



**İŞLETMELERDE SÜREÇ ODAKLI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü
Örnek Olay Çalışması)**

(Yüksek Lisans Tezi)
İsmail OTACI
(Kütahya 2005)

145889

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
(Yönetim & Organizasyon Bölümü)

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETMELERDE SÜREÇ
ODAKLI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(İnegöl Vergi Dairesi
Müdürlüğü Örnek Olayı)

Danışman

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan:

İsmail OTACI

0291013152

-145889-

Kütahya-2005

Kabul ve Onay

İsmail OTACI' nın hazırladığı "İşletmelerde Süreç Odaklı Toplam Kalite Yönetimi, İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü Örnek Olay Çalışması" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

30.../06/2005

Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

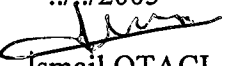
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında BURSA, İnegöl ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini Yenice İlköğretim Okulu' nda tamamladı. İnegöl Ticaret Meslek Lisesi' ni 1994 yılında tamamladı. 1998 yılında Dumlupınar Üniversitesi, Emet Meslek Yüksekokulu, Muhasebe Bölümünü bitirdikten sonra, 10/04/1998 tarihinde Maliye Bakanlığı, Bursa Defterdarlığı, İnegöl Vergi Dairesi' nde Yoklama Memuru olarak göreve başladı. 2001 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Bölümünü bitirdi. 2002 güz döneminde Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim&Organizasyon Bölümü' nde yüksek lisans eğitimine başladı. Askerliği nedeniyle bir dönem kayıt dondurduğu öğrenimi halen devam etmekte olup, İnegöl Vergi Dairesi' nde Sistem Yetkilisi (Süpervizör) olarak görevine devam etmektedir.



Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Süreç Odaklı Toplam Kalite Yönetimi (İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü Örnek Olay Çalışması)” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/4/2005

Ismail OTACI



ÖZET

1980' li yılların ardından iş dünyasında oluşan rekabet koşulları işletmelerin maliyetlerini düşürecek ve devamlılıklarını arttıracak yeni yollar aramasına sebep oldu. İşletmeler rekabeti kaliteyi arttıracak ve maliyetlerini düşürecek yeni yöntem olarak Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.) uygulamalarını inceleyerek uygulamaya başladı.

Kamu kurumları da bu gelişmelerden ve vatandaşlardan gelen talepler doğrultusunda T.K.Y' ni uygulamaya başladılar. Vergi mükelleflerinde gelen talepler doğrultusunda Maliye Bakanlığı' da Toplam Kalite çalışmalarına başlayarak, Vergi Daireleri Otomasyon Projesini (VEDOP) hayata geçirmiştir. VEDOP uygulaması ile vergi dairelerinin iş süreçleri tekrar düzenlenerek uygulamaya konulmuştur.

Yüksek Lisans Tezi olarak yaptığım çalışmada Maliye Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan VEDOP' un Vergi Sürecine etkileri incelenerek, katma değer yaratmayan süreç adımlarının değiştirilme yolları tespit edilmeye çalışılacaktır.

ABSTRACT

The competitive condition in business world in 1980's caused companies to seek for new ways to decrease their cost and to survive. These companies, started to apply Total Quality Management (T.Q.M.) processes as a new means of decreasing the cost and increase their quality and competitiveness.

Public institutions have also started using T.Q.M. due to these tendencies and public demands. On the strength of demands from the tax payers, the Ministry Of Finance has started T.Q.M. studies and thus has established the Tax Offices Automation Project (T.O.A.P.). By means of T.O.A.P, the processes of tax offices have been re-evaluated and re established.

Within this Masters study, the effects of T.O.A.P. on tax processes in İnegöl Tax Office, and finally the ways to change the dealings which don't provide any utility have been analyses.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
RESİMLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
TEZ HAKKINDA.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM KALİTE VE YÖNETİM KAVRAMLARININ EVRİMİ

1.1. TARİHSEL GELİŞİM.....	3
1.1.1. Kavramlar.....	3
1.1.1.1. Kalite Kavramı.....	3
1.1.1.1.1. Dizayn Kalitesi.....	4
1.1.1.1.2. Uygunluk Kalitesi.....	4
1.1.1.1.3. Dağıtım Kalitesi.....	4
1.1.1.1.4. İlişki Kalitesi.....	5
1.1.1.2. Kalite Yönetimi Kavramı.....	5
1.1.1.3. Yönetim Kavramı.....	6
1.1.1.4. Yönetim Felsefesi.....	7
1.1.2. Kalitenin ve Yönetimin Tarihçesi.....	7
1.1.2.1. Kalitenin Tarihçesi.....	7
1.1.2.1.1. Muayene Aşaması.....	8
1.1.2.1.2. Kalite Kontrol Aşaması.....	8
1.1.2.1.3. Kalite Güvencesi Aşaması.....	9
1.1.2.2. Yönetim Biliminin Tarihçesi.....	10
1.1.2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	11
1.1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	12
1.1.2.2.1.2. Yönetimsel Kuram.....	13
1.1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	13
1.1.2.2.2. Neo_Klasik Yönetim Teorisi.....	15
1.1.2.2.3. Modern Yönetim Teorisi.....	18
1.1.2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	18
1.1.2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	20
1.1.2.2.3.2.1. Woodward Araştırmaları.....	20
1.1.2.2.3.2.2. James Thompson' un Çalışmaları...	21
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMASI.....	23
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Yaklaşımı.....	26
1.2.1.1. Juran' ın Uygulamaları.....	26
1.2.1.2. Deming' in Uygulamaları.....	27

1.2.1.3. Ishakawa Uygulamaları.....	29
1.2.1.4. Phil CROSBY' nin Uygulamaları.....	30
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	31
1.2.2.1. Üst Yönetimin Önderliği.....	31
1.2.2.2. Tüm Çalışanların Katılımı.....	32
1.2.2.3. Takım Çalışması.....	35
1.2.2.4. İç Müşteri.....	35
1.2.2.5. Dış Müşteri.....	36
1.2.2.6. Müşteri Odaklılık.....	37
1.2.2.7. Sürekli İyileştirme (KAİZEN).....	37
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	40
1.2.4. Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	41
1.2.4.1. Türk Kamu Sektöründe T.K.Y. Çalışmaları.....	43
1.2.4.2. T.K.Y. Çalışmalarının Türk Kamu Sektörü İçin İçeriği.....	44
1.2.4.3. Kamu Sektöründe T.K.Y. Çalışmalarının Gerekliliği.....	45
1.2.4.4. Türk Kamu Sektöründe T.K.Y. Uygulamaları Sürecinde Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	47

İKİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM

2.1. KAVRAMSAL YAPI.....	51
2.1.1. Süreç Kavramı.....	51
2.1.2. Süreç Hiyerarşisi.....	52
2.1.2.1. Ana Süreçler.....	52
2.1.2.2. Süreçler.....	52
2.1.2.3. Alt Süreçler.....	52
2.1.2.4. Süreç Adımları.....	52
2.2. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI VE SINIFLANDIRILMASI.....	53
2.2.1. Sürecin Temel Unsurları.....	53
2.2.1.1. Girdi.....	54
2.2.1.2. Tedarikçi.....	54
2.2.1.3. Çıktı.....	54
2.2.1.4. Müşteri.....	54
2.2.1.5. Dönüştürme.....	54
2.2.2. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Karakteristikleri.....	55
2.2.2.1. İmalat Süreçleri ve Karakteristik Özellikleri.....	55
2.2.2.1.1. Süreç Sahipliği.....	55
2.2.2.1.2. Sınırlar.....	55
2.2.2.1.3. Dökümante Edilmiş İş Akışı.....	55
2.2.2.1.4. Kontrol Noktaları.....	56
2.2.2.1.5. Ölçümler.....	56
2.2.2.1.6. Süreçteki Sapmaların Kontrolü.....	56
2.2.2.2. Hizmet Süreçleri ve Karakteristik Özellikleri.....	56
2.2.2.2.1. Süreç Sahipliği.....	56
2.2.2.2.2. Süreç Sınırları.....	56

2.2.2.2.3. Soyutluk.....	56
2.2.2.2.4. Müşteri Teması.....	57
2.2.2.2.5. Biriktirilemezlik.....	57
2.3. SÜREÇ ANALİZİ VE İYİLEŞTİRME SÜRECİ.....	57
2.3.1. Süreç Değerlendirme ve Analizi.....	58
2.3.1.1. Süreç Değerlendirme ve Süreçteki Olumsuzlukların Tespiti.....	
2.3.1.1.1. Gözlem Tekniği.....	59
2.3.1.1.1.1. Basit Gözlem.....	59
2.3.1.1.1.2. Sistematik Gözlem.....	60
2.3.1.1.2. Görüşme Tekniği.....	60
2.3.1.1.2.1. Nitel Görüşme.....	60
2.3.1.1.2.2. Nicel Görüşme.....	60
2.3.1.1.2.3. Nitel-Nicel Görüşme.....	61
2.3.1.1.3. Anket Tekniği.....	61
2.3.1.2. Süreç Analizi ve Kritik Süreçlerin Belirlenmesi.....	61
2.3.1.2.1. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi.....	61
2.3.1.2.2. Süreçlerin İsimlendirilmesi.....	62
2.3.2. Sürecin Kıyaslanması (Benchmarking).....	62
2.3.2.1. Benchmarking Sürecinin Konusunun Belirlenmesi.....	65
2.3.2.2. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması.....	67
2.3.2.3. Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi.....	67
2.3.2.4. Benchmarking Bilgisinin Toplanması ve Analizi.....	68
2.3.2.5. Uygulamaların Gerçekleştirilmesi.....	69
2.3.3. Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi.....	70
2.3.4. Çözümlerin Geliştirilmesi.....	71
2.3.4.1. Mevcut Durumun Geliştirilmesi.....	72
2.3.4.2. Bütünün Yeniden Yapılandırılması.....	75
2.3.4.2.1. Geriye Doğru Mühendislik.....	76
2.3.4.2.2. Süreç Simülasyonu.....	76
2.3.4.2.3. Zorlayıcı Düşünme Tekniği.....	77
2.3.4.2.4. Beyin Fırtınası.....	77
2.3.5. Sürece Katılanların Onayı.....	78
2.3.6. Nihai Uygulama Planı.....	78
2.3.7. Pilot Uygulama Tasarımı.....	79
2.3.7.1. Ön Çalışma.....	79
2.3.7.2. Uygulama.....	80
2.3.7.3. Elde Edilen Gelişimin Saptanması.....	80
2.4. SÜRECİN UYGULAMAYA YERLEŞTİRİLMESİ.....	80
2.5.1. Sürecin Korunması.....	81
2.5.2. Sürecin Geliştirilmesi.....	82
2.5.3. Ekibin Geliştirilmesi.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM VERGİ DAİRESİ SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

3.1. VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNÜN GÖREVLERİ.....	84
3.2. VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜKLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	85
3.2.1. Ana Hizmet Birimleri.....	85
3.2.1.1. Vergilendirme Bölümü.....	85
3.2.1.1.1. Sicil_Yoklama Servisi.....	86
3.2.1.1.2. Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi.....	86
3.2.1.1.3. Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi.....	87
3.2.1.1.4. İhtilafı İşler Servisi.....	87
3.2.1.1.5. Diğer İşlemler Servisi.....	88
3.2.1.2. Muhasebe Bölümü.....	88
3.2.1.2.1. Vezne Servisi.....	88
3.2.1.2.2. Muhasebe Kayıt Servisi.....	89
3.2.1.3. Kovuşturma Bölümü.....	89
3.2.1.3.1. İcra Servisi.....	89
3.2.1.3.2. Satış Servisi.....	89
3.2.1.4. Tarama ve Kontrol Bölümü.....	90
3.2.2. Diğer Hizmet Birimleri.....	90
3.3. İNEGÖL VERGİ DAİRESİ İŞ SÜREÇLERİ.....	91
3.3.1. Sicil Süreci ve İş Adımları.....	92
3.3.1.1. Sicil Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar.....	93
3.3.1.2. Sicil Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri.....	94
3.3.2. Vergilendirme Süreci İş Adımları.....	97
3.3.2.1. Verginin Mükellefin Beyanına Göre Hesaplanmasının İş Süreci.....	97
3.3.2.1.1. Elden veya Posta İle Gönderilen Beyannamelerin İş Süreci.....	97
3.3.2.1.1.1. Beyanname Doğru Olarak Düzenlenmiş.....	98
3.3.2.1.1.2. Vergi Matrahı Eksik Hesaplanmış.....	98
3.3.2.1.1.3. Verginin Miktarının Eksik Tahakkuk Ettirilmesi.....	98
3.3.2.1.1.4. Beyannameye Yer Alan Matrah veya Verginin Fazla Olması.....	99
3.3.2.1.2. E-Beyanname İş Akış Süreci.....	102
3.3.2.2. Beyanname Verme Zorunluluğuna Uymayan Tahakkukların İş Süreci.....	103
3.3.2.3. Vergilendirme Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar.....	106
3.3.2.4. Vergilendirme Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri.....	106
3.3.3. Tahsilat Süreci.....	109
3.3.3.1. Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Ödenmesi Durumunda Süreç Adımları.....	109
3.3.3.1.1. Vezne Servisi Tarafından Yapılan Tahsilata Ait Süreç Adımları.....	110

