu yıllarda, üretim bölümlerinde ilk kez hareketli montaj hattı kullanılmaya başlanmış ve bu sayede karmaşık sistemler basit bölümlere ayrılarak, düşük maliyetli ancak teknik açıdan yüksek düzeyde ürünler imal edilmeye başlanmıştır.¹⁹

Walter Shewhard tarafından 1924 yılında geliştirilen ve kalitenin ekonomik olarak kontrol edilmesini amaçlayan "istatistiksel kalite kontrol" kavramı ile kalitenin bilimsel temelleri ortaya konmuş, bu gelişme, Amerikan endüstrisinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır.²⁰

Askeri alanda savaş malzemelerinin özelliği gereği daha kaliteli üretilmeleri ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle askeri alanda belirli standartların oluşturulması ve kalitenin elde edilmesinde devlet desteği gündeme gelmiştir. Bunun sonucu 1946 yılında Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kurulmuştur.²¹

Kore savaşı ve uzay çalışmaları Amerika Birleşik Devletleri'nde "Kalite güvencesi" konusundaki gelişmeleri hızlandırmıştır. "Hizmet sektöründe kalite" konusu bu dönemlerde Amerika' da şekillenmeye başlamıştır.

Dr. Armand Feigenbaum' un 1961 yılında yayınladığı kitabının adı "Total Quality Control" dır. Çünkü üründe sağlanmak istenen kalitenin yerini üretim sisteminin kontrolü ile elde edilen kalite anlayışı almıştır.

NBC Televizyonunun 1980 yılında "eğer Japon yapabiliyorsa, neden biz yapamayalım?" sloganı ile başlattığı kamuoyu hareketi meyvelerini vermeye başlamış, ilk önce Ford ve GM, Deming'in felsefesini uygulayan iki büyük Amerikan şirketi olmuştur. 1987 yılında kalite geliştirme hareketini teşvik etme amacıyla Malcom Baldrige ödülü konmuştur.

Toplam Kalite, Amerika' da, resmen 1988 yılından itibaren devlet dairelerine girmeye başlamıştır.²²

¹⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, KALDER Yayınları, İstanbul 1994, s.26.

²⁰ Muhittin ŞİMŞEK, "Kalite Kavramının Çeşitli Ülkelerde Gelişimi", **Standart Dergisi**, Haziran 2000, s.46.

²¹ KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.28.

²² ŞİMŞEK, a.g.e., s. 47.

1.3.2. Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi

Japonya' nın kalite ile ilgili çalışmalarını II. Dünya Savaşı öncesinden başlatmak mümkündür.

İlk istatistiksel kalite kontrol (IKK) uygulamaları, 1946 yılında, telekomünikasyon endüstrisinde başlamıştı. Çünkü savaşın en çok zarar verdiği sektörün söz konusu sektör olduğu ve haberleşmenin iyileştirilmesi gerektiği düşünülmekteydi.

ABD işgal kuvvetleri sistemin iyileştirilmesi amacıyla, istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinin kullanılmasını istemekteydiler ve gerekli eğitimin verilmesini sağladılar. Böylece Japonya' da bilimsel kalite kontrolün ilk uygulamaları başlamış oldu. Bazı güçlükler çıkmasına rağmen ABD yöntemleri aynen uygulandı. Japonya bu yöntemi sadece savunma sanayinde değil diğer sektörlerde de faaliyete soktu.

JUSE (Japon Bilim adamları ve Mühendisler Birliği) 1946 yılında, kurularak, Japonya'da ulusal standartlar sistemi oluşturuldu ve aynı yıl Japon endüstriyel standartlar komitesi oluşturuldu.

JUSE, 1950 yılında ünlü Amerikan istatistiksel kalite kontrol bilim adamı Dr. Deming' i eğitimler vermek için Japonya' ya davet etti. Deming' in uygulamaları sonucunda;

- "Yöntemlerin basit ve anlaşılır bir düzeyde öğretilmesi",

- "Spesifikasyonlar ve standartların kullanılabilir şekilde hazırlanması",

- "Uygulamaların topyekün olması ve firmada her kesimin bu çalışmalarını destekleyen bir bilince getirilmesi" gibi sorunların tespit edilmesi, çözüm için Dr. J.M. Juran' ın, 1954 yılında, Japonya'ya davetini gerektirdi.²³

Ulusal radyo aracılığı ile 1956 yılında, kalite eğitimleri vermeye başlandı. Kalite ve kalite geliştirme konularında okullarda dersler konuldu. Kalite konusu, ulusal bir dava haline getirildi.

Ustabaşılar İçin Kalite Dergisi' nin (FQC), 1962 yılında yayın hayatına başlatılmasıyla, işçiler seviyesinde kalite kontrolün yayılması sağlandı. Ayrıca bu yıldan

²³ Gönül YENERSOY, Toplam Kalite Yönetimi (Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım), Rota Yayınları, Mart 1997, s.28.

itibaren "Atölye Kalite Kontrol Çalışma Grupları" nın adı "Kalite Kontrol Çemberleri" olarak değiştirildi.

Japonya'da yapılan kalite kontrol çalışmaları, diğer ülkelerde yapılan çalışmalardan çok daha ileri aşamalara ulaşmış, müşteri odaklılık, rekabetçilik, gelişme (Kaizen) anlayışları, Japon tarzı kalite kontrolün ürünleri olmuştur.²⁴

1.3.3. Avrupa' da Toplam Kalite Yönetimi

Avrupa' da kalite ile ilgili gelişmeler, ABD' de ve Japonya' da meydana gelen gelişmelere paralel olarak başlamıştır.

İngiltere'de mühendislik standartları komitesi, 1901 yılında, inşaat çeliklerine bir standart getirerek yayınlamıştır. İzleyen yıllarda, demiryolu makineleri, çimento, telefon ve telgraf aksamaları, elektrik kabloları ve parçaları gibi malzemelere standartlar getirilmiştir.

İngiltere'de 1921 yılında "Markalama Komitesi" kurulmuş ve 1922 yılında yasallaşan komite, ilk lisansını General Electric Company' e vermiştir.

İngiliz Mühendislik Birliği (BESA) daha farklı dallarda ve geniş alanlarda faaliyet gösterebilmek için adını "İngiliz Standartlar Enstitüsü" olarak, 1931 yılında, değiştirmiştir.²⁵

II. Dünya Savaşı sonrasında, Avrupa'da Ekonominin canlanması için ihracatın geliştirilmesi ve arttırılması ihtiyacı doğmuş bu yüzden de üretilen mal ve hizmetlerin uluslar arası kabul görmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bunu sağlamak için de ortak standartların oluşturulması ve kabul edilmesi fikri ortaya atılmıştır. Bu düşünce Avrupa devletleri tarafından benimsenince 1947 Yılında ISO (International Standards Organization) Cenevre'de kurulmuştur.

Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca Avrupa Kalite Kontrol Örgütü de 1957'de, oluşturulmuştur. Bu oluşum sonraki yıllarda 25 ülkenin kalite kuruluşlarının da katıldığı büyük bir Avrupa örgütüne dönüşmüştür. (EOQC:Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu). Kalitenin elde ediliş şeklinin değişmesi sonucu 1988 yılında adındaki

²⁴ Maasaki IMAI, **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul 1995, s. 18-44.

²⁵ KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.27.

“kontrol” sözcüğü kaldırılarak Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Kalite Örgütünün temel amacı, ürün ve hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayarak bilimsel ve teknik çalışmalarını yapmak olarak ifade edilmektedir.

ISO ürün standartlarının yanında ürünü üretecek sistemler ile ilgili standart çalışmalarına da başlamış, bunun sonucunda 1987 yılında ISO 9000 adı altında Kalite Güvence ve Yönetim Standartlarını yayınlamıştır. 1994’ te ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları revize edilmiş, 1996 yılında da ISO 14000 “Uluslar Arası Çevre Yönetim Standartları” yayınlamıştır.²⁶

1.3.4. Türkiye’ de Toplam Kalite Yönetimi

Türkiye’de kalite kavramının geçmişinin çok öncelere dayandığı düşünülmektedir. Osmanlı dönemindeki kayıtlar incelendiğinde, kalite kavramı, bugünkü TKY anlayışı ile paralellik gösterdiği söylenmektedir. Aşağıdaki kronolojik verilere göre Türkiye’ de gelişme süreci ayrıntıları ile izlenebilecektir;

Ahilik-Loncalar (1100 – 1910).

Ustalık ve Yazılı Sanatlar Yazılı “İhtisab hesap sorma kanunları” (İstanbul–Bursa–Edirne’ de üretilen bazı ürünlerin, üretim ve ürün standartları ile ilgili kayıtlar) (1100 –1500).

Mühendis Yetiştirme Mühendishane-i Berri-i Hümayun Mektebinin kurulması (1910).

Mühendishane-i Berri-i Hümayun’ un “Mühendis Mektebi” olması ve ilk malzeme muayene laboratuvarının kurulması (1910 – 1965).

DIN 1045 Alman Betonarme Şartnamesinin Türkçe’ ye çevrilmesi (1927).

Türkiye Köprü İnşaat Cemiyeti’ nin kurulması (1935).

“Mühendis Mektebi” nin İstanbul Teknik Üniversitesi olması (1944)

TSE’ nin kuruluşu (1910).

²⁶ ŞİMŞEK, a.g.e., ,s.48.

I.T.Ü. ders programlarında istatistiksel değerlendirme – karar teorilerine yer verilmesi (1960).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında “Mamul Kalite Kontrol” ifadesine yer verilmesi (1963).

Milli Prodüktivite Merkezinin kuruluşu (1965).

Şirketlerde istatistiksel ürün kontrollerinin yaygınlaşması (1980 – 1996).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’ nda kalite ile ilgili yaptırımlar sistem bilincini ifade eder bir biçimde kaleme alınması (1985).

Bir Türk şirketinin ilk ISO 9000 belgesini yurt dışından alması (1990).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında kalibrasyon merkezlerinin artırılması ve güçlendirilmesi, öne çıkarılması (1990) .

Kalite Derneği “KALDER” in kurulması (1991).

TS’ nin ilk ISO 9001 Belgesini vermesi (1991).

TÜSİAD- KALDER Kalite ödülü ilk defa verilmeye başlaması (1993) (Brisa).

Türk şirketi Brisa Avrupa Kalite ödülünü alması (1996).

Türk şirketi Netaş’ ın Avrupa Kalite Ödülü için finale kalan beş şirket arasına girmesi(1996).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, Dünya ile bütünleşme ve AB ile Gümrük Birliğinin gerektirdiği kalite, standardizasyon, belgeleme, metroloji ve akreditasyon çalışmalarının sürdürülmesine devam edilmiştir. (1996)

Özellikle, 1991 yılında Kalite Derneği (KALDER) nin kurulması ile birlikte kalite Türkiye için daha da önem kazanmıştır. Gümrük Birliği’ ne giriş sürecinin başlaması ile birlikte KALDER ve birçok eğitim danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşları kalite konusunda bilgilendirilmişlerdir. 1993 yılında Uluslararası Kalite Kongresi de ilk kez toplanmıştır.²⁷

²⁷ ŞİMŞEK, a.g.e., s. 49.

Türkiye' de TKY uygulamalarının, uluslar arası standartlaşma hareketinin de etkisi ile özellikle son birkaç yıl önemini giderek arttırdığı görülmektedir. Uluslar arası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu Kalite Güvence Standartlarının yaygınlaşması da bu yönetim felsefesinin önemini daha da arttırmıştır. Çünkü ISO 9000 Kalite Güvence Standartları Avrupa'da TKY' ne geçmenin bir ön koşulu olarak kabul edilmişlerdir. Söz konusu bu standartlar, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulup, dökümante edilebileceğini ve nasıl sürdürülebileceğini göstermektedirler, yani, TKY' nin "iskeleti" konumunda olarak kabul edilirler.²⁸

Türkiye' de TKY ile ilgili ilk ampirik çalışma Ağustos 1994' te yapılmıştır. Türkiye' nin 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bu araştırmada ankete cevap veren 96 firmanın %37,2' sinin TKY' ni uygulamadığı %37,2' sinin 'ne geçiş aşamasında olduğu ve %25,52 inin de TKY uyguladığı görülmüştür.²⁹

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NDE İLKELER

Tanımlama konusunda farklı yaklaşımlar sergilenmesine rağmen TKY; "bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün (toplam) üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamada yer alan bazı ifadelerin açılımı ise şu şekilde algılanmalıdır.³⁰

TOPLAM: Herkesin katılımı

KALİTE: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması

YÖNETİM: Kaliteli ürün ya da hizmet için bütün koşulların sağlanması

TKY' nin başlıca özelliği, kalitenin, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümünün değil işletmenin bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğunun algılanmasıdır.³¹

²⁸ DEMİRKAN, a.g.e., s. 123.

²⁹ İsmail H. BIÇER ve Cengiz GÜNGÖR, "Toplam Kalite Yönetiminin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyum Bildirileri**, s. 293-298.

³⁰ Ichiro MIYAUCHI, **Japonya' da Toplam Kalite Yönetimi**, MESS Yayınları, No:301, İstanbul, 1999, s.12.

³¹ Özlem İpekçil DOĞAN, a.g.e., cilt 2, sayı 1,s.40.

TKY' nin uygulandığında başarılı olabilmesi için belirli ilkeler çerçevesinde bir yol izlenmesi gerekmektedir:

1.4.1. Müşteri Odaklılık

Bu ilke "kaliteyi müşteri belirler" anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesi sağlanmaya çalışılacaktır. Yani burada temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlenmesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre üretim yapılmasıdır. "TKY' nin bu ögesi uygulanması en zor olan ancak, uzun dönemde en fazla yarar getirebilecek öğelerden biridir."³²

TKY' nde müşteri kavramı iki ayrı anlamda kullanılmaktadır: Dış Müşteri ve İç Müşteri"

Dış müşteri; firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur.

İç müşteri ise; kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu, TKY' nde "bir sonraki proses müşterimizdir" anlayışı ile ifade edilmektedir. Böylece işletme içerisinde satıcı – müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur.

1.4.2. Liderlik

Yönetimde liderlik başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önem kazanmaktadır.

Liderlik, sistemin ilerideki başarılarının devamı için sürükleyici bir fonksiyon üstlenmiştir. Bu yüzden de bir sistem geliştirme süreci olarak nitelendirilen TKY, üst düzey yönetimin liderliği konusuna çok önem vermektedir.

Deming, Ishikawa ve Juran üst yönetim liderliğine en fazla önem veren yazarlar arasında yer almaktadırlar. Deming, yönetim için geliştirmiş olduğu 14 ilkesinden 7. Maddeyi liderliğin geliştirilmesine ayırmıştır.³³

Peter Drucker' e göre de;

³² Fatih YÜKSEL, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 1998, s.257.

³³ DEMİRKAN, a.g.e., s. 64.

“Yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak; zaafıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.”³⁴

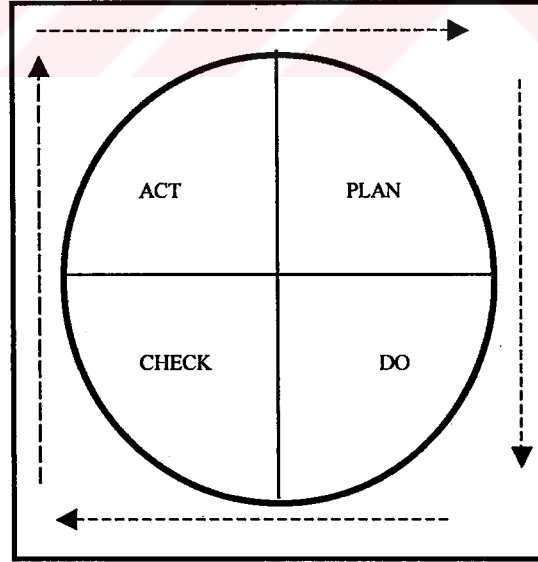
1.4.3. Sürekli İyileştirme

Müşteriyi tatmin etme ilkesinin yerine gelebilmesinin altında yatan bir olgu da değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacıdır. Yaşanılan ortam büyük bir hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerileme ve yok olma sürecine girmeye başlamaktadırlar. TKY’ nin değişim ile baş edebilmenin tek yolunun “değişmek olduğunu” ve iyinin daima iyisinin olabileceğini kabul eden bir anlayıştır.

TKY’ nin, “Gelişmek için sürekli değişmek gerekir” ilkesi, kendi kendisini de yenileyeceğini ve sadece bugün değil, yarının da iyi yönetim tarzı olacağını güvencesini vermiş olduğu kabul edilir.³⁵

İletişim ve teknoloji dünyasında rekabet edebilmek için, devamlı gelişmeyi sağlamak için ve hayatta kalabilmek için sürekli yenileme gereği Deming’ in döngüsü ile sağlanmaktadır.

Şekil 1: Sürekli Gelişme Çevrimi



³⁴ Akın ARSLAN, “21. Yüzyıla Girerken Yönetim”, www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/siyem/akin_makale.shtml

³⁵ YENERSOY, a.g.e., s. 39.

Deming'in yukarıdaki Plan – Do – Check – Act (P-D-C-A) yani; Planla – Uygula – Planlama ve uygulamayı karşılaştır – Gereğini yap döngüsü statik yönetim anlayışını dinamik hale getirmiş bir “geri besleme” halkası ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir.

Statik yönetim anlayışı Planla – Uygula şeklindedir; oysa dinamik çevrim yukarıda belirtilen gibidir.

Hataların tekrarlanması önlemlenince de;

- Kalite artar,
- Prodüktivite artar,
- Öğrenme işlevi gerçekleşir.

Japonlar, bu çevrime büyük bir inançla sarılmışlar ve hemen her faaliyetlerinde sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmişlerdir. Bu konuda inançları felsefe boyutuna ulaşmış, yönetim sistemlerine “Sürekli Gelişimin Yönetimi” anlamına gelen “Kaizen Management” adını vermişlerdir.³⁶

1.4.4. Tam Katılım

Tam katılım ilkesinde amaç, problemin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanmasında, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır ve buradaki katılımdan, sadece üst yönetimden olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanları anlatılmaya çalışılmaktadır.

Böylece çalışanlar, işin yapımında katılırlar ve yaptıkları işten daha çok zevk alırlar. Ayrıca iş daha etkili yapılır.³⁷

1.4.5. Hataları Önlemeye Dönük Yaklaşım

Problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine, problemin ortaya çıkmasını engelleme esası TKY' nin ilkelerindedir. daha açık bir ifade ile, Toplam Kalite anlayışında hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak

³⁶ Maasakı IMAI, **Kaizen, Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı (Brisa Tercümesi)**, İstanbul, 1986, s.95.

³⁷ YÜKSEL, a.g.e., s. 258.

amaç olarak düşünölmektedir. Sorunların çıktıktan sonra onların çözümlenmeleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olmaktadır.³⁸

1.4.6. Ölçüm ve İstatistik

Kişisel yorum ve hislerin karışmasını önleyerek, tarafsız verilere dayalı karar alma ve sonuç çıkarılmasını sağlamak, ölçüm ve istatistik ilkesinin temel amacı olarak ifade edilmektedir.

Sistematik analiz yapmak, ölçüm ve istatistikler ile mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim, analiz ve denetim yapma imkanı sağlamaktadır. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenir ve değişikliklere karşılık verme duyarlılığı sağlanır.³⁹

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NDE YAKLAŞIMLAR

Son yılları önemli kalite anlayışı olmanın da ötesinde bir felsefe olan TKY konusunda pek çok düşünür, "guru" yetişmiştir. Bu düşünürler yukarıdaki konularda da göze çarptığı üzere; Juran, Deming, Druker, Crosby, Ishikawa ve Feigenbaum' dur.

1.5.1. Josep M. JURAN

Kalite Yönetimi felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun da kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir.

Juran, aşağıda belirtileceği üzere, TKY' nin prensiplerinin işletmenin her bölümünde oluşturulan görev grupları (projeler) yolu ile gerçekleştirilebileceğini savunur.⁴⁰

Juran'ın "Kalite Planlama Haritası";

- Müşterilerin kimler olduğu belirlenir,
- Bu müşterilerin ihtiyacı belirlenir,
- İhtiyaçlar konuşulan dile çevrilir,

³⁸ MASSAKI, 1998, s.228.

³⁹ YÜKSEL, a.g.e. s. 259.

⁴⁰ B. AKIN, V.EROL, C. ÇETİN, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 97.

- Bu ihtiyaçlara cevap verecek bir ürün geliştirilir,
- Ürünün özellikleri hem müşteriler hem de üretenerin ihtiyaçlarına göre düzenlenir,
- Ürünü üretecek olan işlem geliştirilir,
- İşlem en uygun hale getirilir,
- Bu işlemin, çalışma koşullarında ürünü üretebileceği kanıtlanır,
- İşlem, işe dönüştürülür.⁴¹

1.5.2. Edwards DEMING

Deming, sorunların çözümlenmesinde ve etkin düzeltici önlemlerin alınmasında kalitenin iyileştirilmesinde en önemli katkısı, tüm yöneticilerin yani yönetimin sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Juran' a göre, sorunların çoğu sistemden gelir ve bunun sorumluluğu ise üst kademe yönetimine aittir. Deming' e göre ise, istatistiki metotlar, hataların fark edilmesini ve ait oldukları yere göre sistemde, üretim hattında, ekipte, kişide hatanın teşhis edilmesini mümkün kılar.⁴²

Deming'in 14 maddesi;

- Ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için değişmez hedefler belirlenir,
- Değişim için liderlik ve yönetim öğrenme sorumlulukları üstlenerek yeni yönetim için yeni bir felsefe geliştirilir,
- Kaliteye ulaşmak için gözlem yöntemine bağlı kalınmaz, kitlesel muayene ve kalite her ürüne yerleştirilir,
- Fiyata dayalı iş değerlendirilmesine son verilir. Bunun yerine toplam maliyeti azaltarak her parça için bir üretici oluşturmaya yönelilir,
- Kaliteyi ve üretimi arttırmak, maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sistemleri değişmez bir biçimde iyileştirilir,

⁴¹ Kutlu MERİH, "Toplam Kalite Yönetimi", www.eylem.com/wtkyparad.htm

⁴²AKIN ve diğerleri, a.g.e., s. 99.

- İş üzerine eğitim yapılır,
- Liderlik geliştirilir,
- Herkesin daha etkili çalışabilmesi için korku faktörü ortadan kaldırılır,
- Bölümler arası engeller kaldırılır. Araştırma, tasarım, üretim ve satış bölümleri birlikte çalıştırılarak sorunların daha iyi görülmesi sağlanır,
- Çalışanlara yönelik uyarılar, sloganlar ve sayısal hedefler ortadan kaldırılır,
- Sayısal kotalar ile belirlenmiş iş standartlarına yer verilmez,
- İşletmenin çalışanı olmaktan gurur duymasını engelleyici her türlü unsur ortadan kaldırılır,
- Etkin bir eğitim ve kendini geliştirme programı oluşturulur,
- Şirketteki değişimin gerçekleşmesi için her çalışana görev verilir.⁴³

1.5.3. Peter DRUCKER

Drucker, başarının sırrının, hangi iş konusunda, hangi yeterliliklere sahip ve hangi hedeflere odaklandığını bilmek olduğuna inanmaktadır.

Drucker' e göre yönetimde olması gereken 5 özellik;

- Amaç oluşturmak,
- Organize etmek,
- Motive etmek ve iletişimi sağlamak,
- Performans ölçümlerini kurmak,
- İnsanları geliştirmek.

Drucker' ın yaklaşımının diğer yaklaşımlara kıyasla ortaya koyduğu en önemli nokta, yönetimin kalitesi ve alt düzey çalışanlar arasındaki ilişkinin müşteri tatminini arttırdığıdır.⁴⁴

⁴³ MERİH, a.g.e.

⁴⁴ AKIN ve diğerleri, a.g.e., s. 102.

1.5.4. Philip B. CROSBY

Crosby, kaliteyi geliştirmek için aşağıdaki adımları geliştirmiştir;

- Yönetimin kalite konusunda onay verdiğıinden emin olunur,
- Her bölümden üst düzey temsilcinin yer aldığı kalite iyileştirme ekibi oluşturulur,
- Kalitenin maliyeti değerlendirilir ve bir yönetim aracı olarak nasıl kullanılacağı saptanır,
- Tüm çalışanların kalite konusuna olan ilgisi ve duyarlılığı artırılır,
- Önceki adımlarda belirlenmiş olan sorunların çözümü için harekete geçilir,
- İyileştirme işlemleri için gelişim programları oluşturulur,
- Kaliteyi iyileştirme programında aktif olarak yer alacak olan gözetmenler eğitilir,
- Yönetimin onayını tazelemek ve herkesin değışimden haberdar olmasını sağlamak için belirli bir gün "Hata Günü" ilan edilir,
- Çalışanların kendileri ve grupları için iyileştirme hedefleri geliştirmesi teşvik edilir,
- Çalışanlar iyileştirme hedeflerinin önündeki engelleri yönetime iletme konusunda yönlendirilir.
- Katkısı olanlar takdir edilir,
- Uygun bir iletişim kurulması için kalite konseyleri oluşturulur,
- Kalite iyileştirme programının hiç bitmeyen bir program olduğı vurgulanır.⁴⁵

⁴⁵ MERİH, a.g.e.

1.5.5. Karau ISHIKAWA

İstatistiksel Kalite Kontrol vasıtasıyla kalite yönetimine yaptığı katkılar ile tanınan bir yazardır.

Ishikawa ya da sebep – sonuç analizi (Balık Kılıçığı) olarak bilinen katkı, problem çözme tekniği olarak en çok kullanılan tekniklerden biridir.

İstatistiksel kalite araçlarını hiyerarşik bir sınıflandırma ile ele almıştır. Bunlar:

- Herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceği teknikler,

a. Neden ve etki diyagramı

b. Pareto analizleri

c. Stratifikasyon

d. Histogram

e. Proses kontrol standartları

f. Dağılım diyagramları

g. Kontrol listeleri

- Yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilir olan hipotez testi, örneklem vb. araçlar,

- Kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanılabilen Taguchi metotları, saha araştırma teknikleri vb. araçlardır.

Ishikawa'nın istatistik eğilimli olmasına karşın daha çok insanı temel alan bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Amacının, kaliteyi sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu olmaktan çıkarıp, herkesin konu ile ilgilenmesini sağlamak olduğu göze çarpmaktadır.⁴⁶

⁴⁶ Akın ve diğerleri, a.g.e., s. 108.

1.5.6. Arnold V. FEIGENBAUM

Figenbaum, Toplam Kalite Kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite başarısı için on adet kıyaslama yapmıştır:

- Kalite, tüm şirketi ilgilendiren bir konudur,
- Kalite, müşterinin söylediği şeydir,
- Kalite ve maliyet bir fark değil, toplamdır,
- Kalite, hem bireysel hem de ekip fanatizmi gerektirir,
- Kalite, bir yönetim biçimidir,
- Kalite ve yenilik birbirine bağımlıdır,
- Kalite bir etiktir,
- Kalite, sürekli iyileştirmeyi gerektirir,
- Kalite, üretimde en yüksek maliyet etkinlik ve en az para ağırlıklı olmak demektir,
- Kalite, müşteri ve üreticilerin birbirlerine bağlı olduğu bütüncül bir sistem ile gerçekleşir.⁴⁷

'Kalite Yönetimi' nin gurularının herbirinin çalıştığı alanların farklılaştığı, kiminin istatistiksel verilere dayanarak kiminin de yönetime önem vererek analizlerini yaptığı gözlemlenmektedir. Juran, kalite gruplarının her bölümde bulunması gerektiği yönünde düşünen bir bilim adamıdır. Druker ise yönetimin hedef saptayıcı yeterlilikte olması gerektiğini savunur. Ishikawa, istatistiksel problem çözme tekniğini kullanarak analizlerini yapmıştır. Feigenbaum ise "Toplam Kalite Kontrol" ve "Kalite Maliyetleri" konularındaki çalışmaları ile tanınmaktadır.

⁴⁷ MERİH, a.g.e.

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KULLANDIĞI ARAÇLAR VE TEKNİKLER

TKY' nin ortaya çıkışı ve gelişimi hakkındaki bilgilerin tamamlayıcısı olarak bu yönetim felsefesinin kullandığı araç ve tekniklerin neler olduğunu inceleyeceğimiz bu bölümde, Pareto Analizi Diyagramları, Neden – Sonuç Diyagramları, Histogramlar, Kontrol Tabloları, Saçılma Diyagramları, Grafikler, Kontrol Çizelgeleri, Yakınlık Diyagramı, Ağaç Diyagramı, Matris Diyagramı, Proses Karar Program Tablosu, Ok Diyagramı hakkında kısa bilgiler verilecektir.

1.6.1. Pareto Analizi Diyagramları

Bu diyagramlar sorunların neden ve olaya göre sınıflandırır. Sorunlar önceliklerine göre, çubuk grafiği formatı kullanılarak değer kaybının toplam miktarının %100 oranında belirtilen bir çizelge haline getirilir.⁴⁸ 80 – 20 kuralı olarak anılan Pareto Analizi, problemlerin kaynaklarının %80' inin tüm problemlerin %20' sini oluşturan basit nedenleri ortadan kaldırmakla çözümleneceğini öngörmektedir.⁴⁹

Daha açık bir ifade ile; Pareto analizi problemlerin nedeni olan %80' in belirlenmesi için kullanılmaktadır.

1.6.2. Neden – Sonuç Diyagramları

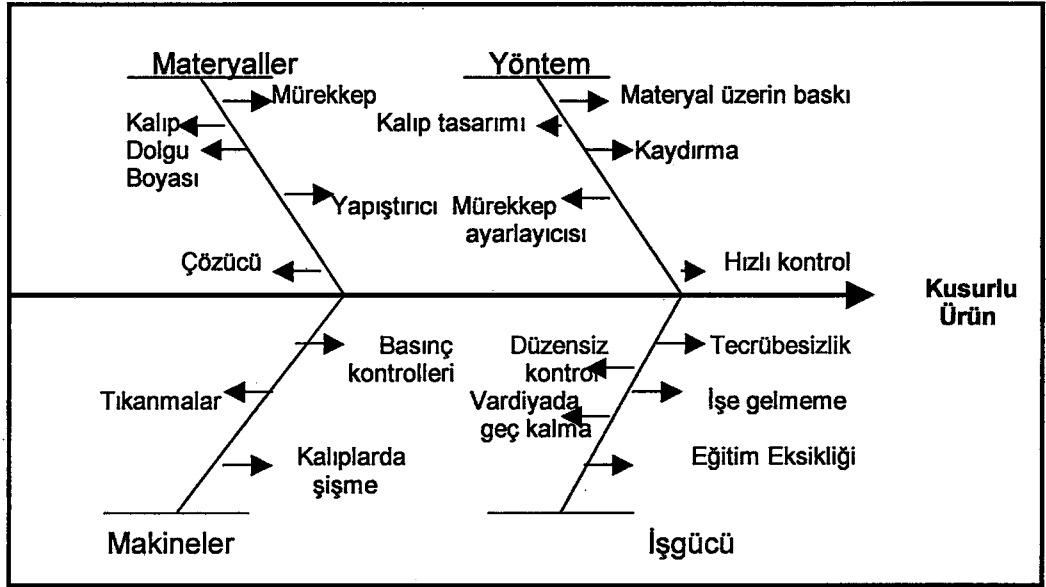
Bu diyagramlar bir prosesin ve bir durumun karakteristiklerini ve onlara etki eden faktörleri analiz etmekte kullanılır. Neden – sonuç diyagramları aynı zamanda “balık kılıcı” diyagramları olarak da adlandırılmaktadır.⁵⁰

⁴⁸ Ömer PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Cilt 2, TODAİE Yayını, s. 58-60.