3.3.3.1.2. Vergi Dairesi Memurları Vasıtasıyla Tahsilata Ait Süreç Adımları.....	111
3.3.3.1.3. Banka Aracılığıyla Yapılan Tahsilata Ait Süreç Adımları.....	111
3.3.3.1.4. Diğer Vergi Dairesi Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları.....	112
3.3.3.2. Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Yerine Getirilmemesi Durumu Süreç Adımları.....	114
3.3.3.3. Tahsilat Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar.....	115
3.3.3.4. Tahsilat Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri....	117
3.3.4. Muhasebe Süreci.....	119
3.3.4.1. Günlük Tahsilat ve Tahakkuklarının Muhasebeleştirilmesi Süreç Adımları.....	119
3.3.4.2. Vergi Dairesi Tarafından Mükelleflere Yapılan Reddiyat ve Düzeltme İş Adımları.....	120
3.3.4.3. Muhasebe Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar.....	122
3.3.4.4. Muhasebe Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri.....	122
SONUÇ ve ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	124
EKLER.....	129
KAYNAKÇA	159
DİZİN	164

TABLOLAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 1.1.	İmalat İşletmelerinde Kalite Kontrol Uygulamaları	9
Tablo 1.2.	Klasik ve Beşeri İlişkiler Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	16
Tablo 1.3.	Beşeri İlişkiler Yaklaşımına Etki Eden Varsayımlar	17
Tablo 1.4.	Teknik Metotlardaki Farklılıklar	21
Tablo 1.5.	PUKÖ Döngüsü	29
Tablo 1.6.	T.K.Y. Çalışmalarına Katılım Öncelikleri	41
Tablo 1.7.	T.K.Y. ve Geleneksel Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	42
Tablo 1.8.	Vedop İş Süreçlerinin Kapsamı	45
Tablo 2.1.	Dönüştürme Faaliyetleri	54
Tablo 2.2.	Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Özellikleri	57
Tablo 2.3.	Benchmarking Süreci	64
Tablo 2.4.	Benchmarking Yapılabilecek Alanlar	66
Tablo 2.5.	Mevcutun Geliştirilmesi ve Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	72
Tablo 2.6.	Süreç Haritasının İncelenmesinde Kullanılan Süreç Analizi Soruları	74
Tablo 2.7.	Yeniden Yapılandırılan Bir Sürecin Pilot uygulamasına İlişkin Kontrol Dokümanı	80
Tablo 3.1.	Yıllar İtibariyle Vergi Dairesi Sayıları	84
Tablo 3.2.	İnegöl V.D., Mükellefiyet Türüne Göre Mükellef Sayıları	91
Tablo 3.3.	Vergi Daireleri İtibariyle Beyanname Kabul Sürecinin Uygulama Süreleri	108
Tablo 3.4.	Vergi tahsilatlarının işlem Türlerine Göre Dağılımı	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa	
Şekil 1.1.	Kalite-Üretim İlişkisi	5
Şekil 1.2.	ISO 9004-2 Uyarınca Hizmet İçin Kalite Halkası	6
Şekil 1.3.	Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi	8
Şekil 1.4.	Yönetim Faaliyetlerinin Gelişme Evreleri	10
Şekil 1.5.	Fayol' un İşletme İle İlgili Faaliyetleri Analiz Etmesi	13
Şekil 1.6.	Sistemin İşleyişi	19
Şekil 1.7.	Çözümleyici Teknoloji	22
Şekil 1.8.	Bağlı Teknolojiler	22
Şekil 1.9.	Yoğun Teknolojiler	23
Şekil 1.10.	Juran' ın Maliyet Gösterimi	27
Şekil 1.11.	Deming Döngüsü	28
Şekil 1.12	PUKÖ Döngüsü	29
Şekil 1.13	KAIZEN Modeli	39
Şekil 1.14	Batı Tarzı Tek Büyük Adımla Yenilik	40
Şekil 2.1.	Bir İş Süreci	51
Şekil 2.2.	KİSAG Metodolojisinde Süreç Hiyerarşisi	53
Şekil 2.3.	Benchmarking Ekibinin Yapısı	67
Şekil 2.4.	Süreç Akış Diyagramında Kullanılan Sembol Örnekleri	71
Şekil 3.1.	Vergi Dairesi Müdürlüğü Kuruluş Şeması	85
Şekil 3.2.	İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü Organizasyon Yapısı	91
Şekil 3.3.	İnegöl Vergi Dairesi, Vergi Süreci	92
Şekil 3.4.	Sicil Bölümü Süreç Adımları	94
Şekil 3.5.	Beyannamenin Elden veya Posta İle Gönderilmesi Durumunda Süreç Adımları	100
Şekil 3.6.	Elektronik Ortamda Gönderilen Beyannamelerin Süreç Adımları	101
Şekil 3.7.	Beyanname Vermeyen Mükelleflerin Vergi Tahakkuklarının Süreç Adımları	105
Şekil 3.8.	Vezne Servisi Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları	111

Şekil 3.9.	Vergi Dairesi Memurları Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları	111
Şekil 3.10.	Verginin Bankalar Vasıtası İle Tahsili Süreç Adımları	113
Şekil 3.11.	Verginin Başka Vergi Dairesi Tarafından Tahsili Süreç Adımları	113
Şekil 3.12.	Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Ödenmemesinin Süreç Adımları	115
Şekil 3.13.	Muhasebe Süreci, Süreç Adımları	120



RESİMLER LİSTESİ

		Sayfa
Resim 3.1.	Vedop İlk Mükellefiyet Tesisi İş Ekranı	93
Resim 3.2.	Vedop Potansiyel Vergi Numarası Kayıt İş Ekranı	96
Resim 3.3.	Vedop Tahakkuk Fişi Düzenleme İş Ekranı	98
Resim 3.4.	Vedop Düzeltme Fişi ve Düzeltme Fişi Onaylama İş Ekranı	100
Resim 3.5.	Vedop Takdire Sevk İş Ekranı	103
Resim 3.6.	Vedop Takdir Komisyonuna Sevk İş Ekranı	104
Resim 3.7.	Vedop Tebliğ Bilgileri Değişikliği ve Şifre Ekranı	107
Resim 3.8.	Vedop Vergi Dairesi Alındısı Düzenleme İş Ekranı	110
Resim 3.9.	EBTİS Aracılığıyla Banka Tahsilatlarının Veri Tabanına Kayıt İş Ekranı	112
Resim 3.10.	Vedop Ödeme Emri Düzenleme İş Ekranı	114
Resim 3.11.	Vedop Haciz Varakası Düzenleme İş Ekranı	117
Resim3.12.	EBTİS Banka Tahsilatlarının Veri Kayıt Başlatma İş Ekranı	118
Resim 3.13	Vedop Tahsilat Saymanlık İşlem Fişi Düzenleme İş Ekranı	119
Resim 3.14	Vedop Ödeme Emri İş Ekranı	121
Resim 3.15	Vedop Mahsup Alındısı Düzenleme İş Ekranı	121

KISALTMALAR

A.A.T.U.H.K.	Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
D.İ.E.	Devlet İstatistik Enstitüsü
D.V.K.	Damga Vergisi Kanunu
DIN	Deutsches Institut Für Normung e.V.
G.V.K.	Gelir Vergisi Kanunu
M.Ö.	Milattan Önce
S.A.D	Süreç Akış Diyagramı
T.K.Y.	Toplam Kalite Yönetimi
V.D.İ.Y.	Vergi Daireleri İşlem Yönergesi
V.D.K.G.Y.	Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği
V.E.D.O.P.	Vergi Daireleri Otomasyon Projesi
V.U.K.	Vergi Usul Kanunu
ZOOP	Hedefe Yönelik Proje Uygulaması



TEZ HAKKINDA

1. Amaç

Yeni Dünya düzeninde kamuda vatandaş odaklı bir yapılanma söz konusu olup, işletmelerdeki müşteri memnuniyetinin yerini kamuda vatandaş memnuniyeti almaktadır. Aslında kalite çalışmaları öteden beri vardı. Ancak günümüzdeki önemini kazanması ve ülkemizde uygulama çalışmalarının başlaması yıllar aldı.

Bu çalışmada Kalitenin ve Yönetimin Tarihçesi, Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.) uygulamalarının ortaya çıkış kaynağı ile ülkemizdeki kamu yönetiminde uygulama aşamasında karşılaşılan sorunları incelenecektir.

Kamu yönetiminde uygulama aşamasında Maliye Bakanlığını ele alarak ilgili Bakanlıkta bugüne kadar Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.) uygulamaları için yapılan çalışmalar ve Bursa Defterdarlığı, İnegöl Vergi Dairesi örnek olayında yapmış olduğumuz araştırmalar neticesinde elde ettiğimiz verilerin sonuçlarından hareket ederek iş süreçlerinden kaynaklanan iç ve dış müşteri memnuniyetsizliklerini giderecek çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

Maliye Bakanlığı üst yönetimi “vergi süreci” ni uygulamakla görevli tüm Vergi Dairelerinin teknolojinin imkanlarından faydalandırılarak otomasyona geçirilmesi kararını alarak bu karar doğrultusunda çalışmalara başlamışlardır. Uygulama kapsamında tüm vergi dairelerinde uygulanmak üzere Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP) isimli bilgisayar programı bilgisayar programcılarına yazdırılmıştır. Bakanlık bünyesinde kurulan Bilgi İşlem Merkezi aracılığıyla projenin gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda 2004 takvim yılında Türkiye genelinde 172 Vergi Dairesi projeye dahil edilmiştir.¹ Araştırma örnek olayını teşkil eden Bursa Defterdarlığı, İnegöl Vergi Dairesi’ nde 21/06/2004 tarihinde proje kapsamına dahil edilmiştir.

Maliye Bakanlığı’ nda uygulamaya başlanılan VEDOP/2 (Vergi Daireleri Otomasyon Projesi/2) kapsamında süreçlerde meydana getirilen değişikliklerin uygulama aşamasında karşılaşılan eksikliklerin giderilme şekilleri ve sonuçları incelenecektir. Araştırma kapsamında Vergi Daireleri İşlem Yönergesinin ve VEDOP’ un İnegöl Vergi Dairesi’ nde uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar tespit edilmeye çalışılacaktır. Sonuç bölümünde ise iş süreçleri ve VEDOP programında tespit

¹ Gelirler.gov.tr, İstatistikler, 31/12/2004

edilen eksikliklerin giderilebilmesi için gerekli çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

2. Araştırmanın Problemi

Tarihin başlangıcından bu yana insan topluluklarının olduğu her yerde devlet olarak adlandırılan bir siyasi kurum var olmuştur. Devletin tarihin ilk çağlarından itibaren kişilerin yaşamlarını düzenlemek, güvenliklerini sağlamak gibi görevleri olmuştur. Bilgi çağı, devletin tarihten gelen sorumluluklarını değiştirmese de, işletmelerde yaşanan müşteri odaklı yönetim şekline etkilenerek sorumlulukların “nasıl” yapılacağını değiştirmiştir. Devlete olan bağlılığını kurallara saygılı bir vatandaş olarak yerine getiren birey, devlet tarafından sağlanan hizmetlerin müşterisi konumunda olduğundan hizmetin nasıl verilmesini talep ettiğini sivil toplum örgütleri vasıtasıyla dile getirir olmuştur.

Maliye Bakanlığı da vergi mükelleflerinden, esnaf odalarından ve diğer sivil toplum örgütlerinden gelen talepler doğrultusunda, verginin hesaplanmasından tahsiline kadar devam eden “vergi sürecinde” bazı değişiklikler yaparak teknolojinin de imkanlarından faydalanmak suretiyle vatandaş memnuniyetini elde etmeyi amaçlamaktadır.

21/06/2004 tarihinde İnegöl Vergi Dairesi’nde uygulanmaya başlanan VEDOP/2 projesinin son teknolojinin imkanlarından yeterince faydalanmadığı ve vergi dairesi süreçlerini yeterince kısaltmamıştır. Araştırma ile VEDOP/2 projesinde hangi değişikliklerin yapılması durumunda bu aksaklıkların giderilebileceği üzerinde durulacaktır.

3. Araştırmanın Önemi

Maliye Bakanlığı Vergi Daireleri Otomasyon Projesinin ön çalışmalarını Ankara ve İstanbul’da bulunan 5 adet pilot vergi dairesinde gerçekleştirmek suretiyle yapmıştır. Otomasyon kapsamına alınan vergi dairesi çalışanları da proje uygulamasına başlamadan bir ay önce Maliye Bakanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı tarafından iki haftalık seminerlere tabi tutularak proje hakkında bilgilendirilmektedir.

Ancak, Maliye Bakanlığının projenin uygulanmasına karar vermeden önceki titizliğini projenin uygulanması sırasında göstermemesi sebebiyle uygulama devam ettiği sürelerde projenin başarısı veya eksiklikleri ile ilgili her hangi çalışma

yapılmamıştır. Yapılan araştırma bu konu da yapılan ilk araştırma olması sebebiyle projenin bir sonuç raporu olarak da önem kazanmaktadır.

4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya rehberlik eden hipotezlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır;

Hipotez 1:

H₀: Süreç odaklı yönetim, T.K.Y' uygulamalarının tamamlayıcısıdır.

H₁: T.K.Y' nin uygulanması işletmeler için yeterlidir.

Hipotez 2:

H₀: Pilot uygulama için seçilen vergi daireleri tüm uygulamalar için yeterlidir.

H₁: VEDOP proje aşamasında iken pilot uygulamalar yeterli değildir.

Hipotez 3:

H₀: VEDOP' ta vergi dairesi yönetimine verilen yetkiler vergi süreci etkinliği için yetersizdir.

H₁: Vergi dairesi yönetimine verilen yetkiler vergi sürecinin işlerliği için yeterlidir.

Hipotez 4:

H₀: Vergi dairesi personel sayısı vergi süreci için yeterlidir.

H₁: Vergi süreci için yeterli personel vergi dairesinde istihdam edilmektedir.

Hipotez 5:

H₀: Bazı vergi dairelerinin VEDOP kapsamında olmaması vergi sürecini etkilemektedir.

H₁: Bazı vergi dairelerinin VEDOP kapsamında olmaması süreci etkilememektedir

Hipotez 6:

H₀: VEDOP' ta yaşanan sorunlar yasal düzenlemelerle aşılabilir.