⁴⁹ J.T. BURR, “Going With the Flow (Chart)”, **Total Quality Management**, The Dryden Press, 1994, s. 217.

⁵⁰ PEKER, a.g.e., s. 58-60

Şekil 2: Neden – Sonuç Diyagramı



Kaynak: DOĞAN, a.g.e.,s.94

Balık kılıçığı (neden–sonuç) diyagramları kalite tekniklerinin uygulanmasında oldukça yaygın olarak kullanılan kalite araçlarından biridir. Bu yöntemde sonuca etki eden nedenlerin doğru belirlenmesi ve sınıflandırılması önem taşımaktadır. Şekil 2' te karmaşık problemlere sahip baskı ve ambalaj üretimi yapan bir firma açısından örnek oluşturabilecek bir neden-sonuç diyagramı yer almaktadır.

1.6.3. Histogramlar

Pareto diyagramında bir ürünün çeşitli özellikleri sıklık olarak gösterilir ve birbirleri ile karşılaştırılır. Sıklıkları bir tepe olarak gösteren şekil "histogram" olarak tanımlanır. Histogramlarda ürünün yalnızca bir özelliğinin sayısal olarak sıklığı gösterilmektedir. Histogramlar genellikle sorunları dağılım şekli, merkez değeri ve dağılımı analiz ederek belirlemede kullanılır.⁵¹

1.6.4. Kontrol Tabloları

İki tip değişkenden söz edilebilir: Normal koşullar altında olan kaçınılmaz değişkenler ve bir nedene bağlı olan değişkenler. Bu ikincisi "anormal" olarak nitelendirilebilir. Kontrol tabloları çizgi grafiklerinin yardımı ile anormal sapmaları belirlemeye yaramaktadırlar. Bu grafikler standart çizgi grafiklerinden farklılık

⁵¹Rıdvan BOZKURT, Kalite İyileştirmede Kullanılan Teknikler, MPM Yayınları, Ankara, 1994

gösterirler, merkezde, tepede ve en alt seviyede kontrol limitlerine sahiptirler. Örnek verileri grafik üzerinde çizilerek proses durumu ve eğilimleri incelenebilir.

1.6.5. Saçılma Diyagramları

Birbirleri ile ilişkili ve iki ayrı veri, saçılma diyagramları ile analiz edilebilmektedir. Bir verinin karşıtı olan veri, diyagramda çizilerek iki ayrı veri arasındaki ilişki incelenebilmektedir.

1.6.6. Grafikler

Arzulanan biçime ve analizin amacına yönelik olarak kullanılabilen pek çok grafik tipi bulunmaktadır. Çizgi grafikleri belirlenen bir süredeki değişimlerin analizinde kullanılırken, çubuk grafikler paralel çubuklar yoluyla değerleri karşılaştırır. Daire grafikler ise değerlerin kategorik dağılımını göstermekte kullanılır.⁵²

1.6.7. Kontrol Çizelgeleri

Bir sürecin ne kadar değişim gösterdiğini ve bu değişimin ne kadarının belirlenebilir, ne kadarının rastgele nedenlere bağlı olduğunu saptamak amacı ile kontrol çizelgeleri kullanılmaktadır. Yakın zamanda süreçte ortaya çıkabilecek sorunları önceden haber verir.⁵³

Yukarıda yedi Toplam Kalite aracı kısaca tanımlandı. Ancak bu araçlar istatistik ve analitik araçlar olarak literatürde yer alır. Birçok yönetim sorununda çözüm için gerekli bütün veriler mevcut olmayabilir. Örneğin; yeni ürün geliştirmenin en ideal yolu müşteri taleplerini belirlemek, bu istekleri mühendislik tanımlarına ve daha sonra bunları da üretim tanımlarına çevirmektir. Her iki halde de gerekli veriler genelde istatistiksel rakamlarla ifade edilemeyip kişilerin kafalarında olabilir. Böyle sözlü verilerin mantıklı bir karara esas alınabilmesi için anlamlı bir formda yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda sayılan araçlara ek olarak yeni araçlar geliştirilmiştir:

⁵² PEKER, a.g.e., s. 58-60.

⁵³ P. MEARS, "Quality Improvement Tools & Techniques", McGraw-Hill Inc, 1995, s. 67-70.

1.6.8. Yakınlık Diyagramı

Esas olarak bu bir beyin fırtınası yöntemidir. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra düşüncelerin konu ile ilişkili olarak gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konulduğu grup çalışması esasına dayanır.

1.6.9. Ağaç Diyagramı

Ağaç Diyagramı, Fonksiyonel analizin, değer mühendisliği fikrinin bir uzantısıdır. Hedefler ve önlemler arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılmaktadır.

1.6.10. Matris Diyagramı

İki değişik faktör arasındaki ilişkiyi aydınlatmakta kullanılır. Matris Diyagramı genellikle, kalite isteklerini birbirini tamamlayan karakteristiklerin içine ve sonra da üretim tanımlarına yerleştirmek için kullanılır.

1.6.11. Matris Veri Analizi Diyagramı

Matris Diyagramı veri analizi, matris tablosu yeteri kadar detaylı bilgi veremediği zaman kullanılır. Veri analizine dayanan ve sayısal sonuçlar veren bir yöntemdir.

1.6.12. Proses Karar Program Tablosu (PKPT)

Yöneylem araştırmalarında kullanılan proses karar programının uygulanmasıdır. Belirgin hedefleri gerçekleştirmekte uygulamalar her zaman planlanan programa göre yürümediği için ve ciddi sonuçları olan beklenmeyen gelişmeler nedeniyle PKPT, yalnız en uygun sonuçlara ulaşmak için değil aynı zamanda sürprizlerden kaçınmak için de geliştirilmiştir.

1.6.13. Ok Diyagramı

Bu yöntem genellikle Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme (PDGG) ve Kritik Yol Yönteminde (KYY) kullanılmaktadır. Bir programı tamamlamak için gerekli basamakları göstermek amacı ile hazırlanan iş akış planlarıdır.⁵⁴

⁵⁴ PEKER, a.g.e., 1995, s. 58-60.

1.6.14. Kaizen

Japonca Kai: Değişim, Zen: İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğü geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimini ifade etmesidir.

Tepe yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar herkesin katılımı ile, sürekli gelişim felsefesi olan Kaizen, Japonya' nın rekabetteki başarısının en önemli elemanlarından birisidir. Kaizen örgüt hiyerarşisi içerisinde tüm çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koyabildiği ve çalışanlar arasındaki iletişimin daha rahat sağlanabildiği bir sistemdir. Ayrıca yeni fikirlerin ortaya çıkartılması ve çalışanları araştırmaya yönelmeleri konusunda özendirilmektedir.⁵⁵

1.6.15. Kalite Çemberleri

Kalite çemberi, kalite etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük bir gruptur. Çember etkinlikleri arkasında kendini geliştirme, gönüllülük, grup etkinliği, çalışanların katılımı, kalite yönetimi tekniklerinden yararlanma, çalışma ortamıyla yakından ilişkisi olan etkinlikler, kalite etkinliklerinde canlılık ve süreklilik, karşılıklı gelişme, özgürlük ve yaratıcılık, kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma gibi temel fikirler yer almaktadır.⁵⁶

1.6.16. ISO 9000 Kalite Güvence Standartları

ISO, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standardisation Organization) olup merkezi Brükseldedir. ISO' nun amacı, uzmanlaşmanın gelişimini, mal ve hizmetlerin uluslar arası dolaşımını kolaylaştırma faaliyetlerini geliştirmek, bununla birlikte, uluslar arası ekonomik ve teknolojik işbirliğini sağlamak olarak ifade edilmektedir.⁵⁷

ISO 9000, gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacı ile kullanılabilen kalite yönetim sistemi modelidir. Kalite güvence sistemleri müşterinin hatalı hiçbir ürün almamasını garanti etmek üzerinde

⁵⁵ G. W. KEEN& E. M., **Every Manager' s Guide to Business Processes**, U.S.A., 1996, s. 49.

⁵⁶ Kaoru ISHIKAWA, **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları 7, 2. Baskı, İstanbul, 1997, s. 142.

⁵⁷ J. HAMBRICK & R. JR. MANN, "ISO 9000 at Precision Farics Group, Inc.", **Production and Inventory Management Journal**, Secont Quarter, 1995, s. 74.

yoğunlaşmıştır. Bunu sağlamak ise ürün kontrolü yerine süreç kontrolü ile mümkün olmaktadır. ISO 9000 üç temel kısımdan oluşmaktadır.

ISO 9001; tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvence modelidir. Genel anlamda, tasarım, üretim veya montaj yapan işletmelerde uygulanmaktadır.

ISO 9002; üretim ve tesiste kalite güvence modelidir. Özellikle tasarımların üretimini yapan işletmelerde uygulanmaktadır.

ISO 9003; son muayene ve deneylerde kalite güvence modelidir. Son muayene ve deneyler sırasında herhangi bir ürün uygunsuzluğu konusunda kontrol yeteneğine sahip işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır.⁵⁸

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine ve bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite – verimlilik – maliyet birleşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan bir araç olarak düşünülmektedir. ISO 9000 standartlarının, TKY ile uygulanmasıyla başarısının daha da artacağı ifade edilmektedir.⁵⁹

1.10. KAMU YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY çerçevesinde kullanılan çeşitli araçları ve kalite güvence standartları inceledikten sonra; konumuzla doğrudan ilişkili olduğu düşünülen kamu sektöründe kalite anlayış ve uygulamalarının nasıl olduğu irdelenmeye çalışılacaktır.

1.10.1. Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbiri ile çelişen sorunların arasında işleyen bir idari mekanizmadır. Toplumlar, hacim ve ilişkilerindeki yoğunluk bakımından genişledikçe devletler de yapı ve işlevleri itibarıyla büyümekte kurumlar uzmanlaşmakta ve farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak, yönetim faaliyetlerini yürüten kamu kurumları da, yapısal görünüm ve işleyiş bakımından daha karmaşık ve teknik hale gelmektedir. Kamu yönetimi ile ilgili faaliyetlerin çoğalması, karmaşık ve

⁵⁸ S. GÜVEN, "Kalite Yönetiminde Sistem Yaklaşımı: ISO 9000", *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, 1992, s. 14 –16.

⁵⁹ Zuhâl AKAL, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *MPM Kalite Özel Sayısı*, Ankara, 1995, s. 94.

teknik bir nitelik göstermesi, bu kavramın çeşitli tanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Kamu yönetiminin çok kapsamlı ve güçlü bir alan olduğu ifade edilebilir.

Kamu yönetiminin temelde iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi "işlevsel" diğeri ise "yapısal" yönüdür:

İşlevsel anlamda kamu yönetimi; kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise devletin örgütsel yönünü yansıtmaktadır.⁶⁰

1.10.2. Kamusal Mal ve Hizmetler – Özel Mal ve Hizmetler

Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilmesi gereken birbirinden farklı mallar vardır. Bu malların ekonomik niteliklerine bakıldığında özellikle tüketim nitelikleri bakımından ikiye ayırdıkları görülmektedir. Bu ayrımı ilk olarak bilimsel bir şekilde gösteren Samuelson' a göre ekonomik mallar, özel mallar ve kamusal mallar olmak üzere iki çeşittir.⁶¹

Kamu yönetimi genelde kamusal değeri olan mal ve hizmetleri üretmektedir. Üretilen bu mal ve hizmetlerin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler bağlamında tam kamusal mal ve hizmetler, yarı kamusal mal ve hizmetler olarak sınıflandırılmaktadırlar.⁶² Tam kamusal mallar, tüketimde rakip olmama (bir tüketicinin tüketimi sonucu, diğeri tüketiciler için mevcut arzda azalma olmaması) ve tüketimden dışlanmama (hiçbir tüketicinin tüketim ile ilgili kararında bağımsız olmaması) gibi iki temel özelliğe sahiptir.⁶³

Yarı kamusal mal ve hizmetlerin faydaları ise pazarlanabilir niteliktedir. Bu mal ve hizmetlerde fiyatlandırma yapılabilmektedir.

Tam kamusal ve yarı kamusal mal ve hizmetlerin dışında özel mal ve hizmetlerin de piyasa içerisinde varlığı söz konusudur.

⁶⁰ Bilal ERYILMAZ, *Kamu yönetimi*, 2. Baskı, Akademi Kitabevi , İzmir, 1995, s. 6-7.

⁶¹ Kemal ÇELEBİ, *Kamu Ekonomisi Analizi (Kamu Ekonomisinin Büyüklüğü Sorunu)*, Emek Matbaası, Manisa, 2000, s. 55.

⁶² Osman KARATEPE, "Hizmet Sektöründe TKY Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme", *Kalite Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri*, Cilt 1, TODAİE Yayını, Ankara, 1999, s. 109.

⁶³ Süreyya SAKINÇ, *Yerel Yönetimler Ekonomisi*, Emek Matbaası, Manisa 2001, s.56.

Özel mal ve hizmetler, kişisel tüketime söz konusu olan mal ve hizmetlerdir. Bunlardan yararlanabilmek için bedelinin ödenmesi gerekmektedir.⁶⁴

Kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda devletin rolü durağan bir özellikte olmayıp, gerçekte zamandan zamana ve ülkeden ülkeye değişim gösterebilmektedir. Ayrıca devletin üstlenmesi gereken roller farklı sosyal görüşler ve teknolojik değişimler tarafından etkilenmektedir. Örneğin, kamusal mal özelliği taşıyan bazı mallar teknolojik değişimler nedeniyle belli bir zaman dilimi içinde bu özelliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle, kamu sektörünün kalitesi açısından herhangi bir dönemdeki hükümet tercihleri ve amaçları önem taşımaktadır. Bu amaçlar bir ülkenin mevcut ihtiyaçlarına bağlı olarak çeşitlilik göstermeli ve diğer ihtiyaçlarla çatışmamalıdır.⁶⁵

1.10.3. Mal ve Hizmet Ayrımı

Yukarıda kamusal mal ve hizmetlere kısaca değinilmeye çalışıldı. Mal ve hizmet kavramlarına da açıklık getirilmesi gerekirse, Mal; dar anlamda, fiziksel ve kimyasal özellikleri bünyesinde bulunduran somut bir nesne olarak tanımlanabilmektedir.

Geniş anlamda; tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla işletmelerin ürettikleri mal, fiyat, kalite, ambalaj, marka, destek hizmetler gibi unsurları içeren bir nesne şeklinde ifade edilebilir.

Hizmet ise, iki farklı boyutta ele alınabilir. Bunlardan birincisi, kuruluşların temel faaliyet alanı kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda; elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen soyut unsurlar biçiminde tanımlanabilir.

Hizmetlerin soyut olma özelliği; hizmetin satın alındıktan sonra tüketicinin kullanım hakkını, edineceği tecrübeyi ya da tüketimini anlatır.

Hizmetlerin eş - zamanlı olma özelliği de; yani bir hastanede hemşirenin sağlık hizmetini hastaya satarken hasta hizmeti aynı anda tüketmektedir. Hizmet sektörü emek - yoğun bir sektördür. Dolayısıyla hizmetler heterojen bir yapıya sahiptirler.

Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özellikleri de; hizmetlerin ileride kullanılması ya da tüketilmesi amacıyla stoklanamaması anlamını taşımaktadır.⁶⁶

⁶⁴ KARATEPE, a.g.e., s.109.

⁶⁵ Vito TANZI, "Devletin Rolü ve Kamu sektörünün Kalitesi", www.canaktan.org.tr

⁶⁶ KARATEPE, a.g.e., s. 109

Hizmet sunumlarında mal sunumlarına göre daha subjektif unsurların rol oynadığı ifade edilebilecektir. Şöyle ki; yukarıda da belirtildiği üzere mal belli bir nesnedir. Görülür ve belirli özelliklerine göre tercih edilir. Bu noktada hem kamusal mal hem de özel mallarda fayda ölçümünde pek fazla zorlanılamayabilir. Fakat hizmet soyut ve bakış açısına göre değişkenlik gösterebilecek bir sunumdur. Özel sektör hizmet sunumunda belirli özellikleri kendinde bulduran kişilere sunum görevini vermekte hasas davranmaktadır. Çünkü "kişi" hem kurumu hem ürünü satmaktadır. Kamu yönetiminde hizmet sunumunda da "kişi" unsuru önem kazanmaktadır. Fakat, hizmeti, kamusal hizmet olması dolayısıyla sahiplenmemesi ve mümkün olan performansı gösterememesi önemli faktörlerdendir. Ayrıca "hizmet sunucusu", sunum sonucu maddi veya manevi bir kazanım sağlanıp sağlanmadığı ile de ilgilenmekte, performansı buna bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Kamusal ve özel hizmet sunumunda kaliteyi belirleyen yegane unsur "insan" olduğundan, farkı da insan yaratmaktadır.

1.10.4. Kamusal Hizmet Sunumundaki Sorunlar

Kamu Gelir İdarelerinde TKY' yi incelediğimiz çalışmada şimdiye kadar Toplam Kalite ile ilgili tanımlar, TKY araçları ve ilkelerine değinilmeye çalışılmıştır. Kamusal hizmet sunumunda yeniden yapılanmaya olan ihtiyacın ne gibi sorunların varlığından kaynaklandığı bu bölümde incelenecektir.

1.10.4.1. Kalkınma Planları ve Yıllık Programların Gerçekçi ve Uygulanabilir Hazırlanmaması

Plan ve programlar hazırlanırken bunların en önemli uygulama aracı olan parasal kaynakların da belirlenmesi ve sağlanması gerekirken, çoğu kez bunun tam yapılmadığı görülmektedir. Gerekli ödeneğin onda biri, yüzde biri kullanılarak programa konulan işlerin yıllarca sürüncemede bırakıldığı düşünülmektedir.

1.10.4.2. Görev ve Yetkilerin Merkezde Toplanması (Merkeziyetçi Yönetim)

Kamu hizmetleri planlamasından başlayarak uygulanması genellikle merkezden yürütülmektedir. Programların hazırlanmasında yerel uygulamaların ve birimlerin görüşlerine fazla yer verilmemektedir.

Toplum, işlerini çözüme ulaştırmak için Ankara' ya gitmenin yegane çözüm olacağını düşünmektedir.

1.10.4.3. Parasal Kaynaklar

Parasal kaynaklara tümüyle merkezi yönetimin hakim olduğu söylenebilir. Devletin öncelikli gelir kaynağı olan vergi yönetimini düzeltme çabaları sürmektedir ama vergilerin yaygın ve adil olduğu tartışmalıdır.

Merkezin kaynaklara sıkı sıkıya sahip olma arzusu, yerel yönetimleri de her an merkeze avuç açar duruma sokmuştur.

1.10.4.4. Personel Rejimi

Bugün uygulamada olan Personel Rejimi Kanununun, 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Kanun gerekçesi ve amacı ile arasında benzerlik bulmanın olanaksız hale geldiği ifade edilmektedir. Mali haklardaki dengesizlik, adaletsizlik giderek artmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı' nın fonksiyonunu yapamaz hale geldiği, personel konusunda Maliye Bakanlığı' nın daha etkili olduğu izlenimi edinilmektedir.

Mevcut personele daha fazla para verebilmek için kadro unvanlarının değiştirilmesi ve yeni isimler ile yeni kadroların ortaya çıkması sistemi belirsiz hale getirmektedir.

Kamu sektöründe her düzeydeki yöneticiler inisiyatif kullanmaktan çekinmekte, ast ve üst kademeler birbirine güvenmemektedir. Katı bir hiyerarşik yapı söz konusu olup memur kadroları aşırı ölçüde şişme eğilimindedir. Politikacılar, günlük uygulamalara sık sık müdahale etmekte ve yöneticiler kendi uygulamalarında çok az esnekliğe sahip olabilmekte, kendilerine yetki devredildiğinde ise başarılı olabilmek için çok az güdüye sahip bulunmaktadır.⁶⁷

1.10.4.5. Birikmiş İhtiyaçlar

Osmanlı İmparatorluğu' nda geleneksel devlet görevi sayılan, iç ve dış güvenlik, adalet ve maliye hizmetleri dışında, halkın ortak ve medeni ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik sistemli, sürekli ve etkin çalışmalar yapılamamıştır.

Cumhuriyet yönetimi, bugün Avrupa'daki 8-10 devletin yüzölçümüne eşit bir alanda 35 - 40 bin yerleşim biriminde yaşayan 15 milyona yakın nüfusun, sağlık, sosyal

⁶⁷ The World Bank, *World Development report, The State in a Changing World*, Oxford University Press, New York, 1997, s.86

yardım, eğitim, kültür, ulaştırma hatta beslenme, giyim ve barınma gibi tüm ihtiyaçlarını karşılamak gibi çok ağır bir hizmet yükü devralmıştır.

Yılların birikimi ihtiyaçların yoğunluğu, yöneticileri, ister istemez hizmette "nitelik" yerine "nicelik" aramaya yönelmiştir. Yapılan hizmetleri yalnızca sayısal olarak değerlendirmenin doğru olmadığı söylenebilir. Ancak kırsal alana götürülecek birçok hizmet için bu düşüncenin hala geçerliliğini koruduğu söylenebilir.

1.10.4.6. Dağınık Yerleşim ve Nüfus Hareketleri

Mahalle, mezra ve köy şeklindeki küçük nüfus gruplarının oluşturduğu dağınık yerleşim birimlerine hizmetler, genelde geç ve düşük standartta götürülmektedir.

İşsizlik, eğitim, sağlık vb. nedenlerle kırsal alanlardan büyük kentlere göç şeklinde görülen iç nüfus hareketleri, bu kentlerde zaten yetersiz olan alt yapıyı zorlamaktadır.

1.10.4.7. Coğrafi Bölgeler ve İklim Farklılıkları

Bazı bölgelerde, iklim koşulları, hizmetlerin belli sürede ve belli standartlarda yapılmasına imkan verirken bazılarında vermemektedir. Bu farklılıkları giderecek yönetsel önlemlerin yeterince alındığını söylemek de olanaksızdır.

1.10.4.8. Kamu Yönetiminde Denetim Etkinsizliği

Gerek merkezi idare birimleri gerekse yerel yönetimler üzerinde çeşitli şekillerde yapılmakta olan teftiş ve denetimler etkinliğini kaybetmiş rutin işlemler haline gelmiştir. Bunca teftiş ve denetime rağmen kamu yönetiminde israf ve yolsuzluklar önlenememiştir.

1.10.4.9. Toplumsal Duyarsızlık ve Tepkisizlik

Doğrudan kendini etkilemeyen konulardaki umarsızlık ve nemelazımcılık toplumumuzda yaygın bir hal almıştır. Kişisel hakların aranmasında bile "boşver uğraşmaya değmez" tavrı hakimdir. Bunda elbette hak arama yollarının tıkalı veya yeterince açık olmayışı da etkilidir denilebilir.⁶⁸

⁶⁸ Ahmet BAŞSOY, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Arayışlarını Güçleştiren Nedenler", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Cilt II, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, S. 37-40.

1.10.5. Kamu Sektörünün Yeniden Yapılandırılmasında Toplam Kalite Yönetimi

Özel sektörde mal üreten şirketlerde ortaya çıkan TKY, sonraları hizmet üreten özel sektör kurumlarında daha sonraları da kamuda uygulama alanları bulmuştur. Bir yönetim felsefesi olan TKY' nin hem özel sektörde hem de kamuda uygulanmasının mümkün olduğu söylenmektedir. Kamudaki uygulamalarının tarihçesi oldukça yenidir. Örneğin ABD ordusunda, İskoçya İç Gelirler İdaresinde ve ABD İç Gelirler İdaresinde halen uygulanmaktadır.⁶⁹

1.10.5.1. Toplam Kalite Yönetimi' ni Kamu Sektöründe Uygulama Güçlükleri

TKY felsefesinin, öncelikle özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulduğu göz önünde bulundurulacak olursa, tam kamusal veya yarı kamusal mal üreten bir sektöre uygulanmasının getireceği sorunların olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde, TKY' nin kamu sektöründe uygulanması sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ele alınmaya çalışılacaktır.

1.10.5.1.1. Mal – Hizmet İkilemi

TKY ilk olarak, mal üreten imalat sanayine özgü olarak düzenlenmiş bir teknik olarak bilinmektedir. Çoğu kamu örgütleri ise mal yerine hizmet sunduğu için bazı problemler çıkabilir. Hizmetlerin ölçülememesi ve üretildikleri anda tüketilmeleri kalite standartlarının konmasını güçleştirebilmektedir.⁷⁰

Hizmetlerin üretimi sırasında üretici ile kullanıcı arasında yakın bir ilişki olduğundan söz edilmektedir. Böylece üretici ve kullanıcı birbirlerine yakın durumdadırlar. Bazı yazarlar, bu yakınlığın müşterinin ihtiyaçlarına karşı duyarlılık anlamına gelmediğini savunurlar. Ayrıca malların imal edilmesi sırasında kişiliğin bir öneminin olmadığı halde, hizmetlerin üretimi ve dağıtımında *kişilik* kaliteyi etkileyen bir rol oynayabilmektedir.

Bazı yazarlar ise bu görüşe karşı çıkarak, TKY' nin imalat sektöründe doğmuş olmasına karşın kamu sektöründe de uygulanabilirliğinin olduğunu savunurlar. Kamu sektörünün üretimde bulunduğu mal ve hizmet alanlarında monopol durumunda olması

⁶⁹ Coşkun Can AKTAN, "Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması", *Yerel Yönetimler Dergisi*, Yıl 70, Sayı 419, Haziran, 1998, s.84.

⁷⁰ Kieron WALSH, "Quality and Public Services", *Public Administration Review*, 1991,V.69 (Winter), s.507.

TKY uygulamasını ve başarısını etkileyebilirliğine itiraz ederler ve rekabetçi bir pazarın yokluğunun üretimde bulunan mal ve hizmetlerin süreçlerini geliştirmeyi etkilemeyeceğini savunurlar. Süreçlerin geliştirilmesi ile boşa giden her şey yok edilecek, ölçülebilir etkinlik geliştirilecek ve maliyetler azaltılacaktır. Hyde' a göre "kamu sektörü kalite yönetimini uygulama açısından hizmetler doğal bir avantaja bile sahiptir". Bu sebepten dolayı kamu sektörünün genellikle hizmet üretmesi nedeniyle TKY' ne geçişin mümkün olmayacağı yönündeki eleştiriler çürütülmüştür.

1.10.5.1.2. Müşteri - Vatandaş İkilemi

TKY' nin en önemli amaçlarından birisi de müşteri tatminin sağlanmasıdır. Özel sektör kuruluşlarında müşteri tanımının yapılmasının göreceli olarak daha kolay olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe müşteriyi tanımlamak bazen oldukça güç olabilmekte hatta bazen de tartışmalı olabilmektedir. Örneğin, bir programın direkt müşterilerinin çıkarları ile çoğu direk vergi mükellefi olan halkın genel çıkarları ters düşebilir.

Kamu örgütlerinde müşteri tanımının yapılmasının zorlukları bir yana, vatandaş kavramının yerini müşteri kavramı ile değiştirmenin de bir takım sakıncaları olabileceği dile getirilmektedir. Örneğin, özel sektörün arz ve talebe yönelik üretim yaparak en çok miktarı hedeflediği belirtilerek, aynı mantığın kamu hizmetlerine de uygulanmasının sakıncalı olabileceği belirtilmektedir. Talebin az olduğu bazı alanlarda bile kamu örgütleri hizmet sunmakla yükümlüdürler. Ayrıca, kamu hizmetlerinden yararlanmanın bazen kullanıcılara direkt maliyeti yoktur ama ödemeyi hizmetten yararlanmayan üçüncü bir parti, yani vergi mükellefleri yapmaktadır. Kamu otoritesinin varlığı bütün topluma fayda sağlar ama vergi mükellefi olan kişiler ödemedir bulunurlar. Herkese karşı tarafsızlık, eşitlik ve demokrasi içinde hareket gibi kurallar kamu örgütlerini daha karmaşık durumlarla karşı karşıya bırakmakta ve arz – talep kuralları içinde çözüm bulmak imkansız hale gelebilmektedir.

Sonuç olarak, TKY' nde geçen "müşteri odaklılık" yaklaşımı kamuda uygulanırken "kullanıcı odaklılık" veya "vatandaş odaklılık" gibi diğer kavramlar ile ifade edilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

1.10.5.1.3. Girdi ve Süreç Odaklı Olma – Çıktı Odaklı Olma İkilemi

Kamu sektöründe çıktılar odak noktası olarak alınmıştır. Çıktıların neler olduğu ve nasıl olmaları gerektiği de yasama organı veya bürokrasi tarafından belirlenmektedir. Oysa TKY süreçler ve girdiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bir bilim adamı ise (Swiss) TKY' nin girdi ve süreç odaklı olmasını eleştirerek, bunların kısa dönemli sonuçlara yönelik olduğunu, sonuçta ise kamunun uzun dönemli amaçların kısa döneme çevrilmesine neden olabileceğini vurgulamıştır. O' na göre kamu sektöründe çıktıları yoğunlaşarak uzun dönemli amaçlara ulaşılmaya çalışılmalıdır. Ancak bir başka bilim adamı ise (Rago); örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için, örgüt, hizmeti üreten süreçlere bakmalı, onları analiz etmeli ve gerekli değişiklikleri yapabilmelidir⁷¹.

1.10.5.1.4. Kamu Sektörünün Doğasından Kaynaklanan Güçlükler

- Kamu sektörü değişime karşı daha fazla direnç göstermesi; Özellikle kamu sektöründe çalışanların değişime karşı daha fazla direndikleri iddia edilmektedir. Çünkü durağanlık daha rahat ve güven vericidir. Bu nedenle değişim için statükoyu terk etmek çalışanlara zor gelebilmektedir.

- Kamu sektöründe yapılan işlerde performans aranmaması; Bütçeden yıllık olarak belirlenen miktarlar kamu örgütüne verilmektedir. Ancak, bunun belirlenmesinde dikkat edilen kriterler arasında örgütün yaptığı işlerdeki performansı genellikle göz ardı edilmiştir. Geleneksel olarak birçok alanda monopol durumunda bulunan örgütün müşterilerinin de gidebilecekleri başka alternatifler olmadığı için ya buldukları ile yetinmek ya da hizmetsiz kalmak arasında bir tercih yapmaları gerekmektedir. Kamu örgütlerinin iş sırasında gösterdikleri performans göre değil de, bütçeden kaynak alımı konusunda gösterdikleri beceriye göre para sahibi olmaları tartışmalara neden olmaktadır. Bu ise TKY' nin öngördüğü, süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve müşterinin onayının alınması konuları ile çatışan bir durum olarak görülmektedir.⁷²

- Kamu sektöründe mevcut olan ücret ve performans sisteminin yanlışlığı; kamuda iş tanımlarından sapmalar, performans başarısızlığı olarak görülmekte ve fatura çalışana çıkarılmaktadır. Oysa, TKY bu anlamda bir performans değerlendirme sistemine karşı çıkmakta ve Deming bunu "korku ile yönetim" olarak adlandırmaktadır.

⁷¹ Asım BALCI , "Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Cilt 1, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, s. 69-74.

⁷² BALCI , a.g.e., s.70.

Yine Deming' e göre performans başarısızlığının %94' ünün sistemden kaynaklandığı bunun da bir yönetim sorunu olduğu vurgulanmaktadır.⁷³

- Kamu sektöründe yöneticilerin serbest hareket alanlarının kısıtlılığı; Zaman zaman politikacıların devreye girmelerinden dolayı kamu sektöründe kısıtlılık sözü konusu olabilmektedir. Ancak TKY politikaların belirlenmesi ile uygulanması arasında kesin bir ayırım yapılmasını öngörür.

- Yapısal engellerin varlığı; Dış faktörlerce belirlenen sınırlamalar kamu örgütlerinin esnek biçimde hareket etme olanaklarını kısıtlayıcı olabilirler. Örneğin, bir kamu örgütleri etkin bir şekilde hizmeti sunma (düşük maliyetle üretim) ve amaçlara başarılı bir şekilde ulaşma (etkenlik) gibi farklı çatışan amaçlar arasından seçim yapmak zorunda kalabilmektedirler. Bu nedenlerle, yapılacak en ufak işler bile detaylandırılarak esneklik ortadan kaldırılmakta ve TKY için gerekli yumuşaklık ve yetkilendirme için fırsat kalmamaktadır.⁷⁴

1.10.5.1.5. Kamu Sektöründe Çalışma Kültüründen Kaynaklanan Problemler

Anayasalarda "idare kuruluş ve görevleri ile bir bütündür" şeklinde ifadesini bulan örgütlenme anlayışı, aslında devletin ideolojik kimliğini koruma istek ve kararlılığının bir uzantısı olup merkezden yerele gidildikçe merkezileşmeyi kurumsallaştıran normların seçilmiş olanların bile varoluş alanlarını daralttığı gözlenmektedir. İdarenin bütünlüğü ilkesinin zorunlu kıldığı eşgüdüm, tekdüze örgütsel biçim ve yetki kalıpları TKY' nin gerektirdiği esnek ve dinamik örgütlenmenin önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir.⁷⁵

Bir örgütün kültürü, iş yerindeki çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Örgüt kültürü gelişip kuvvetlendikçe davranışlar üzerindeki etkisi çok daha fazla artar. TKY uygulamasına geçilmesi, genellikle yeni bir kültüre geçişin de başlaması anlamına gelmektedir.

Bazı yazarlar TKY 'nin kamu sektöründe başarısını etkileyebilecek kültürel faktörleri şöyle özetlemektedirler: Sayıları oldukça çok olan profesyonel uzmanlar kendi çalışma alanlarının kısıtlanmasını ve alt düzeyde bulunan görevlilere yetki aktarmayı istemeyebilirler.

⁷³ James S. Bowman, "At Last, An Alternative to Performans Appraisal: Total Quality Management", **Public Administration Review**, 1994, cilt 54, No:2, s. 1333-1334.

⁷⁴ BALCI, a.g.e., s.69-74.

⁷⁵ Gülgün TOSUN -Tanju TOSUN, "Kamu Yönetiminde TKY", **Görüş Dergisi**, Ocak – Şubat 1997, s.25.

ABD' li bir yönetici de Wisconsin' de kalite programlarına başlarken değişime karşı direnmenin olacağını tahmin ettiklerini fakat bunun seçmenlerden, şehir meclisinden ve sendikalardan gelmesini beklerken yönetici ve çalışanlardan geldiğini ifade etmektedir.⁷⁶

1.10.5.1.6. Kısa Dönemli Düşünme

Seçim dönemleri ve yüksek yöneticilerin sık değişimi gibi nedenler birçok kamu kurumunu kısa dönemli düşünmeye ve hareket etmeye zorlamaktadır. Ayrıca bazı yazarlar da, yıllık bütçe anlayışının da uzun süreli problemlere kısa süreli bakış açıları ile bakmaya zorladığı görüşündedirler. Bunun sonucu ise, sürekli iyileştirme, çalışanların eğitimi ve müşteri mutluluğunun sağlanması gibi konuların ihmal edilmesi olarak yorumlanmaktadır.

TKY' ne geçişte kamu sektöründe karşılaşılabilecek güçlükler daha birçoklarını eklemek mümkündür;⁷⁷

Örgütün büyüklüğü, kalitenin ölçülmesi, hızlı nüfus artışı, siyasi istikrarsızlık v.b.

1.10.5.2. Toplam Kalite Yönetimi' nin Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği

Değişim yaşamımızın en önemli geçeklerinden bir olarak kabul edilmektedir. Canlılar değişmekte, cansızlar değişmekte, evren sürekli değişmeye devam etmektedir. Televizyon, telefon, internet, ulaşım araçları dünyayı küçük bir mekan haline getirmiş, değişimi gözler önüne sermiş, insanların sosyal hayatlarında da buna ayak uydurma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Değişmeyenler, değişimi gelişme yönünde yakalayamayanlar, çürümeye yok olamaya doğru yola çıkmış kabul edilirler.

Kamu kuruluşları da değişen dünyaya, değişen yönetim sistemine ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. TKY, yönetim sistemindeki son gelişmelerden biridir. Kamu kuruluşlarının da çalışanların verimliliğini, etkinliğini arttırmak, sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek için TKY' ne geçmeleri gerektiği düşünülmektedir.⁷⁸

Kamu yönetiminde TKY için tartışılacak çok konu bulunabilir, ancak öncelikle tartışılması gereken şeyin, TKY' nin kamu kurumlarında neden uygulanamayacağı değil nasıl uygulanabilir hale getirilebileceği olduğu ifade edilmektedir. İşletme kitaplarının ilk

⁷⁶ Joseph Sensenbrenner, "Quality Comes to City Hall", *Harvard Business Review*, 1991/Mart-Nisan, s.69.

⁷⁷ BALCI, a.g.e. s.69-74.

⁷⁸ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel sayısı*, MPM yayını, Ankara, 1996, s. 31.

sayfası her kurum ve kuruluşun canlı organizma olduğunu söylemektedir. Kamu kurumları da var olabilmek ve sürekli yenilenebilmek için TKY ilkelerine göre nasıl çalışılacağına ait sistemi kendisi geliştirebilir. Felsefe aynı şekilde anlaşılıp farklı yöntemler ile gerçekleştirilebilir. Yöntem çalışanın kendi yaratıcılığı ile ortaya çıkabilecektir. Ancak çalışanın eğitime ve motivasyonuna harcanan paralara boşa giden kaynaklar olarak bakılmamalıdır.⁷⁹

Batı ülkelerinde vergi toplama, posta ve iletişim, sağlık ve tedavi, patent ve marka veren örgütler, araştırma–geliştirme ve eğitim, iktisadi kurumlar, belediyeler, çevre koruma kuruluşları, taşımacılık gibi alanlarda ve kurumlarda TKY uygulamalarına gidilmiştir.

Kamu hizmeti sunan kurumların müşterilerinin kim olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Uygulamada bu sorunun yanıtı iki etmen tarafından belirlenmektedir. Birincisi, kamu kuruluşu ile kamu arasındaki dolaylı ve dolaysız ilişkinin derecesi, ikincisi ise, müşterilerin hizmete karşılık yaptığı ödemenin düzeyidir.

Hizmet işletmelerinde kalitenin denetimi, hizmet kalitesinin müşteriden müşteriye farklılıklar göstermesi nedeniyle güçleşmektedir. Beyaz yakalı iş gücünün daha yoğun istihdam edildiği hizmet işletmeleri ile mavi yakalı iş gücünün daha yoğun istihdam edildiği imalat sanayi işletmelerinde, TKY uygulaması bakımından farklı amaçlar söz konusu olmaktadır. Bu farklılıklar;

- İmalat sanayi işletmelerinde red oranları, hizmet işletmelerinde belgeleme hataları azaltılır.
- İmalat sanayi işletmelerinde düzeltme işlemleri, hizmet işlemlerinde yeniden işlem azaltılır.
- İmalat sanayi işletmelerinde ıskarta miktarı, hizmet işletmelerinde kayıp süreler azaltılır.
- İmalat sanayi işletmelerinde imalat çevrimi, hizmet işletmelerinde hizmet çevrimi kısaltılır.

⁷⁹ S. Saim EFELERLİ, A. Cüneyt GEREK, İ. AKGÜN, A. GÖKÇÜMEN, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, Cilt 1, s. 185.

Bir hizmet işletmesi olarak kamu hizmeti veren kuruluşlarda etkinlik ve etkililik, başlıca dört etmen tarafından belirlenmektedir. Bu etmenler; kuruluşun örgütsel kültürü, görev anlayışı, müşterinin yönlendirilmesi, müşteri ve kalite ilişkisidir. Bu türden kuruluşlarda kalite yönetimi çeşitli kısıtların altındadır:

- Kamu hizmeti veren kuruluşlar, birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmaya zorundadır.
- Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi güçtür.
- Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketilmesi çoğunlukla isteğe bağlı bir husus değildir.
- Bu kuruluşların kendi kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır.
- Bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.
- Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililer, ticari niteliği olan kişiler değildir.
- Özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef gruplardan herhangi bir tanesinin tercih edilmesi mümkün değildir.
- Vatandaş açısından kamu hizmeti veren kuruluş, herhangi bir ticari kuruluş gibi algılanmamaktadır.
- Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, sonuçların değerlendirilmesinde de güçlükler vardır.⁸⁰

Tüm bu olumsuzluklara rağmen kamu sektörü kalite konusunda dünyadaki gelişmelerin dışında kalamayacağını göstermeye başlamıştır. Örneğin Sanayi Bakanlığı ISO 9002 Kalite Güvence sistemini kurup, belgelemiştir. Değirmendere Belediyesinin de TKY konusunda yol kat etmesi, Kadıköy, Aydın ve Bodrum Belediyelerinde başlatılan Toplam Kalite çalışmaları, Ereğli Demir – Çelik işletmelerinde sürdürülen kalite çalışmaları ilk akla gelenlerdir.

Kamu sektörünün kalite yarışında çok ileride olduğunu söylemek güçtür. Fakat pek çok Avrupa ülkesi için farklı bir durum söz konusu değildir. Bunun nedeni, 1995

⁸⁰ S. GÖZLÜ, “ Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi ”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Cilt II, Ankara, 1998, s. 47.

yılında günümüze kadar Avrupa Kalite Ödülü alan kamu sektörü kuruluşlarına bakıldığında karşımıza sadece iki tane Başarı Ödülü almaya hak kazanmış kuruluş çıkmaktadır. Bunlardan biri, Madrid ile Seville arasında ulaşım sağlayan ve İspanyol Tren Yolları İşletmesi RENFE' nin bir iş birimi olan AVE kuruluşu; diğeri ise, İngiltere'nin alt bölgesinin vergi ve sigorta işlemlerinin, banka ve muhasebe işlemlerinden sorumlu olan İskoçya merkezli, İç Gelirler İdaresi' dir. (Inland Revenue Cumbernauld)⁸¹

Bu açıklamalara iki farklı açıdan yorum getirilebilir: 1995 yılından beri sadece iki kuruluşun ancak kalite ödülü alabildiğidir ki bu olumsuz algılanabilir. İkincisi ise TKY' nin, kamu sektörünün olamaz denilebilecek kısımlarında bile başarı ile uygulanabileceğini göstermektedir.

Vergi dairesi müşteri memnuniyetini, sürekli iyileştirme ve yaratıcılığı, çalışanların katılımını, liderliği, süreçleri ve verilerle yönetimi, toplumsal sorumluluğu ortaya koyuyor. Daha da ötesi hava yollarının yaygın olarak kullanıldığı Avrupa' da, kamu sektöründeki bir demiryolu işletmesi % 82 civarındaki müşteri şikayetleri ile başlayan Toplam Kalite süreci sonunda o hatta seyahat eden insanların % 82' sini kendi müşterisi yapıyor. Bu iki kamu kuruluşu TKY' nin kamu sektöründe başarılı olabileceğini ortaya koymaktadır.⁸²

Ayrıca ABD'de Genel Muhasebe Örgütü (GAO) TKY uygulayan kamu örgütleri arasında yaptığı araştırmada kazanılan faydaları belirlemiştir.⁸³

⁸¹KALDER, **Kalitenin Yansıması**, Mart 1998, s.32.

⁸² N. Timuçin GÜREL, "**Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği ve Türk Havayolları A.O. Eğitim Merkezi Uygulamaları** ", Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 1999, s. 143.

⁸³ Pan S. Kim, "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector", **International Journal of Public Administration**, 1995, V.18, N.4, s.699.

Tablo 1 : Toplam Kalite Uygulamasından Elde Edilen Faydalar (Görüş Yüzdesi)

Örgütsel Performans göstergeleri	Olumlu	Olumsuz	Etkisiz	Henüz erken
Verimlilik / etkinlik	63	1	3	33
Maliyetlerin düşmesi	45	2	13	40
Mal ve Hizmetlerin Kalitesi	65	0	3	32
Müşteriye hizmet	65	0	3	32
Müşteri tatmini	60	0	4	36
Zaman Duyarlılığı	60	1	6	33
Diğer	60	0	2	38

Yukarıda da değinilen, 1 Eylül 1997' den itibaren mükemmelliğe doğru yolculuğun başladığı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı' nda, TKY'nin uygulanması Türkiye' de bu yönetim felsefesinin kamu kurumlarında hayata geçirilebilir olmasını desteklemektedir.⁸⁴

TKY' nin tanımı, yönetim düşüncesinin evrimi ve TKY' nin ülkelerdeki gelişimi, guruları, ilkeleri kamu yönetimi ile ilişkisi, kamu sektöründeki sorunlar ve yeniden yapılandırma çerçevesinde TKY' ni geçtiğimiz bölümde ele almaya çalıştık. İkinci bölümümüzde, kamu gelir idarelerinin birimleri ve karşılaşılan sorunlar, Toplam Kalitenin çözüm olup olamayacağı konularına değinilip, dünyada gelir idarelerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik ülke örnekleri verilmeye çalışılacaktır.

⁸⁴ A. AKGÜL, O. VURAL, " Sanayi ve Ticaret Bakanlığı' nda Toplam Kalite Yönetim Uygulaması ", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, s. 192.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU GELİR İDARELERİ VE SORUNLARI

2.1. KAMU GELİR İDARELERİ

TKY felsefesini birinci bölümde ele almaya çalışmıştık. Çalışmamızın konusu olan Kamu gelir idarelerini ele alacağımız bu bölümümüzde öncelikle kamu gelir idarelerinin hangi birimlerden oluştuğunu ve bu birimlerin görevlerini ele alacağız. Daha sonra yaşanan sorunlar var ise bu noktalara değinilmeye çalışılacak ve kamu gelir idarelerinin mükellef ile birebir karşılaştığı birimi olan vergi dairelerine geçiş yapılarak Toplam Kalite ile Vergi daireleri arasında köprü kurulmaya çalışılacaktır.

Bugünkü gelir idaresi Maliye Bakanlığı bünyesinde Gelirler Genel Müdürlüğü' nün merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Gelirler Genel Müdürlüğü, birçok Bakanlığın sahip olduğu personel kadrosundan daha fazla kadrosu bulunan çok geniş örgüt yapısına sahip bir genel müdürlük düzeyindedir.⁸⁵

2.1.1. Maliye Bakanlığı

Osmanlı döneminde bakanlık "Hazine – i Amire" olarak kurulurken bakana da "Babı Defterdar Defteri" denilmekteydi. 1837 yılında "Maliye Nezareti" ismini alırken bakan da "Maliye Nazırı " adını almıştır. Türkiye Cumhuriyeti ile birlikte devletin genel giderlerini karşılayacak gelir kaynaklarını bulmak, gelirleri toplamak, harcamaların ödenmesini sağlamak, devlet mallarını yönetmek ve devlet hesapları ile ilgili anlaşmazlıklarda yargı organlarında Hazine' yi temsil etmek, uluslararası iktisadi işbirliği ve dış yardımlar konularında gereken ilişkileri düzenlemek amacıyla 3 Mayıs 1926 tarihinde " Maliye Vekaleti " olarak kurulmuş ve bakanın ismi de " Maliye Nazırı olarak değiştirilmiştir. Bu değişiklikler Cumhuriyet döneminde de sürmüştü; 1946 yılında Maliye Bakanlığı, 1983 yılında Gümrük ve Tekel Bakanlığı' nın bu bakanlık ile birleştirilmesi sonucunda " Maliye ve Gümrük Bakanlığı " olarak değiştirilmiştir. Yine aynı yıl bakanlığın ismi değişmiş ve bugünkü halini almıştır: " Maliye Bakanlığı "

⁸⁵ Maliye Bakanlığı Gelirler Kontrolörleri Derneği, **Gelir İdaresinin ve Vergi Denetiminin Yeniden Yapılandırılması**, Ankara, 2000, S. 3.

2.1.1.1. Maliye Bakanlığı' nın Görevleri

484 Sayılı KHK' ye göre Maliye Bakanlığı' nın görevleri şunlardır:⁸⁶

- Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- Devletin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini yapmak,
- Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- Gelir politikasını geliştirmek, uygulamak ve devlet gelirlerini tahsil etmek
- Devlete ait malları yönetmek, tahsis etmek, kiraya vermek, kiralamak, korumak ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- Her türlü gelir gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- Milletlerarası kuruluşların bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki bakanlık görüşünü hazırlamak, yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek,
- Bakanlığın ilgili kuruluşların işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- Çeşitli kanunlar ile Maliye Bakanlığı' verilen görevleri yapmak,
- Yukarıdaki görevlerin yapılmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek ve denetlemek.

⁸⁶ Metin MERİÇ, *Kamu Kesiminde Mali Yapı*, İzmir, 1999, s. 102

2.1.1.2. Maliye Bakanlığı' nın İdari Yapısı

Maliye Bakanlığı' nın merkez teşkilatının başında Maliye Bakanı bulunmaktadır. Ayrıca bakanlığın genel yönetiminden sorumlu olan müsteşar ve müsteşar yardımcıları da bakanlık makamını oluşturmaktadır⁸⁷:

Bakan, bakanlık kuruluşunun en üst amiridir ve bakanlık hizmetlerini mevzuata, milli güvenlik siyasetine, hükümetin genel siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekte ve bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklar ile işbirliği ve koordinasyon sağlamakla görevli ve başbakana karşı sorumludur.

Müsteşar, bakanın emrinde ve onun yardımcısı olup, bakanlık hizmetlerini bakan adına, bakanın direktif ve emirleri yönünde, bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına ve yıllık programlara, mevzuat hükümlerine uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla Bakanlık Teftiş Kurulu ve Hesap Uzmanları Kurulu hariç olmak üzere, bakanlığın diğer kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını takip ve temin eder. Müsteşar sözü edilen hizmetlerin yürütülmesinden bakana karşı sorumludur.

Müsteşar Yardımcıları, Maliye Bakanlığında ana hizmet birimleri ile danışma ve yardımcı birimlerin yönetim ve koordinasyonunda müsteşara yardımcı olmak üzere beş müsteşar yardımcısı görevlendirilebilir.

Bakanlık merkez teşkilatının yapısı, çerçeve kanununa uygun olarak ana ve yardımcı hizmet birimleri ile denetim ve yardımcı birimlerinden meydana gelmektedir. Maliye Bakanlığı' nın ana hizmet birimlerini Baş Hukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Muhasebat Genel Müdürlüğü, Gelirler Genel Müdürlüğü, Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Tasfiye İşleri ve Döner Sermaye İşleri Genel Müdürlüğü ve Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır.⁸⁸

⁸⁷ Naci B. MUTER, *Türkiye Ekonomisinde Mali Yapı (Kurumsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım)*, Manisa, 1994, s. 32.

⁸⁸ Maliye Bakanlığı, *Cumhuriyetin 70. Yılında Maliye Bakanlığı*, APK Yayınları No: 1993/334, Ankara, 1993, s.39.

2.1.2. Kamu Gelir İdarelerinin Örgüt Yapısı

Maliye Bakanlığında doğrudan doğruya vergi idaresi ile görevli birimler Gelirler Genel Müdürlüğü ve Hesap Uzmanları kuruludur. Bu birimlerin yanında Teftiş Kurulu ve Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu, Baş Hukuk Müşavirliği ile Muhakemat Müdürlüğü vergi politikası ve vergi idaresine ilişkin görevler yapmaktadır.⁸⁹ (Ek I)

2.1.2.1. Ana Hizmet Birimleri

Kamu gelir idareleri, ana hizmet birimleri ve danışma – denetim birimleri olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Bu konu başlığı altında, ana hizmet birimleri olan, Baş Hukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Muhasebat Genel Müdürlüğü, Gelirler Genel Müdürlüğü, Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Tasfiye İşleri Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü ve Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı birimleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

2.1.2.1.1. Baş Hukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü

Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, 8 Ocak 1943 tarih ve 4353 sayılı Kanundaki teşkilat ve hükümler çerçevesinde devlet hukuk danışmanlığı ve muhakemat hizmetlerini yürütmekle görevlidir.

Başhukuk Müşaviri ve Muhakemat Genel Müdürü, hukuk müşavirleri, müşavir hazine avukatları ve hazine avukatları genel bütçe içindeki kamu kurum ve kuruluşlarını her tür ve derecedeki yargı ve icra mercileri ile hakemler nezdinde vekil sıfatıyla temsil ederler.

4353 sayılı Kanununun 19 uncu maddesindeki bildirim, idare ve vergi mahkemelerine de yapılır. Aynı Kanununun 22 nci maddesinde esasları belirlenen idari davalarda temsil yetkisi, idare ve vergi mahkemelerini de kapsar.⁹⁰

Vergi dairesi başkanlıklarının taraf olduğu davaların ilgili mercilerde takip ve savunmasını yapmak üzere, vergi dairesi başkanlıkları emrinde yeterli sayıda hazine avukatı görevlendirilir. Vergi dairesi başkanı 4353 sayılı Kanununun 22 nci maddesi ile kendisine verilen yetkiyi, hazine avukatına veya vergi müdürüne devredebilir.

⁸⁹ Sadık KIRBAŞ, **Vergi Hukuku (Temel Kavramlar, İlkeler ve Kurumlar)**, 12. Baskı, Siyasal Kitabevi, Eylül 2000, Ankara, s. 157.

⁹⁰ www.gelirler.gov.tr

Vergi dairesi başkanlıkları emrinde çalıştırılacak hazine avukatlarının çalışma usul ve esasları Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü ve Gelirler Genel Müdürlüğü tarafından müştereken belirlenir.

Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, mevzuatında başkaca bir takip mercii ve usulü öngörülmeven Hazineye ilişkin diğer alacakları takip etmeye yetkilidir.

4353 sayılı Kanununun 26 ve 34 üncü maddelerinde Bakanlığa tanınan yetkileri, sınırları belirlenmek suretiyle muhakemat müdürlerine devretmeye Maliye Bakanı yetkilidir.⁹¹

2.1.2.1.2. Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:⁹²

a) Genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli kuruluşların bütçe hazırlık çalışmaları sırasında göz önünde bulunduracakları teknik ilkeleri tespit etmek ve bütçe hazırlık çalışmalarını koordine etmek,

b) Kuruluşlarca hazırlanan bütçe tekliflerini inceleyerek bunların kalkınma planları ve yıllık programlara uygunluğunu sağlamak, teklifleri konsolide ederek bütçe kanunu tasarılarını gerekçesi ile birlikte hazırlamak,

c) Bütçenin kalkınma planları ve yıllık programlarda belirlenen hedefler doğrultusunda ve takip edilen ekonomi ve maliye politikalarıyla uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlamak, uygulamaya ait bütçe işlemlerini yapmak,

d) Yıl içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar üzerine dairelerince teklif edilecek ek ve olağanüstü ödenek taleplerini ve bütçe uygulamasına dair diğer kanun tekliflerini inceleyerek bunlardan uygun bulunanları tasarı haline getirmek,

e) Ödenek, gelir ve nakit verilerini derleyerek bunları harcama politikaları açısından değerlendirmek ve uygulamayı yönlendirmek; genel bütçeye dahil dairelerle katma bütçeli idarelerin ve fonların her mali yılın başında o yıl için hazine nakit akımını da dikkate alarak ayrıntılı harcama programlarını yapmak, gerekli görülen hallerde bu programları değiştirmek ve ilgili kuruluşlar nezdinde uygulamaları izlemek,

⁹¹ www.gelirler.gov.tr

⁹² www.gelirler.gov.tr

f) Kamu harcamalarında tasarruf sağlanması, tutarlı dengeli ve etkili bir bütçe politikasının yürütülmesi amacıyla kamu istihdam politikası ve giderlerle ilgili kanun, tüzük, kararname ve yönetmeliklerin uygulanmasını düzenlemek, standartları tespit etmek ve sınırlamalar koymak; bu hususlarda tüm kamu kurum ve kuruluşları için uyulması zorunlu düzenlemeleri yapmak ve tedbirleri almak,

g) Harcama politikalarını etkileyebilecek her türlü kanun, tüzük, kararname ve yönetmelik tekliflerini inceleyerek bunlar hakkında Bakanlığın görüşünü hazırlamak,

h) Maliye Bakanlığınca teklif edilecek kamu giderlerine ilişkin kanun, tüzük, kararname ve yönetmelik tasarılarını hazırlamak,

i) Yürürlükte bulunan mevzuatın malî hükümlerinin uygulanmasını yönlendirmek, bu konuda ortaya çıkacak her türlü meseleyi çözmek, tereddütleri gidermek,

j) Kuruluşlarının gider taahhütlerini kontrol etmek ve hesaplarını tutmak, bunlara ilişkin sözleşme tasarılarını vize etmek,

k) Bütçenin geliştirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde uygulanması yönünde araştırmalar yapmak veya yaptırmak ve gerekli tedbirleri almak,

l) Devlet harcamaları konusunda diğer mevzuat ile Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,

m) Teşkilât ve görev alanına giren işlemleri kontrolörleri vasıtasıyla incelemek ve denetlemek,

n) Kanun, kanun hükmünde kararname, bakanlar kurulu kararı, yönetmelik ve diğer mevzuatla kurulmuş fonlardan gerekli görülenlerin gelirlerinin toplanmasına, giderlerinin yapılmasına ilişkin esas ve usulleri tespit etmek, bütçe ile ilişkilerini düzenlemek, bütçelerinin hazırlanmasını sağlamak ve uygulanmasını izlemek; fonların gelir ve giderleri ile gelirlerinden yapılacak kesintilere ilişkin olarak esas, usul, miktar ve oranların belirlenmesi, bunların tasfiyesi veya birleştirilmesi hakkında bütçe kanunlarında yer alacak hükümler konusunda teklifler hazırlamak ve uygulamaya yönelik tedbirleri almak,

o) Kamu personeline sağlanan sosyal servis ve hizmetler karşılığında alınacak bedelleri belirlemek; kamu hizmetlerinden bedeli karşılığında verilebileceklerin fiyatlandırma esas ve ilkelerini tespit etmek; bu suretle elde edilen gelirlerin ilgili

bütçelere mal edilmesi ve gerektiğinde ödenek şeklinde kullanılmasına ilişkin esas ve usulleri düzenlemek,

Bakanlıklar ile ayrı bütçesi bulunan idare ve kurumlar ve katma bütçeli kuruluşlar nezdindeki Maliye Başkanlıkları ile Bütçe Dairesi Başkanlıkları bu Genel Müdürlüğe bağlıdır.

2.1.2.1.3. Muhasebat Genel Müdürlüğü

Muhasebat Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:⁹³

a) Devlet hesaplarının kayıtlarını tutmak, uygulamaları izlemek, dönem sonuçlarını çıkarmak, değerlendirmek ve yayımlamak,

b) Genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler ve özel bütçeli dairelerle bunlara bağlı döner sermayeli işletmelerin, Devlet sermayesi ile kurulmuş işletmelerin ve fonların muhasebe sistemlerini, gerektiğinde ilgili dairelerle birlikte belirlemek, bu konudaki mevzuat düzenlemeleri ile ilgili hazırlıkları yapmak,

c) Genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelerde ve gerektiğinde bunlara bağlı döner sermayeli işletmeler ile fonlarda; gelirlerin toplanması, giderlerin ödenmesi, değer ve emanetlerin alınması, saklanması, ilgililere verilmesi, gönderilmesi ve bunların muhasebeleştirilmesi işlemlerini yapmak üzere saymanlıklar kurmak ve kaldırmak, vezneler açmak ve kapamak, sayman mutemetleri görevlendirmek veya görevlendirmeye izin vermek, bu işlemleri yetkisiz bir şekilde yapanlar veya yaptıranlar hakkında kanuni takibatta bulunulmasını sağlamak,

d) Genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelere bağlı döner sermayeli işletmelerin sermaye kaynaklarına, bütçe ve harcama ilkelerine, mali yönetim ve denetimlerine ilişkin esasları düzenlemek, bunların gayri safi hasılatı üzerinden genel bütçeye aktarılacak miktarın tesbitine esas oranları belirlemek ve uygulamaya yön vermek, bu işletmelerin vergi mükellefiyet ve sorumluluğu ile diğer kanuni kesintilere ilişkin yükümlülüklerini tam ve zamanında yerine getirip getirmediğini incelemek ve denetlemek, nakit varlıkları, gelir ve giderleri ile dönem kârları üzerinde tasarrufta bulunmak, yeni kurulacak döner sermayeli işletmelerin kurulmasına izin vermek, tahsis edilecek sermayeyi belirlemek,

⁹³ www.gelirler.gov.tr

e) Saymanlık hizmetlerine ve Devlet muhasebesine ilişkin olarak doğacak tereddütleri gidermek,

f) Genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler, bunlara bağlı döner sermayeli işletmeler ve fonların hesaplarına ilişkin Sayıştay ilamlarını saymanlıklara tebliğ etmek, bu ilamları ve diğer kişi borçlarını izlemek, tahsilatını sağlamak ve gerektiğinde terkin işlemlerini yaptırmak,

g) Devlet muhasebesinin geliştirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde uygulanması yönünde araştırmalar yapmak veya yaptırmak ve gerekli tedbirleri almak,

h) Saymanlıkların ve kurumların hesap ve işlemlerini merkezde ve gereken yerlerde incelemek ve denetlemek,

i) Genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelerin kesin hesaplarını almak, incelemek, Hazine genel hesabını çıkarmak, kesin hesap kanun tasarılarını hazırlamak,

j) Genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelere bağlı döner sermayeli işletmelerin hesaplarını almak, incelemek, yıl sonlarında sermayelerine eklenecek tutarları belirlemek ve bunların muhasebe kayıtlarına geçirilmesini sağlamak, gerektiğinde fonların ve özel bütçeli kuruluşların hesaplarını almak,

k) Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmetin gereği olarak kullanılan malzeme, ilk ve hammadde, demirbaş, araç ve gereçlerin muhasebeleştirilmesi ve idaresine ait konularda düzenlemeler yapmak, bu konuda doğacak tereddütleri gidermek,

l) Görev alanına giren konularda diğer mevzuat ile Bakanlığa verilen görevleri yapmak,

m) Teşkilat ve görev alanına giren işlemleri kontrolörleri vasıtasıyla incelemek ve denetlemek.

Genel bütçeli daireler nezdindeki merkez saymanlıkları, askeri ve mülki tüm nakit saymanlıkları, genel ve katma bütçeli kurum saymanlıkları, kadroları Bakanlıkta olan döner sermaye ve fon saymanlıkları bu Genel Müdürlüğe bağlıdır.