H₁: VEDOP başlı başına bir T.K.Y. projesi olduğu için yasal düzenlemeye ihtiyaç bulunmamaktadır.

Kuşkusuz hipotezler araştırmanın tamamı için yeterli değildir. Ancak daha önceden yapılan her hangi araştırmanın olmaması sebebiyle daha sonraki araştırmalara rehberlik edebilecektir.

5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma için tercih edilen İnegöl Vergi Dairesi için Maliye Bakanlığı,

bünyesindeki tüm vergi daireleri arasından araştırmacının görev aldığı vergi dairesi olması sebebiyle seçilmiştir. Bu durum beraberinde bazı olumsuzlukları getirmekle birlikte araştırmacının tüm birimleri hakkında bilgi sahibi olması sebebiyle araştırmanın detaylarının gözden kaçırılmamasını sağlayacaktır.

Araştırmaya konu olan VEDOP ve Otomasyonlu Vergi Daireleri İşlem Yönergesi ile iş süreçleri belirlenen tüm Vergi Dairelerine ulaşarak projenin etkilerinin ölçülebilmesi ekonomik olmaması sebebiyle diğer Vergi Daireleri araştırmaya dahil edilmemiştir.

Ayrıca, araştırma sonucunda yapılan önerilerin uygulanması yasal düzenleme gerektirdiğinden uygulama imkanı bulunamamıştır.

6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kısıtlamaları sebebiyle proje kapsamında ki tüm vergi daireleri araştırma kapsamına alınamamıştır. Bu durum araştırma yönteminin belirlenmesinde etkili olmuştur. Bunun sonucunda; Vergi Daireleri Otomasyon Projesinin (VEDOP) pilot uygulamaları esnasında pilot vergi dairelerinde anket yöntemi ve katılımsız basit gözlem tekniğı ile yapılan araştırmaların sonuçları ile İnegöl Vergi Dairesi' nde katılımsız basit gözlem tekniğı ile yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen veriler birlikte değerlendirilmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. TARİHSEL GELİŞİM

1.1.1. Kavramlar

Yapılacak araştırmanın daha iyi ifade edilebilmesi için bazı kavramların açıklanması faydalı olacaktır. Bu öncelikli kavramlar; kalite, kalite yönetimi, yönetim ve yönetim felsefesi kavramlarıdır.

1.1.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkansızdır. Kaliteli mal ile çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip mal ifade edilmektedir. Bu da, kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasıdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin pek çok değişik tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları;

- Bir şeyin iyi veya kötü olma durumu¹
- Bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamı.²
- Bir ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.³
- Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneğini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.⁴
- Ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve beklentilerine uygunluğu⁵

En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen ürünün veya hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.⁶

1 T.D.Kurumu – Türkçe Sözlük, 9.Baskı T.Tarih Kurumu Basımevi, Ankara 1998 2.Cilt, s.1171

2 ISO 8402

3 SERİNKAN Celalettin, Japon Sanayi Standartları Komitesi, Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi

4 Amerikan Kalite Derneği, ASQCI

5 T.C. Maliye Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Vergi Daireleri Toplam Kalite El Kitabı, 1.

Bölüm, s.1

6 ŞİMŞEK Muhittin, NURSOY Mustafa, TKY' de Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul / 2002,s.16

Bütün bu örneklerden sonra kalitenin, ancak malın fonksiyona, yani hizmet ettiği amaca göre bir anlam taşıyabileceği söylenebilir. Dolayısı ile kaliteyi “amaca uygunluk derecesi” şeklinde tanımlamak mümkündür. Burada amaç, mamulü kullanacak olan kişinin ihtiyacına ve ödeme olanaklarına göre belirlenir.⁷ Kalite dört temel unsurdan meydana gelir;

- Dizayn Kalitesi,
- Uygunluk Derecesi,
- Dağıtım kalitesi,
- İlişki Kalitesi.

1.1.1.1.1. Dizayn Kalitesi

Mamulün fiziksel yapısı ve özellikleri ile beraber tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim vb. fiziksel nitelikler gibi dizayn kalitesi de ölçülerle belirlenebilir.⁸ Dizayn kalitesinin saptanmasında, biri kalitenin değerini öbürü maliyetini oluşturan iki parasal faktör arasında uygun noktanın bulunmasına çalışılır.⁹

1.1.1.1.2. Uygunluk Kalitesi

Dizayn kalitesi ile belirlenen spesifikasyonlara fiziksel üretim (imalat) esnasında uyma derecesidir. Belli bir düzeydeki uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesinde değişimler arasında denge kurulmasına çalışılır. Kalite kontrolün etkinliği arttıkça, yani kalite spesifikasyonlarına uygunluk derecesi yükseldikçe bozuk mal sayısı azalır. Dolayısı ile bozuk malların ortaya çıkardığı malzeme ve işçilik kayıpları ve tamir masrafları ile müşteri şikayetleri hızla azalır.¹⁰ (Şekil-1.1.)

1.1.1.1.3. Dağıtım Kalitesi

Taahhüt edilen mal/hizmetin vaat edilen zamanda teslim edilmesi ya da yerine getirilmesi anlamına gelir. Ürünün kalite imajını etkileyen ambalajlama, taşıma, kurma gibi işlemlerde ürünün kalite özelliklerine olan uygunluğu gösterir.¹¹

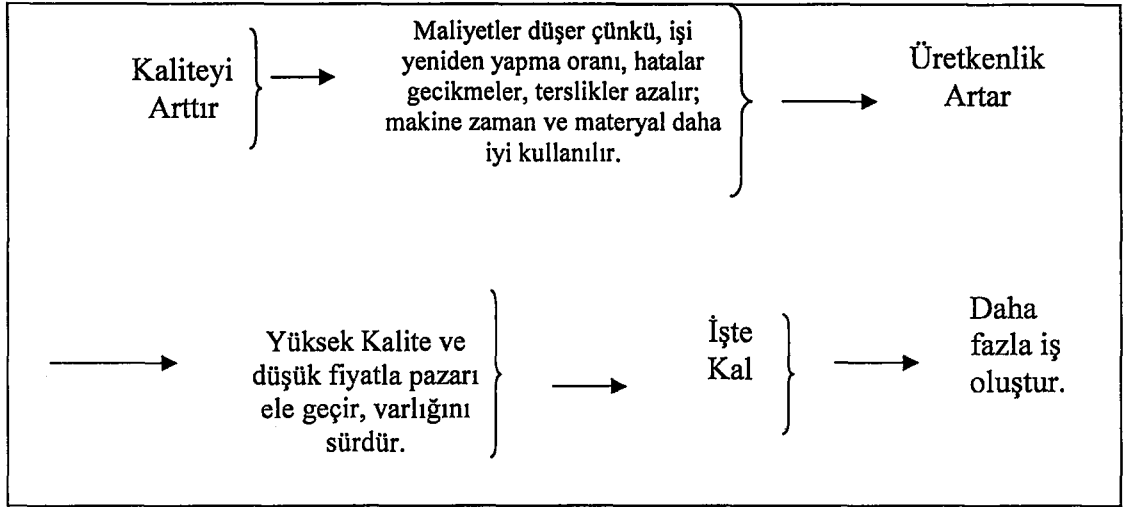
7 KOBU Bülent, *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım-Yayın, Onuncu Baskı, İstanbul/1999, s.471

8 ESİN A., *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, ODTÜ Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara/2004, s.124

9 KOBU B., a.g.e., s.472

10 KOBU B., a.g.e., s.473

11 HALİS Muhsin, *Paradigmadan Uygulamaya T.K.Y. ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Betaş Yayınları, İstanbul/2000, s.49



Sekil 1.1. Kalite-Üretim İlişkisi

Kaynak: HALİS, *Paradigmadan Uygulamaya T.K.Y.*, s.48

1.1.1.1.4. İlişki Kalitesi

İlişki kalitesi hem iç hem de dış müşteriyle ilişkide bulunan herkesin etkilediği bir çeşit hizmet kalitesidir. Bu büyük oranda kim tarafından yürütüldüğüne ve kiminle ilişki kurulduğuna bağlıdır.

Bu bağlamda kalite, sadece ürün ve hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işlediği, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgili olmaktadır.¹²

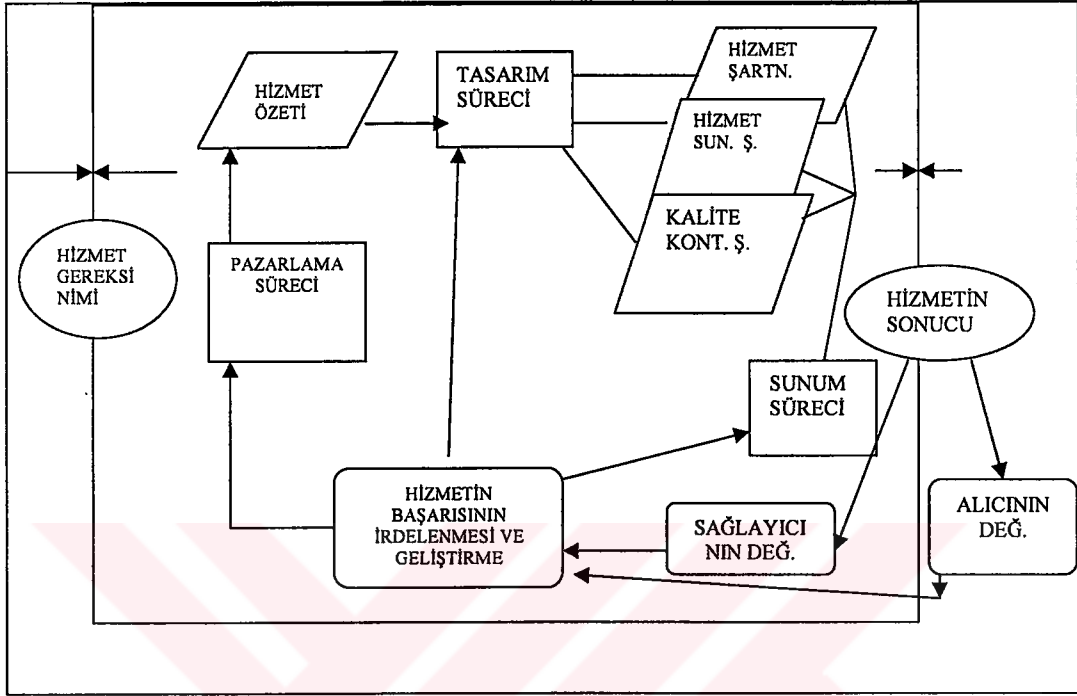
1.1.1.2. Kalite Yönetimi Kavramı

Kalite yönetimi; kalite politikasını tespit eden ve gerçekleştiren, genel yönetim görevinin bakış açısıdır. (ISO – 8402/04-1989) ISO 9000 standartlarındaki kalite yönetimi tanımı ise şöyledir: Genel yönetim fonksiyonlarının kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür. Hedeflenen kalitenin gerçekleştirilmesi için, kuruluşun bütün üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımı gereklidir. Kalite yönetimi; stratejik planlama, kaynakların tahsisi, kalite planlaması, işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri de kapsar.

Kalite yönetimi genel yönetim fonksiyonunun (planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi) kalite politikasını tespit eden ve

¹² KOBU B., a.g.e., s.472

uygulayan kısımdır. Kalitenin elde edilmesi, tüm bireylerin katılımını gerektirir.¹³ Kalite yönetimi stratejik planlama, kaynak ayırma ve kalite ile ilgili planlama, değerlendirme ve fonksiyonel sistemli etkinlikleri kapsamaktadır.¹⁴



Şekil-1.2. ISO 9004-2 Uyarınca Hizmet İçin Kalite Halkası
Kaynak: ESİN, s.135

1.1.1.3. Yönetim Kavramı

Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir.¹⁵ Eski bir yönetim bilimcisi olan Mary Parker Follet, yönetimi “insanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı” olarak tanımlanmıştır. Ünlü yönetim kuramcısı, Peter Drucker ise yöneticilerin “örgütlerine yön verdiklerini, önderlik ettiklerini, amaçları başarmak için organizasyon kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verdiklerini” ifade etmektedir. İnsanlar ve diğer kaynaklar vasıtasıyla iş yaptırmak, yön vermek ve önderlik etmek yöneticilerin ne yaptıklarının açık ve yeterli cevabı olmaktadır.¹⁶

13 K. ISHIKAWA, Le TQC ou la Japonise, AFNOR, Paris 1981, s.29 (EFİL İsmail, T.K.Y. ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Genişletilmiş 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul/1999, s.28 deki alıntı)

14 EFİL İsmail, T.K.Y. ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Genişletilmiş 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul/1999, s.28

15 BARANSEL Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 1. Cilt, 3. Baskı, Avcıol Basın Yayın, İstanbul/1993 s.25

16 ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir / 1998, s.3

1.1.1.4. Yönetim Felsefesi

Yönetim felsefesi işletmeyi, onu oluşturan öğelerin çeşitli tezahürlerini ve sebeplerini inceleyen düşünce ve değerler demektir. Yönetim felsefesi işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. Bütün örgütler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için politika ve faaliyetlerini dayandırabilecekleri güçlü bir inançlar kümesine sahip olmalıdır. ¹⁷

1.1.2. Kalitenin ve Yönetimin Tarihçesi

Bugün kullanılmakta olan hiçbir kavram ve terim ilk ortaya çıktığı dönemlerde bugünkü şekliyle anlaşılmadığı gibi “Kalite ve Yönetim” kavramı da ortaya çıktığı dönemlerde farklı anlamlarda anlaşılmış ve uygulanmıştır.