2.1.2.1.4. Gelirler Genel Müdürlüğü

14.12.1983 tarih ve 18251 sayılı mükerrer Resmi Gazete' de yayımlanan 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 24.6.1994 tarih ve 21970 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan 178 sayılı Kanun Hükmünde değişiklik yapan 543 sayılı Maliye Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamelere göre;

Gelirler Genel Müdürlüğü' nün görevlerine ilişkin 12'nci madde aşağıdaki gibidir:⁹⁴

- Devlet gelirleri politikasını hazırlar ve uygular,
- Devlet gelirlerine ilişkin kanun ve tüzükleri ve bunlarla ilgili her türlü değişiklikleri hazırlar,
- Devletin gelir bütçesini gerekçesi ile birlikte düzenler,
- Mahalli idarelerin vergi sisteminin devlet vergi sistemi ile uyumunu sağlayıcı tedbirleri alır,
- Gelirlere tesiri olan her türlü kanun, teklif ve tasarılarını inceleyip, bunlar hakkındaki düşüncelerini bildirir ve tasarıların devlet gelirleri politikasına ve vergi tekniğine uygunluğunu sağlar,
- Milletlerarası vergi ilişkilerini yürütür, ikili veya çok taraflı vergi anlaşmaları yapar,
- Devlet gelirlerine ilişkin kanunların uygulanmasını sağlar,
- Devlet alacaklarının süresinde ve kanunlara uygun bir şekilde tahsili için gerekli tedbirleri alır,
- Vergi denetimini gerçekleştirir,
- Vergi tekniği uygulaması hizmetlerini geliştirir, diğer vergi ile ilgili işlemleri yapar,
- Uygulamadaki anlaşmazlıklar ve tereddütler üzerine sorulara cevap verir,
- Silinmesi gereken vergilere ve tahsil edilemeyerek zamanaşımına uğrayan hazine alacaklarının kanunlar gereğince silinmesine dair işlemleri yapar,
- Tahakkuk ve tahsilat hesaplarını ve istatistiklerini toplar, değerlendirir, yayımlar,
- Milletlerarası kuruluşlarla vergi ile ilgili konularda işbirliği yapar, toplantılara katılır ve görüş bildirir,
- Vergi istihbarat hizmetlerini yürütür,

⁹⁴ www.gelirler.gov.tr

- Teşkilat ve görev alanına giren işlemlerin yürütülmesi için bilgi işlem hizmetlerini tasarlar ve uygular, bu amaçla gerekli örgütlenmeyi sağlar,
- Teşkilat ve görev alanına giren işlemleri kontrolörleri vasıtasıyla inceletir ve denetletir."

2.1.2.1.5. Milli Emlak Genel Müdürlüğü

Milli Emlak Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:⁹⁵

- Hazinesinin özel mülkiyetinde ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmaz malların yönetimine ilişkin hizmetleri, gerektiğinde diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yaparak yürütmek,

- Devletin özel mülkiyetindeki taşınmaz malların satışı, kiraya verilmesi, trampası ve mülkiyetin gayri ayni hak tesisi, Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerin gerekli görülen hallerde kiraya verilmesi, mülkiyetin gayri ayni hak tesisi, ormanlar ve Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki diğer yerler ile Devletin özel mülkiyetindeki yerlerde bulunan su ürünleri üretim yerleri, kaynak suları ve taş, kum, çakıl ve toprak ocaklarının kiraya verilmesi işlemlerini yapmak,

- Devlete intikali gereken taşınır ve taşınmaz mallarla hakların Hazineye mal edilmesi işlemlerini yürütmek, taşınmaz malların tescilini, taşınır malların tasfiyesini sağlamak,

- Hazinesinin özel mülkiyetinde veya Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerlerden, kamu hizmeti için kullanılması gerekli olanları; genel, katma ve özel bütçeli idarelere tahsis etmek ve tahsis amacının ortadan kalkması veya amaç dışı kullanılması halinde tahsisi kaldırmak; tahsisi kaldırılan taşınmaz mallar üzerinde Hazine dışındaki kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapı ve tesisleri tasfiye etmek, tasfiyeye ilişkin esas ve usulleri belirlemek,

- Devlete ait konutları yönetmek ve kamu kurum ve kuruluşlarına ait konutların yönetimi konusundaki politikaları belirlemek, her yıl yurtiçi ve yurtdışındaki kamu konutlarının kira ve yakıt bedelleri ile işletme, bakım ve onarım esaslarını tespit etmek,

⁹⁵ www.maliye.gov.tr

- Hazineye ait taşınmaz malların envanter kayıtlarını tutmak ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz mallarının envanter kayıtlarının tutulmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek,

- Bakanlık adına yapılacak kamulaştırma işlemlerini yürütmek ve diğer genel bütçeli kuruluşların kamulaştırdığı yerlerin Hazine adına tescilini sağlamak,

- Kanunlar ve antlaşmalar gereğince muayyen zümrelere izafetle el konulması gereken para, mal ve hakların işlemlerini yapmak ve tasfiyelerini sonuçlandırmak,

- Genel bütçeye dahil dairelerin hizmet dışı kalan taşınır mallarının satışını yapmak veya Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü aracılığı ile sattırmak,

- Bakanlık hizmet binaları ve İçişleri Bakanlığının görüşünü almak suretiyle Hükümet konaklarının yapımını programlamak, satın alma işlemlerini yürütmek ve bunların onarımlarını yapmak,

- Kamu kurum ve kuruluşlarına ait taşınmaz mallar üzerindeki yönetim esaslarını tespit etmek,

- Kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz mal edinme ve yönetimine ilişkin olarak hazırlayacakları kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları hakkında görüş bildirmek,

- Kamu mallarına ilişkin politikaları tespit etmek,

- Hazine mallarıyla ilgili diğer mevzuatla Bakanlığa verilen görevleri yürütmek,

- Görev alanına giren konulardaki alacakların süresinde ve mevzuata uygun olarak takip edilerek tahsil aşamasına getirilmesi için gerekli tedbirleri almak,

- Teşkilat ve görev alanına giren işlemleri kontrolörleri vasıtasıyla incelemek ve denetlemek.

2.1.2.1.6. Tasfiye İşleri Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü

Devlete intikal eden taşınır mallar ile bütçeye dahil dairelerin hizmet dışı kalan mallarından tasfiyesine karar verilenlerin satışını yapmaktan sorumlu Genel

Müdürlüktür. Ayrıca, gümrük denetimine tabi her türlü eşya için sundurmalar, açık sahalar ve bu mahiyette depolar işletmek görevi de bulunmaktadır.⁹⁶

2.1.2.1.7. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

Avrupa Birliği ve diğer ülkelerle olan dış ilişkilerimizin yürütülmesi görevi bu daireye verilmiştir. Bakanlığın görev ve faaliyet alanına giren konularda, Avrupa birliği ile uyum ve uygulama çalışmalarını yürütmek görevleri de bulunmaktadır.⁹⁷

2.1.2.2. Danışma ve Denetim Birimleri

Kamu gelir idareleri' nin ana hizmet birimlerinin yanında danışma ve denetim birimlerinin de bulunduğu daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Bu bölümde, Hesap uzmanları kurulu, maliye teftiş kurulu ve araştırma, planlama ve koordinasyon kurulu başkanlığı' ndan oluşan danışma ve denetim birimleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.⁹⁸

2.1.2.2.1. Hesap Uzmanları Kurulu

Hesap uzmanları Kurulu kurulması ve kadro değişikliği hakkında kanun ile kurulmuş ve Maliye Bakanlığı içinde yer almıştır. (1945 tarihli ve 4079 sayılı Kanun)

Maliye Bakanına bağlı Hesap Uzmanları Kurulunun görevleri şöyle sıralanabilir.⁹⁹

- 4709 sayılı Hesap Uzmanları Kurulu Kurulmasına Dair Kanunun Hesap Uzmanları Kuruluna verdiği görevleri yapmak, yetkilerini kullanmak,
- Kurulun görev ve yetki alanına giren konularda mevzuat ve uygulama ile ilgili etüt, araştırma ve diğer çalışmaları yapmak ve tekliflerde bulunmak,
- Çeşitli kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuatla hesap uzmanlarına verilen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak,
- Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

Hesap Uzmanları Kurulunun teşkili ve çalışma esasları tüzükle düzenlenmektedir.

⁹⁶ www.maliye.gov.tr

⁹⁷ MERİÇ, a.g.e. , s. 109.

⁹⁸ www.maliye.gov.tr

⁹⁹ www.maliye.gov.tr

2.1.2.2.2. Maliye Teftiş Kurulu

Maliye Teftiş Kurulu, bir Başkan ile Maliye Başmüfettişi, Maliye Müfettişi ve Maliye Müfettiş Yardımcılarından oluşur ve Bakanın emri veya onayı üzerine, Bakan adına aşağıdaki görevleri yapar:¹⁰⁰

- Genel, katma ve özel bütçeli dairelerle fonlar, döner sermayeli kuruluşlar, kuruluş ve statüsü ne olursa olsun sermayesinin en az yarısı Devlete ait olan kuruluşlar ve bu daire ve kuruluşların birlikte veya ayrı ayrı sermayelerinin en az yarısına iştiraki olan kuruluşları teftiş etmek,
- İmtiyazlı şirketlerle sermayesinde (a) bendinde yer alan kuruluşların iştiraki bulunan kuruluşları, yetkili makamların isteği ve Maliye Bakanının izni ile teftiş etmek,
- Dernek, vakıf ve sendikaları mali yönden teftiş etmek,
- Çeşitli kanun, tüzük, yönetmelik ve kararların Maliye Bakanına ve Maliye Müfettişlerine tanıdığı teftiş ve inceleme yetkilerini kullanmak,

(a) bendinde sayılan daire, kuruluş, fon ve ortaklıklar hakkında kendi kanunlarında özel denetim hükümleri öngörölmüş olması, Maliye Müfettişlerinin teftiş ve inceleme yetkilerini kısıtlamaz.

Teftişe tabi olan daire, kuruluş, fon, dernek, vakıf, sendika ve ortaklıkların görevlileri, bunlara ait para ve para hükmündeki evrak ve ayniyat ile her türlü mal ve eşyayı ve bunlarla ilgili gizli de olsa bütün defter ve belgeleri, isteği üzerine Maliye Müfettişine göstermeye, saymasına ve incelemesine yardım etmeye mecburdurlar. Milli güvenlikle ilgili olup gizli kalması gereken konularda Muhasebe-i Umumiye Kanununda yer alan özel hükümler saklıdır.

Teftiş sonucunda gizli veya açık zimmet veya ihtilas veya işlemlerinde önemli suiistimali görölen ya da muhafaza veya idaresi altında bulunan para ve para hükmündeki evrak ve ayniyat ile her türlü mal ve eşyayı ve bunların defter ve belgelerini göstermeyen memurlar, Maliye Bakanlığı memuru iseler Maliye Müfettişi tarafından, diğer bakanlıklara ve dairelere mensup iseler müfettişin talebi üzerine atamaya yetkili amirleri tarafından görevlerinden uzaklaştırılırlar. Ancak görevinden uzaklaştırılması gereken memur Milli Savunma Bakanlığına mensup ise, kolordu

¹⁰⁰ www.maliye.gov.tr

komutanının veya daha büyük amirlerinin yazılı izinlerinin alınması gerekir. Teftiş veya tahkik sırasında memuriyeti başında kalması teftişin veya tahkikatın yapılmasını güçleştireceğine kanaat getirilen memurlar, Maliye Bakanlığı memuru iseler Bakanlığın izni ile Maliye Mufettişi tarafından, diğer bakanlıklara mensup iseler Maliye Mufettişinin talebi üzerine ilgili bakanlıklar tarafından görevlerinden uzaklaştırılabilirler.

Teftiş ve inceleme, sermayesinde Devletin iştiraki olan kuruluş, şirket, dernek, vakıf ve sendikalara ait olduğu takdirde, Mufettiş raporu ilgili mercie tevdi edilir ve gereği bu merciler tarafından yapılarak sonucu Maliye Bakanlığına bildirilir.

Maliye Teftiş Kurulu Başkanı, Maliye Mufettişi sıfat ve yetkilerini haiz olup, mufettişlerin Bakan adına idaresi ve çalışmalarının düzenlenmesi görevini yerine getirir. Maliye Teftiş Kurulu ve Maliye Mufettişlerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma esasları tüzükle düzenlenir.

2.1.2.2.3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

Maliye Bakanlığının hizmet alanı ile ilgili olarak politikaların ve planların hazırlanmasına yardımcı olmak, kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları ile kanun teklifleri hakkında bakanlığın görüşünün saptanmasına yardımcı olmak, gerekli bilimsel çalışmaları yapmak, istatistikleri toplamak ve bunları değerlendirmek gibi görevlerle donatılmış bir birimdir.¹⁰¹

2.1.2.3. Yardımcı Birimler

Her kamu kurum ve kuruluşunda olduğu gibi Maliye Bakanlığı içinde de, Bakanlığın çalışmasını sağlayacak idari ve mali işlerini yürüten bürolar bulunmaktadır. Bu birimler; Personel Genel Müdürlüğü, İdari ve mali işler daire başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Savunma Sekreterliği Ve Özel Kalem Müdürlüğü' dür. Bu bürolar Müsteşar ve müsteşar yardımcılarına bağlı olarak çalışmaktadırlar.¹⁰²

2.1.2.3.1. Taşra Teşkilatı

Maliye Vekaleti Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanununun 1. Maddesinde belirtilen kurullar, Genel Müdürlükler ve bağlı kuruluşlar Maliye Bakanlığının merkez yönetimini oluşturmaktadırlar. Taşra teşkilatı da Mali işleri merkez dışında yürütmek ve

¹⁰¹ KIRBAŞ, a.g.e. ,s. 159.

¹⁰² MERİÇ, a.g.e. s. 111.

uygulamakla görevlendirilmiştir. İl merkezlerinde en büyük maliye memuru “defterdar” dır. Defterdarlar, “emirlerindeki müdürlüklere ve mülhak kazalara ait işlerin murakebe edilmesinden” sorumludurlar. Defterdarın idaresinde saymanlık müdürü, gelir müdürü, muhakemat müdürü, milli emlak müdürü ve vergi dairesi müdürü veya müdürleri bulunmaktadır.¹⁰³

İlçe teşkilatı ise; mal müdürü ve onun yönetimindeki gelir, muhasebe memurları, vergi dairesi müdürü ve gereken yerlerde milli emlak müdüründen oluşmaktadır.

2.1.2.3.2. İl Örgütü

Yukarıda da belirtildiği üzere İl örgütünün başında defterdar bulunmaktadır. İl içerisinde kanunları uygulamak, vergi, resim, harç ve para cezalarını ve diğer devlet gelirlerini tahakkuk ettirip tahsil etmek, mükellefler hakkında bilgi toplayıp bunları arşive geçirmek, mükellef ve vergi dairelerince sorulan soruları yanıtlamak ve mukteza tayin etmek, mali istatistikler tutmak, terkini gereken vergilere ilişkin işlemleri yapmak, her türlü denetim görevini yerine getirmek defterdarın görevleridir.¹⁰⁴

2.1.2.3.3. İlçe Örgütü

İlçelerde en büyük maliye memuru mal müdürüdür. Saymanlık görevini de üstlenmeleri nedeniyle Muhasebat Genel Müdürlüğüne bağlıdır. mal müdürleri saymanlık servisini yönetirler ve Sayıştay'a idare hesabı verirler. İlçelerde bağımsız vergi daireleri kurulmadığı takdirde bu görevi yine mal müdürünün yönetimindeki tahakkuk servisi yapar.¹⁰⁵

2.1.2.3.4. Yurtdışı Teşkilatı

Bakanlığın uluslararası kuruluşlar ve büyükelçiliklerin yanında maliye müşavirlikleri, başkonsolosluklar yanında da maliye teşkilatları bulunmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰³ Gülay COŞKUN, **Devlet Bütçesi**, Türk Bütçe Sistemi, Turhan Kitabevi, İstanbul, 1989, s. 179.

¹⁰⁴ KIRBAŞ, a.g.e. ,s. 160.

¹⁰⁵ KIRBAŞ, a.g.e. ,s. 160.

¹⁰⁶ MERİÇ, a.g.e. , s. 112.

2.1.2.3.5. Bağlı Kuruluşlar

Maliye Bakanlığı' nın kuruluşuna ilişkin 484 Sayılı KHK, bakanlığa bağlı bir kuruluş öngörmemekle beraber, her biri statüsü itibariyle özellik arz eden birer kuruluş olan,¹⁰⁷

- T.C. Emekli Sandığı,
- Arsa Ofisi Genel Müdürlüğü,
- Milli Piyango İdaresi,
- Kefalet Sandığı.

Bakanlığa bağlı kuruluşlardır.

2.2. KAMU GELİR İDARELERİNİN SORUNLARI

Vergi anlayışı, vergileme amacı, vergi sistemi ve tekniği, vergicilik hizmetlerinin mahiyeti ve izlenen vergi politikası, 1950 yılından itibaren büyük çapta değişmiş, fakat bu hizmetleri yürütecek olan vergi idaresi teşkilatı ve teşkilatın uyguladığı sistem ve method hemen hemen aynen muhafaza edilmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak da mevcut vergi idaresi, vergi ve vergicilik hizmetlerine hakimiyet bir yana, geriden takipte dahi güçlük çeken bir duruma gelmiştir. Bundan dolayı vergi idaresinin yeniden örgütlenmesini bugün artık kaçınılması imkansız ve ülke çıkarları yönünden en ağırlıklı problem olarak ele almak ve hızla gerçekleştirmek gereği görölmektedir.

Defterdarlık kurumu sorunları çözen değil, bizzat kendisi sorun yaratan bir kurum haline dönüşmüştür. Bu olgu, defterdarların kendisinden değil, kurumun yüklendiği görevlerden kaynaklanmaktadır. Bugün defterdara yasalarla verilen görevler, defterdarın gelir toplama işini sağlıklı yürütmesini engellemektedir. Defterdarın üye olduğu komisyonların sayısı 41'dir. Ayrıca, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'na göre, Defterdar, Valinin devrettiği yetkileri kullanır, görevleri ifa eder. Vali Yardımcısı Vekili sıfatıyla kendisine tevdi edilen diğer görevleri de yapar. Kendisine bu kadar görev verilen bir yöneticinin vergi toplamasını ya da ildeki vergi dairelerini koordine etmesini beklemek gerçekçi olamamaktadır.

Bir hizmetin sağlıklı yürümesi için, kurmay birim olan merkezin aldığı kararların bütün örgütte uygulanması gerekmektedir. Bunun için de emir-kumanda/hiyerarşı

¹⁰⁷ MERİÇ, a.g.e. , s. 112.

zincirinin kesintisiz kurulması hale gelmiştir. 100 yıl öncesinin Osmanlı İmparatorluğu'nun ihtiyaçları ve o günün koşulları göz önünde bulundurularak oluşturulan defterdarlık kurumu bugün hala sürdürülmektedir. Cumhuriyet Türkiye'sinin ilk yıllarında yasal çerçevesi çizilen defterdarlık kurumunun, varolan yapısıyla günümüz koşullarına uyum sağlayabildiğini söylemek son derece güçtür.

Defterdar il düzeyinde Maliye Bakanlığının taşra teşkilatı temsilcisi olarak görev yapmaktadır. Aslında defterdarlığın ağırlıklı olarak baktığı konuların başında vergi uygulamaları gelmektedir. Ancak Türkiye'de defterdarlar, vergi gibi zor ve şikayete yol açacak olan bir konuda ön planda olmayı pek istememektedirler.

Vergi, sürekli izlenmesi ve denetlenmesi gereken bir konu olarak kabul edilmektedir. Bu işle görevlendirilen yerel amirin, mesaisini tam anlamıyla vergiye ayırması, uygulamaları izlemesi, şikayetleri dinlemesi ve gerektiğinde müdahale etmesi zorunluluğu söz konusu olmaktadır. Varolan yapı içinde, Gelir İdaresinin, defterdarlık kurumu ile vergi toplama ve denetim işlevini sürdürmesi, hiç de etkin olmayan, birçok sorunlar doğuran bir durum ortaya çıkarmaktadır.

Gelir İdaresinin görevlerinden birisi de doğrudan vergi mükellefi ile karşı karşıya olan vergi dairelerinin etkin çalışmasını sağlamaktır. Bugün için vergi dairelerinin en büyük sorunu mükellef sayısındaki yığılmadır. Bugünkü yapılaşma içinde Vergi Dairesi personelinin mükelleflerini tanıyabilme şansı hemen hemen yoktur. Müdür ve yardımcılarının temel görevleri, evrak imzalamak ve havale etmek ile dertli mükellefi dinleyip, dosyasına bakmak haline gelmiştir. Bu kişilerin, vergi mevzuatını, gelen tebliğ ve iç genelgeleri okuyup değerlendirmek ve kendi personelini de bu konuda eğitmek, uygulama ile ilgili iç genelgeler çıkartmak gibi görevlerini yerine getirmeleri normal mesai saatleri içinde mümkün olamamaktadır. Mevzuatı okuyamayan ve değerlendiremeyen yetkililer, kendisine tanınan takdir yetkisini de, zimmet ve denetim korkusu nedeniyle kullanamamakta ve tümüyle etkisiz bir konumuna düşmektedir. Bu yapıda çalışan Vergi Daireleri, vatandaşın sorununu çözmesi gerekirken, aksine sorun yaratıp mükellefleri yargıya yollayan ve yargıda tıkanıklıklara yol açan bir kurum niteliğine bürünmektedir.¹⁰⁸ Bugün, mali idare ile mükellefin yüzyüze geldiği yer olan vergi dairelerimizin önemli bir kısmı, mekan olarak yerine getirmek durumunda oldukları fonksiyonları ifa edemez durumdadırlar. Sıkışık, karmaşık ve sağlıksız şartlarda çalışan personelin verimli olabilmesi mümkün değildir Bu nedenle, vergi

¹⁰⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **Vergi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Temmuz, 1995, s.4.

dairelerine uygun binalar tahsis edilmeli, teknoloji bakımından çağın gereğine göre kuşatılmalı ve dairelerin yaygınlaştırılması suretiyle de daire başına düşen mükellef sayısının azaltılması sağlanmalıdır.¹⁰⁹

Gelir İdaresinin nitelikli eleman, bina, araç ve gereç ihtiyacından, istihbarat gereksinimine, vergi denetiminin koordine edilmesinden, toplumda sağlıklı bir vergi bilinci oluşturulmasına ve olabilecek politik baskılardan arındırılmasına kadar bir çok gereksinim ve sorunu vardır:

- i. Bugünkü yapısı ve işleyişiyle gelir idaresi, makro ekonomik yapı ve onun gelişiminden yoksun bir şekilde “vergilikle” uğraşmaktadır. Geleneksel olarak gelir idaresi, verginin fiskal amacını ön planda tutan, “mevzuat yapıcılık” ve “uygulayıcılık” görevini üstlenerek bu anlamda bir ekonomik kurumdan ziyade bir hukuk kurumu görünümündedir. Bunun sonucunda ekonomik gerçeğe “uyarlık” ve “başarı performansı” azalmaktadır.
- ii. Gelir idaresinin, otamasyon konusundaki çalışmaları hiç bir zaman karar-kontrol-destek-yönetim ve bilişim sistemi bilincine dayanmamıştır. Esas olarak yükümlünün sadece kayda alınması ve beyanının asgari düzeyde izlenmesi fikrine dayalıdır. Aslında bu konuda gerçekten döneme ilişkin olarak çok çağdaş yaklaşımlar önerilmiş olmakla birlikte sorun hala ciddi bir şekilde devam etmektedir.
- iii. Günümüzde ekonomik yaşam ve buna paralel olarak da vergi yasaları giderek karmaşık bir görünüm kazanmaktadır. Bu bağlamda, Gelir İdaresinin nitelikli elemanlara duyduğu ihtiyaç giderek artmaktadır.
- iv. Vergi toplamının asgari koşullarından birisi de, mükellefe hizmet verecek olan memurun, çağdaş bir ortamda çalışmasıdır. Bu husus özellikle hizmette verimin artırılması için büyük önem taşımaktadır. Gelir İdaresinin otomasyona geçmesi, bina sorununun öncelikle çözümlenmesini gündeme getirmiştir.
- v. Vergi istihbarat arşivi bilgisayarlı ortama aktarılmadığı için güncel tutulamamakta; karmaşıklaşan ekonomik yapıda, gelişen bilgi çağında bu özellikle denetimin etkinliğini azaltmaktadır. Bir anlamda vergi sisteminin

¹⁰⁹ Mehmet TOSUNER, “Yeni Vergi Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme”, www.esiad.org.tr/egevizyon/22/mehmettosuner.html

kaynakları ve türleri açısından nitelik ve nicelik olarak büyük boyutlara ulaşmış olan "bilgi tekrarı" artık yeterince kavranmamaktadır.

- vi. Gelir idaresi bugünkü yapısı ile kendisi için gerekli olan açıklığı ve bilgi akışını topluma sağlayamamaktadır. Toplumla ilişkileri, eğitim amaçlı vergi ödeme bilincini teşvik eden slogan kampanyaları veya resim yarışmaları (çocuklara açık olan) ile geliştirilmeye çalışılmaktadır. Türkiye'de toplum bugün sanıldığı kadar aksine bu konuda daha bilinçlidir. Halk kamu kaynaklarının kimlerden ne şekilde toplandığını ve nasıl harcandığını bilmektedir.
- vii. Gelir İdaresinin en önemli sorunlarından biri olan ücret yetersizliği, nitelikli eleman temininden, personelin isteksiz ve verimsiz çalışmasına kadar hemen her alanda kendisini çok ağır bir biçimde hissettirmektedir. Geniş yetkilerin bulunduğu yasadışı olanaklar veya alternatif kazanç olanakları, personelin üzerinde yoğun baskıya neden olmakta; muhtaç fakat idealist personel, kendisinden yeterince yararlanılamayacak ortamlara itilmektedir.
- viii. Vergi, sağlıklı kurumlaşan bir ekonomide ve iyi çalışan bir devlet bürokrasisinde daha rahat toplanabilir. Çünkü kurumlaşmanın geliştiği bir ekonomide mükellef tüm çağdaş araç ve gereçlerden yararlanabilir. Nakit para taşınmaz. Para hareketleri bankalar aracılığı ile izlenir. Gelişmiş ekonomilerde, bürokratik kuruluşlar arasında sağlıklı bir bilgi iletişimi vardır. Oysa Türkiye'de Gelir İdaresi bu konuda gerçekten büyük açmazlarla karşı karşıyadır. Bu açmazların bazıları; Bankacılık sektöründe hayali isimli hesaplar v.b., noterlerin görevlerini bazen sağlıklı olarak yerine getirmemeleri, bir çok konuda Türk Ceza Kanunu ve Türk Ticaret Kanununun ilgili hükümlerinin yetersiz kalması, belediyelerin ve bazı meslek kuruluşlarının üzerlerine düşeni yeterince yapamamaları...

Yukarıdaki tespitlerin bir uzantısı olarak, gelir idaresinin topluma bilgi aktarımı yetersizdir (istatistiki bilgiler, muktezalar). Bu nedenle vergi idaresi kamuoyunun desteğini arkasına alamamaktadır. Gelir idaresinin bilgi aktarımı çok önemlidir ve ancak bu yeterli bir şekilde sağlanırsa toplumdan destek ve katılım bekleme hakkı doğacaktır.¹¹⁰

¹¹⁰ DPT, Vergi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Temmuz 1995, s.4.

Şimdiye kadar olan anlatımlarımızda kamu gelir idarelerinin yapısını, görevlerini ve sorunlarını ele almaya çalıştık. Maliye bakanlığının yapısını, hangi kalemlerden oluştuğunu irdeledik.

Gelir idarelerinde özellikle öne çıkan birimin vergi daireleri olduğu görülmektedir. Çünkü vatandaşların birebir muhatap oldukları yegane kurum vergi daireleridir. Birebir temas bu mekanda gerçekleşir. Ayrıca çalışmamızın uygulama bölümünde bir Kamu Gelir İdaresi birimi olan Manisa Mesir Vergi Dairesi'nde Toplam Kalite örneği ele alındığından, vergi dairelerinin yapısını ve görevlerini daha yakından inceleme gereği görülmüştür.

2.3. KAMU GELİR İDARELERİNİN AMAÇLARI

Vergi daireleri mükellefi tespit eden, vergi tarh eden, tahakkuk ettiren ve tahsil eden kurumlar olarak ifade edilmektedir. Mükelleflerin, vergi uygulaması bakımından hangi vergi dairesine bağlı oldukları vergi kanunları ile belirlenmektedir. Ancak, Maliye Bakanlığı, gerekli gördüğü hallerde, mükelleflerin işyeri ve ikametgah adresleri ile il ve ilçelerin idari sınırlarına bağlı kalmaksızın vergi daireleri ve bölge bilgi işlem merkezleri kurmaya, vergi dairelerine bağlı şubeler açmaya ve vergi dairelerinin yetki alanı ile vergi türleri, meslek ve iş grupları itibarıyla mükelleflerin bağlı olacakları vergi dairesini belirlemeye yetkilidir.¹¹¹

Vergi dairelerinin amacı, belirli idari kaynaklar ile vergi gelirlerini maksimize etmek olarak ifade edilebilir. Bunun yanında adaletli uygulama ve belirlilik ile gayri şahsiliik arasında denge kurmak da vergi dairesinin amaçları arasında sayılabilir.¹¹²

2.3.1. Vergi Gelirlerini En Çok Kılma

Vergi yönetimi, vergi sisteminin işlevi ile uyumlu olmak durumundadır. Bir vergi sisteminin temel işlevi, kamu ekonomisinin finansmanını sağlamak olarak açıklanabilir. Bir başka deyişle "kamusal malların fiyatlarını toplamaktır."

Bu işlev gereği vergi dairesinin görevi, "vergi gelirlerinin korunması ve bu gelirlerin en üst düzeye ulaştırılmasını sağlamaktır." Geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu görevin çağdaş anlayışa oldukça ters olduğu görülmektedir. Çünkü bu görevi gerçekleştirmek için vergi yönetimi sadece gelir sağlayıcı düzenlemelere ve incelemelere yer vermektedir. Yükümlü aleyhine haksız olarak tahakkuk eden

¹¹¹ <http://www.ymm.net>

¹¹² Ömer Faruk BATIREL, "Türk Vergi Yönetimi", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Yayın no: 68, Yıl 29, İstanbul, 1985

yanlışlıklar düzeltilmemekte, buna karşın, yükümlünün lehindeki yanlışlıkları düzelterek hazine lehine ek matrah farkları çıkartılmaktadır.

2.3.2. Yükümlünün Tam ve Doğru Saptanması

Vergi kanunları öncelikle hangi faaliyetlerin vergi kapsamında olduğunu, daha sonra da vergi konusu kapsamında faaliyette bulunanların kimler olduğunu gayrişahsilik prensibi doğrultusunda belirlemektedir.

Son zamanlarda yükümlülüğün saptanmasında hata payını en aza indirme ve doğruluk payını en yüksek kılma amacı üzerinde durulma yönüne gidilmektedir. Böylece yükümlüye sonradan ek bir yükümlülük çıkarma yerine, ilk aşamada yükümlülüğün tam ve doğru olarak saptanması esas amaç olmaktadır. Mükelleflerin de vergi beyannamelerini samimi ve doğru olarak vermesi vergi dairesi tarafından yapılacak işlemlerde başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.¹¹³

2.3.3. Optimum Eşitlik Sağlama

Vergide adalet ilkesi gereğince, vergi yükümlülüğünün koşullarına uyan herkese, vergi yasaları tam olarak uygulanmalıdır. Yükümlüler arasında eşitliğin sağlanması özgün yükümlülüğün doğru olarak saptanması ile gerçekleşebilecektir.¹¹⁴

2.4. KAMU GELİR İDARELERİNİN HİZMET BİRİMİ VERGİ DAİRELERİNİN VERGİLEME SÜRECİNE İLİŞKİN GÖREVLERİ

Kamu gelir idarelerinin en önemli birimi olan vergi dairelerinin yukarıda saydığımız görevlerinin yanında vergileme sürecine ilişkin, yükümlünün saptanması, verginin hesaplanması (tarh), verginin mükellefe bildirilmesi (tebliğ), verginin ödenecek aşamaya gelmesi, verginin ödenmesi (tahsil) gibi görevleri bulunmaktadır.