1.1.2.1. Kalitenin Tarihçesi

İlk olarak M.Ö. 2150 tarihli Hamburabi Kanunlarında kaliteye referans verilebilir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev , ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması sebebiyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” Bu maddede ön görülen ceza ilkel olduğu tartışılsa da caydırıcılığı açısından son derece etkili olduğu gözlerden kaçmamalıdır. ¹⁸

Osmanlı tarihinde ise, kaliteyi savunan ve kontrolünü sağlayan esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar hem eğitim hem de muayene görevlileri olarak görev yapıyorlardı. Ustalar yaptıkları işin kaliteli olmasından, başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten büyük gurur duyuyorlardı. ¹⁹

Yine Ahilik sisteminde “pabucun dama atılma” hadisesi kaliteye verilen önemi anlatmak için etkili olacaktır. Bu hadise kaliteli mal üretmeyen esnafın herkese gösterilmesi ve ilan edilerek rencide edilmesidir. Şöyle ki, ayakkabıcı ürettiği bir mamulü kalitesiz yaptıysa, lonca teşkilatınca cezalandırılmak amacıyla ürettiği ayakkabı dükkanının damına herkesin görebileceği şekilde atılır ve bu şekilde o usta sosyal açıdan cezalandırılırdı. Bu girişin ardından kalite yönetiminin Şekil-1.3’ deki evrelerden

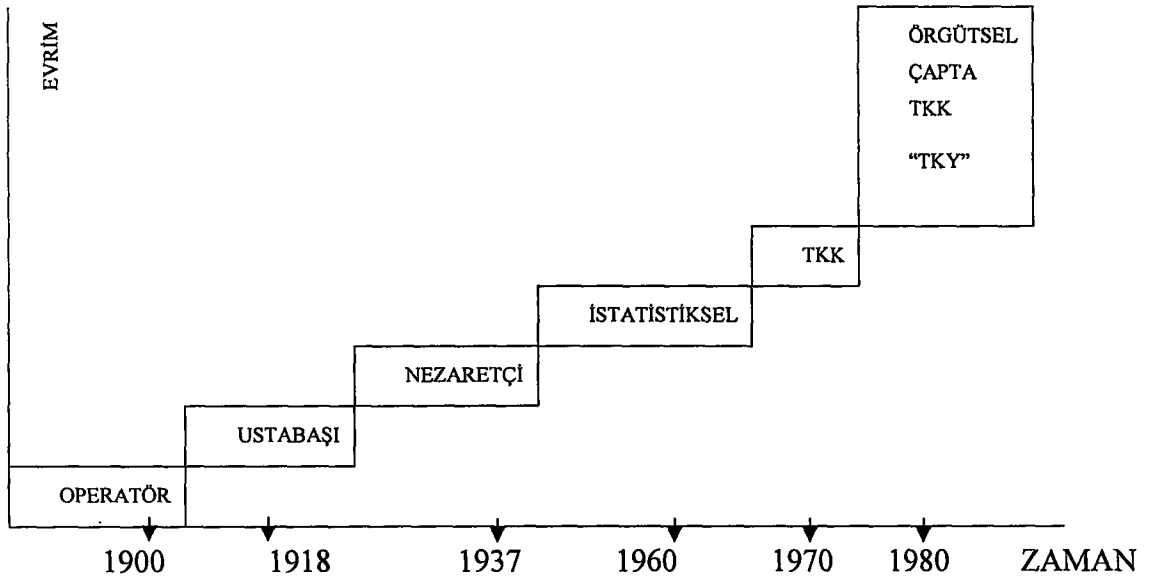
17 DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6.

Baskı, Betaş Yayınları, İstanbul/1997, s.7

18 SERİNKAN Celalettin, *Türk İşletmeleri İçin Önemli Bir Yere Sahip Olan T.K.Y. ve Tarihçesi*, www.ceterisparibus.com.tr, 28.08.2004

19 SERİNKAN C., a.g.e., 28.08.2004

geçerek günümüzdeki önemini kazandığını söyleyebiliriz.²⁰



Şekil-1.3. Kalite Kavramının Günümüze Kadar Gelişimi
Kaynak: HALİS., s.41

1.1.2.1.1. Muayene Aşaması

Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş, ancak üreticiye sorun yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur.²¹

19.yüzyılın sonlarında modern endüstriyel sistem doğmuştur. Amerika' da Frederick Taylor iş planlamasını nezaretçilerden alarak endüstri mühendislerine vermiş ve bilimsel yönetime öncülük yapmıştır.

1.1.2.1.2. Kalite Kontrol Aşaması

Kalitenin tarihçesinde 19.yüzyıldan sonrasının önem kazandığını görüyoruz.1920 li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. 20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımlarının yetersiz kalması üretim sistemlerinin daha iyi yönetilmesi için yeni araştırmaların yapılmasına neden olmuştur.²²

İşte bu çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan kişilerden biri de Taylor' dur. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve

20 HALİS M., a.g.e., s.41

21 EFİL İ., a.g.e., s.16

22 YENERSOY Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul/1997, s.44

bunun sorumlusu olarak bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadrolarını göstermiştir. Kalite Kontrolle ilgili durumu Tablo-1.1' de belirtildiği gibi izlemek mümkündür.²³

KALİTE KONTROL	
1940-1960 TAYLORİZM – 3 BÜYÜK İLKE	
A. GÖREVLERİN AYRIMI	a. Tasarım (İşin Planlanması)
	b. Gerçekleştirme (Yerine Getirilmesi)
	c. Kontrol (Kontrolü)
İŞİN ORGANİZASYONU UZMAN BİRİMLERE VERİLMİŞTİR	
B. GÖREVLERDE UZMANLAŞMA	
C. AŞIRI İŞBÖLÜMÜ, SORUMLULUK MİNİMUM DÜZEYDE	
“Biri üretir – Diğeri kontrol eder, Kalite Maliyeti artar”.	
Final Kontrol (Bu seviyede tespit çok pahalıdır.)(Bitmiş ürünlerin kontrol edilmesi)	
Kalite düzeyi ile üretim miktarı arasında uzlaşmaya varılmaya çalışılır. Yani belirli bir kalite düzeyine razı olarak miktar açısından ortaya çıkabilecek sakıncalar makul düzeyde tutulmaya çalışılır.	
İmalat ile kalite kontrol arasında sürekli bir kovalamaca yaşanır.	

Tablo-1.1. İmalat İşletmelerinde Kalite Kontrol Uygulamaları Süreci
Kaynak: EFİL, s.17

1.1.2.1.3. Kalite Güvencesi Aşaması

1920' li yıllardan sonra endüstriyel teknoloji hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bell-Sistem ve Western Electric kalite kontrolünü sağlamak amacıyla “muayene mühendisliği” ni kurmuştur.

Kalite Güvencesi, ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.²⁴ Diğer bir anlatımla, alıcının ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların tümüdür.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme gelen partileri kabul veya red etmenin en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisininin red edilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır.

23 EFİL İ., a.g.e., s. 17

24 BAĞRIAÇIK Atilla, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, Kasım/1995, s.20

Bu sebeple asıl önemli olan partinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır.²⁵

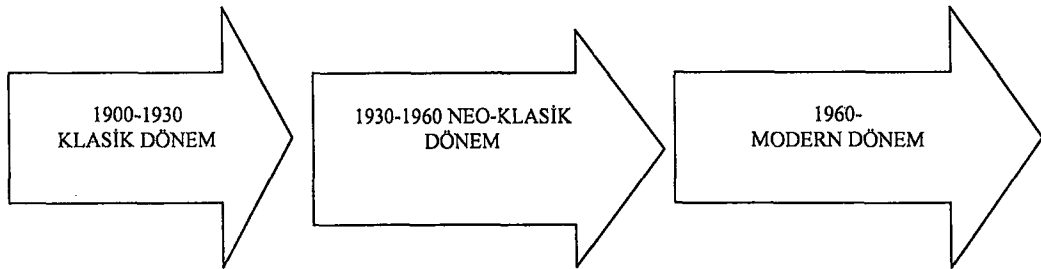
1.1.2.2. Yönetim Biliminin Tarihçesi

Yönetim uygulamalarının bilimsel açıdan ele alınarak incelenmesi oldukça yakın bir geçmişe sahip olmasına karşın, yönetim olgusu insanların toplu olarak yaşamaya başladıkları tarihe kadar gerilere götürülebilir. Bu nedenle, yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir denilebilir.²⁶

M.Ö. yönetim düşünce ve uygulamalarıyla ilgili olarak, dikkati çeken en önemli nokta, yönetim düşünce ve uygulamalarının, Sümer, Babil, Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma gibi zamanın ileri medeniyetlerinde ileri düzeye ulaşmış olmasıdır. Bununla birlikte, tarihin ilk dönemlerinde yönetimin bir sınama yanılma döneminde olduğu söylenebilir. Bu dönemde yönetim kuramlarına gereğince önem verilmemiş, eski deneyimlerden de yararlanılmamıştır. Buna neden olan etkenlerin arasında, kayıtların yetersizliği ve iletişimin (haberleşmenin) zayıflığı, eski başarısızlıkların nedenlerinin anlaşılmamış olması sayılabilir.²⁷

Yönetim alanında yapılan çalışmalar ve araştırmaların geçirdiği süreçlerin anlatılması bugün uygulanmaya çalışılan yönetim tarzını anlamamıza yardımcı olacaktır. Yönetim, bilimsel olarak 1900' lü yıllarda başlar. Günümüze kadar süregelen süreçte üç temel dönem bulunur. Bunlar,²⁸

- Klasik (Geleneksel) Dönem,
- Neo-Klasik Dönem,
- Modern Dönem.



Şekil-1.4. Yönetim Faaliyetinin Gelişme Evreleri

Kaynak: ERKAN, s.25

25 EFİL İsmail. a.g.e., s.18

26 ALPUGAN Oktay ve diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Betaş Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul/1997, s.118

27 ALPUGAN O., a.g.e., s.119

28 ERKAN Hüsnü, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4. Baskı, İş Bankası Yayınları, İstanbul/1998, s.25

1.1.2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi

Bu dönem modern yönetim teorisinin ortaya çıkışında temel bir görev yapmıştır. Klasik yönetim yaklaşımındaki ekolleri incelemeyen önce bu dönemin ortaya çıkışındaki temel nedenleri incelemek yararlı olacaktır. Avrupa’ da 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimi işletme hayatında ve sosyal yapıda özellikle yüzyılın sonlarında oluşan değişimler yönetim açısından önemlidir. Kentlerin büyümesi, uzmanlaşmaya daha fazla yer verilmesi, matbaanın yaygın olarak kullanılması ve endüstri devriminin başlangıcı yönetimi etkileyen faktörlerin başında gelir.²⁹

Klasik yönetim düşüncesi genel olarak şu varsayımlara dayanır; “örgütlerin amaçları ve çevre koşulları arasında farklılıklar olmakla birlikte, örgüt yapıları ve örgütsel süreçler arasındaki benzerlikleri teşhis etmek ve bunları kavramsal olarak tahlil etmek mümkündür.”³⁰ Klasik yönetim düşüncesini yada klasik ekolü oluşturan sistematik ve bilgi topluluğu;

- Bilimsel Yönetim Akımı (Bilimsel Yönetim Yaklaşımı),
- Yönetimsel Teori,
- Bürokrasi Modeli, olmak üzere üç yönetim düşüncesinden oluşur.

1.1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi, tarihin eski çağlarından beri yönetim kavramı bilinmekteydi. Ancak ilk kez yönetim, bilimsel bir biçimde “Bilimsel Yönetimin Kurucusu” ya da başlatıcısı olarak bilinen Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tarafından ele alınmıştır.³¹

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri, özellikle üretim çalışmalarında ortaya çıkan israf ve kayıpları azaltmak suretiyle verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır.³²

Taylor’ un “bilimsel yönetim” yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp önce üretim ya da “örgüt için iyi olan her şey, insan için de iyidir” anlayışını benimsemiştir.³³

29 ÖZALP İ., a.g.e., s.21

30 BARANSEL A., a.g.e., s.203

31 ALPAGUN O., a.g.e., s.123

32 ALPUGAN O., a.g.e., s.123

33 KARYAĞDI Nazmi, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:51, Ankara/2001, s.55

Taylor' un Bilimsel Yönetim anlayışına en büyük katkısı zaman etüdü ile olmuştur. Bu şekilde bir işi elemanlarına ayırmış ve her elemanın gerçekleştirme zamanını ölçmüştür. Ayrıca Taylor bu her iş elemanı için en basit gerçekleştirme şeklini (Metot Etüdü) de araştırmıştır. Böylece eldeki iş gören kadrosuyla ne kadarlık bir iş üretilbileceğini de bilimsel olarak incelemiştir. Bugün metot ve zaman etüdü, modern endüstri mühendisliğinin son derece geliştirilmiş teknikleridir.³⁴

1.1.2.2.1.2. Yönetimsel Kuram

Taylor ile başlayan bilimsel yönetim yaklaşımı hareketi büyük bir gelişme zinciri ile sürmüştür. Ancak bilim adamlarına göre, bilimsel yönetim, gerçekte işçi düzeyinde, üretim sorunlarına eğilen teknik, ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik mikro nitelikli bir yaklaşımdır. Öte yandan bilimsel yönetimin öncüleri örgüt ve yönetim kuramcıları değildirler. Onlar yönetim ve örgüt kuramlarına önemli katkıları olan kişilerdir.³⁵

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan bilgi stokunun önemli bir bölümünü H. Fayol tarafından geliştirilen yönetimsel kuram sağlamıştır. Bu bilim adamı, yönetimin, uzağı görme yada basiret (planlama), örgütlenme, yürütme (kumanda), eşgüdümleme ve kontrol işlevlerinden oluşan bir süreç olduğunu çalışmalarında ileri sürmüştür.³⁶