2.4.1. Yükümlünün Saptanması

Vergi kanunları mükellefe görevler yüklemekle birlikte, daireye belli zamanlarda bildirimde bulunma, beyanname verme mükellefiyetleri yüklemektedir. Vergi dairesi çoğuş defa bu bildirim ve beyanlar sonucu mükellefi tespit etmektedir. Mükellefin vereceğuş beyannamelerin, en geniş bilgileri kapsamassı, ancak basit ve anlaşılır olması, kolaylıkla doldurulabilmesi, indirim – istisna ve muafiyetleri gösterir kısa açıklamaları da içermesi gerekmektedir.

¹¹³ İlhan ÖZER, *Türk Kamu Maliyesi ve Sorunları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1986, s.232.

¹¹⁴ M. Burhan ERDEM, *Vergi Yönetimi Örgütlenmesi*, Eskişehir İ.İ.B.F. Yayınları, No:223/154, 1981, s.13.

Vergi mükelleflerine ait bilgiler çeşitli kaynaklardan sağlanır ve toplanan bu bilgiler değerlendirilir. Mükellefin merkezi ve mahalli idarelere yaptığı beyanlarla karşılaştırılır. Faiz, ücret, kira, temettü gelirleri, bunları ödeyenlerin giderleri ile karşılaştırılır. Ayrıca vergi incelemeleri sırasında da mükellefiyet tespiti yapılabilir.

Tespit ve tecil edilen mükellefe bazı görevler düşmektedir. Bunlar; defter tutma, beyanname verme ve bu bilgilerin doğruluğunu ispat gibi görevlerdir. Mükellefler defterlerini muhasebecilere tutturmaktadır, bazı ülkelerde muhasebe tekniği, standartları ve prensipleri de vergi idaresince tespit edilmektedir.¹¹⁵

2.4.2. Tarh (Verginin Hesaplanması)

V.U.K' nun 20. Maddesine göre; "verginin tarhı vergi alacağıın kanunlarda gösterilen matrah ve nispetler üzerinden vergi dairesi tarafından hesaplanarak bu alacağı miktar itibariyle tespit eden idari muameledir."

Tarh işlemi vergi borcunu doğurmamaktadır. Sadece borcun varlığını saptamaktadır.¹¹⁶ Ancak uygulamada, vergiye ilişkin hesaplarda veya vergilendirmede yapılan hatalar dolayısıyla haksız yere fazla veya eksik vergi istenmesi veya alınması söz konusu olabilmektedir. Örneğin; veri hazırlama ve kontrol işletmenlerince hatalı veri girişi dolayısıyla vergi hesaplamalarında yanlışlıklar ortaya çıkabilmektedir. Sicil servisinde mükellefiyete ilişkin veri girişinde hata yapılabildiği gibi, beyannamelerin alınışı sırasında vergi türü, dönem ve tutara ilişkin yapılan hatalı veri girişleri de daha sonra ek iş yükünün doğmasına yol açmaktadır. Bu sorunun çözümünde, öncelikle, hataları yapan kişilerin, hataları düzelteren kişilerle aynı olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yani, bir kişi hangi tür işlemlerde ne tür hata yaptığını bilirse ve yaptığı hatayı da kendisi düzeltmek zorunda kalırsa, hataları önleme konusunda daha dikkatli olmaya çalışacağı düşünülmektedir.

Vergi hesaplamasına yol açan bir başka etken ise, vergi beyannamelerinin karmaşık veya yanıltıcı nitelikte tanzim edilmesi olabilmektedir; örneğin, KDV beyannamelerinin sol tarafında satır numarası yer alırken parasal tutarların bulunduğu kısımda bu numaraların yer almaması nedeniyle mükelleflerin parasal tutarları kaydırmaları vergi hesaplamalarında hatalara yol açmaktadır. Ayrıca, veri giren memurların, vergi yasalarında yapılan değişiklikler hakkında eş zamanlı bilgi

¹¹⁵ İhan ÖZER, **Devlet Maliyesi**, Maliye Ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayını, Cilt II, No: 1986/277, Ankara, 1986, s.125.

¹¹⁶ Özhan ULUATAM, **Vergi Hukuku**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994, s.114.

edinememesi de yanlış vergi tarhiyatlarına neden olabilmektedir. Örneğin, bazı durumlarda bir defada ödenmesi gereken kurumlara ait G.V.K. nın 94/6. maddesi uyarınca yapılan tevkifat ödemelerinde taksitlendirmeye gidilmesi.¹¹⁷

2.4.3. Tebliğ (Verginin Mükellefe Bildirilmesi)

Vergiyi tarh eden, yani hesaplayan vergi dairesi, bu işlemde yükümlüleri ya da sorumluları haberdar etmelidir. Dolayısıyla vergi dairesinin vergilendirmeyi ilgilendiren ve hüküm ifade eden noktaları yükümlülere veya sorumlulara bildirmesine tebliğ denilmektedir.¹¹⁸

Vergi Usul Kanununun 93. Maddesine göre, vergilendirmeyi ilgilendiren ve hüküm ifade eden bütün vesika ve yazılar mükellefe tebliğ edilir.

Tahakkuk fişine dayanılarak yapılan beyana dayalı tarhiyatın dışında, mükelleften istenecek vergi ve ceza ile ilgili ihbarnameler, bazı hallerde takdir kararları, vergi yargı organları kararları üzerine düzenlenen ödeme ihbarnameleri, 6183 sayılı kanun kapsamında düzenlenen ödeme emirleri, takdir komisyonlarınca veya inceleme elemanlarınca mükelleflerden istenecek defter ve belgeler için düzenlenen yazılar, düzeltme talebinin reddine dair yazılar, veraset ve intikal vergisinde mükellefe verilecek ikinci ek süreye ait yazılar, uzlaşma gününün yer ve tarihi ile ilgili yazılar, mahsup fazlasından doğan alacağın iadesi ile ilgili yazıların mükellefe tebliğ edilerek bildirilmesi gerekmektedir.¹¹⁹

2.4.4. Tahakkuk (Verginin Ödenecek Aşamaya Gelmesi)

Tahakkuk işlemi mükelleflerin vergilendirme sürecinde, verginin ödenecek safhaya gelmesinde en son yapılan işlemidir. Vergi herhangi bir şekilde tarh edildikten sonra mükellefe tebliğ edilir. Tebliğ tarihinden itibaren, beyana dayalı tarhlar hariç, ikmalen, re' sen ve idarece tarhiyatlarda 30 gün beklenilmektedir. 30 gün içinde vergi ve ceza tarhiyatına karşı vergi mahkemesine müracaat edilmez veya uzlaşma talebinde bulunulmaz ise verginin tahakkuku yapılmaktadır. Aksi takdirde yargının veya uzlaşma komisyonunun kararına istinaden vergi tahakkuk edecektir.¹²⁰

¹¹⁷ KARYAĞDI, a.g.e., s. 193.

¹¹⁸ Osman PEHLIVAN, **Kamu Maliyesi**, Trabzon, 1998, S. 138.

¹¹⁹ Mehmet TOSUNER, Zeynep ARIKAN, **Vergi Usul Hukuku**, İzmir, 2001, S.96.

¹²⁰ Mehmet TOSUNER, Zeynep ARIKAN, A.Burçin YERELİ, **Vergi Usul Hukuku**, 4369 Sayılı Kanuna Göre Gözden Geçirilmiş Ve Yenilenmiş 3. Baskı, İzmir, 1998, s. 57.

V.U.K' nun 22. Maddesine göre tahakkuk işlemi; "Tarh ve tebliğ edilen vergi borcunun ödenecek duruma gelmesidir", şeklinde tanımlanmıştır.

Tahakkuk aşamasının gerçekleşip gerçekleşmediğinin vergi dairesi tarafından bilinmesi bir sonraki süreç olan tahsil aşamasının sağlıklı işlemesi açısından son derece önemlidir.

2.4.5. Tahsil (Verginin Ödenmesi)

Vergi olayı bir zincire benzetilirse, zincirin son halkası vergi alacağının ortadan kalkmasıdır. Bunun en doğal yolu vergi borçlusunun bu alacağı ödemesidir. Alacaklı vergi dairesi tarafından da bu doğal yol tahsil anlamına gelmektedir.¹²¹

Yükümlüler tarafından yapılan tarh işlemi eksiksiz olarak yerine getirilmiş ise, burada tarh, tebliğ hatta tahakkuk işlemleri aynı anda yerine gelmiş olacaktır. Başka bir ifade ile yükümlülerin doğru olarak hesaplayıp, beyanname ile bildirdikleri matraha ilişkin tarh, tebliğ ve tahakkuk işlemi tek bir aşamada gerçekleşmiş olur. Ancak tarh işleminin vergi dairesi tarafından yerine getirildiği hallerde, örneğin yükümlülerin vergi matrahını eksik bildirmeleri veya hiç matrah bildiriminde bulunmamaları durumunda vergi borcu cezalı olarak tarh edilmektedir. İdare tarafından yapılan bu doğrudan ya da ek tarhiyat işlemi yükümlülere tebliğ edilir.¹²² Genellikle yazılı olarak yapılan bu tebliğ işlemi bazen ilan yolu ile de yapılabilmektedir.¹²³

Tahsilat işlemi yukarıdaki şekilde işlerken, uygulamada pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Örneğin; Vergi dairelerinin mevcut kadrolarına bakıldığında diğer kadrolarda yoğunluk yaşanırken, tahsildar ve icra memurlarına ait kadroların azlığı göze çarpmaktadır. Bu da doğal olarak tahsil işlemi aksatmaktadır. Ayrıca, haciz işlemleri gerçekleştirildikten sonra, haczedilen malları muhafaza edecek depoların bulunamaması, malların satışını olumsuz etkileyip, hacizlerin gerçek değerinin altında satılması durumu ortaya çıkmaktadır. Bölge Müdürlükleri nezdinde menkul mal depolarının kurulması ve ihalelerin Bölge Müdürlüğü'nce yapılması, ihalenin Bölge müdürlüğü'ne bağlı tüm vergi dairelerince kamuya duyurulması gibi önlemler bu sorunu giderebilecektir.¹²⁴

¹²¹ Naci B. MUTER, *Vergi Teorisi*, Manisa 2000, s. 63.

¹²² Şerafettin AKSOY, *Vergi Hukuku Ve Türk Vergi Sistemi*, Son Değişikliklere Göre Yeniden Düzenlenmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul 1991, S.65.

¹²³ PEHLIVAN a.g.e. , s. 139.

¹²⁴ KARYAĞDI, a.g.e., s.108.

2.5. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE VERGİ İDARELERİ VE TÜRKİYE' DE VERGİ İDARELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI ÇALIŞMALARI

Az gelişmiş ülkeler vergi idarelerinin gelişmesine fazla önem vermemişler; daha çok vergi politikası hakkındaki konuları tartışmaya açmışlardır. Vergi politikası çalışmaları, devletin ihtiyacı olan geliri sağlamak amacı ile yapılmaktadır. Fazla gelir sağlamak için yeni vergi konuları zorlanmıştır. Ama birçok ülke vergi idaresini düzenlemek, ona rahat çalışma olanakları vermekle ek gelire kavuşmuştur.¹²⁵

Gelişmekte olan ülkelerde dikkati çeken bir önemli nokta da konunun başında da değinildiği gibi, vergi sayısının artırılmasıdır. Bu, vergi yönetiminin kıt kaynaklarının kullanım alanlarını genişlettiği gibi, bütün bir vergi sisteminin yapısının da işlerliğini kaybetmesine yol açmaktadır. Ayrıca uygulamadaki başarısızlığı karşılamak için konulan yeni vergiler, sistemdeki eşitliği de bozmaktadır. Uygulama sorunları bu ölçüde olunca en yetenekli doğru ve eğitilmiş personel bile işin üstesinden zor gelmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde vergi yönetimlerinin eğitim düzeyinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bu ülkelerde vergi toplamakla görevli personel iyi yetişmemiş; personelin ilerlemesi, liyakat, yararlılık yerine, kıdeme bağlı kılınmıştır. Düşük maaş ve ücretler, rüşvet ve görevi kötüye kullanmaya yol açmaktadır. Ayrıca vergi örgütündeki personel kadrolarının da oldukça yetersiz olduğu göze çarpmaktadır.¹²⁶ Bu ve benzeri problemlerin yanında vergi idaresinin organizasyon yapısından kaynaklanan sorunların da varlığı vergilemeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyon anlamında yeniden yapılandırma önerileri bulunmaktadır,¹²⁷

- Maliye Bakanlığı' na bağlı gelirler müsteşarlığının kurulması önerisine göre, merkezde oluşturulacak gelirler müsteşarlığı alt birimleri aracılığıyla doğrudan doğruya bölgelerde oluşturulacak bölge müdürlükleri ile gerekli organizasyonu sağlayıp, verginin en etkin şekilde tarh, tebliğ, tahakkuk ve tahsil işlevlerini yürüteceklerdir. vergi yönetiminin denetimi için de müsteşarlık makamına bağlı merkezi denetim elemanları bulundurulacaktır,

- Gelirler bakanlığının kurulması önerisi, sosyal güvenlik primleri dahil tüm devlet gelirlerinin toplanacağı "gelirler bakanlığı" nın kurulmasını öngörmektedir. kurulması

¹²⁵ ÖZER, a.g.e., s. 231.

¹²⁶ ERDEM, e.g.e., s. 32-33.

¹²⁷ Alınca GÖKBUNAR – Ramazan GÖKBUNAR, "Türk Vergi İdaresinin Verimliliğinin Arttırılmasına Yönelik Reform Önerileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1996/3, s.14.

önerilen bakanlık, merkez taşra ve yurtdışı olmak üzere 3 ayrı ana bölümden oluşacak ve gelirler bakanlığına bağlı olarak bir müsteşar ile 3 müsteşar yardımcısı görev yapacaktır.

- Bölge müdürlüklerinin kurulması önerisine göre ise, taşra örgütlerinde söz konusu olacak reorganizasyona gidilmesi, dolayısı ile, defterdarlık bünyesindeki gelir müdürlüğünün etkinliğinin artırılması öngörülmektedir. Taşra teşkilatının bir veya birkaç bölümden oluşması ve bunların koordinasyonu açısından istihdam tasarrufunda bulunulması öngörülmektedir. Vergi dairelerinin sayılarının artırılması ve küçültülüp yetki bölgelerinin daraltılarak kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilmesi öneriler arasındadır.

Türkiye' de gelişmekte olan bir ülke olmasından dolayı yukarıda sayılan problemlere çok da uzak değildir. Bu nedenle, Türkiye' de, 1995 yılında Dünya Bankası' nın finansmanı ile Kamu Mali Yönetiminin Modernizasyonu Projesi başlatılmıştır. Bu projede ilk olarak Kamu Gelirleri Yönetiminde otomasyona geçilmesine ağırlık verilmiş ve "Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi" olarak bilinen (VEDOP) projesi uygulamaları başlatılmıştır.¹²⁸ Son verilere göre, 141 Vergi Dairesinde uygulama alanı bulan bu proje, bugün için büyük vergi dairelerini kapsamaktadır. Bilgisayar sistemlerinin vergi dairelerinin bir kısmında henüz uygulanmaması veya söz konusu sistemlerin kullanıldığı vergi dairelerinde kapasitenin çok altında kullanılması işgücü kaybına neden olmakta ve sonuçta toplam maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Öngörülen, en kısa sürede tüm vergi dairelerinin otomasyona geçmesidir.

Yapılmış olan bir çalışmada, Vergi dairenizde kurulu bilgisayar ağından memnun musunuz? Sorusuna, %31 çok fazla, %18 fazla, %35 orta düzeyde, %5 fazla değil, %1 oldukça az cevaplarını vermişlerdir. Yine aynı çalışmada, VEDOP, uygulamalarının yaptığınız işe katkısı ne kadardır? Sorusuna, %16 çok fazla, %25 fazla, %27 normal, %7 katkısı azdır, %4 katkısı yoktur, %21 fikrim yok yönünde yorumda bulunmuşlardır.¹²⁹ Verilerden de anlaşılacağı gibi VEDOP projesinin uygulandığı vergi dairelerinde çalışanlar genel anlamda projenin yanında yer almaktadırlar.

Kocaeli Defterdarlığı' nın da TKY' ne geçiş bağlamında hala sürdürmekte olduğu çalışmaların varlığından söz edilebilir.

¹²⁸ Adnan YILDIRIM, "Gelir İdaresinin Yeniden Yapılandırılması ve Modernizasyonu Projesi", **Vergi Dünyası**, Temmuz 1996, s.179.

¹²⁹ KARYAĞDI, a.g.e., s.101.

Kocaeli Defterdarlığı' nın TKY' ne geçiş aşamaları:

- Eğitim çalışmaları: tüm personelin temel TKY kavramlarını algılaması sağlanmıştır.
- Organizasyon çalışmaları: Toplam kalite için önceliği olan organizasyon şeması oluşturulmuştur.
- Strateji ve hedeflerin belirlenmesi çalışmaları: kurum kültürünün ve takım ruhunun oluşturulması kapsamında, defterdarlık çalışanlarının tamamının ortak paydası altında benimsenen misyon, vizyon ve temel değerler panolaştırılmıştır.
- İç müşteri beklentilerinin tespiti: İç müşteri beklentilerinin tespitinde anket yöntemi kullanılarak, Liderlik, Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Diğer Kaynakların Yönetimi, Çalışanların Tatmini, Süreç Yönetimi bölümlerine karşılık gelen Kocaeli Defterdarlığı' nın puanları belirlenmiştir.
- Dış müşteri beklentilerinin tespiti: Organizasyon şemasına bağlı kalınarak, güven aralığı esası ile dış müşteri sayısı belirlenmiştir.

TKY' ne, geçiş sürecinde Kocaeli Defterdarlığı' nın yapmış olduğu bir değişim hareketi de kalite çemberleri oluşturmasıdır. Bakış ve Doğuş adlarında iki çember faaliyete geçirilmiştir. Çemberler, çalışama konularını belirlemişler, sorunların nedenlerini ortaya koymuşlar, çözüm üretmişler ve sonuca varma çalışmışlardır. Örneğin Doğuş çemberinin çalışma konusu, 65 yaş maaşı, Yeşil kart, Sağlık karnesi, sosyal yardımlaşma ve çeşitli kurumlardan dilekçe ile başvurular olarak belirlenmiştir. Sorun ise yığılmaların yaşanması ve hizmet sürelerinin uzamasıdır. Çözüm ise, belirlenen bir vergi dairesi müdürlüğü' ne işlemi yapma yetkisinin verilmesi ve hizmeti sunacak servisin de mükellefin rahatça ulaşabileceği yerde konulanmasının sağlanması olarak tespit edilmiştir. Bu uygulama sonucunda, İşlem öncesi birim işlem bazındaki zaman süreci 88 dakika iken uygulama sonrası birim işlem bazındaki zaman süreci 27 dakikaya inmiştir. Kazanılan zaman 61 dakika olarak tespit edilmiştir. ¹³⁰

¹³⁰ Yücel DENİZHAN ve Ayhan YAMAN, "Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları", **Maliye Dergisi**, Sayı: 138, Eylül-Aralık 2001, s.108...

2.6. VERGİ İDARELERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI BAĞLAMINDA DÜNYADA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bir ülkede, mükelleflerinin vergi sistemine olan güvenini oluşturabilmenin en önemli şartlarından biri, yurttaşların vergi idaresinin etkin olduğuna inanmalarıdır.¹³¹

Son yılların global eğilimleri çerçevesinde vergi idarelerinin yeniden yapılandırılması ve etkin bir vergi sisteminin, mükellef haklarının, tutarlı ve adil bir hizmet anlayışı ile sağlanabileceği inancı Amerika Birleşik Devletleri' nde önem görmüştür. Dolayısı ile 1986 yılında Amerika Birleşik Devletleri Kongresi "Mükellef Hakları Beyannamesi" ni ilan etmiştir. Amerika Birleşik Devletleri vergi idaresi ise mükellefin haklarının hangileri olduğunu ve mükellef tarafından ne şekilde kullanılabileceğini açıkça tanımlayarak kendi web sitesinde taahhüt etmiştir. Bunlar mükellefe, adil, profesyonelce, doğru ve nazik bir şekilde muamele edilmesi şeklinde özetlenmekte ve yasaların özel güvencesi altına alınmıştır.

Amerika'da alkol, tütün, ateşli silahlar ve patlayıcılar dışında kalan yurt içi gelirler ile ilgili çıkarılan kanunları uygulamakla görevli ve yetkili kuruluş IRS (Internal Revenue Service) yani İç Gelirler İdaresidir. İç Gelirler idaresinin teşkilat yapısı: merkezde (Washington D.C.) Ulusal Ofis ve buna bağlı ülke genelinde yayılmış 4 Bölge Ofisi (New York, Atlanta, Dallas, San Fransisco), 33 Vilayet (Mintika) Ofisi ile 10 Hizmet Merkezi ve 25 Mükellef Hizmet Merkezinden oluşmaktadır. Merkezde ayrıca bir Bilgisayar Hesap Merkezi bulunmaktadır.

Merkezdeki İç Gelir İdaresinin (Ulusal Ofis – National Office) başında ataması politik olarak yapılan bir yönetici (Commissioner) ve kariyerdan gelme bir yardımcısı (Deputy Commissioner) bulunmaktadır;¹³²

- Merkezdeki Ulusal Ofisin görevleri; taşra teşkilatınca uygulanacak işlem bazında programları planlamak (Denetim Planı, temel veri sistemleri dizaynı ve edinilmesi, iş yükü analizi ve program ağırlığına göre personelin bölgeler arası dağılımı), taşradaki dairelerin program uygulamalarını değerlendirmek; Kongre, yabancı ülke ve eyalet yetkilileri ile irtibat sağlamak; vergi muhasebe

¹³¹ Saygın EYÜPGİLLER, " Vergi İdaresinin Yapılandırılması: Global Eğilimler ve Türkiye İçin Öneriler ", **Vergi Dünyası**, Sayı 233, Ocak 2001, s. 123.

¹³² Doğan CANSIZLAR, " A.B.D. Kamu Mali Yönetim Sistemi ", **Maliye Dergisi**, Mayıs – Ağustos 1996, Sayı 122, s. 6.

işlemlerin tutulduğu ve yönetim enformasyon sistemlerinin bulunduğu iki bilgi işlem merkezini doğrudan yönetmek olarak sıralanabilir.

- Bölge Ofislerinin başında kariyerden yetişme memur yöneticiler bulunmaktadır. Bunların görev ve yetkileri; merkezdeki Ulusal Ofisin geliştirdiği program ve politikaları uygulamak, kendi bölgelerinde bulunan alt birimleri (vilayet ve hizmet merkezleri) ile ilgili koordinasyon, yönlendirme ve inceleme görevlerini yürütmek şeklindedir.
- Vilayet (Mıntıka) Ofisleri (District Office) genelde büyük metropollerde kurulmuştur. Her Vilayet Ofisine bağlı iş yükü ve nüfus yoğunluğuna göre örgütlenmiş birçok küçük uydu vergi üniteleri vardır. Vilayet ofislerinin başında kariyerden gelme atanmış memur yöneticiler bulunmaktadır. Bunlar, vergi mükellefleri ile cephede yüz yüze temas sağlayarak aşağıdaki program alanlarında görevlerini yürütmektedirler:
 - i. *Mükellef Servisleri:* Vergi mükelleflerine bilgi ve danışmanlık hizmeti verirler, ayrıca vergi beyannameleri ve yayınları mükellefe dağıtırlar.
 - ii. *Denetim:* Rasgele seçilmiş vergi beyannamelerini ve eklerini incelerler.
 - iii. *Tahsilat:* Vergi borçlarını süresinde ödemeyenleri ve beyannamelerini zamanında vermeyenleri takip ederler.
 - iv. *İhtilafların çözümü:* Ortaya çıkan sorunları ve sorunlara ilişkin yeterli ve tatmin edici cevap alamamış olan mükelleflere yerinde savunma hizmeti sağlar.
 - v. *Çalışanlarla İlgili Uygulamalar ve Vergiden İstisna Edilmiş Kuruluşlar:* Bu tür servisler sadece belirli yerlerde kurulmuştur. Çalışanlarla ilgili, örneğin; emeklilik programları ve vergiden istisna tutulmuş kuruluşların denetimi buralarda yapılmaktadır.
 - vi. *Vilayet Danışma Kurulu:* İtiraz ve temyiz ofisinin de bulunduğu Vilayet Danışma Kurulu, belli konularda ihtilafları Bölge Danışma Kuruluna gönderir.
 - vii. *Uyum Araştırma Enformasyon Sistemi (CRIS):* Gönüllü vergi ödemesinin zorunlu olmadığı alanları belirlemede araştırmalar sonucu elde edilen veriler kullanılmakta, gönüllü uyumun ve vergi ödemesinin iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

viii. *Hizmet Merkezlerinin (Service Centers)*, her bölgede en az bir tane olmak üzere toplam sayıları ülke genelinde 10 tanedir. Bu merkezlerin başında kariyerden gelme atanmış memur yöneticiler bulunmaktadır. Bunların görevleri, vergi beyannameleri ve enformasyon dokümanlarının karşılaştırıldığı veri işleme, vergi beyannameleri (kağıt) üzerinde ilk denetimin (Beyanname Revizyonu) yapılması ve ilave veya teyit edici belgelerin getirilmesi için mükelleflerle iletişim kurma gibi vergiye ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Beyannamelerin elektronik ortama kabulü sistemine geçilmesinden sonra, sayısı 10 olan bu servislerin azaltılması öngörülmüştür.

Mevcut vergi beyanname kabul ve işleme sistemine göre; beyannameler posta yolu ile alınmakta, posta yolu ile gelen bu zarfları açılmakta, zarf içinden çıkan çekler (Vergi ödemeleri) hazine hesabına geçirilmekte, beyannameler ise tasnife tabi tutularak kodlanmakta ve bilgisayarlara girilmektedir. Bilgisayarlarda da beyannameler kontrol edildikten sonra bu bilgiler yine elektronik ortamda Ulusal Bilgisayar Hesap Merkezine (National Computing Center) gönderilmekte ve daha sonra vergi iadeleri postaya verilmektedir. Bu arada beyanname üzerinde yapılan incelemelerde ortaya çıkan hata ve noksanlıklar düzeltilerek dosyasına konulmaktadır.¹³³

Amerikan Vergi İdaresi (IRS) 22 Temmuz 1998 tarihinde, yeniden yapılandırma ve reform kanunu ile dört ana operasyon grubu (operational division) altında yeniden kurulmuştur. Dört ayrı grubun adeta ayrı vergi hizmeti veren işletmeler gibi mükelleflerin ihtiyaçlarını ve sorunlarını bilen bir yapı içinde örgütlenmesi sağlanmıştır. Bu grupların sorumluluğunu üstlenen üst düzey yöneticilerin unvanlarının belirlenmesi bile özenle tartışılmış ve Genel Müdür yerine Commissioner (Komisyon Üyesi) unvanı verilerek, diyaloga açık ve mükellef odaklı bir yönetim yapılacağı vurgulanmıştır.

Mükellef ile idare arasında hakemlik, mükellefin avukatı müessesesi geliştirilmiş ve Ulusal Mükellefin Avukatı İdaresi yılda iki kez Kongre'ye rapor vermektedir. İlk rapor bu idarenin hedeflerini ve bütçesini, ikinci raporsa Aralık ayında yayınlanmakta ve mükellefin karşılaştığı en önemli 20 sorunu, bu sorunların çözümlenmesi için alınması gereken önlemleri ve vergi idaresinin mükelleflerin sorunlarını çözmek için yaptığı çalışmaların genel değerlendirmesini kapsamaktadır.

¹³³ www.irs.ustreas.gov

Mükellefin Avukatı İdaresinin asıl görevi, zor durumdaki mükellefi idare karşısında korumaktır. IRS ile paralel organize olan Mükellefin Avukatı Yerel Ofisleri, IRS' in problem çözme programını beraberce yürütürler.

Amerikan Vergi İdaresi 2000' li yılların başında, tutarlılık, etkinlik ve adalet kavramları çerçevesinde yeniden yapılandırılmış misyonu da yeniden tanımlanmıştır:

“Vergi mükelleflerinin sorumluluklarını anlamalarına ve yerine getirmelerine yardımcı olarak ve vergi yasalarını herkese tutarlılık ve adalet anlayışı içinde uygulayarak en üst kalitede hizmet sunmak”¹³⁴

Fransa' da ise vergi idaresi, Ekonomi, Maliye ve Sanayi Bakanlığı bünyesinde, Bütçeden sorumlu müsteşara (Secrétaire d' Etat au Budget) bağlı bir gelirler genel müdürlüğü olarak düzenlenmiştir. Fransa' da gümrükler de aynı müsteşara bağlı bir genel müdürlük olarak yer almaktadır.

Maliye Bakanı tarafından 28 Nisan 2000 tarihinde vergi idaresinin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak,

“Basitleştirme, şeffaflık, yeni teknolojilerin adaptasyonu ve yapılandırılması, diyalog ve deneyimleme” gibi önlemler ortaya konulmuştur.

Reformun hemen uygulamaya konulabilecek somut adımları arasında beyannamelerin bilgi işlem yolu ile otomatik olarak hızlı düzenlenmesi ve bildirimle yönelik prosedürler, yerel hizmetleri yaygınlaştırarak destek ofisleri (maisons locales) açılması, gerçek şahıslara ve şirketlere işlemlerini kolay ve etkin bir biçimde yürütebilmeleri için vergi dairelerinde bir mükellef temsilcisi (interlocuteur) belirlenmesi yer almaktadır. İşlemlerin basitleştirilmesi için de belirli önlemler alınmaya çalışılmıştır;¹³⁵

- Beyanname formlarının açık ve net olarak hazırlanması,
- Dosyaların işlem görme hızının artırılması,
- Bazı sorunların telefon veya teknolojik araçlar yardımıyla çözümlenebilmesi,
- Mükellef bazında takip ve mükellef temsilcisi sisteminin geliştirilmesi,

¹³⁴ EYÜPGİLLER, a.g.e. ,s, 124.

¹³⁵ www.alize.finances.gouv.fr

- Mükelleflerin vergi dairelerinde daha iyi kabul görmelerini sağlayıcı önlemler.

İngiliz gelir idaresi ise, mükelleflerin ve çalışanların görüşlerini alarak hazırlamış olduğu "Charter for Taxpayers" başlıklı metni 1 Nisan 1999 tarihinde ilan etmiştir. Bu metinde müşterilerine (customers) etkin, verimli ve adil hizmet vermeyi amaçladıkları belirlenmiş, mükelleflere sunulacak hizmetin standartları, hangi konularda idarenin yardım ve desteğini alabilecekleri, dilek ve şikayetlerini ne şekilde işleme koyabilecekleri net bir şekilde tespit edilmiştir.

Mükellefler düzeltme talepleri ve şikayetlerini Gelir İdaresinin yetkililerinden, önceden belirlenmiş süreler içinde belirleyemedikleri takdirde, Parlamento Vergi Yönetimi Komisyon Üyesi (Parliamentary Commissioner for Administration) veya "ombudsman" olarak adlandırılan bağımsız merciye başvurarak çözümünü talep edebilmektedirler.