Yönetimsel kuramın kurucusu olan Fransız mühendisi Henri Fayol, bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinim olduğunu ve bu görevlerin çeşitli insanlar ve insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüş ve yönetim çalışmalarını altı kısma ayırmıştır. Bu çalışmalar şunlardır;³⁷

- Teknik Çalışmalar: Dar anlamda üretim işlemleri bu gruba girmektedir.
- Ticari Çalışmalar: Satın almak, satmak, değiştirmek, yani alım satım işleri bu grup çalışanları tarafından oluşturulmaktadır.
- Finanssal Çalışmalar: İşletme için gerekli olan parasal onların sağlanması ve dağıtımıdır.
- Muhasebe Çalışmaları: Canlı organizmalarda belleğin oynadığı rolü,

34 İLTER H. Melih, *Kobi' lerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2001-9, İstanbul/2001, s.35

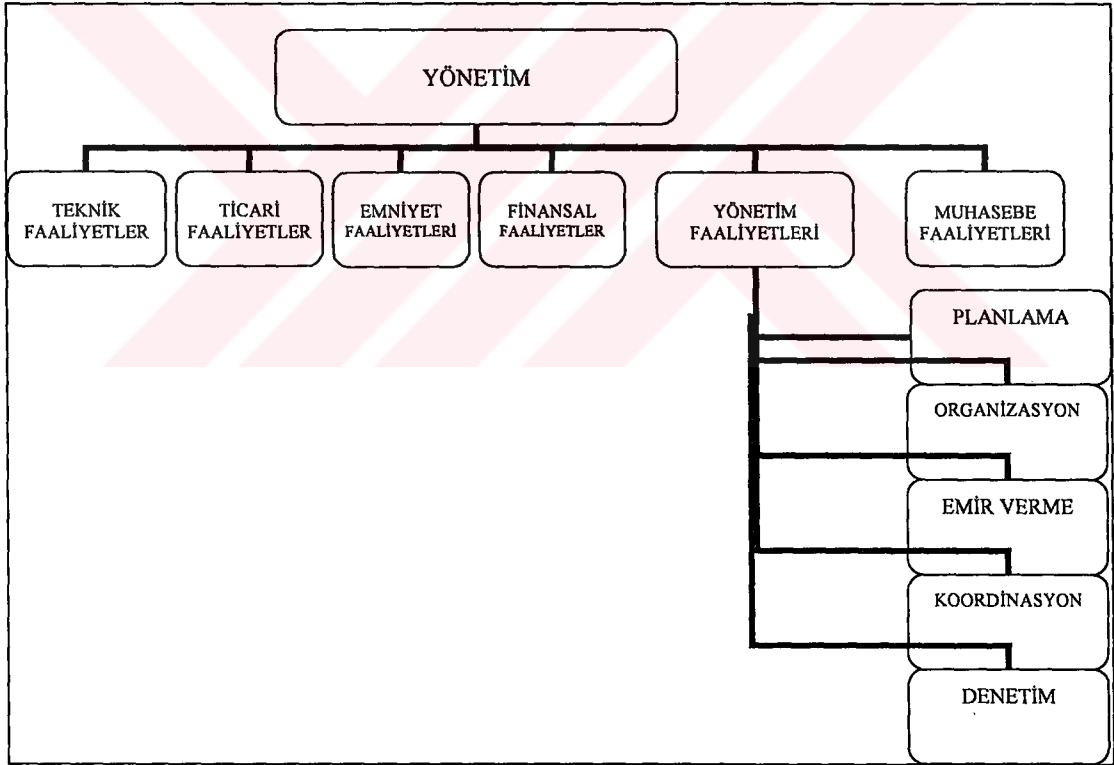
35 ALPUGAN O., a.g.e., s.127

36 ALPAGUN O., a.g.e., s.127

37 ALPAGUN O., a.g.e., s.127

işletmelerde oluşan olayları sayılarla saptayan ve koruyan muhasebe üzerine almış bulunmaktadır.

- **Güvenlik Çalışmaları:** İşletmede çalışan işgörenlerin ve malların korunmasıdır. Bilim adamı Fayol' un sosyal organizma olarak nitelendirdiği işletme; içinde çalışmalarını sürdürdüğü çevrenin doğal, sosyal, ekonomik ve hukuki tehlike ve risklerini üstlenmiş bulunmaktadır. Bu nedenle, kötü kullanma, vb. gibi işgörenlerin bilerek yada bilmeyerek meydana getirdiği zararlara karşı önlemlerin alınması gerekir ki bunlar güvenlik çalışmalarıdır.
- **Yönetim Çalışmaları:** İşletmede oluşan tüm işleri kapsayan genel çalışmalara da gereksinme vardır ki, bunlar ileriye görmek yada planlamak, örgütlemek, komuta etmek, koordinasyon ve kontroldür.



Şekil 1.5. Fayol' un İşletme İle İlgili Faaliyetleri Analiz Etmesi

Kaynak: ÖZALP, s. 29

1.1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Amerikalı düşünür ve bilimsel işletmeciliğin babası sayılan F. W. Taylor ve evrensel işletmeciliğin babası sayılan Fransız düşünür H. Fayol ile aynı dönemde

yaşayan Alman düşünürü iktisatçı ve sosyolog Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920) sosyoloji, din ve ekonomik bilimlerle ilgili çok önemli eserler vermiştir.³⁸

Weber bürokratik yapının herhangi diğer yapıya nazaran çok üstün olduğunu belirtmiştir. Weber en çok yarar sağlayabilmek için organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:³⁹

- İleri Bir İş Bölümü: Amaçların gerçekleşmesi için ileri derecede işbölümüyle uzmanlaşmak gereklidir. Bu yeni buluş değildir. Ancak bürokraside işbölümü eskiye kıyasla çok daha ileri düzeye ulaşmıştır. Görevler kişilerin uzmanlıklarına göre en ufak parçalara bölünmüş ve tecrübesiz bir kişinin işinde en kısa zamanda gerekli beceriyi kazanacağı başarılı olabileceği bir düzeye indirgenmiştir.
- Otoritenin Merkezileşmesi, Bilimsel Yetki ve Görevler Önceden Belirlenmiştir: Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenmiştir. Bürokratik amaçlarının gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gerekli olan faaliyetler, biçimsel görevler olarak belli bir usulle uygun bir şekilde dağıtılmıştır.
- Personelin Görevlerinin Dağıtılması: Organizasyonlarda çalışanlar teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi sistemi; personel için gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecektir.
- Yasal Yetkinin Uygulanması: Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır. Organizasyon üyelerinin kullandığı yetkinin kaynağı buldukları organizasyon kademesidir.
- Kişisel Olmayan İlişkiler: Organizasyonda çalışan personelin görevlerini biçimsel olarak ve kişisel olmayan biçimde yapması gerekir. Burada amaç gayrişahsi davranarak işletmenin başarısını arttırmaktır.

38 ALPUGAN O., a.g.e., s.133

39 ÖZALP İ., a.g.e., s.32

1.1.2.2.2. Neo-klasik Yönetim Teorisi (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Üretimin daha fazla nasıl yapılabileceği, sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Klasik yönetim anlayışının bu noktada yetersiz kalması sonucu örgütlerde insan faktörünü daha fazla dikkate alan insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Neo-Klasik Organizasyon Teorisi, İnsan İlişkileri Yaklaşımının etkisi ile Klasik Organizasyon Teorisinin araştırmacılar tarafından geliştirilmesi örgüt yönetimlerinde uygulanmaya başlanmıştır. Neo-Klasik Organizasyon teorisinin en önemli noktası, örgütlerde uygulanacak ilkelerin evrensel olamayacağıdır.

Klasik Organizasyon Teorisinin en fazla eleştirilen yönü olan insan faktörünün sosyal yönünün dikkate alınmayarak çalışanların tamamen makinenin birer parçası gibi değerlendirilmesidir. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi bu eleştirilerden hareketle, örgüt içerisinde biçimsel yapılanmanın olduğu gibi insanın sosyal bir varlık olmasının neticesi olan biçimsel olmayan örgüt yapısını da dikkate almıştır. Neo-klasik teorisinin ortaya çıkış nedeni, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik değişme gelişmelerle, klasik örgüt teorisinin yetersiz kalmaya başlamasıdır.⁴⁰

Öncülüğünü Elton G. Mayo, F. J. Roethlisberger ve Oliver Sheldon gibi araştırmacıların yaptığı bu yeni yaklaşım; “örgütler içindeki ve örgütle insan arasındaki özleme tabi tutulabilen ve kontrol edilebilen, insan davranışlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesini, örgütler içinde çalışan kişilerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine de hizmet edeceği bir ortam yaratmak” amacındadır.⁴¹ Hawthorne araştırmalarını yapan E. Mayo, insan ilişkileri ile ilgili olarak şu sonuçları bulmuştur:⁴²

- İnsan esas itibarıyla sosyal gereksinimlerle güdülenir. Ayrıca iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar.
- Endüstri devriminden bu yana işlerin ileri derecede rasyonalize edilmesi, sonucu işler, işçiler açısından anlam kaybına neden olmuştur. Bu anlam

40 BARANSEL A., a.g.e., s.289

41 BARANSEL A., a.g.e., s.217

42 ALPUGAN O. Ve diğerleri, a.g.e., s.138

- kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi ve düzeltilmesi eğilimi ortaya çıkar.
- Çalışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
 - Yönetime karşı duyarlılık, gözetimcinin, çalışan kişilerin “sosyal” ve “kabul edilme” gereksinimlerini doyurma derecesine bağlıdır.

Yukarıda sayılan bu bulgular, beşeri ilişkiler yaklaşımının, genellikle sosyal gereksinimleri vurgulamasına yol açmıştır. Klasik Organizasyon Teorisi ile Beşeri İlişkiler Yaklaşımlarının yönetim anlayışları arasındaki farklar Tablo-1.2’ de açıkça gözlenmektedir.

Klasik Yaklaşım	Beşeri İlişkiler Yaklaşımı
1-İnsanlar bir örgüte salt maddi gereksinimlerini doyurmak için girerler.	1-İnsanlar örgütle bütünleşmek ve üst düzeyde bazı gereksinimlerini burada tatmin etmek isterler.
2-Normal olarak insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca çalışmaktan kaçmak ister. Bu nedenle yakından denetlenmelidir.	2-İnsan çalışmayı sevebilir. Bu sevgiyi ortaya çıkarmak için yöneticinin bazı özendirici önlemler alması gerekebilir. İnsanları fazla yakından denetlemek onları sıkabilir.
3-Örgütün sosyal yönünü düşünmediklerinden, doğal grupları görememişlerdir ve oluşan bu tür gruplaşmaların mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır.	3-Aynı işi yapma, aynı yöreden gelme, ortak çıkarlar vb. nedenlerle insanlar doğal gruplar oluştururlar ve biçimsel örgütün kurallarına karşı biçimsel olmayan örgütün kurallarına daha fazla uyma eğilimi gösterirler.
4-İnsanların çoğu sorumluluk almak istemezler. Çünkü yeni sorumluluk yeni işler demektir.	4-İnsanlara işlerini yapacak kadar sorumluluk geçerebilmeli ve sonuçlar denetlenmelidir.
5-Grup olgusunun insan davranışındaki etkisi göz ardı edilir.	5-insanlar, grup içindeyken, yalnız olduklarından farklı davranırlar. Buna grup dinamiği denir.
6-Yöneten ile yönetilenin işleri farklıdır. Yönetilen kişiler hiçbir zaman alınan kararlara katılamazlar.	6-Yönetilenler belirli ölçülerde kararlara katılırlar.
7-İnsanlar çalışmayı sevmediklerinden örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için konulan kurallara uymadıkları zaman cezalandırılmalıdır, ceza yönünde tehdit edilmelidirler.	7-Çok güç durumda kalınmadıkça insanlara ceza verilmemelidir. Çünkü cezanın yaratacağı olumsuz tepkinin giderilmesi daha çok maliyet yükler.

Tablo-1.2. Klasik ve Beşeri İlişkiler yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Kaynak: KOBU, s.141

Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, büyük ölçüde sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstri psikolojisi, sosyal psikoloji, örgütsel

psikoloji disiplinlerine dayanmaktadır. Bu nedenle disiplinler arası bir nitelik taşımaktadır. Beşeri ilişkiler yaklaşımının dayandığı varsayımlar Tablo-1.3' de belirtilmiştir.⁴³

Psikolojiden Alınan Varsayımlar	Sosyolojiden Alınan Varsayımlar	Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar
- İnsanlar türlü biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilirler.	- İşin gerektirmiş olduğu roller, işin bünyesinde mevcut olan kişisel ve sosyal iş işlevleri nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu hususlar da doğal olarak iş analizlerinde dikkate alınmaz.	-İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli, arzulu değildirler. Bu bakımdan insanları etkilemek gerekmektedir.
- İnsanlar her zaman ussal davranmazlar.	- Örgüt, gerçekçi olarak, birbirini karşılıklı olarak etkileyen parçalardan, kısımlardan, oluşan sosyal bir sistem olarak tasarlanmalıdır.	-Kararlara katılma mekanizması moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratır.
-İnsanlar birbirine bağlıdır. Bu nedenle, bireysel davranışların, çoğu zaman, işyerindeki sosyal koşullarla açıklanması gerekir.	- İşyerindeki mevcut sosyal ortam, sadece yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir, grup üyeleri de işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.	- Sağlam teknik kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışma gerekli olmaktadır.
-Yöneticiler, insan ilişkileri konusunda iyi bir uygulamacı olabilecek biçimde eğitilebilirler.	- İşyerindeki klik (bölüm, hizip) ve biçimsel olmayan örgütlerin varlığı gerçektir. Biçimsel olmayan örgüt ve klikleşmeler, biçimsel örgütü etkiler ve aynı zamanda da biçimsel örgütten etkilenir.	- Örgütün haberleşme (iletişim) kanalları, örgütün ussal ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgileri taşıdığı gibi, çalışan kişilerin his ve duygularını da nakleder.