Inland Revenue, 1999 – 2000 hesap dönemi beyannamelerinden itibaren de internet üzerinden beyanname düzenleme ve idareye tevdi sistemini başlatmıştır. Ayrıca, vergi yasalarının mükellefler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için vergi yasalarının anlaşılabilir yeniden yazımı (Law Rewrite) projesini başlatılmış. Anlaşılır nitelikteki bu yasalar yayımlanmıştır.¹³⁶

Inland Revenue vergi mükellefleri ile ilgili bir patent oluşturmuştur. 10 Bölgesel İdare Bürosu, 2 Muhasebe Bürosu ve İcra bürosu tarafından verilen gelir vergisi, kurumlar vergisi, sermaye kazanç vergisi hizmetlerinin verilisinde, her işlem için etkili, verimli ve adil bir hizmet sunmak amaç edinilmiştir. Inland Revenue' nin geliştirmiş olduğu hizmet standartları oluşturulan patentte şöyle yer almaktadır;¹³⁷

Bize telefon ederseniz:

30 saniye içerisinde (10 çalış) cevaplanır,

Eğer direkt olarak ilgili kişiye ulaşamamışsanız iki bağlamada mükellef doğru yere ulaştırılır,

Eğer mükellef soruşturma merkezlerine gelirse 15 dakika içinde (randevusuz) görüşme gerçekleşir,

¹³⁶ www.inland.revenue.gov.uk

¹³⁷ KARYAĞDI, a.g.e., s.77.

Yazı ile başvurulduğu takdirde 28 gün içinde net bir açıklama yapılır. Bu gerçekleşmezse nedeni ve ne zaman net bir cevap alınabileceği bildirilir.

Inland Revenue ile nasıl irtibata geçilirse geçilsin yapılacaklar:

- Net, kesin bir cevap verilir,
- Ne zaman, ne yapılması gerektiği söylenir,
- Hizmet sunanların isimleri verilir,
- Adil ve profesyonelce davranılır.

Kamu Gelir İdarelerinde Toplam Kalite Yönetimi (Manisa Mesir Vergi Dairesi örneği) konulu çalışmamızın Birinci Bölümünde TKY' nin teorik yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, kalite kavramı, TKY' nin tarihsel gelişimi, araçları, kamu yönetimi ile ilişkisi, kamu yönetimindeki sorunlar irdelenmiştir. İkinci Bölümde ise, Kamu Gelir İdarelerinin hangi birimlerden oluştuğu ve sorunlarının neler olduğuna değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca, Kamu Gelir İdarelerinin mükellef ile karşılaştığı yegane birim olan vergi dairelerinin görevleri ele alınarak, vergi dairelerinde karşılaşılan sorunlara çözüm olarak dünya ülkelerindeki ve Türkiye' deki yeniden yapılanma çalışmalarına yer verilmiştir.

Bir sonraki bölümde ise ilimizin vergi dairesi, Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde yapılan bir alan araştırmasına yer verilecektir. Mesir Vergi Dairesi memurları ve yönetici statüsündeki çalışanlarının, belirlenen TKY kriterlerine yönelik sorulara ne yönde cevaplar verdikleri analiz edilmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MESİR VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ TOPLAM KALİTE KRİTERLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Bu bölümde Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde çalışan yönetici ve memur kadrolarının, belirlenen, Toplam Kalite kriterlerine bakışı ve Toplam Kalite anlayışı hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları tartışılacaktır.

3.1. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Kamu gelir idaresinin, gelir topladığı yegane ortam olan ve halkla direkt ilişki içerisine girilen mekan olarak karşımıza çıkan, vergi dairelerinden, Mesir Vergi Dairesi' nin TKY uygulamasına nasıl baktığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada belirlenen beş Toplam Kalite Kriteri göz önünde tutularak hem vergi dairesinde hizmet sunan daire çalışanına hem de yönetici konumunda olan kişilere sorular sorulmuştur.

Alınan cevaplar çerçevesinde;

Müşteri (Vatandaş) odaklı bir yaklaşımın yönetici ve çalışan açısından anlamı nedir?

Yöneticiler ile memurlar arasındaki ilişki, gelişimi, hep daha iyiyi arama yolunda mı seyretmektedir?

Takım çalışmasına olumlu bakılıyor mu?

Hataları bir kez yaptıktan sonra önlemeye çalışma isteği var mı?

Sürekli gelişme yolunda mükellef, vergi dairesi yöneticisi ve çalışanı istekli mi?

Gibi noktalara yorum getirilmeye çalışılmıştır.

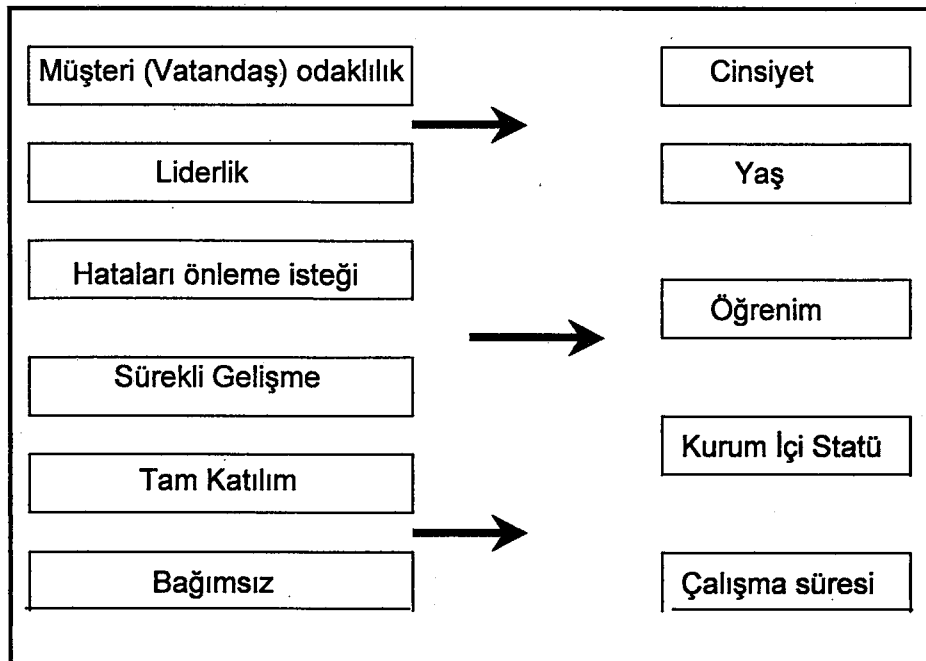
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada TKY' nin dayanmış olduğu ilkelerin başlıcaları, yani; müşteri odaklılık, liderlik, hataları önleme isteği, sürekli gelişme ve tam katılım ilkeleri kriter olarak alınmıştır. Ayrıca modelde Toplam Kalite kriterlerinden bağımsız başka bir kritere de yer verilmiştir. Bu kriterde ise gelir idarelerinde hizmet anlayışının kalitesindeki artış ile vatandaşların devlete karşı olan güvenlerinin artışı arasındaki olumlu veya olumsuz etkileşim konusunda, vergi dairesi çalışanları ve yöneticilerinin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Ayrıca modelde, TKY kriterleri çerçevesinde sorulan soruların değerlendirilmesinde, örneklemin demografik özelliklerine ait bir bölüm de yer almaktadır. Bu uygulamayı yapmadaki amaç ise; araştırmaya katılan kişilerin verdikleri cevaplarda söz konusu özelliklerin etkili olup olmadığının belirlenmeye çalışılmasıdır.

Tüm kriterler belirlendikten sonra, bu kriterlere ait belirleyici soruların oluşturulması aşaması gerçekleşmiştir. Sorular anket formatında düzenlenip Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde çalışan memur ve yönetici statüsündeki personel tarafından yanıtlanması aşamasına geçilmiştir. Doldurulan anket formları bilgisayar ortamında, SPSS anket değerlendirme programında değerlendirilmiştir. Örnekleme ait demografik özelliklerin belirlenen Toplam Kalite kriterleri üzerinde etkili olup olmadığına yönelik çeşitli analizler yapılmıştır. Bu analizler ilerleyen bölümlerde detaylı olarak ele alınacaktır.

Şekil 4: Araştırma Modeli



3.3. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Kamu Gelir İdarelerinde Toplam Kalite adlı çalışmamızda, Kamu Gelir İdarelerinin vatandaşa birebir hizmet sunma birimi olan vergi dairelerinden Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde yapılan çalışmada 109 vergi dairesi çalışanı ve 12 vergi dairesi yöneticisi anket formu yanıtlanmıştır. Manisa Defterdarı Erkan Akçay' ın verdiği bilgiye göre,2001 yılında vergi dairesinde çalışan memur sayısı 124, yönetici sayısı ise 18' dir. (Ek II)

Görüldüğü üzere vergi dairesi çalışan ve yöneticilerinin çok büyük bir kısmı çalışmamıza ilgi göstermiştir.

3.4. BİLGİ TOPLAMA ARACI

Araştırmamızda kullandığımız soru formlarımız iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde demografik özellik bilgilerinin alımına yönelik sorularımız yer almaktadır. Yanıtlayıcılarımızdan, söz konusu bölümde cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurum içindeki statü ve kurumda çalışma süresi hakkında belirlenen seçeneklerden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

İkinci Bölümde ise vergi dairesi çalışanları ve yöneticilerine ayrı ayrı sorulardan oluşan anket formları dağıtılmıştır.(Ek III) Bu bölümdeki sorular 20 adettir. Soru formu 5' li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Soruların yanlarında yer alan rakamların ne anlama geldikleri ise formun üst kısmında belirtilmiştir. Böylece yanıtlayıcının, soruların yan tarafındaki (1), (2), (3), (4) ve (5) seçeneklerinin, sırasıyla, "asla katılmıyorum", "katılmıyorum", "tarafsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklinde algılaması sağlanmıştır.

Soru formlarındaki ifadelerin kriterlere göre dağılımı, Tablo 2' de görülebilecektir.

Tablo 2: Belirlenen Toplam Kalite Kriterlerine Göre Soru Dağılımları

Belirlenen kriterler	Soru sayıları		Soru numaraları	
	Vergi Dairesi Çalışanı	Vergi Dairesi Yöneticisi	Vergi Dairesi Çalışanı	Vergi Dairesi Yöneticisi
Müşteri (vatandaş) odaklılık	5	5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
Liderlik	4	4	6,7,8,9	6,7,8,9
Hataları önleme isteği	4	3	10,11,12,13	10,11,12
Sürekli gelişme	3	5	14,15,16	13,14,15,16, 17
Tam katılım	3	2	17,18,19	18,19
Bağımsız	3	3	20, 21, 22	20, 21, 22

3.5. ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Mesir Vergi Dairesi yönetici ve çalışanlarına ile yapılan araştırmamızda elde ettiğimiz bulguların değerlendirileceği bu bölümümüzde, öncelikle demografik bilgilere ait bir analiz yapılacak daha sonra TKY kriterlerine yönelik sorulara verilen yanıtlara örnekleminin ne yönde yorumlar yaptığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımı aşağıdaki Tablo 3' de verilmiştir. Anketimize katılan vergi dairesi çalışanlarının 60 tanesinin bayan 49 tanesinin erkek olduğu görülmektedir. Bu verilere göre katılımcı, çalışan memurların %55' i bayan %45' i ise erkektir. Yöneticilerden ise %33,3 bayan %66,7' si erkektir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

STATÜ	BAYAN		ERKEK	
	N	%	N	%
Vergi dairesi çalışanı	60	55	49	45
Vergi dairesi yöneticisi	4	33,3	8	66,7

Anketimize yanıt veren yönetici ve çalışanların yaş gruplarına ait dağılımları Tablo 4' te verilmiştir. 109 vergi dairesi çalışanından %22' si 17-29 yaş aralığındadır. %55' i 30-39 yaş aralığında, %22'si 40-49 ve bir kişisi de 50 ve üstü yaş aralığındadır. 30-39 yaş aralığının payının diğer aralıklara oranla daha fazla olması genel anlamda genç bir vergi dairesi personeli ile karşı karşıya olduğumuzu gösterebilir. Aynı tabloda yöneticilerin de özellikle 40-49 yaş aralığının %75' lik bir orana sahip olduğu görülmektedir. 50 ve üstü yaşlarda sadece bir yönetici mevcuttur.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

STATÜ	17-29 arası		30-39 arası		40-49 arası		50 ve üstü	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Vergi dairesi çalışanı	24	22	60	55	24	22	1	0,9
Vergi dairesi yöneticisi	-	-	2	6,7	9	75	1	8,3

Tablo 5' te vergi dairesi çalışanlarının öğrenim durumlarına yönelik veriler yer almaktadır. Anketimize yanıt vermiş olan 109 vergi dairesi çalışanı arasında ilkökul mezununa rastlanmamıştır. Ortaokul mezunu sayısı ise bir kişidir. Çalışanlardan 50 kişi lise mezunuyken fakülte mezunu sayısı 42 kişidir. Dolayısıyla incelenen vergi dairesinde lise mezunları %45,9'luk oranla en büyük paya sahiptir. Fakülte

mezunlarının payı ise %38,5 de kalmıştır. Cevap veren 16 vergi dairesi çalışanının %14,9' luk paya sahip olan yüksek okul mezunları olduğu saptanmıştır. Söz konusu tablo da yöneticilere ait öğrenim durumu da gösterilmiştir. %41,7 ile fakülte ve yüksek okul mezunu oranlarının eşitliği söz konusudur. %16,7'lik pay ise lise mezunlarına aittir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DURUMU	İlkokul		Ortaokul		Lise		Yüksek Okul		Fakülte		Yüksek Lisans		Doktora	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vergi Dairesi Çalışanı	-	-	1	0,9	50	45,9	16	14,9	42	38,5	-	-	-	-
Vergi Dairesi Yöneticisi	-	-	-	-	2	16,7	5	41,7	5	41,7	-	-	-	-

Araştırmamıza vergi dairesi çalışanı olarak yanıt veren 109 kişi memur statüsündedir. Ancak bir kişi memur seçeneği yerine yönetici seçeneğini işaretlemiştir. Bu veriler, Tablo 6' dan incelenebilir. Yönetici olarak anketimize yanıt verenlerin sayısı ise 12 kişidir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Kişilerin Kurum İçindeki Statülerine Göre Dağılımı

KURUM İÇİ STATÜ	Vergi Dairesi Çalışanı		Vergi Dairesi Yöneticisi	
	N	%	N	%
	108	99,1#	12	100

Kurumda memur statüsünde çalışanların %26,6' sı 1-5 yıl,%9,2' si 6-10 yıl, %33' ü 11-15 yıl, %24,8' i 16-20 yıl, %6,4' ü 20 yıldan fazla ,Mesir Vergi Dairesinde çalışmıştır. Yöneticilerin ise %25'i 11-15 yıl, %33,3' ü 16-20 yıl, %41,7' si 20 yıldan fazla vergi dairesinde çalışmışlardır. Tablo 7 kurumda çalışma sürelerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

KURUM İÇİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16-20 yıl		20 yıldan fazla	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Vergi dairesi çalışanı	29	26,6	10	9,2	36	33	27	24,8	7	6,4
Vergi dairesi yöneticisi	-	-	-	-	3	25	4	33,3	5	41,7

3.5.2. Toplam Kalite Yönetimi Kriterlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde TKY' ne ait belirlenen kriterlere vergi dairesi çalışanlarının ve yönetici statüsünde olan çalışanların vermiş olduğu yanıtlar değerlendirilecektir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde belirlenen kriterlerin, müşteri (vatandaş) odaklılık, liderlik, hataları önleme isteği, sürekli gelişme ve tam katılım olduğunu daha önce belirtmiştik. Dolayısıyla her bir kriteri oluşturan sorular ve bu sorulara ilişkin verilen cevaplar aynı tablo içerisinde birleştirilerek ele alınmıştır.

Tablo 8' de vergi dairesi çalışanının müşteri (vatandaş) odaklılık kriterine yönelik sorulara verdiği yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre; 1. Soruya verilen yanıtların %75,2' si soruya olumlu yanıt vermiştir. %2,8 ve %7,3' lük oran ise olumsuz yanıtlamıştır. %14,7 ise tarafsız kalmayı tercih etmiştir. 2. Soruya yoğunluk yine katılım yönündedir. %77,9' luk payın müşteri (vatandaş) odaklı davranma isteği içerisinde olduğu görülmektedir. 3. Soruda vatandaşların iş başında olan vergi dairesi çalışanına gelişi güzel soru sorulmasının istenmediği anlaşılmaktadır. %59,7'lik pay soruya olumlu yanıt vermiştir. %13,8'lik pay ise tarafsızlığı seçmiştir. Sorumuza bir kişi de cevap vermemiştir. 4. Soruda ise vergi dairesi çalışanlarının, muhatap oldukları veya olacakları vatandaşın bilinçli olmasını istedikleri göze çarpmaktadır. Sorumuza %74,3 oranında bu yönde yanıtlar alınmıştır. Müşteri memnuniyetini isteyen çalışanların payı ise %88,9' dur.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Müşteri Odaklılık (Vatandaş) Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1.Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.	3	2,8	8	7,3	16	14,7	68	62,4	14	12,8
S2.Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.	7	6,4	12	11	5	4,6	54	49,5	31	28,4
S3.Bilgisiz mükelleflerin gelişigüzel soru sormaları verdiğimiz hizmetin verimliliğini düşürmektedir.	7	6,4	21	19,3	15	13,8	32	29,4	33	30,3
S4.Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.	4	3,7	18	16,5	6	5,5	51	46,8	30	27,5
S5.Hizmeti sunduktan sonra mükellefin memnuniyeti beni mutlu etmektedir.	2	1,8	2	1,8	8	7,3	43	39,4	54	49,5

Tablo 9' da yöneticilerin müşteri (vatandaş) odaklılık kriterine bakışları yer almaktadır. Mükellefin görüşlerinin dikkate alınmasını isteyen yöneticilerin oranı %91,6' dır. 2,3,4 ve 5. Sorularımıza aldığımız yanıtların yoğunluğu yine müşterinin (vatandaşın) önemli olduğunu ve memnuniyetinin gerekli olduğu konularında yoğunlaşmaktadır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Müşteri (vatandaş) Odaklılık Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1.Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.	-	-	1	8,3	-	-	10	83,3	1	8,3
S2.Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.	-	-	1	8,3	-	-	8	66,7	3	25
S3.Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.	1	8,3	3	25	1	8,3	6	50	1	8,3
S4.Herhangi bir işlem için gelen çalışana en kısa ve doğru şekilde yardımcı olmak beni memnun etmektedir.	-	-	1	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S5.Mükelleflerin daire içerisinde çeşitli sorunlarına yanıt verebilecek bir birime ihtiyaç vardır.	-	-	1	8,3	-	-	5	41,7	6	50

Tablo 10' da liderlik kriteri açısından vergi dairesi çalışanlarının verileri değerlendirilmiştir. Görüldüğü üzere 6. Soruda, %68,8'lik payın yönetim ile ilişkilerinin tatminkar olduğuna inanmadığı ortaya çıkmıştır. %16,5'lik kesim tarafsız kalırken, %14,7'lik kesim ise yönetim ile ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu söylemiştir. Soru 7 de ise yönetimin çalışanlar arasında ayırım yapmadan fikir alış –verişinde bulunulması gerektiğini söyleyen çalışanların payı, %89'dur. 8. Soruda, yönetimin tek otorite olduğunu savunanların payı ile fikirlerinin alınmasını isteyen çalışan kitlesinin payının birbirine yakın olması, yani %44 ve %36,7 olması dikkati çekmektedir. %19,3' lük oran ise tarafsız kalmayı yeğlemiştir. Çalışanlarını verimliliğe iten unsurları kullanan liderin, hizmet sunumunda verimlilik artırıcı etki yarattığını düşünen çalışanların oranı %90,8'dir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6.Yönetim ile iletişimimizin tatminkar olduğuna inanmaktayım	32	29,4	43	39,4	18	16,5	13	11,9	3	2,8
S7.Alınacak kararlarda yönetim biz çalışanların statüleri arasında ayırım yapmadan görüşlerimizi almalıdır.	2	1,8	2	1,8	8	7,3	40	36,7	57	52,3
S8.Yönetimin biz çalışanlar için en doğru uygulamaları yapacağına inanılmalıdır.	17	15,6	23	21,1	21	19,3	35	32,1	13	11,9
S9.Sunulan hizmetler sonucu belli bir başarı elde edilmesi karşılığı ödüllendirilmek biz çalışanları daha verimli çalışmaya itmektir.	3	2,8	3	2,8	4	3,7	39	35,8	60	55

Tablo 11' de ise yöneticilerin liderlik kriterine yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. 6. Soruda, yöneticisi bulunduğu personeli ile iletişimin önemini %91,7' lik pay kabul etmiştir. 7. Soruda da yine personelinin düşüncelerini önemseyen yönetici söz konusudur diyebiliriz, ancak, söz konusu sorudaki %58,3' lük olumlu paya karşın 8. Sorudaki %33' lük olumsuz pay da azımsanamayacak düzeydedir. Uygulanacak kararlarda sadece kendi inisiyatifinin yeteli olmadığını düşünen vergi dairesi yöneticilerinin oranı %58,6' dır. %40,7'lik yönetici dilimi ise tam tersi düşünceye sahiptir. Kaliteli hizmet anlayışının benimsenmesini ise yanıt veren yöneticilerin hepsi istemektedir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6.Sorumluluğumdaki Personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.	-	-	1	8,3	-	-	3	25	8	66,7
S7.Alacağım kararlarda personelimin fikirleri doğrultusunda hareket etmem gerekmektedir.	-	-	4	33,3	1	8,3	6	50	1	8,3
S8.Personelim ve dairem için inisiyatifim doğrultusunda yapacağım uygulamalar en doğru uygulamalardır.	1	8,3	6	50	-	-	3	25	2	16,7
S9.Kaliteli hizmet anlayışını benimsemek gerekmektedir.	-	-	-	-	-	-	6	50	6	50

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi çalışanlarının vermiş olduğu cevapların değerleri tablo 12' de yer almaktadır. %91,8 oranında çalışan, çalışmalarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi konusuna sıcak bakmaktadırlar. Ayrıca Soru 11' e verilen yanıtlardan da vergi dairesi çalışanlarının görüşlerinin, sunulan hizmette daha iyi performans sağlanması için, takım çalışmasının gerekliliği yönünde olduğu göze çarpmaktadır. Sunulan hizmetle çalışan kişi sayılarında dengenin oluşturulması yönünde %91,8 olumlu yanıt alınmıştır. Soru 13' te ise bürokratik işlemlerin çokluğundan hizmet sunma etkinliğinin zedelendiğini düşünen vergi dairesi çalışanları %90,8'i oluşturmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10. Tarafımızca sunulan hizmetlerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilmelidir.	2	1,8	4	3,7	3	2,8	55	50,5	45	41,3
S11. Çalışanlar olarak bizlerin sunduğumuz hizmetin verimliliği için takım çalışması yapmamız gerekmektedir.	3	2,8	3	2,8	6	5,5	64	58,7	33	30,3
S12. Sunulan hizmetlerle çalışan kişi sayıları arasındaki dengenin kurulması gerekmektedir.	2	1,8	2	1,8	5	4,6	50	45,9	50	45,9
S13. Bürokratik işlemlerin çokluğu hizmeti sunma etkinliğini düşürmektedir.	3	2,8	4	3,7	3	2,8	36	33	63	57,8

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların değerlendirmeleri Tablo 13' de yer almaktadır. Personeli ile beraber sorunları gidermek isteyen yöneticilerin oranı, 10. Soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucu %83,3' tür. Ancak yine bu soruda %8,3' lük pay tarafsız kalmayı seçmiştir. Çalışanların verimliliğini arttırıcı unsurları (ödüllendirme, ikramiye...v.b.) hayata geçirebilen yönetici oranı %58,4' tür. Ancak %33,3' lük yönetici kesimi böyle bir uygulama yapamadığını söylemiştir. 12. Soruya verilen yanıtlar ise dikkat çekicidir. Yukarıda vergi dairesi çalışanlarının takım çalışmasına olumlu baktığı belirtilmişti. Ancak vergi dairesi yöneticilerinin %75' i, personelinin takım çalışmasına yatkın olmadığına inanmaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10. Personelimin yanlış yapmasından dolayı kendimi sorumlu tutar ve hep birlikte bu yanlış gidermeye çalışırız	-	-	1	8,3	1	8,3	9	75	1	8,3
S11. Çalışanlarımın verimliliğini artırıcı uygulamaları hayata geçirebilmekteyim. (ödüllendirme, ikramiye... v.b.)	-	-	4	33,3	1	8,3	5	41,7	2	16,7
S12. Personelimin takım çalışmasına yatkınlığına inanmamaktayım.	1	8,3	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7

Tablo 14' de vergi dairesi çalışanının sürekli gelişme kriterine ait değerlendirmeleri yer almaktadır. İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapma isteğinin %89 gibi bir orana sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlar, yıllarca süregelen uygulamaların da verimsizliğe yol açtığını %73,4 oranında yanıtlarına yansıtmışlardır. %62,4'lük bir pay da teknolojik imkanların tam olarak kullanılmadığını söylemiştir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S14. İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.	2	1,8	1	0,9	7	6,4	46	42,2	51	46,8
S15. Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.	32	29,4	48	44	18	16,5	7	6,4	4	3,7
S16. Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet vb.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.	28	25,7	40	36,7	9	8,3	14	12,8	18	16,5

Vergi dairesi yöneticilerinin sürekli gelişme kriteri sorularına ait yanıtlarının değerlemesi Tablo 15' te yapılmıştır. 14. soruya verilen yanıtlar yeniliklerin ve gelişmenin olması yönünde yanıtlanmıştır. 15. soruya geldiğimizde yine yenilikçi bir bakış açısı ile karşılaşılmaktadır. Ancak tarafsız yöneticilerin de %16,7' lik pay aldığı göze çarpmaktadır. %33,3' lük bir kesim de hali hazırdaki uygulamaların değişmemesi yönünde yanıt vermiştir. 16. Soruya, yöneticilerin verdikleri yanıt, teknolojik imkanların %83,4 oranında olumludur. Ancak vergi dairesi çalışanları da %62,4 oranında teknolojik imkanları tam olarak kullanamadıklarını belirtmişlerdir. 17. soruda hizmet içi eğitimin gerekliliği konusunda %83,4'lük olumlu yanıt ile karşılaşılmıştır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli Gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S13. Personelin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.	-	-	1	8,3	1	8,3	3	25	7	58,3
S14. İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.	-	-	1	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S15. Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.	3	25	3	25	2	16,7	3	25	1	8,3
S16. Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet v.b.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.	1	8,3	4	33,3	1	8,3	2	16,7	4	33,3
S17. Çalışanlarımın gelişmesini sağlayıcı hizmet içi eğitimlerin gerekliliğine inanmaktayım.	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7

Tablo 16' da vergi dairesi çalışanlarının tam katılım kriteri doğrultusunda vermiş olduğu yanıtlar değerlendirilmiştir. 17 ve 18. sorularda çalışanlar %87,1 ve %78 oranlarında vergi dairesi ile ilgili uygulamalara ve sunulan hizmetlerde inisiyatif kullanmaya istekli olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca vergi dairesi ile muhatap olan mükelleflerin de katılımına sıcak bakıldığı söylenebilir. Sorumuza bir kişi de cevap vermemiştir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S17.Çalışanlar olarak bizlerin de dairemiz ile ilgili kararlarda söz sahibi olmamız gerekmektedir.	4	3,7	2	1,8	8	7,3	41	37,6	54	49,5
S18.Günlük yapılan işlemlerdeki sorunlarda inisiyatifimizi kullanmamız gerekmektedir.	4	3,7	6	5,5	13	11,9	51	46,8	34	31,2
S19.Yapılan hizmet sunumlarında mükelleflerimizin çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.	5	4,6	18	16,5	19	17,4	52	47,7	14	12,8

Vergi dairesi yöneticilerinin tam katılım kriterine ait bulguları ise tablo 17' de yer almaktadır. Yöneticilerin %16,7'si personelinin fikir sunabilecek nitelikte olmadığını düşünmektedir. %83,4' ü ise tersi düşünceye sahiptir. 19. soruda ise çarpıcı bir sonuç ile karşılaşmıştır. Tüm yöneticiler günlük rutin işlemlerde vergi dairesi çalışanına yetki devrinin gerekli olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam Katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S18.Çalışanlarımın yönetime fikir sunabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktayım	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7
S19.Günlük rutin işlemlerde yetki devrine gitmek gerekmektedir.	-	-	-	-	-	-	8	66,7	4	33,3

Çalışmamızın 20. sorusu vergi dairesi çalışanları ve vergi dairesi yöneticilerimize sorulmuş bağımsız bir sorudur. "Gelir idarelerinde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı güvenini artırır mı?" sorusuna, çalışanlar %94,5 yöneticiler %91,6 oranında olumlu yanıtlar vermişlerdir. Yöneticilerden bir kişi bu yargıya katılmamıştır. Çalışanlardan bir tanesi de sorumuzu yanıtlamamıştır.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Bağımsız Kriteria İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Kriter	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20.Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.	2	1,8	2	1,8	1	0,9	35	32,1	68	62,4

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Bağımsız Kriteria İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Kriter	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20. Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.	-	-	-	-	1	8,3	4	33,3	7	58,3

Tablo 20' de, vergi dairesi çalışanlarının TKY hakkında bilgilerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. %45 oranında çalışan TKY hakkında bilgi sahibidir. %21,1' lik kesim ise hiçbir bilgiye sahip değildir. %31,2' lik oranın ise tam bir bilgi sahibi olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Mesir Vergi Dairesi yöneticilerinin ise 21. soruya verdikleri yanıtlarda, %50 yöneticinin TKY' ni bildiği saptanmıştır. %33,3 payın da toplam kaliteyi tam olmasa da bildiği düşünülürse genel anlamda yöneticiler konuya yabancı değildir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi' ne İlişkin Bilgi Düzeyleri

TKY Hakkında Bilgi Düzeyi	Bilgisi Var (%)	Bilgisi Yok (%)	Var Ama Tam Bilmiyor (%)
Vergi Dairesi Çalışanı	45	21,1	31,2
Vergi Dairesi Yöneticisi	50	16,7	33,3

Tablo 21' de vergi dairesi çalışanlarının TKY' nin vergi dairesinde uygulanabilirliğine inanıp inanmadıkları yönündeki yanıtlarına yer verilmiştir. %41,6 oranında çalışan, yönetimin hizmet anlayışını değiştirmesi ve "hizmet-içi" eğitim verilmesi sonucu bu felsefenin hayata geçirilebileceği düşüncesindedirler. %22,9'luk kesim de uygulanabileceği yönünde yanıt vermiştir.

Vergi dairesi yöneticilerimizin 22. soruda verdikleri yanıtlar ilgi çekicidir. Değerler eşit dağılmıştır. Ancak %66,6' lık bir yönetici payının TKY' nin vergi dairelerinde uygulanabilirliğine inandığı saptanmıştır.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi' nin Vergi Dairelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Değerlendirmeleri

TKY Vergi Dairelerinde Uygulanabilir mi?	Uygulanabilir (%)	Uygulanamaz (%)	Eğitim ve hizmet anlayışı değişimi ile uygulanabilir(%)
Vergi dairesi çalışanı	22,9	15,6	41,6
Vergi dairesi yöneticisi	33,3	33,3	33,3

3.5.3. Toplam Kalite Kriterlerinin Demografik Özelliklere Göre Değişimine İlişkin Bulgular

Araştırmamızda yer alan soruların iki bölümden oluştuğunu daha önce belirtmiştik. Birinci bölümde yanıtlayıcılarımızın kişisel özelliklerine yönelik sorular, ikinci bölümde ise belirlenen TKY kriterlerini yansıtan sorular görülmekteydi.

Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurum içi statü, kurumda çalışma süresi gibi bilgiler birinci bölümde yer alan ve bağımsız değişken olarak kabul ettiğimiz kriterlerdir. Müşteri (vatandaş) odaklılık, liderlik, hataları önleme isteği, sürekli gelişme, tam katılım ve bu kriterlerden bağımsız bir kriter de ikinci bölümde yer almaktadır.

Araştırmamızda şu ana kadar olan bölümlerde, bağımsız değişken olarak kullanılan kriterlerin temel kriterler üzerinde etkisine yer vermeden, istatistik yöntemlerinden yararlanarak (frekans dağılımı) değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu bölümde ise, yukarıda yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan sonuçların bağımsız değişkenlere göre değişimi test edilmeye çalışılacaktır. Dolayısı ile çalışmada çapraz tablo yapıp χ^2 anlamlılık testi uygulanmıştır.

Bu yöntemlerde α değeri 0,05 olarak kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin temel kriterler üzerindeki etkisini gösteren P (olasılık) değerinin sabit kabul edilen α değerinden büyük olması durumunda, bağımsız değişkenlerin temel kriterler üzerinde herhangi bir değişime neden olmadığı, tersi halde ise değişime yol açtığı öngörülmektedir.

Demografik özellikleri oluşturan bazı sorular ile Toplam Kalite kriterlerine yönelik sorular ve diğer bağımsız sorular (S1,S2,...,S22) arasında yapılan çapraz tablolar ve

elde edilen χ^2 test istatistikleri incelenmiştir. Toplam kalite kriterlerine verilen cevaplarda öğrenim durumu, yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerin bazı sorularda anlamlı farklılıklar oluşturduğu gözlenmiştir. Kurum içi statü açısından yönetici ve memur anket formları farklı olduğundan, kurum içi statünün TKY kriterlerine verilen yanıtlarda değişime yol açıp açmadığı test edilmemiştir. Kurumda çalışma süresinin ise kriterlere verilen cevaplar üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

3.5.3.1. Vergi Dairesi Yöneticilerinin Demografik Verilerine Ait Değerlendirmeler

Bu bölümde, Vergi dairesi yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre, anket sorularına vermiş oldukları cevapların *tutarlılığı* (F testi) incelenmiştir. Ayrıca, vergi dairesi yöneticilerinin anket sorularına verdikleri yanıtlarda, öğrenim düzeylerinin ne derecede farklılık yarattığı *Anlamlılık testi* (t testi) ile ölçülmeye çalışılmıştır.

t testi, iki ortalama arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmektedir. İstatistiksel çalışmalarda t testi, bağımsız değişkenler arasındaki seçeneklerin en fazla iki ve örneklem hacminin de küçük ($n < 30$) olması durumunda kullanılır. Çalışmamızda, yönetici grubu için örneklem küçük olduğundan t testi uygulanmıştır. Yapılan uygulamalarda, cinsiyet, yaş ve çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin anket sorularına verilen cevaplar üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenim durumu bağımsız değişkeninin ise birkaç soruya (S1, S2, S4, S6, S13, S14) verilen cevaplarda etkili olduğu belirlenmiştir.

Anket formunda, öğrenim durumu değişkeni 7 gruba ayrılmıştır. Bunlardan ilk 3 grup orta öğretim (İlkokul, Ortaokul, Lise) düzeyini, son 4 grup ise, yüksek öğretim (Yüksekokul, Fakülte, Yüksek Lisans, Doktora) düzeyini temsil etmektedir. Yukarıda belirtilmiş olan t testi özelliğinden dolayı (bağımsız değişkenler arasındaki seçeneklerin en fazla iki olması) öğrenim durumu, orta öğretim ve yüksek öğretim olmak üzere iki ana gruba indirgenmiştir.*

Tablo 22. incelendiğinde; **S1**; "Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır." **S2**; "Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğunu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır." **S4**; "Herhangi bir işlem için gelen çalışanıma en kısa ve doğru şekilde yardımcı olmak beni memnun etmektedir." **S6**; "Sorumluluğumdaki

* Bu işlem, SPSS Paket Programında Analyze/Compare Means/Independent-Samples t test/Grouping Variable/Define Groups/Cut Point seçeneği ile yapılmıştır. Daha fazla bilgi için Bkz. Mustafa ERGÜN, *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları*, Ocak Yayınları, Ankara, 1995, s.168

personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.” S13; “Personelimin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.” S14; “İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.” Sorularına verilen yanıtların; yöneticilerin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılabilecektir. Şöyle ki; S1’ in olasılık değeri 0,025 ($0,025 < 0,05$), S2’ nin olasılık değeri 0,026 ($0,026 < 0,05$), S4’ ün olasılık değeri 0,006 ($0,006 < 0,05$), S6’ nın olasılık değeri 0,003 ($0,003 < 0,05$), S13’ ün olasılık değeri 0,027 ($0,027 < 0,05$), S14’ün olasılık değeri 0,006 ($0,006 < 0,05$) dır.

Yine aynı şekilde yukarıdaki sorulara (S1, S2, S4, S6, S14) ek olarak, 3, 9, 19, ve 20 ($\alpha=0,10$ için) numaralı soruların da (S3; Mükelleflerin dairemiz içerisindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir. S9; Kaliteli hizmet anlayışını benimsemek gerekmektedir. S19; Günlük rutin işlemlerde yetki devrine gitmek gerekmektedir. S20; Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.) istatistiksel olarak tutarlı olduğu yapılan F testi ile belirlenmiştir. Soruların P olasılık değerleri şu şekildedir; S1=0,001 / S2=0,002 / S4=0,002 / S6=0,004 / S9=0,000 / S14=0,002 / S19=0,000 / S20=0,069. Yani, bu sorulara verilen cevapların değışkenliği (varyans) küçüktür.

Yapılan tutarlılık ve anlamlılık testlerinden çıkan sonuçlarda, TKY doğrultusunda belirlenen kriterlerden müşteri (vatandaş) odaklılık, liderlik ve hataları önleme isteğine ait soruların (1., 2., 4., 6., 13. ve 14. sorular) yanıtlarının, öğrenim düzeyine göre değıştiği belirlenmiştir. Yani yüksek öğrenim görmüş yöneticilerin orta öğrenim görmüş yöneticilerden farklı yanıtlar vermiş olduğu saptanmıştır.

Tablo 22: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Anlamlılık Ve Tutarlılık Testi Tablosu

SORULAR	TUTARLILIK TESTİ		ANLAMLILIK TESTİ		
	F	P	T	Std	P
S1	19,456	0,001	2,637	0,42	0,025
S2	16,687	0,002	2,621	0,50	0,026
S3	7,202	0,023	-0,952	0,95	0,364
S4	16,687	0,002	3,428	0,50	0,006
S5	2,687	0,132	0,563	0,71	0,586
S6	13,380	0,004	3,873	0,46	0,003
S7	0,055	0,819	0,464	0,86	0,653
S8	0,519	0,488	-0,089	1,12	0,931
S9	40,000	0,000	1,581	0,38	0,145
S10	1,556	0,241	-0,345	0,58	0,737
S11	0,000	1,000	0,536	0,93	0,604
S12	2,963	0,116	-0,430	0,93	0,676
S13	2,553	0,141	2,582	0,62	0,027
S14	16,687	0,002	3,428	0,50	0,006
S15	4,105	0,070	-1,613	0,99	0,138
S16	3,224	0,103	-1,236	1,13	0,245
S17	0,469	0,509	1,670	0,78	0,126
S18	0,000	1,000	0,536	0,93	0,604
S19	40,000	0,000	1,054	0,38	0,317
S20	4,135	0,069*	1,168	0,51	0,207
S21	0,556	0,473	-0,264	0,76	0,797
S22	0,470	0,509	0,900	0,67	0,389

Çalışmamızın istatistiksel değerlendirmelerine devam ettiğimiz bu bölümde yöneticilerin öğrenim ve yaş demografik bilgileri ile yine yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar arasındaki *ilişkileri* açıklayan bazı çapraz tablolar yer alacaktır.

Yönetici statüsündeki yanıtlayıcılarımızın soru 6'ya verdikleri cevapların öğrenim durumları ile ilişkisinin gösterildiği çapraz tablo, yüksek okul ve fakülte düzeyinde olan yöneticilerimizin katılım yönünde işaretleme yaptıkları ancak lise mezunu olan yöneticinin olumsuz yanıt verdiği göze çarpmaktadır.

* Çalışmada ele alınan çapraz tabloların belirlenmesinde χ^2 olasılık değerleri düşük olanlara ($P < 0,05$) yer verilmiştir.

Tablo 23: Öğrenim Dereceleri İle Soru 6' ya Verilen Cevapların İlişkisi

ÖĞRENİM	S6 Sorumluluğumdaki personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.			Toplam
	Katılmıyor	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
Lise	1	1	-	2
Yüksek okul	-	2	3	5
Fakülte	-	-	5	5
Toplam	1	3	8	12

13. soruda yine lise mezunu olan yöneticimizin cevabının olumsuz olduğu göze çarpar. Yüksek okul mezunu 1 yönetici tarafsız kalmış, fakülte mezunlarının hepsi "tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 24: Öğrenim Dereceleri İle Soru 13' e Verilen Cevapların İlişkisi

ÖĞRENİM	S13 Personelimin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.				TOPLAM
	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
Lise	1	-	1	-	2
Yüksek okul	-	1	2	2	5
Fakülte	-	-	-	5	5
Toplam	1	1	3	7	12

Tablo 25' te 14. soruya verilen yanıtlar ile öğrenim durumu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Cevap veren tüm fakülte mezunları "tamamen katılıyorum" seçeneğini işaretlemişlerdir. İşlemlerin daha kısa sürede ve doğru yapılması gerektiğini genel anlamda tüm yöneticiler istemektedirler.

Tablo 25: Öğrenim Dereceleri ile Soru 14' e Verilen Cevapların İlişkisi

ÖĞRENİM	İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.			Toplam
	Katılmıyor	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
Lise	1	1	-	2
Yüksek okul		3	2	5
Fakülte	-	-	5	5
Toplam	1	4	7	12

20. soru ile öğrenim durumunun ilişkisini ortaya koyan Tablo 26' da fakülte mezunlarının hepsi tamamen katılıyorum derken, yüksek okul mezunlarından 1 tanesi tarafsız kalmayı seçmiştir. Söz konusu soruya lise mezunları da "katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Gelir idarelerindeki hizmet kalitesinin artmasıyla, müşterinin (vatandaşın) devlete karşı bakışının değişeceğini genel anlamda tüm yöneticiler düşünmektedirler.

Tablo 26: Öğrenim Dereceleri ile Soru 20' ye Verilen Cevapların İlişkisi

ÖĞRENİM	Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.			Toplam
	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Lise	-	2	-	2
Yüksek okul	1	2	2	5
Fakülte	-	-	5	5
Toplam	1	4	7	12

Tablo 27' de 7. soruya verilen yanıtların yaş kriteri ile olan ilişkisinin var olup olmadığına ait veriler yer almaktadır. Özellikle 40-49 yaş grubuna giren yanıtlayıcılarımızın katılmıyorum seçeneğini işaretledikleri belirlenmiştir. 50 ve üzeri bir yöneticimizin ise tarafsız olduğu gözlenmiştir.

Tablo 27: Yaş Grupları ile Soru 7' ye Verilen Cevapların İlişkisi

YAŞ	S7 Alacağım kararlarda personelimin fikirleri doğrultusunda hareket etmem gerekmektedir				Toplam
	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
30-39	-	-	1	1	2
40-49	4	-	5	-	9
50-...	-	1	-	-	1
Toplam	4	1	6	1	12

Tablo 28' de yönetici statüsünde yer alan yöneticilerin 40-49 yaş grubundaki 9 kişiden 1 tanesinin soruya katılmıyorum yönünde yanıt verdiği görülmektedir. Dikkati çeken bir diğer nokta ise 30-39 yaş aralığındaki yöneticilerimiz "katılıyorum" yönünde yanıtlar vermişken 50 ve üzeri yaş grubundaki yöneticimiz tarafsız kalmıştır.

Tablo 28: Yaş Grupları ile Soru 10' ye Verilen Cevapların İlişkisi

YAŞ	S10 Personelimin yanlış yapmasından dolayı kendimi sorumlu tutar ve hep birlikte bu yanlış gidermeye çalışırız.				Toplam
	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
30-39	-	-	1	1	2
40-49	1	-	8	-	9
50-...	-	1	-	-	1
Toplam	1	1	9	1	12

40-49 ile 50 ve üzeri yaş grupları yine dikkat çekici yanıtlar vermişlerdir. Aşağıdaki çapraz tabloda da bu daha iyi gözlenebilecektir. 30-39 yaş grubundaki, yani en genç yönetici grubu, personelinin düşünce alınabilecek yeterlilikte olduğunu düşünmektedir. 40-49 yaş grubu yöneticilerin yarısına yakını ise personeline fikir alış verişi yönünde pek güvenmemektedir.

Tablo 29: Yaş Grupları ile Soru 18' e Verilen Cevapların İlişkisi

YAŞ	S18 Çalışanlarımın yönetime fikir sunabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktayım.				Toplam
	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen katılıyor	
30-39	-	-	1	1	2
40-49	4	-	4	1	9
50-...	-	1	-	-	1
Toplam	4	1	5	2	12

Chi square (kikare) testi, bir bağımsızlık testi olarak literatürde yer almaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin biçimi ve gücü hakkında çok az bilgi verdiği düşünülmektedir. Buradan tahmine gitmek sadece chi square değerine değil, örneklem büyüklüğüne de bağlı olmaktadır. Chi square hesaplamalarında verilerin çok adlı (multi-nominal, mesela cevap şıkları, okul türü, doğum yeri gibi) bir dağılımdan rasgele seçilmesi ve beklenen değerlerin çok küçük olmaması gerekmektedir.¹³⁸

Yukarıda ele alınan tabloların seçilmesinin sebebi, bu tablolara ait hesaplanan χ^2 olasılık değerlerinin küçük olmasıdır. Ancak yönetici örneklem sayısının az olması (12 kişi) ve tablolarda yer alan hücrelerde "5" ten küçük değerlerin mevcut olması nedeniyle hesaplanan χ^2 değerlerine ilişkin yorum yapmaktan kaçınılmıştır.

Bununla beraber tablolardaki bütün hücrelerde beklenen frekansın en az 5 olması gerektiği iddiaları son zamanlarda gevşetilmiştir.¹³⁹

¹³⁸ ERGÜN, a.g.e., s. 93

¹³⁹ ERGÜN, a.g.e., s. 93

Çalışmaya eklenen çapraz tablolara ait χ^2 olasılık değerleri sırasıyla şu şekildedir; öğrenim - S6=0,050, öğrenim - S13=0,073*, öğrenim - S14=0,028, öğrenim - S20=0,068*, yaş - S7=0,007, yaş - S10=0,008, yaş - S18=0,025.

Yukarıdaki değerlere göre yöneticiler için, öğrenim durumu ile 6, 13, 14 ve 20 numaralı sorular ve yaş grupları ile 7, 10, 18 numaralı sorular arasında bir ilişki gözlenmekle birlikte, bu ilişkilerin güvenilirliği önceki paragraflarda belirtilen sebepler nedeniyle yoruma açıktır.

3.5.3.2. Vergi Dairesi Çalışanlarının Demografik Verilerine Ait Değerlendirmeler

Bu bölümde vergi dairesi çalışanlarının demografik bilgileri ile bazı* soruların ilişkisi ortaya konulmuştur

Aşağıdaki tabloda 2. Sorumuza verilen cevapların cinsiyet demografik bilgileri ile ilişkisini inceleyebilmekteyiz. Söz konusu tabloda bayanların 47 tanesinin erkeklerin ise 38 tanesinin sorumuza olumlu yanıt verdiği saptanmıştır. Erkeklerin asla katılmıyorum (6) ve tamamen katılıyorum (17) yanıtları ele alındığında, kararlarında daha katı oldukları göze çarpmaktadır. Bayanlar bu konuda daha ılımlı gözükmektedirler. Aşağıdaki çapraz tablodan hesaplanan χ^2 olasılık değerleri 0,069 olup 0,05 kritik değerine oldukça yakındır. Bu nedenle $\alpha=0,10$ ve sd= 4 için χ^2 tablo değerine bakılmış ve 7,779 bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 test değeri 8,707 olduğundan, S2' ye verilen yanıtlar üzerinde cins gruplarının bir etkisi olabileceği söylenebilir. Ancak tablo içinde bulunan toplam hücrelerden 3 tanesinde, 5'ten küçük değer yer aldığından sonuç yoruma açıktır.

Tablo 30: Cinsiyet Grupları ile Soru 2' ye Verilen Cevapların İlişkisi

CINS	Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğunu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.					Toplam
	Asla Katılmıyor	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Bayan	1	9	3	33	14	60
Erkek	6	3	2	21	17	49
Toplam	7	12	5	54	31	109

* $\alpha=0,10$ için geçerlidir.

* χ^2 testi yapıp P olasılık değerleri, sabit α değerinden küçük (veya yakın) olanlar

Soru 8 ile cinsiyet grupları arasındaki ilişkinin gösterildiği çapraz tabloda, aslında yukarıda yer alan S2 ile cins grupları arasında yapılan tabloya benzer bir durum oluşmuştur. Yine erkeklerin yanıtlarında daha kesin bir eğilim gözlenirken, bayanlarda eğilim ılımlıdır. (bayanlar katılmıyorum yönünde işaretleme yaparlarken, erkekler asla katılmıyorum yanında yoğunluk göstermiştir) Karasız kalan erkeklerin sayıları 10, bayanların ise 11' dir. Tablo hücrelerinde bulunan her değer 5' ten büyük olup P olasılık değeri 0,087' dir. Bu da yine $\alpha=0,10$ ve $sd= 4$ için S8' e verilen yanıtların, cins gruplarına göre etkilenebileceğini ortaya koyabilmektedir.

Tablo 31: Cinsiyet Grupları ile Soru 8' e Verilen Cevapların İlişkisi

CINS	S8 Yönetimin biz çalışanlar için en doğru uygulamaları yapacağına inanılmalıdır.					Toplam
	Asla Katılmıyor	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Bayan	7	17	11	21	4	60
Erkek	10	6	10	14	9	49
Toplam	17	23	21	35	13	109

Cinsiyet gruplarının Soru 15 ile ilişkisi tablo 32' de verilmiştir. Söz konusu çapraz tabloda, Mesir Vergi Dairesinde çalışanlardan bayan ve erkeklerin aynı yönde düşündükleri, yani 60 bayanın 47' si, 49 erkeğin 33' ü hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılmasının doğru olmadığını ifade etmektedir. Bunun yanında, bu soruya 7 erkek olumlu bakarken, bayanların sayısının 4 olduğu görülmektedir. Bu sayıların toplam populasyonlarına oranları ise gerçek farklılığı sergilemektedir. Şöyle ki olumsuz düşünen erkekler toplam popülasyonlarının %67' sini temsil ederken, bu oran bayanlarda %78 düzeyindedir. Tablodan hesaplanan P olasılık değeri de yukarıdaki tablolara benzer şekilde $\alpha=0,10$ ve $sd= 4$ için anlamlı olacak yani, cins gruplarının S15 üzerinde etkisi görülebilecektir. Ancak tablo incelendiğinde hücreler içinde 5' ten küçük 3 tane değer olduğu görülecek ve kesin yargıda bulunmaktan kaçınılacaktır.

Tablo 32: Cinsiyet Grupları ile Soru 15' e Verilen Cevapların İlişkisi

CINS	S15 Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.					Toplam
	Asla Katılmıyor	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Bayan	15	32	9	1	3	60
Erkek	17	16	9	6	1	49
Toplam	32	48	18	7	4	109

Tablo 33' de Vergi Dairesinde çalışanların cinsiyetlerine göre soru 19' a verilen cevaplar arasındaki ilişki gösterilmektedir. Bayanların 47 kişisi katılım yönünde yanıt vermiştir. Erkeklerin de, 38 kişisi aynı yönde düşünmektedir. Ancak dikkati çeken, erkeklerden 9 kişi bayanlarda da 10 kişi katılmıyorum demiştir. Yani soruya cevap veren 108 kişiden 23 tanesi mükelleflerin fikir alınabilecek yeterlilikte olduğuna inanmamaktadır. Verilen çapraz tabloya uygulanan χ^2 testinde P olasılık değeri 0,007 bulunmuştur. Bu veri de $\alpha=0,05$ ' ten küçük olduğundan cinsiyet ile S19' a verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani cinsiyete göre mükelleflerden fikir alınmasını isteme eğilimi değişiyor denilebilecektir. Bayanların mükelleflerin fikirlerini almaya erkeklere kıyasla biraz daha olumlu baktıkları göze çarpmaktadır.

Tablo 33: Cinsiyet Grupları ile Soru 19' a Verilen Cevapların İlişkisi

CINS	S19 Yapılan hizmet sunumlarında mükelleflerimizin çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.					Toplam
	Asla katılmıyor	Katılmıyor	Tarafsız	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	
Bayan	1	9	3	33	14	60
Erkek	6	3	2	21	17	49
Toplam	7	12	5	54	31	109

Tablo 34' te öğrenim durumu ile S21 arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Söz konusu çapraz tabloda lise mezunu olan 47 vergi dairesi çalışanından 17 tanesinin TKY ile ilgili hiçbir bilgisinin olmadığı görülmüş, buna karşın yüksek okul ve fakülte mezunlarının sadece 6 tanesinin konu hakkında bilgisinin olmadığı saptanmıştır. Yapılan χ^2 testinin verilerine göre de $P=0,04$ çıkmıştır. Bu değer sabit α değerinden

küçük olduğundan, S21' e verilen yanıtlar ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Tablo 34: Öğrenim Grupları ile Soru 21' e Verilen Cevapların İlişkisi

Öğrenim Durumu	S21 Toplam Kalite Yönetimi hakkında bir bilginiz var mı?			Toplam
	Var	Yok	Var Ama Tam Değil	
Ortaokul	1	-	-	1
Lise	16	17	14	47
Yüksek okul	9	3	4	16
Fakülte	23	3	16	42
Toplam	49	23	34	106

Yaş ile S22'ye verilen yanıtlar arasındaki ilişkinin verilerini aşağıdaki çapraz tablodan izleyebilmekteyiz. TKY' nin vergi dairelerinde uygulanabileceğine inananların çoğunluğunun 2. Yaş grubunda (30-39) yer aldığı görülmektedir. Ancak 3. Yaş grubundaki (40-49) çalışanların yarısına yakını söz konusu soruya direkt uygulanabilir yanıtı verirken, 4. yaş grubu (30-39) için bu oran $\frac{1}{4}$ (11) civarındadır. Daha açık bir ifade ile, 40-49 yaş aralığındaki personel TKY' nin vergi dairelerinde uygulanabilirliği fikrine daha ılımlı bir bakışa sahiptir. χ^2 testinden de bulunan P olasılık değeri 0,06' dır. $\alpha=0,05$ ve sd. 4 için bulunan χ^2 tablo değeri 9,488 iken, $\alpha=0,10$ (0,90 güvenilirlik) için 7,779' dur. Aşağıdaki tablodan hesaplanan χ^2 test değeri; 8,986' dır. Bu durumda $\alpha=0,10$ olduğunda yaş ile S22' ye verilen yanıtlar arasında bir ilişki söz edilebilecektir. Yani, S22' ye verilen yanıtlar üzerinde yaş faktörü etkilidir denilebilecektir.

Tablo 35: Yaş Grupları ile Soru 22' e Verilen Cevapların İlişkisi

YAŞ	S22 Toplam Kalite Yönetimi Vergi Dairelerinde Uygulanabilir mi?			Toplam
	Uygulanabilir	Altyapı yetersizliği nedeniyle uygulanamaz	Çalışana eğitim verilmesi ile uygulanabilir	
17-29 arası	4	4	15	23
30-39 arası	11	8	37	56
40-49 arası	10	5	7	22
Toplam	25	17	59	101

Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde çalışan, memur statüsündeki ve yönetici statüsündeki personele, TKY kriterleri baz alınarak yöneltilen sorulara verilen cevaplar bağlamında uygulandığımız analizleri yukarıda geniş anlamda açıklamaya çalıştık.

Araştırma modelinde belirlenen TKY kriterlerinin, müşteri odaklılık (vatandaş odaklılık), liderlik, hataları önleme isteği, sürekli gelişme ve tam katılım olması göz önünde bulundurulacak olursa, S1, S2, S5' e verilen cevaplar ışığında vergi dairesi çalışanlarının müşteri (vatandaş) odaklı hizmet sunumuna yatkın oldukları söylenebilecektir. Yönetici statüsündeki çalışanların da aynı yönde fikir sahibi oldukları müşteri odaklılık sorularına verilen yanıtlardan anlaşılabilir. Yalnız dikkati çeken, vergi dairesi çalışanlarının S3 ve S4' e verdikleri yanıtlardan mükelleflerin de bilinçli olmaları gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin de yöneltilen S5' e verdikleri yanıtta anlaşılacağı üzere, mükellefleri vergi dairesi içerisinde mükellefleri yönlendirecek bir birime ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Belirtilmesi gereken bir konu da, vergi dairesi yöneticisinin iç müşterisi niteliğindeki personeline S4' e verilen yanıtlar bağlamında değer vermiş olduğunun ortaya çıkmasıdır. Kısaca yönetici statüsündeki çalışanlar, personeline yardımcı olma isteğine sahiptirler (müşteri odaklılık).

Belirlenen Toplam Kalite kriterlerinden bir diğeri ise liderlik kriteridir. Söz konusu kriteri temsil eden soruların genel değerlendirmesinden anlaşılacağı üzere, vergi dairesi çalışanlarının yönetim ile ilişkilerinin gerektiği ölçüde olmadığına inandıkları ortaya çıkmıştır. Yönetici statüsündeki çalışanların da, personelinin fikirlerinin, alacağı kararlarda rol oynamasını çoğunlukla istemediği ortaya çıkmaktadır. Ancak yöneticilerin kendilerini tek doğrucu olarak görmedikleri S8' e verilen yanıtlar doğrultusunda ifade edilebilecektir.

Hataları önleme isteğine yönelik sorulara verilen yanıtlarda dikkati çeken vergi dairesi çalışanlarının sundukları hizmetlerin etkinliğinin ölçülmesini istediği ve bürokratik işlemlerin hizmet sunma etkinliğini olumsuz etkilediğidir. Hizmet etkinliğinin artırılması için takım çalışmasının gerekliliğine de inanan vergi dairesi çalışanlarının yanında yöneticiler de takım çalışmasının hataları önleme yönlü bir faaliyet olduğuna inandıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin ödüllendirme inisiyatiflerini de kullanabildikleri ifade edilebilecektir.

Sürekli gelişme yönlü soruların yanıtlarında dikkat edilecek nokta, vergi dairesi çalışanlarının teknolojik imkanlardan yeterince yararlanamadığıdır. S14' ün yanıtları

söz konusu kritere olumlu bakan bir çalışan kadrosunun olduğunu ortaya koymaktadır. Vergi dairesi yöneticilerine yöneltilen sürekli gelişme kriteri sorularında, S15' e verilen yanıtlardan çıkan sonuç, olumsuzdur. Yani sürekli gelişme yönlü bir düşünce hakimiyetinin söz konusu olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca dikkati çeken bir diğer konu da, teknolojik imkanların tam kullanıldığı yönünde düşünen yöneticilere karşın vergi dairesi çalışanlarının çoğunun aynı fikirde olmadığıdır.

Belirlenen Toplam Kalite kriterlerinden tam katılım kriterine yönelik olumlu bir görüşün hakimiyetinden söz edilebilecektir. Yönetici statüsündeki çalışanların da aynı yönde fikir sahibi oldukları ifade edilebilecektir. Ayrıca dikkati çeken vergi dairesi yöneticilerinin tamamının yetki devrine yönelik soruya olumlu yanıt vermeleri göz ardı edilmemelidir.

Genel anlamda bakıldığında Manisa Mesir vergi dairesi çalışanları ve yöneticilerinin TKY uygulamasına yakın bireyler olduğu söylenebilecektir.

TKY' nin Manisa Mesir Vergi Dairesinde uygulanabilmesi için belirli adımların takip edilmesi gerekliliği düşünülmektedir:

- 1. Adım: Yöneticilerin İkna Edilmesi:** TKY' nin uygulamaya konması, üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir. Öncelikle bakan, Müsteşar, Müsteşar ve teşkilatın üst düzey tüm yetkililerinin bu konuda ikna edilmesi gerekmektedir.
- 2. Adım: Kalite Organizasyonunun oluşturulması:** Yöneticiler Toplam Kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar. Bakana bağlı bir birim olarak "Maliye Kalite Ofisi" kurulabilir. Bu birim Maliye Bakanlığı merkez teşkilatı ile taşra teşkilatlarında TKY çalışmalarını koordine edebilir, birimleri bilgilendirebilir ve yapılan çalışmaları destekleyebilir.

Maliye kalite ofisi, vergi dairelerinde Toplam Kalite çalışmalarının hem destekleyicisi hem de yönlendiricisi konumunda düşünülmektedir. Personelin yaptığı işe katılımını sağlama amacı ile kalite çemberleri faaliyetlerinin özendirilmesi amacı ile, "ayın personeli", "yılın personeli" gibi maddi ve manevi tesvik edici ödüller uygulamaya koyabilir. Vergi daireleri arasında rekabet ve yarışma havası yaratıp belirli kriterleri

yerine getiren vergi dairelerine “kalite bayrağı” ve/veya “kaliteli hizmet belgesi” verebilir ve her iki yılda bir belge yenilenecek şekilde çalışmalara devamlılık kazandırabilir.

3. Adım: Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yönetimin uygulanması. Birinci yöntem; üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikinci yöntem; kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkması olarak ifade edilebilir. TKY’ nin başarısı üst yönetimin başarısı ile doğru orantılıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin Toplam Kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, Kalite Yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olmasının önemini yadsınamayacağı ifade edilmektedir.

4. Adım: Yöneticilerin Eğitimi: Toplam Kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü adım, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyumlu araçlar konusunda eğitilmesinin gerekliliğidir. bu eğitimin içeriği:

- Toplam Kalite konusunda özel eğitim,
- Grupları tanıma ve teşvik etme,
- Sorunları çözme yöntemleri,
- İç müşteri – tedarikçi ilişkisi,
- Kalite Yönetimi ile ilgili araçlar

İlk dört adım, Toplam Kalite zemininin oluşturulma safhaları olarak düşünülebilir. Bundan sonraki adımlar uygulamaya konma yönündeki adımlardır.

5. Adım: Bilgilendirme: Bu adımda, Maliye Bakanlığı’ nda çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite ile ilgili açıklamaların yapılması resmi bir açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bu uygulamanın birçok nedeni ortaya konulabilir. En önemli nedenleri, Toplam Kalite hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak, aynı zamanda herkezin katılımına olanak verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitab etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde kanalize olmasını sağlamak olarak ifade edilebilir.