Tablo-1.3. Beşeri İlişkiler Yaklaşımına Etki Eden Varsayımlar

Kaynak: BARANSEL, s.222

Sonuç olarak insan ilişkileri yaklaşımında insan unsuru örgütsel tahlillerde önemli bir yere sahiptir. Neo-klasikler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin etkileşimleri konusunda “sosyal sistem” açısından ele alıp, bir de bu kavram yönünden geliştirmeye çalışmışlarsa da, söz konusu kavramı onların başlattığı yerden alıp,

43 BARANSEL A., a.g.e., s.222

geliştirenler modern organizasyon teorisini kuranlar olmuştur.⁴⁴

1.1.2.2.3. Modern (Çağdaş) Yönetim Teorisi

Neo-klasik Teori' den Modern Teori' ye geçiş dönemini oluşturan 1950-1960 yılları arasında İnsan İlişkileri Yaklaşımı' na paralel olarak, istatistik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla yönetimde "Sayısal Yaklaşım" ortaya çıkmıştır.

Çağdaş yönetim teorisi de denilen 1960' dan sonraki dönemde, yönetim araştırmalarında hız verilmiştir. Bu döneme çağdaş dönem denilmesinin nedeni, geçmişinin yakın tarihlere rastlamasından kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım, analitik bir temelde, görgül araştırmalardan yararlanarak, sentezler yaparak, model ve sistemler kurarak sonuçlara ulaşma özelliğine taşımaktadır.⁴⁵

1960-1970 yılları arasında, bir önceki dönemde (1950-1960) yer alan davranışsal gelişmeler olgunlaşmış, çağdaş yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Çağdaş yönetim teorisini oluşturan iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar:

- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

1.1.2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı için çeşitli tanımlar yapılabilir. Sistem yaklaşımı "birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden oluşan bir bütün olarak" tanımlanabilir. Bir başka tanım ise "birbirine karşılıklı olarak bağımlı olan değişkenler" olarak açıklamaktadır.⁴⁶

Bu yaklaşım, organizasyonu, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve tüm bu parçaların, organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirine bağlandığı bir "ana sistem" olarak ele alır. Bu sistem, birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içine alır.

Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine özgü işleyiş özelliğinin olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. (Şekil-1.6.) Sistem yaklaşımı, yönetim düşüncesine çok yeni ve

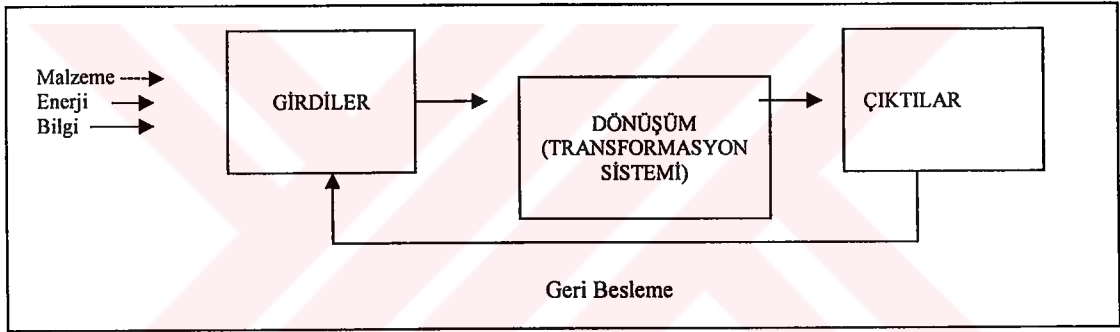
44 AŞKUN İ. Cem, TOKAT Bülent, *İşletmelerde Örgüt*, İnci Ofset, Kütahya/2003, s.48

45 ALPUGAN O. Ve diğerleri, a.g.e., s.143

46 ÖZALP İ., a.g.e., s.44

önemli katkılar sağlamıştır. Bunlar:⁴⁷

- Bu yaklaşım, organizasyonları, çevreleri ile ilişkili “açık bir sistem” olarak ele aldığından; çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapabilmelerine olanak tanımıştır.
- Sistemin parçaları olan alt sistemler arasındaki “karşılıklı ilişki ve bağlılığın” vurgulanması yoluyla, organizasyonda neler olduğuna ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarının da açıklanması sağlanmıştır.
- Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genelleştirmeyi olanaklı kılmıştır.
- Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve anlaşılabilir biçimde tanımlayarak ele almaları gerekir.



Şekil-1.6. Sistemin İşleyişi

Kaynak: ÖZALP, s.48

Sistem Yaklaşımında “ana sistem” beş bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıda açıklanmıştır.⁴⁸

- Sistemin birinci temel bölümü birey ve organizasyonun getirdiği kişilik yapısıdır. Bireyin kişiliğinde başta gelen faktörler onun güdeleri ve davranışlarıdır.
- Sistemde ikinci bölüm biçimsel yapıdır, genellikle biçimsel organizasyon diye bilinir. Biçimsel organizasyon diye bilinir. Biçimsel organizasyon ekonomik ve verimlilik amaçlarına veya çabalarına hizmet edecek bir yapı sağlamada işlerin karşılıklı ilişkilerinin bir modelidir.

47 TOKAT Bülent, *İşletmelerde Örgüt*, “Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi”, İnci Ofset, Kütahya/2003, s.174

48 ÖZALP İ., a.g.e., s.48

- Üçüncü kısım ise küçük grup veya biçimsel olmayan organizasyondur.
- Organizasyonda yer alan mevcut statü ve rol düzenlemeleridir. Herhangi bir organizasyonda statüler ve roller basamaklar sırasıyla birbirine bağlanmışlardır. Aynı zamanda statü ve rollerin bir de gruplar ile mesleklerin saygınlık durumlarına göre biçimsel olmayan sıralaması vardır.
- Beşinci kısım fiziki yapıdır. İşin yerine getirilmesine ilave olarak işleri birbirine bağlayan teknik ve mühendislik yönünden bu verimlilik durumları söz konusudur. Diğer taraftan bölüm içi ve bölümler arası etkileşim söz konusudur.

1.1.2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1970' lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980' li yıllarda yönetimde temel yaklaşım haline gelen bir yaklaşımdır.⁴⁹

Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her koşulda geçerli tek bir örgüt yapısı yoktur.⁵⁰ Durumsallık yaklaşımı, esas olarak organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarına göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışır.

Durumsallık yaklaşımında koşullara göre farklı davranışlar gerektiği üzerinde durulmaktadır. Modern yönetim teorisinde durumsallık ile ilgili olarak yapılan araştırmaların bir kısmı teknoloji ile organizasyonun ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:⁵¹

- Woodward' in Araştırmaları
- James Thompson' un Çalışmaları

1.1.2.2.3.2.1. Woodward Araştırmaları

Organizasyonla ilgili çalışmalarda teknoloji önemli yer tutar. Teknolojileri sınıflandırma ve teknoloji ile yönetim uygulamaları arasındaki ilişkileri inceleme 1950' li yılların sonlarında İngiltere' de Joan Woodward tarafından yapılmıştır. Woodward' ın yaptığı çalışmalarda işletmelerin imalat ve metot süreçlerini bunların işletme içindeki tarihsel gelişimine, bu süreçlerde çeşitli teçhizat ve donanım arasındaki ilişkilere,

49 KOBU B., a.g.e., s.172

50 TOKAT B., a.g.e., s.180

51 ÖZALP İ., a.g.e., s.51-52

süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına göre gruplandırmış ve bunun sonucu üç ayrı teknoloji düzeyi ortaya çıkmıştır. Tablo-1.4' de teknik metotlardaki farklılıklar ve üç ayrı teknoloji düzeyi görülmektedir.⁵² Woodward' ın yaptığı araştırma sonucunda organizasyon yapısını karakterize eden unsurların organizasyonda kullanılan teknoloji türüne göre değiştiğini göstermektedir.⁵³

1. GRUP BİRİM (UNIT) KÜÇÜK PARTİLER (SMALL BATC) ÜRETİMİ	1- Müşteri siparişine göre basit birimlerin üretimi (5 İşletme)
	2- Teknik olarak kompleks birimlerinin üretimi (10 işletme)
	3- Büyük aletlerin fabrikasyonu (2 İşletme)
	4- Küçük partiler halinde üretim (7 İşletme)
	5- Büyük partilerin parçalarının üretimi (3 İşletme)
2. GRUP BÜYÜK PARTİLER ÜRETİMİ VE KİTLE ÜRETİMİ	6- Büyük partilerin üretimi (25 İşletme)
	7- Kitle Üretimi (6 İşletme)
3. GRUP SÜREÇ ÜRETİMİ (PROCESS PRODUCTION)	8- Süreç üretiminin mamulün büyük partiler halinde satışı için hazırlanmaması ve kitle üretim metotlarıyla birlikte yapılması (9 İşletme)
	9- Kimyevilerin partiler halinde süreç üretimi (13 İşletme)
	10- Akıcı gazlar ve katılar için devamlı üretim (12 İşletme)

Tablo 1.4. Teknik Metotlardaki Farklılıklar

Kaynak: ÖZALP, s.52

1.1.2.2.3.2.2. James Thompson' un Çalışmaları

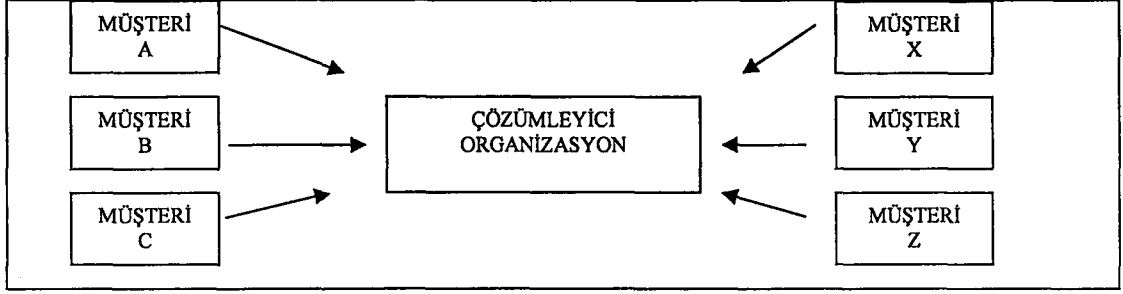
Teknoloji ile ilgili olarak Thompson, çözümleyici teknoloji, bağlı teknolojiler ve yoğun teknoloji olmak üzere üç temel teknoloji olduğunu belirtmektedir.

- Çözümleyici Teknoloji :Bu tür teknoloji birbiriyle ilişki kurmak isteyenleri birbirine bağlar bu tür teknolojilerin en büyük özelliği yapılan faaliyetlerin belirli grup veya kişileri birbirine bağlamasıdır. PTT' nin telefon eden ile edileni birbirine

52 ÖZALP İ., a.g.e., s.52

53 KOBU B., a.g.e., s.173

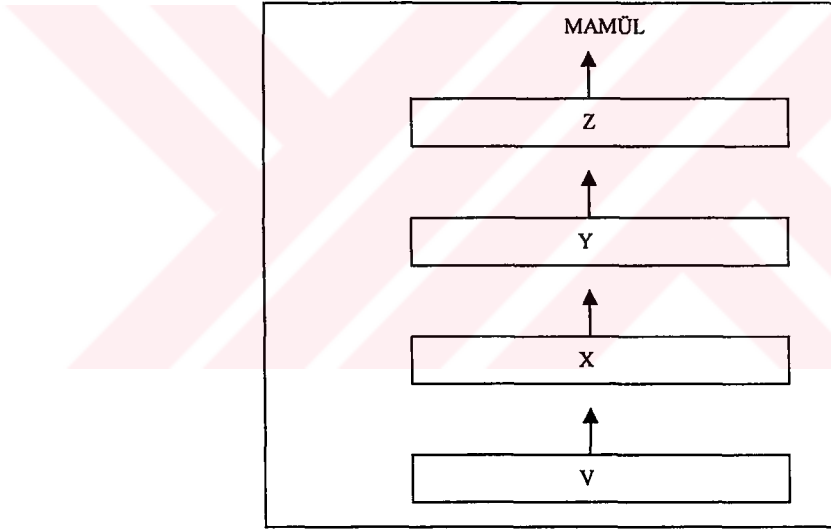
bağlaması gibi.



Şekil 1.7. Çözümleyici Teknoloji

Kaynak: ÖZALP, s.53

- Bağlı Teknolojiler: Bu teknoloji türünde yapılan işlerin birbirini izlemesi şeklindedir. Diğer ifadeyle bir faaliyetin yapılması diğer bir faaliyetin yapılmasına bağlıdır. Örnek olarak, organizasyonda B faaliyeti ancak A faaliyeti yapıldıktan sonra gerçekleştirilebilir.

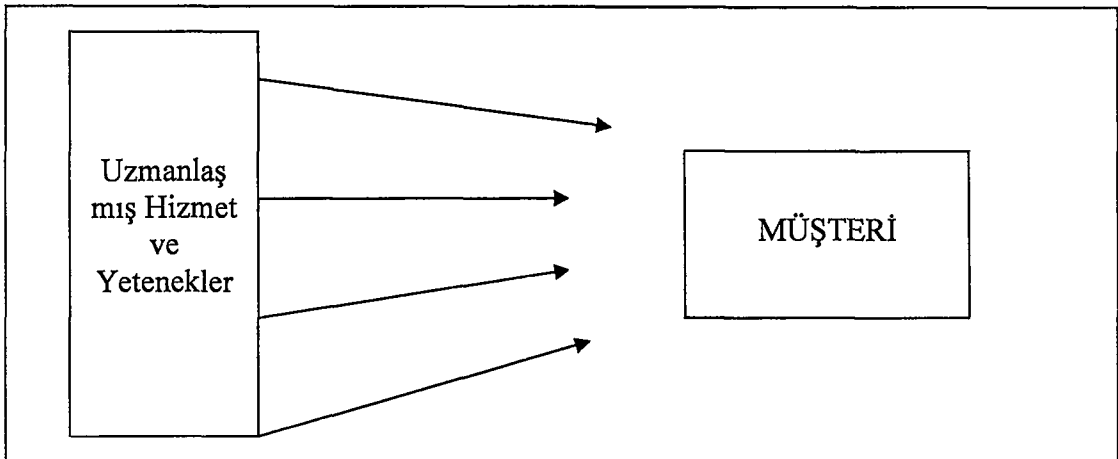


Şekil 1.8. Bağlı Teknoloji

Kaynak: ÖZALP, s.54

- Yoğun Teknoloji : Bu teknolojinin en önemli özelliği bu işi başarmak için yapılacak olan faaliyetlerin hepsinin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasıdır. Bu teknolojiye örnek olarak hastane gösterilebilir.

Özetle; durumsallık yaklaşımı, en iyi ve en uygun organizasyon yapısının, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla değil, bu ilkeleri “teknoloji” ve “çevre” değişkenlerini ilişkilendirerek, durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceğini savunur.



Şekil 1.9. Yoğun Teknoloji
Kaynak: ÖZALP, s.54

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMASI

Kalite uzmanlarından Dr. Ishikawa ise T.K.Y. için oldukça geniş bir tanım yapmıştır. Dr. Ishikawa T.K.Y.' ni şöyle açıklamıştır: T.K.Y. müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırma, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstriyel ilişkiler ve genel işler) birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayarlı metotlar, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir". Ancak son zamanlarda bu tanım içine organizasyonun bütün birimleri ve personelin, ulaşılmış olan kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi için devamlı suretle çaba harcanması da eklenmektedir.⁵⁴

Diğer bir tanımlamada ise " iç ve dış müşteriye fayda sağlamayan, mal ya da hizmet üretiminden nihai kullanıcıya ulaştırılması sürecinde mal veya hizmetin kalitesine, maliyetine ve teminine olumlu katma değer yaratmayan tüm işlemleri ortadan kaldırarak, sıfır hata , sıfır bekleme , sıfır ıskarta, sıfır stok , sıfır iş kazası , sıfır arıza ve sıfır bürokrasiye ulaşma, savurganlıkları önleme, verimliliği artırma, işlem

54 ÖZGEN Hüseyin, SAVAŞ Halil, "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", **Standart Ekonomik Dergi**, Yıl 36, Sayı: 422, Şubat/1997, s. 83

zamanlarını kısaltma , kaliteyi artırma , maliyeti düşürme , sürekli iyileşme ve gelişme sağlamaktır” şeklinde tanımlanmıştır.

T.K.Y, bir kalite geliştirme veya kalite kontrol yöntem, teknik veya aracı değildir. T.K.Y. bir yönetim felsefesidir. Sürekli gelişmeyi, katılımı ve müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim felsefesidir.

Ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği, kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına yol açtı. 1946 yılında “Amerikan Kalite Kontrol Derneği” kuruldu. Başkanlığına da George Edwards Deming seçildi. 1950’li yıllarda T.K.Y’ nin fikir babalarında olan Deming ve Juran, Japonya’ nın önde gelen işadamlarına konferanslar vermiştir. Japon işadamları tarafından benimsenen fikirleri daha sonraki yıllarda Japon yönetim tarzı ile birlikte anılır olacaktır.

George Edwards Deming’ in belirlediği 14 maddelik ilkelerinde; ürün veya hizmet kalitesinde devamlı iyileştirme esastır. İyileştirmenin ve kalitenin devamlılığı için denetimler yetersizdir. Bunun yerine tüm çalışanların katılımı gereklidir. Çalışanların katılımı devamlı, kurumsallaşan eğitim ile sağlanabilir.

Yöneticilerin yerine çalışanlar tarafından kabul görmüş liderlerin varolması sağlanmalıdır. Çalışanların motivasyonu için zorlama hedefler koymak başarıyı değil bıkkınlığı getirecektir. Bu durumda beraberinde çalışanların mutsuzluğunu getirecek ve örgüt kültüründe kırılmalara yol açacaktır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işle gurur duymalarına engel olacak tüm davranışlardan kaçınılmalıdır.

Yapılan işteki başarı, elde edilen karla değil müşteri memnuniyeti ile ölçülmeli ve devamlılığı için tüm çalışanlar birlikte hareket etmelidir. “Bir zincirin sağlamlığının o zincirin en zayıf halkası kadar” olacağı unutulmamalıdır.

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby T.K.Y. anlayışının temellerini kurarak, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa’da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. T.K.Y’ nin kökeni II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ ın ABD’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’ lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD’ de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve

benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur.⁵⁵

General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı 1957 yılında “Industrial Quality Control” mecmuasında yayınlanan bir makalesinde ilk kez, “Toplam Kalite Kontrol” kavramını kullandı ve kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya attı. Böylece Toplam Kalite Kontrol devri başlamış oldu. 1962 yılında Dr. Kaoru Ishikawa, Feigenbaum’ un T.K.K. anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline “Firma Çapında Kalite Kontrol” adını verdi.⁵⁶

Dış rekabet 1970’ li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamıştır. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştır. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-verimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açmıştır. 80’ li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamıştır. Kuruluşlarda, ileriye dönük varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır. Kuşkusuz, ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmemeleri beklenemezdi. Özellikle 90’ lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır.⁵⁷

1980’ lerden sonra ise kalite, üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile T.K.Y, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır. ⁵⁸ Kalite aniden etkin bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler insanların dünyanın her tarafında yüksek kaliteli ürünlere teveccüh edeceğini fark etmişlerdir. Bundan sonra bütün örgüt sisteminin bütün örgüt elemanları kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklenmeye başlamışlardır.

55 TEKİN Mahmut, *Üretim Yönetimi*, Cilt 2, Geliş. ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya, 1996, s. 70.

56 YENERSOY Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 46

57 BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları, Yayın No 549, Ankara, 1995, s

58 HALİS M, a.g.e., s.41

Bu gelişimlerden sonra bizim yaklaşık olarak, bir mal veya bir hizmet için veya bunların bir kombinezonu (örneklem) için kaliteye yüklediğimiz anlam ise; bir ürünün veya bir hizmetin kalitesi onun, müşterisinin ihtiyaçlarını ve beklenirliğini tatmin edebilme kabiliyeti şeklindedir.

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Yaklaşımları

T.K.Y. uygulamaları konusunda ileri sürülebilecek çeşitli yaklaşımlardan bahsedebiliriz. Bu yaklaşımlar toplam kalitenin öncülerinin yönetim uygulamalarından ve toplam kalite felsefesi göz önünde bulundurularak yapılan yeniden yapılanma uyarlamalarından çıkarılan sonuçlar çerçevesinde kurumsallaştırılacaktır. T.K.Y' nin vücut bulmasında katkıları olan Ishikawa, Juran, Deming ve Crosby' nin T.K.Y' ne bakış açılarını şu şekilde özetleyebiliriz.

1.2.1.1. Juran' ın Uygulamaları

Kalite yönetiminin gelişmesinde çok büyük katkıları olan Juran daha çok uygulama üzerine durmuştur. Juran' ın kalite ile ilgili görüşlerini aşağıdaki cümlelerle özetlemek mümkündür.

- Kalite, yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite şirketin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kalite projeleri herkesin yardımıyla yürütülmelidir.
- Projeler sorunlara teşhis koyma ve çarelerinin aranması ile başarıya ulaşır⁵⁹.

Juran' ın üzerinde önemle durduğu bir konuda müşteridir. "Juran Of Plannig For Quality" adlı kitabında "Kalite Planlama Yolu Haritası" başlığında 9 adımdan oluşan bir içerik sunar. Bunlar kısaca; müşterinin kim olduğunu belirlemek, bu müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek , bu ihtiyaçları kendi diline göre ifadelendirmek, bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün geliştirmek, müşteri ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarımızı karşılayacak ürün özelliklerinde optimize etmek , ürünü üretebilecek süreci geliştirmek, süreci optimize etmek faaliyet şartları altında ürünü üretebilecek süreci temin etmek, ve işleme için süreci dönüştürmek olarak özetlemek mümkündür.⁶⁰ Kaliteyi geliştirmenin temeli, geliştirmenin gerekçelerinin ve geliştirme alanlarının

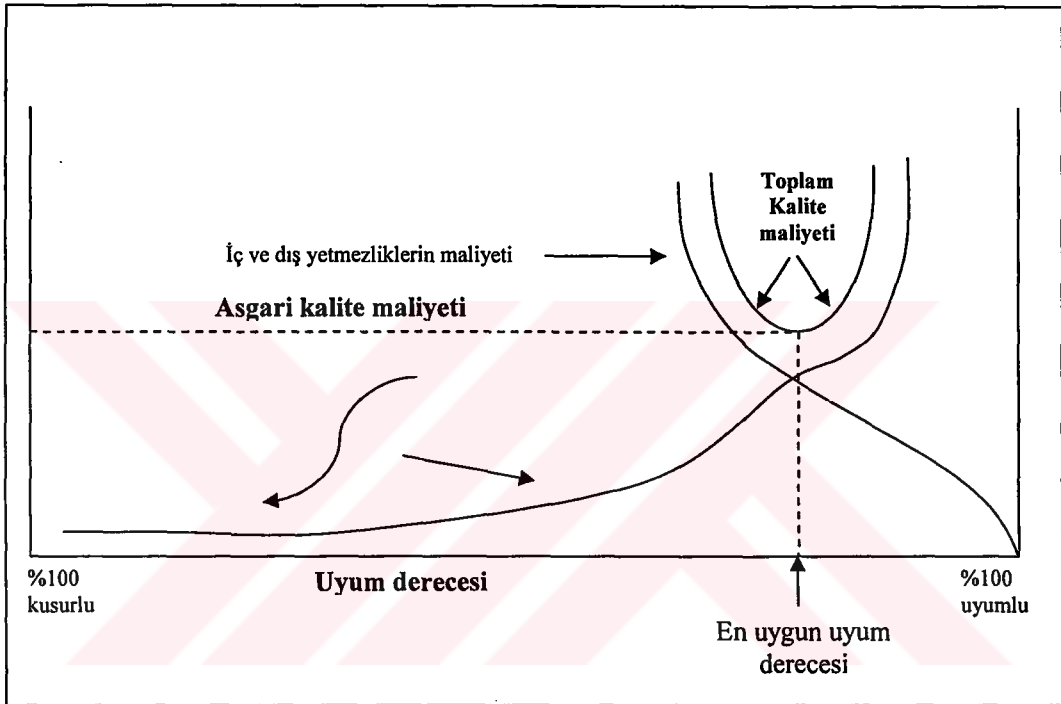
59 YENERSOY Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi*, Tüside Yayınları, Mayıs,1983/Gebze,, s.17

60 MUHSİN H., a.g.e., s.173

belirlenmesidir. Her geliştirme çabası ayrı bir proje olarak ele alınmalıdır. Şekil 1.10' daki kalitesizliğin bedeli, kalitenin maliyeti anlayışının da temeli olmuştur.⁶¹

1.2.1.2. Deming' in Uygulamaları

1930-1950 yılları arasında istatistiksel proses kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir. Japonya da bu konuda vermiş olduğu eğitimlerle kendinden sonra gelenlere, özellikle J. M. Juran' a önemli bir alt yapı sağlamıştır.



Şekil 1.10. Juran' ın Maliyet Gösterimi

Kaynak: ESİN, s.24

Deming, kuruluşlarda pazar araştırma, tasarım, üretim ve satış birimleri arasında sürekli bir etkileşimin bulunması gerektiğinden söz etmiştir. Daha sonra Japon yöneticiler döngüyü yönetime uyarlamışlardır. Tasarım planlama ile üretim ise uygulama ile özdeşleştirilmiştir.

Şekil 1.11' deki döngü, 1950' de Deming tarafından Walter A. Shewhart' tan uyarlanarak kendisi tarafından buna Shewhart Döngüsü adı verilmiştir. Ancak hemen aynı tarihlerde Japonya' da Deming Döngüsü adıyla anılmaya başlanmış ve o zamandan beri Deming Döngüsü olarak bilinmektedir.⁶² Deming, "İstatistiksel Kalite Kontrole" gerçek anlamda "Kontrol" işlevinin uygulanmasını sağlayan "Deming

61 ESİN A., a.g.e., s.24

62 HALİS M. a.g.e., s.186

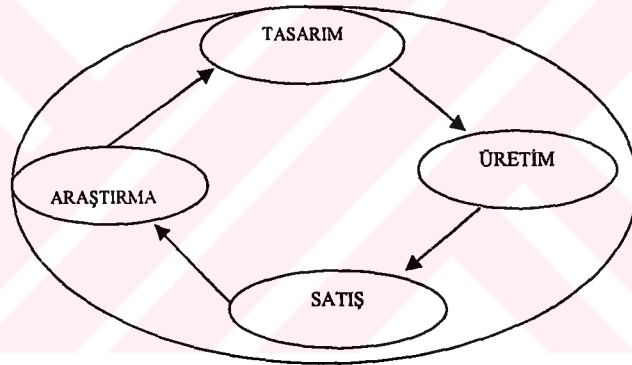
Döngüsü” tanımını yaparak kalitede süreklilik yerleştirmiştir. Buna göre Deming Döngüsü’ nün açılımı aşağıda açıklanmıştır.⁶³

- Birinci Adım- Tasarım: Bu ekip için en büyük başarı ne olabilir? Ne gibi değişimler istenir? Elimizde hangi veriler var? Yeni gözlemler gerekli mi? Evet ise değişimi planlayın veya test yapın. Gözlemlerin nasıl kullanılacağına karar verin.