6. **Adım: Personelin Eğitimi:** Toplam Kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleşeceğini tüm personelin eğitilmesi gerekmektedir. Personelin alacağı eğitimi üç başlık altında toplamak mümkün olabilir: Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri – tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi.
7. **Adım: Personelin Katılımının Sağlanması:** Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek gerekmektedir. Bu aşamada, temel motivasyon kuramlarından yararlanılması düşünülmektedir.
8. **Adım: Çember Faaliyetlerinin Başlatılması:** Çember faaliyetlerinin Bakanlık birimlerinde başarı ile uygulama imkanı kazanması, çalışanların buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verebilecektir. Tüm teşkilatta başlayan çember faaliyetlerinin Maliye yönetimine yeni bir dinamizm getireceği düşünülmektedir.
9. **Adım: Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi:** Teşkilattaki yetersizliklere nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu birimlerde, bu konulara odaklanılmasını ve mücadele edilmesini sağlayabilecektir.¹⁴⁰

Manisa Mesir Vergi Dairesi veya tüm vergi dairelerinde yukarıda sayılan adımların gerçekleştirilmesi ile kalite yolunda önemli yollar katedileceği düşünülmektedir. Çalışmamızın birinci bölümünde TKY' nin teorik altyapısını çizmeye, ikinci bölümümüzde ise Kamu Gelir İdarelerimizin yapısını ortaya koymaya çalıştık son bölümümüzde yaptığımız alan araştırmasının bulgularının değerlendirilmesine yer verdik. Bu bağlamda "Kamu Gelir İdarelerinde TKY" yönünde çıkarımların ortaya konulmasına yer verildi.

¹⁴⁰ KARYAĞDI, a.g.e., s.83

SONUÇ

Yaşamın değişmez kuralının değişim olduğunu ifade eden düşünürlerin tespitleri, sanırım bilgi çağının başlaması ile pekişmiş olmalıdır. Şöyle ki, bir kıtadan diğer kıtaya saniyeler kadar kısa sürelerde iletişim sağlanmakta, sürekli bilişim içerisinde ve bütünleşmiş bilgilerin yeni bilgilere gebe olduğu ortamlarda değişmemek olası gözükmemektedir.

Değişim, toplumların tüm özel ve tüzel kişilerini değişime zorlamaktadır. Bu bağlamda bireylerin değişimi kurumların değişiminden daha hızlı, özel kurumların değişimi de kamu kurumlarından daha hızlı gerçekleşebilmektedir.

Özel sektör açısından rekabeti, kamu sektörü açısından da vatandaş taleplerini öne alan bir yönetim anlayışının önemi giderek artmaktadır.

Vatandaş odaklı bir anlayışa geçiş için, demokrasi ve bilimsel düşüncenin rehber edinilmesi gerekmektedir. Bu yönetim anlayışına geçişte kullanılan araçların farklılığı belirlenen amacı etkilememelidir. Yaklaşık 60 yıl özel sektörde uygulama alanı bulan "Toplam Kalite Yönetimi", kamu yönetiminde bir araç olarak 1990' lardan itibaren önerilmeye başlanmıştır. Özellikle gelir idarelerinin yeniden yapılandırılması çalışmalarında TKY uygulamalarına rastlanmaktadır.

Kamu yönetiminin finansman ihtiyacını büyük ölçüde sağlama yöntemi olan vergilemenin, vergi yönetiminin etkinliği ile doğru orantılı olarak başarılı olacağı düşünülmektedir. Ülkemizdeki alt yapı yetersizlikleri, otomasyon ağının tam anlamı ile kurulamamış olması ve denetimsizlik, vergi yönetiminin önündeki önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca dönemsel çıkarların da rol oynadığı bir sistemde, vergi yönetiminin olumsuz etkilere maruz kaldığı ifade edilmektedir.

Kamu Gelir İdareleri ve son yıllarda kamu yönetimine önemli yenilikler getiren gelir idarelerinde TKY anlayışını ele almaya çalıştığımız araştırmamızda, yukarıda da ifade edildiği gibi belirli sorunların olduğu ve bu sorunların giderilmesi için Türkiye' de ve dünyada yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarında TKY' nin uygulama yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde yapılan, vergi dairelerinin yeniden yapılandırılmasında TKY' nin uygulanabilirliğine ilişkin araştırma sonuçlarına göre, teknolojik alt yapının yetersizliği, yöneticiler ile çalışanlar arasında kopukluğun

yaşandığı, mükelleflere gereken önemin verilemediği, yöneticilerin emrindeki personele fikir sormaya yanaşmadıkları, ancak, Toplam Kalite konusunda bilgi sahibi olduğu ve hizmet içi eğitimlerin verilmesi ile TKY uygulanmasının istendiği sonuçlarına varılmıştır.

Bazı sorulara uygulanan ilişki testlerinden de özellikle öğrenim, cinsiyet ve yaş demografik bilgilerinin verilen yanıtlarda farklılık yarattığı saptanmıştır. Öğrenim düzeyi lise seviyesinde olan vergi dairesi yöneticilerinin personelleri ile iletişime, fakülte ve yüksek okul seviyelerindeki yöneticilere göre daha olumsuz baktıkları gözlemlenmiştir. Belirlenen bir nokta da, vergi dairesinde çalışan erkekler, yönetimin çalışanlar için en doğru kararlar alacağına bayanlardan daha fazla inanmaktadırlar. Ayrıca TKY' nin vergi dairelerinde uygulanabilmesi için hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu hem 17-29 hem de 30-39 yaş grubu çalışanlar ifade ederlerken 40-49 yaş grubu çalışanların büyük payı ise hizmet içi eğitim olmadan da TKY' nin uygulanabileceğinin ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, Kamu Gelir Idarelerinin mükellef ile birebir karşılaştığı ortamın vergi daireleri olduğu, bu yüzden müşteri konumundaki vatandaşa yönelik hizmet anlayışının değişiminin bu birimlerden başlaması gerektiği düşünülmektedir. Çalışmamızda Gelir Idarelerinde hizmet kalitesinin artırılmasının vatandaş üzerinde olumlu etki yaratacağı konusuna hem vergi dairesi çalışanları hem de yöneticilerinin aynı yönde düşündükleri gözlemlenmiştir.

Vergi hizmetini sunan, vergi dairesi çalışandır. Vergi yönetiminin başarısında vergi çalışanlarının büyük öneminin olduğu yadsınmamalıdır. TKY anlayışı da insanı önemseyen bir yaklaşımdır. Yönetim ve çalışanların işbirliğini gerektiren bir düşünce sistemidir.

TKY' nin kamu gelir idarelerinde uygulanabilmesi için, öncelikle üst düzey yöneticilerin ikna edilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin ikna edilmesinden sonra kalite stratejisini, programını, hareket planlarını ve örgüt yapısını kapsayan bir kalite organizasyonu oluşturulabilir. Bu anlamda çalışması için Maliye Bakanlığı' na bağlı "maliye kalite ofisi" kurulabilir. Üst düzey yönetimin kalite organizasyonuna tam anlamı ile sahip çıkması ve eğitim görmeleri sağlanabilir. Eğitimin içeriğinde; TKY konusunda özel eğitim, grupları tanıyıp teşvik etme, sorun çözme yöntemleri, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında bilgiler yer alabilir. TKY için bilgilendirmenin öneminden dolayı, yapılacak tüm uygulamaların resmi toplantılar, ilan, duyurular gibi yöntemler ile açıklanması sağlanabilir.

Toplam Kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin katılımı ile gerçekleşeceğinden, tüm personelin eğitilmesi gerekmektedir. Personelin eğitimini, örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri – tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi olarak üç başlık altında toplamak mümkün olabilir. Personelin eğitimi kadar, personelin katılımının da sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Çalışanların beyin güçlerinin harekete geçirilmesi ve tam bir motivasyon sağlanabilmesi için TKY’de önemi büyük olan “kalite çemberleri” oluşturulabilir. Çember faaliyetlerinin bakanlık birimlerinde başarı ile uygulama imkanı kazanması, çalışanların buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verebilecektir. Tüm teşkilatta başlayan çember faaliyetlerinin maliye yönetimine yeni bir dinamizm getireceği düşünülmektedir.

Maliye teşkilatındaki yetersizlikler ile mücadele yollarının tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizlikler ile nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu birimlerde, bu konulara odaklanılmasını ve mücadele edilmesini sağlayabilir.

Kamu gelir idarelerinde TKY’ nin uygulanabilirliğini kolaylaştırıcı, saydığımız çalışmaların yapılması, sunulan hizmet kalitesini artırıcı etki yaratabilecektir. Önerilen en önemli uygulamanın yöneticiler ve çalışanların tam olarak katılımı ve iletişimi olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışanı ve çalışan – yönetici ilişkilerini ön planda tutan TKY’ nin tüm Kamu Gelir İdaresi birimlerinde, özellikle müşteri (vatandaş) ile iletişimin yoğun olarak yaşandığı vergi dairelerinde uygulamaya konması çalışmalarına da özellikle VEDOP (Vergi Dairesi Otomasyon Projesi) ile ivme kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmamızda da yer alan, Kocaeli Vergi Defterdarlığı’nda kalite çemberi uygulamalarına geçilmiş ve işlem sürelerinde olumlu kısaltmalar yaşandığı saptanmıştır. Kocaeli Defterdarlığı TKY’ye geçiş yaparken, eğitim çalışmaları ile tüm çalışanlarının TKY kavramlarını algılamasını sağlamış, organizasyon şemasını yeniden düzenlemiş, hedef, vizyon, misyon ve temel değerleri panolaştırmış, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını belirlemiştir.

“Kamu Gelir İdarelerinde Toplam Kalite Yönetimi (Manisa Mesir Vergi Dairesi Örneği)” konulu çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlarda, genel anlamda, Kamu Gelir

İdarelerinde yeniden yapılandırma çalışmalarına gereksinim duyulduğu, bir çözüm önerisi olarak da Toplam Kalite Yönetimi anlayışının dünyada olduğu gibi ülkemiz gelir idarelerinde de uygulanabilceği düşünölmektedir. Ancak yönetici ve çalışanların, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine inanç ve eğitimlerinin uygulama için çok önemli olduğu, Toplam Kalite uygulamalarının yasal olarak da desteklenmesi gerektiği düşünölmektedir. Organizasyon yapısının yeniden gözden geçirilip yerelleşme yönlü çalışmalara önem verilmesi önerilmektedir. Yerelleşme ile vergi dairelerinin yüklerinin ağırlaşmaması için de mükellef sayılarının azaltılıp daire sayılarının artırılması düşünölmektedir. Küçük dairelerin mükellefler ile daha iyi iletişim kurabileceği, hizmet sunumlarının kalitelerinin de buna bağlı olarak artış trendine girebileceği düşünölmektedir.



BİBLİYOGRAFYA

KİTAPLAR

- AKIN, B., EROL, V., ÇETİN, C., **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- AKSOY, Ş., **Vergi Hukuku ve Türk Vergi Sistemi**, Son Değişikliklere Göre yeniden Düzenlenmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991
- BARANSEL, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt 1, No: 257, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993
- BOZKURT, R., **Kalite İyileştirmede Kullanılan Teknikler**, MPM Yayınları, Ankara, 1994
- COŞKUN, G., **Devlet Bütçesi**, Türk Bütçe Sistemi, Turhan Kitabevi, İstanbul, 1989
- ÇELEBİ, K., **Kamu Ekonomisi Analizi (Kamu Ekonomisinin Büyüklüğü Sorunu)**, Emek Matbaası, Manisa, 2000
- DEMİRKAN M., **Toplam Kalite Yönetimi (ve Türk ilişkileri sistemine etkileri)**, Değişim yayınları, Sakarya, 1997
- ERGÜN, M., **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları**, Ocak Yayınları, Ankara, 1995
- ERYILMAZ, B., **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995

- IMAI, M., **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul 1995
- IMAI, M., **Kaizen, Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı (Brisa Tercümesi)**, İstanbul, 1986
- ISHIKAWA, K., **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları 7, 2. Baskı, İstanbul, 1997
- KALDER, **Kalitenin Yansıması**, Mart 1998
- KARYAĞDI, N., **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, ASO Yayınları, Ankara 2001
- KAVRAKOĞOLU, İ., **Toplam Kalite Yönetimi**, KALDER Yayınları, İstanbul 1994
- KEEN, G. W., **Every Manager' s Guide to Business Processes**, U.S.A., 1996
- KIRBAŞ, S., **Vergi Hukuku (Temel Kavramlar, İlkeler ve Kurumlar)**, 12. Baskı, Siyasal Kitabevi, Eylül 2000, Ankara
- MALİYE BAKANLIĞI GELİRLER KONTROLÖRLERİ DER., **Gelir İdaresinin Ve Vergi Denetiminin Yeniden Yapılandırılması**, Ankara, 2000
- MALİYE BAKANLIĞI, **Cumhuriyetin 70. Yılında Maliye Bakanlığı**, APK Yayınları No: 1993/334, Ankara, 1993
- MEARS, P., **"Quality Improvement Tools & Techniques"**, McGraw-Hill Inc, 1995
- MERİÇ, M., **Kamu Kesiminde Mali Yapı**, İzmir, 1999
- MIYAUCHI, İ., **Japonya' da Toplam Kalite Yönetimi**, MESS Yayınları, No:301, İstanbul, 1999
- MUTER N. B., **Vergi Teorisi**, Manisa, 2000
- MUTER, N. B., **Türkiye Ekonomisinde Mali Yapı (Kurumsal ve Kuramsal Bir Yaklaşım)**, Manisa, 1994

- ÖZER İ., **Türk Kamu Maliyesi ve Sorunları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1986
- ÖZER, İ., **Devlet Maliyesi**, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu yayını, Cilt II, No: 1986/277, 1986, Ankara
- PEHLİVAN, O., **Kamu Maliyesi**, Trabzon, 1998
- SAKINÇ, S., **Yerel Yönetimler Ekonomisi**, Emek Matbaası, Manisa 2001
- SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI **Kalite Kavramı, AB Kalite Politikaları ve**
AVRUPA TOPLULUĞU KOORD. **Türkiye' deki Kalite Faaliyetleri**, GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ, **Yayın no 48, 1. Baskı, Ankara, Mart 1999**
- THE WORLD BANK, **World Development report, The State in a**
Changing World, Oxford University Press,
New York, 1997,
- TOSUNER, M., ARIKAN, Z., **Vergi Usul Hukuku**, 4369 Sayılı Kanuna Göre
YERELİ A. B. **Gözden Geçirilmiş Ve Yenilenmiş 3. Baskı,**
İzmir, 1998
- TOSUNER, M., ARIKAN, Z., **Vergi Usul Hukuku**, İzmir, 2001
- ULUATAM, Ö., **Vergi Hukuku**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1994
- YENERSOY, G., **Toplam kalite Yönetimi (Mükemmeli Arayış**
Yolculuğuna İlk Adım), Rota yayınları, Mart
1997

MAKALELER ve BİLDİRİLER

AKAL, Z.,

“Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **MPM Kalite Özel Sayısı**, Ankara, 1995

AKGÜL ,A., VURAL, O.,

“Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’ ında Toplam Kalite Yönetim Uygulaması”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayını, Ankara, 1998

AKTAN, C. C.,

“Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl 70, Sayı 419, Haziran, 1998

ARSLAN, A.,

“21. Yüzyıla Girerken Yönetim”,
www.kho.edu.tr/akademik/arastirma/siyem/akin/makale.shtml

BALCI, A.,

“Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”,
Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, Cilt 1, TODAİE Yayını, Ankara, 1998

BAŞSOY, A.,

“Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Arayışlarını Güçleştiren Nedenler”, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Cilt II, TODAİE Yayını, Ankara, 1998

BATIREL, Ö. F.,

“Türk Vergi Yönetimi”, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Yayın no: 68, Yıl 29, İstanbul, 1985

BIÇER, I. H. ve GÜNGÖR, C.,

“Toplam Kalite Yönetiminin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyum Bildirileri**, TODAİE Yayını, Ankara, 1998, Cilt1

- BOWMAN, J. S., "At Last, An Alternative to Performans Appraisal: Total Quality Managemant", **Public Administration Review**, 1994, cilt 54, No:2
- BURR, J.T., "Going With the Flow (Chart)", **Total Quality Management**, The Dryden Press ,1994
- CANSIZLAR, D., "A.B.D. Kamu Mali Yönetim Sistemi", **Maliye Dergisi**, Mayıs – Ağustos 1996, Sayı 122
- DENİZHAN Y. ve YAMAN, A., "Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları", **Maliye Dergisi**, Sayı: 138, Eylül-Aralık 2001
- DOĞAN, Ö. I., Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak- Mart 2000
- EFELERLİ, S. S., GEREK ,A., AKGÜN C., I., GÖKÇÜMEN A., "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite", **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, TODAİE Yayını**,Ankara, 1998, Cilt1
- EYÜPGİLLER, S., "Vergi İdaresinin Yapılandırılması: Global Eğilimler ve Türkiye İçin Öneriler", **Vergi Dünyası**, Sayı 233, Ocak 2001
- GHOBADIAN, A. & SPELLER, S., "Gururs of Quality: A Framework for Comparision", **Total Quality Management**, Vol. 5, Issue 3, 1994
- GÖZLÜ, S., "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını**, Cilt II, Ankara,1998

- GÜREL, N. T., "Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği ve Türk Havayolları A.O. Eğitim Merkezi Uygulamaları ", **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, 1999
- GÜVEN, S., "Kalite Yönetiminde Sistem Yaklaşımı: ISO 9000", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, 1992
- HAMBRICK, J. & MANN, R. JR., "ISO 9000 at Precision Farics Group, Inc.", **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter, 1995
- KARATEPE, O. M., "Hizmet Sektöründe TKY Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme", **Kalite Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Cilt 1, TODAİE Yayını, Ankara, 1999
- KIM, P. S., "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector", **International Journal of Public Administration**, 1995, V.18, N.4
- GÖKBUNAR, A. ,GÖKBUNAR R., "Türk Vergi İdaresinin Verimliliğinin Arttırılmasına Yönelik Reform Önerileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1996/3
- MUTER N. B. ve GÖKBUNAR R., "Müşteri ve Hizmet Yönlü Bir Kamu Sektörüne Doğru", **Prof. Dr. Nezihe SÖNMEZ'E Armağan**, DEÜ İİBF Maliye Bölümü Yayını, İzmir, 1997
- MUTLU, F., "Etkin Bir Vergi Yönetimi ve Gelirler Bölge Müdürleri", **Vergi Raporu**, Yıl 7, Nisan – Mayıs 1999
- PEKER, Ö., "Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Cilt 2, TODAİE yayını, Ankara, 1998

-
"Toplam Kalite Yönetimi ve TS- ISO 9000 Standartları", Verimlilik İçin Üretimde Kalite Özel Sayısı, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara 1993
- PEŞKİRCİOĞLU, N.,
"Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel sayısı**, MPM yayını, Ankara, 1996
- SENSENBRENNER, J.,
"Quality Comes to City Hall", **Harward Business Review**, 1991/ Mart-Nisan
- ŞERBETÇİ, D.,
"Toplam Kalite Yönetimi", **Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı M.Y.O.Yıllığı**, Ekim, 1995
- ŞİMŞEK, M.,
"Kalite Kavramının Çeşitli Ülkelerde Gelişimi", **Standart Dergisi**, Haziran 2000
- TANZI, V.,
"Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi", www.canaktan.org.tr
- TOSUN, G. ve TOSUN, T.,
"Kamu Yönetiminde TKY", **Görüş Dergisi**, Ocak – Şubat 1997
- TOSUNER, M.,
"Yeni Vergi Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme", www.esiad.org.tr/egvizyon/22/mehmettosuner.html
- WALSH, K.,
"Quality and Public Services", **Public Administration Review**, 1991, V.69 (Winter)
- YILDIRIM, A.,
"Gelir İdaresinin Yeniden Yapılandırılması ve Modernizasyonu Projesi", **Vergi Dünyası**, Temmuz 1996,

YÜKSEL, F.,

"Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 1998

RAPORLAR

DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI

Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Ö.İ.K. Raporu, Ankara,2000

.....

Vergi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Temmuz, 1995

TEZLER

ANAKOÇ, R.,

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Celal Bayar Üniversitesi SBE,1999

İNTERNET ADRESLERİ

www.alize.finances.gov.fr

www.canaktan.org.tr

www.dsi.gov.tr/bolge/dsi/tky.html

www.eylem.com/wtkyparad.htm

www.esiad.org.tr

www.gelirler.gov.tr

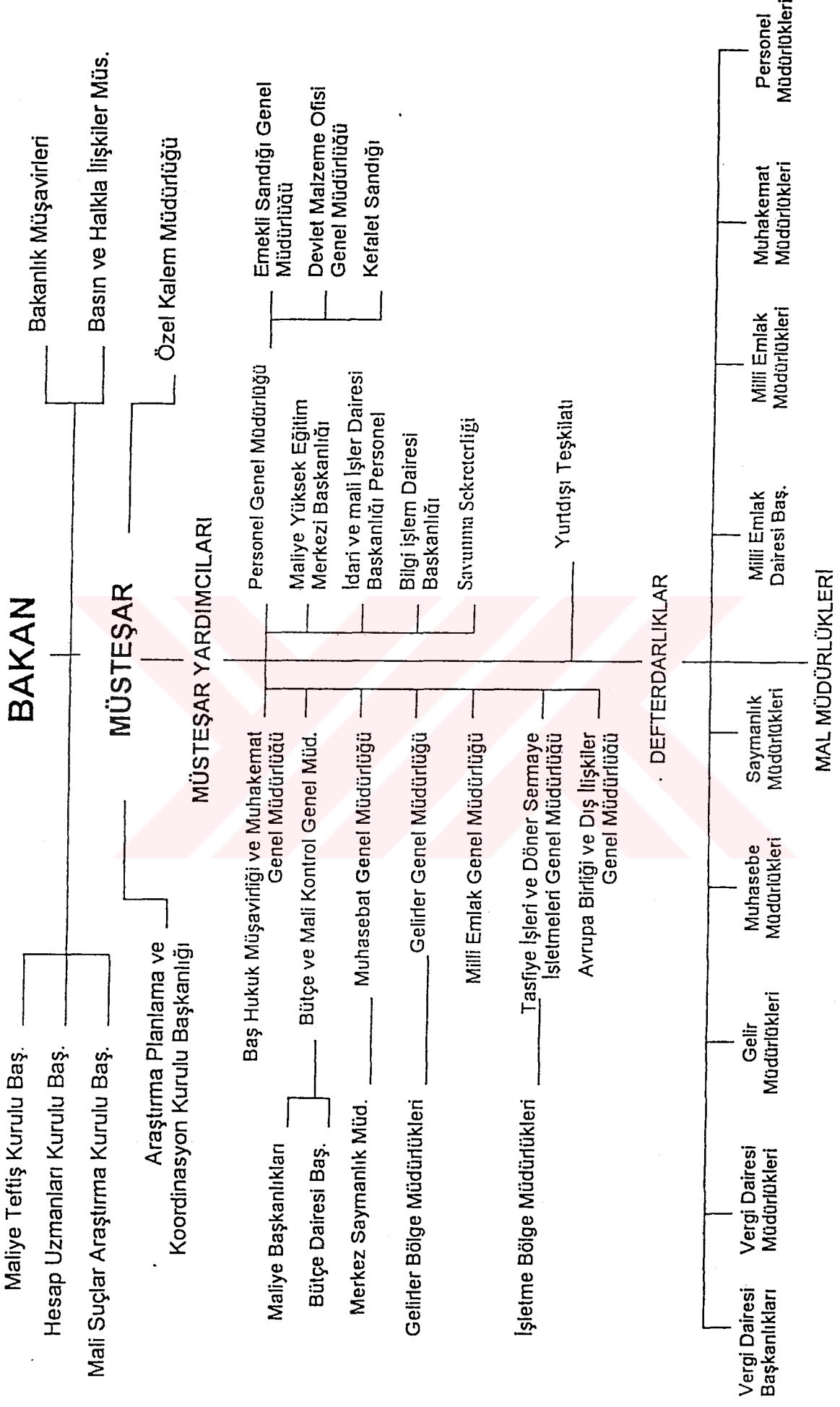
www.inland.revenue.gov.uk

www.irs.ustreas.gov

www.kageme.edu.tr

www.maliye.gov.tr

www.ymm.net



EK 2: Manisa Defterdarlığı Şeması



EK 3: Vergi Dairesi Yönetici Anket Formu

Bu anket, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü Maliye Teorisi Ana Bilim Dalı tez çalışmasına ışık tutması bağlamında, sizlerin değerli bilgilerinizi almak üzere hazırlanmıştır. İlginiz için şimdiden teşekkürler.

Prof. Dr. B. Naci MUTER
Arş. Grv. Gül GEZEN

YÖNETİCİ ANKET SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

A- Cinsiyetiniz () Bayan () Erkek

B- Yaşınız

1. 17-29 arası () 2. 30-39 arası () 3. 40-49 arası () 4. 50 ve üstü ()

C- Öğrenim Durumunuz

1. İlkokul () 2. Ortaokul () 3. Lise () 4. Yüksek Okul ()
5. Fakülte () 6. Yüksek Lisans () 7. Doktora ()

D- Kurum içi statü

1. Yönetici () 2. Memur ()

E- Bu Kurumda Çalışma süreniz

1. 1-5 yıl () 2. 6-10 yıl () 3. 11-15 yıl () 4. 16-20 yıl () 5. 20 yılda fazla ()

1) *Asla Katılmıyorum* 2) *Katılmıyorum* 3) *Tarafsızım* 4) *Katılıyorum* 5) *Tamamen Katılıyorum*

	1	2	3	4	5
1) Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.					
2) Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğunu hissettiğimde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.					
3) Mükelleflerin dairemiz içerisindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.					
4) Herhangi bir işlem için gelen çalışanıma en kısa ve doğru şekilde yardımcı olmak beni memnun etmektedir.					
5) Mükelleflerin daire içerisinde çeşitli sorunlarına yanıt verebilecek bir birime ihtiyaç vardır.					
6) Sorumluluğumdaki personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.					
7) Alacağım kararlarda personelim fikirleri doğrultusunda hareket etmem gerekmektedir.					
8) Personelim ve dairem için inisiyatifim doğrultusunda yapacağım uygulamalar en doğru uygulamalardır.					
9) Kaliteli hizmet anlayışını benimsemek gerekmektedir.					
10) Personelim yanlısı yapmasından dolayı kendimi sorumlu tutar ve hep birlikte bu yanlısı gidermeye çalışırız.					

11) Çalışanlarımın verimliliğini artırıcı uygulamaları hayata geçirebilmekteyim. (ödüllendirme, ikramiye... v.b.)

--	--	--	--	--

12) Personelimin takım çalışmasına yatkınlığına inanmamaktayım.

--	--	--	--	--

13) Personelimin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.

--	--	--	--	--

14) İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.

--	--	--	--	--

15) Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.

--	--	--	--	--

16) Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet v.b.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.

--	--	--	--	--

17) Çalışanlarımın gelişmesini sağlayıcı hizmet içi eğitimlerin gerekliliğine inanmaktayım.

--	--	--	--	--

18) Çalışanlarımın yönetime fikir sunabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktayım.

--	--	--	--	--

19) Günlük rutin işlemlerde yetki devrine gitmek gerekmektedir.

--	--	--	--	--

20) Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.

--	--	--	--	--

21) Toplam Kalite Yönetimi hakkında bir bilginiz var mı?

1. Var ()
2. Yok ()
3. Var ama tam olarak bilmiyorum. ()

22) Toplam Kalite Yönetimi Vergi Dairelerinde uygulanabilir mi?

1. Uygulanabilir ()
2. Altyapı yetersizliği (bilgisayar, internet, eğitim, yasal düzenlemeler, merkeze bağımlılık..) dolayısıyla uygulanamaz. ()
3. Vergi dairesi çalışanlarına eğitim verilmesi ve yönetimin hizmet anlayışını değiştirmesi ile uygulanabilir. ()

Ek 4: Vergi Dairesi Çalışanları Anket Formu

Bu anket, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü Maliye Teorisi Ana Bilim Dalı tez çalışmasına ışık tutması bağlamında, sizlerin değerli bilgilerinizi almak üzere hazırlanmıştır. İlginiz için şimdiden teşekkürler.

Prof. Dr. B. Naci MUTER
Arş. Grv. Gül GEZEN

VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARI ANKET SORULARI

KİŞİSEL BİLGİLER

A- Cinsiyetiniz () Bayan () Erkek

B- Yaşınız

1. 17-29 arası () 2. 30-39 arası () 3. 40-49 arası () 4. 50 ve üstü ()

C- Öğrenim Durumunuz

1. İlkokul () 2. Ortaokul () 3. Lise () 4. Yüksek Okul ()
5. Fakülte () 6. Yüksek Lisans () 7. Doktora ()

D- Kurum içi statü

1. Yönetici () 2. Memur ()

E- Bu Kurumda Çalışma süreniz

1. 1-5 yıl () 2. 6-10 yıl () 3. 11-15 yıl () 4. 16-20 yıl () 5. 20 yılda fazla ()

1) *Asla Katılmıyorum* 2) *Katılmıyorum* 3) *Tarafsızım* 4) *Katılıyorum* 5) *Tamamen Katılıyorum*

	1	2	3	4	5
1) Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.					
2) Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğunu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.					
3) Bilgisiz mükelleflerin gelişigüzel soru sormaları verdiğimiz hizmetin verimliliğini düşürmektedir.					
4) Mükelleflerin dairemiz içerisindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.					
5) Hizmeti sunduktan sonra mükellefin memnuniyeti beni mutlu etmektedir.					
5) Yönetim ile iletişimimizin tatminkar olduğuna inanmaktayım.					
7) Alınacak kararlarda, yönetim, biz çalışanların statüleri arasında ayrım yapmadan görüşlerimizi almalıdır.					
3) Yönetimin biz çalışanlar için en doğru uygulamaları yapacağına inanılmalıdır.					
1) Sunulan hizmetler sonucu belli bir başarı elde edilmesi karşılığı ödüllendirilmek biz çalışanları daha verimli çalışmaya itmektedir.					
0) Tarafımızca sunulan hizmetlerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilmelidir.					

- 11) Çalışanlar olarak bizlerin, sunduğumuz hizmetlerin verimliliği için takım çalışması yapmamız gerekmektedir.
- 12) Sunulan hizmetlerle çalışan kişi sayıları arasındaki dengenin kurulması gerekmektedir.
- 13) Bürokratik işlemlerin çokluğu hizmeti sunma etkinliğini düşürmektedir.
- 14) İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.
- 15) Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.
- 16) Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet v.b.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.
- 17) Çalışanlar olarak bizlerin de dairemizle ilgili kararlarda söz sahibi olmamız gerekmektedir.
- 18) Günlük yapılan işlemlerdeki sorunlarda insiyatifimizi kullanmamız gerekmektedir.
- 19) Yapılan hizmet sunumlarında mükelleflerimizin çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- 20) Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

- 21) Toplam Kalite Yönetimi hakkında bir bilginiz var mı?
1. Var ()
 2. Yok ()
 3. Var ama tam olarak bilmiyorum. ()
- 22) Toplam Kalite Yönetimi Vergi Dairelerinde uygulanabilir mi?
1. Uygulanabilir ()
 2. Altyapı yetersizliği (bilgisayar, internet, eğitim, yasal düzenlemeler, merkeze bağımlılık...) dolayısıyla uygulanamaz. ()
 3. Vergi dairesi çalışanlarına eğitim verilmesi ve yönetimin hizmet anlayışını değiştirmesi ile uygulanabilir. ()