- İkinci Adım- Üretim: Karar verilen değişimi veya testi, tercihen küçük boyutlu olarak gerçekleştirin.

- Üçüncü Adım- Satış: Satış rakamları, müşterilerin memnun kalıp kalmadığını gösterir. Satış sonucunda müşterilerden gelen tepkiler ile sonuçları gözlemleyin.

- Dördüncü Adım: Araştırma: Gözlemlerin sonuçlara göre çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve harekete geçilmesini ifade etmektedir.



Şekil -1.11. Deming Döngüsü

Kaynak: EFİL, s.168

Deming Döngüsü daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulandı ve çarkın dört aşamasının belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görüldü.

Böylece Japon yöneticiler Deming çarkını yeniden düzenleyerek PUKÖ Döngüsünü oluşturdular. (Şekil-1.12) Daha sonra PUKÖ döngüsü yönetimin tüm aşamalarına uygulanabilir hale getirildi. PUKÖ Döngüsü dört aşamadan oluşmaktadır.⁶⁴

63 HALİS M. a.g.e., s.187

64 EFİL İsmail, a.g.e., s.72

Planla:	Ürün Tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk düşer.
Uygula:	Uygulama, tasarlanan ürünü yapma veya üzerinde çalışmayı anlatır.
Kontrol Et:	Elde edilen çıktı ile tasarlanan çıktı arasında fark olup olmadığını kontrol et.
Önlem Al:	Bir şikayet ile karşılaşıldığında bu planlama safhasına dahil edilmeli ve olumlu adımlar atılmalıdır. Burada "Önlem Al" ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır.

Tablo-1.5. PUKÖ Döngüsü

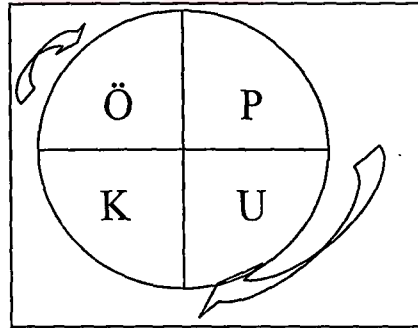
Kaynak: EFİL, s.168

- Planla (P): Planlama safhasında, hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenir. Hedefler politikalar yoluyla belirlenmelidir. Bunun için de politika belirleme temellerinin açık olması gerekmektedir. Herkesin yetiştirildiği, güvenilir olduğu ve fazla denetlenmeye gerek duyulmadığı ideal yönetim şekline kavuşmak hedeflenmelidir.

- Uygula (U): Amaçlar doğrultusunda planlanan işler, eğitimli kişiler tarafından yapılmalıdır.

- Kontrol Et (K): Uygulamanın sonuçları değerlendirilmelidir. Sürekli olarak bunu denetle, şunu denetle şeklinde denetleme başarılı olmayacaktır. Kontrolün amacının istisnaları ve sapmaları ortaya çıkarmak olduğu unutulmamalıdır.

- Önlem Al (Ö): Sistemde meydana gelen sorunlar tespit edilerek, sorunların tekrar etmemesi için gerekli önlemler alınmalıdır.



Şekil-1.12. PUKÖ Döngüsü

Kaynak: EFİL, s.168

1.2.1.3. Ishikawa Uygulamaları

Kaoru Ishikawa, Toplam Kalite Kontrol adlı kitabında üst yönetimin kalite konusunda yapması gerekenleri şu şekilde özetlemiştir; kalite kontrol ve toplam kalite kontrolü, şirketinizdeki herkesten daha iyi öğrenin, bunların Japonya' da nasıl yürütüldüğünü araştırın ve ilgili sorunları iyi anlayın. Yalnızca öğrenmek kalite kontrol

beğenisini ortaya çıkarmayacaktır. İki ya da üç yıl uygulandıktan sonra beğeninizden emin olacak ve onu değerlendireceksiniz.⁶⁵

Ishikawa Amerikalı kalite uzmanlarından aldığı eğitimi kendi yurttaşlarının değer yargılarına göre geliştiren Japon kalite yönetimi uzmanlarının önde gelenlerindedir. Ishikawa karmaşık istatistik metotları yerine herkesin anlayıp uygulayabileceği yedi istatistiksel yöntemin önemini ortaya koymuştur. Bu yedi yöntem; Porcto Analizi, sebep-sonuç diyagramı, tabakalama, çetele diyagramı, histogram, kontrol şemaları ve serpilme diyagramıdır.⁶⁶

Ishikawa yaklaşımlarında müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Japonya, Ishikawa ile birlikte, Deming' in kontrol çevrimlerine yeni bir bakış açısı getirerek "kontrol" kelimesinin değişik algılanmasını engellemek için önemli bir adım attı. Daha önceki Taylor tarafından "planla-yap-gör" kelimeleriyle açıklanmaya çalışan kontrol süreci Ishikawa tarafından daha açık şekilde , "planla, yap , denetle, sonucuna göre hareke geç olarak" yeniden düzenledi ve ünlü PYDH döngüsü oluştu.⁶⁷

1.2.1.4. Phil Crosby' nin Uygulamaları

Phil Crosby en çok 1960' ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT' nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınır. 1979' da Crosby bu fikrini geniş bir yardımcı operatörle formüle etmiştir. Crosby bir çok kitap yazmıştır. Konuların belki de en önemlisi "Quality is Free" (Kalite Serbestliktir) kitabı bir milyon adet satmıştır. Crosby' ye göre kalite, terine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deyimlerinden uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir.⁶⁸

T.K.Y' ne Crosby' nin yaklaşımı standart uygulamaların yada paket yaklaşımların bütününe geniş çapta batıda uyarlanıp uygulanmasından ibaret gibi

65 ISHİKAWA Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Kal-Der Yayınları, 2. Baskı, Yayın No:7 İstanbul/ Mayıs-1997, s.127-128

66 HALİS M., a.g.e., s.168

67 HALİS M., a.g.e., s.169

68 ŞİMŞEK Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, Yayın No:584, İstanbul/1998, s.108

görülmektedir.⁶⁹ Crosby kalite yönetiminin vazgeçilmez unsurları olarak 4 koşul ileri sürmektedir:⁷⁰

- Kalite gerçeklere tam uyumdur. Gerçekler herkesin anlayabileceği belirginlikte olmalıdır.
- Kalitenin temeli önlemedir. Önlemin temeli ise eğitim, disiplin, önderlik, vb.
- Kalite tasarımının ölçütü sıfır kusurdur. Yanlırlara tolerans gösterilmemelidir.
- Kalitenin ölçütü gerçeklere ne derece uyum sağladığıdır.

1.2.2. T.K.Y' nin Öğeleri

Müşterilerin (iç ve dış müşteri) ihtiyaçlarını karşılamayı başarabilmek ve faaliyet sorumluluklarını yerine getirebilmek için değişen iktisadi yapıya ve piyasaya ayak uydurarak ayakta kalabilmek günümüzde tüm işletmelerin ortak misyonu haline gelmiştir. T.K.Y. örgütü sistemler yaklaşımı içinde ele alarak, onun sistemleri arasındaki ilişkileri geliştirip üretimde sıfır hatayı, kaliteyi, verimliliği, karlılığı, iç ve dış müşteri tatminini sağlayarak örgütsel varlığın üst sistem içinde etkin bir şekilde devamlılığını amaç edinir. T.K.Y' nin bu amaca ulaşmasında bazı öğelerin varlığı önemlidir. T.K.Y' nin öğelerinden bazıları; müşteri odaklılık, performans geliştirme, proseslerin yönetimidir.

1.2.2.1. Üst Yönetimin Önderliği

Organizasyon, kişilerin tek tek güçlerinin birleştirilip, çok daha büyük güç elde edilmesinin aracıdır. Ancak bilgisiz bir organizasyon zararlı bürokrasiyi, organizasyonsuz bilgi ise anarşiyi doğurmaktadır. Lider, organizasyona hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazanmasında en etkili olan kişidir. Lider mutlaka güvenilir olmalıdır.⁷¹ Toplam kaliteyi mükemmelliği arayış veya sonsuz bir yolculuk olarak tanımlarsak bu yolculukta organizasyon içinde tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderler bulunmalıdır.⁷² Bir kalite stratejisinin başarısı mutlak olarak üst

69 HALİS M., a.g.e., s.173

70 ESİN Alp ,ISO 9001-2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite , ODTÜ Yayıncılık, 2. Basım, Nisan 2004/ Ankara, s.24

71 AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Birlik Ofset, Kütahya/1995, s.311

72 YAMAK Uygur, Kalite Odaklı Yönetim, Panel Yayıncılık, İstanbul/1998, s.171

yönetimin desteğini, samimiyetini ve sürekli iyileştirme eğilimini gerektirir.⁷³

Gerekli araç ve yönetici davranışları ile desteklemenin önemli olduğu bu yönetim anlayışında, tepe yönetimi liderlik rolünü üstlenmeli ve tüm çalışanlarla birlikte öğrenme sürecinden geçerek kalite geliştirme yollarını aramalıdır.⁷⁴

1.2.2.2. Tüm Çalışanların Katılımı

T.K.Y. programının başarıya ulaşmasında, tüm çalışanların bu felsefeye inanmaları ve ona bağlı kalmaları büyük önem taşımaktadır. Organizasyonun bütün üyelerinin, gerek içinde çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine çalışmaları, gerekse öneriler geliştirmeleri ve kararlara katılmaları, T.K.Y. sisteminin temel esaslarından biridir.⁷⁵

Örgütte çalışan herkesin katılımını sağlamadan T.K.Y' ni uygulamak mümkün değildir. Bu bakımdan herkesin katılımı şarttır.⁷⁶ T.K.Y. sürecindeki sürekli iyileşme, problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama vazifesinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı, sadece tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise organizasyon yapısında yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin oluşturulması ve kuvvetlendirilmesi her şirkette üst yönetimin vazifesidir. Üst yönetim yetki devretmeye hazır ve istekli olursa, istekli ve yeterli sayıda personelde bulabilecektir. Üst yönetimin yapması gerekenler ise şunlardır:⁷⁷

- Etkili bir haberleşme ile iletişim sistemi kurarak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşlarla ilgili gerekli bilgileri zamanında doğru ve hızlı bir şekilde sağlamak.
- Örgütün her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim programları uygulamak.
- Karar alma gücünü geliştirmek.
- Sonuçlara göre ödül mekanizmasını geliştirmek.

73 HALİS M. a.g.e., s.109

74 EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*, 3. Basım, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 105, İstanbul/1989

75 ŞİMŞEK M. ve NURSOY M., a.g.e., s.26

76 HALİS M., a.g.e., s.111

77 PEŞKİROĞLU Nurettin, "T.K.Y. ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, M.P.M. Yayınları, Ankara/1995, s.34

1.2.2.3. Takım Çalışması

Toplam kalite, çalışanların işbirliğine dayanır. Ekip çalışmasının özü, tek başımıza başaramayacağımızı birlikte başarmaktır. Eğer bir firmada başarılı bir ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır.

Takım çalışmaları; fertlerin gözünden kaçabilecek sistem aksaklıklarının gruplar tarafından kolayca bulunabileceğini varsayarak işletme körlüğü için etkin bir yol olarak görülür. Takım çalışmaları ferdin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütün olarak bakmasına yardımcı olur. Çalışanların sorun çözme kabiliyetlerini geliştirir ve teşvik eder. Fertlerin işlerini seven, başarıları ile iftihar eden insanlar haline gelmelerini sağlar.⁷⁸

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte ve bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler. Günümüz şartlarında kaliteye yönelme sürecinde klasik yöneticilik usulleri ile başarılı olmanın zorluğu T.K.Y. için yeni bir yöneticilik tarzı getirmiştir. Her işletme için zorunlu bir misyon haline gelen müşteri tatmini, mutlu bir çalışma ortamı ve kaliteye dayalı bir işletme kültürü, yöneticinin sorumluluk alanının yeni sınırlarını belirlemektedir.⁷⁹

T.K.Y. stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve işletmeye karşı geliştirmeleri gereken tavır tutum ve davranışsal çözüm sağlanmalıdır.⁸⁰

Takım çalışmasının başlıca avantajları şunlardır:⁸¹

- Takım ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın dezavantaj ve ihmalleri ortadan kaldırmaktadır.

- Çapraz fonksiyonel takımlar, derinlemesine uzmanlık ve ölçek ekonomisi gibi fonksiyonel organizasyonun yarattığı avantajları takıma dayalı organizasyonun

78 KAVRAKOĞLU İbrahim, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, No:2, İstanbul/1994, s.34

79 SARVAN Fulya, *Liderlik Arayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları*, Management Clup Work, Marmara Üniversitesi, İstanbul/1990, s.7

80 KOPARAL Celil, *Yönetim Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:951, 1. Baskı, 1998/Eskişehir, s.325-326

81 YILMAZ Hüseyin, *İşletme Yönetiminde Takım Çalışması Yaklaşımı ve Avantajları*, www.ceterisparibus.com, 15.04.2005

elde etmesini sağlamaktadır.

- Takım kavramı, organizasyonda çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağı ortaya çıkmaktadır.

- Takım üyeleri, kendi amaçlarının peşine kör bir şekilde düşmek yerine, karşılıklı etkileşim ile hem takımın hem de organizasyonun problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilir.

- Çalışanların moralini artırır, bölümsel görevleri daraltmaktan ziyade büyük projelerdeki çalışanların etrafındaki şevkli - hevesli çalışanları içine alır, işler zenginleştirilir.

- Takım anlayışı, üstten yönetimin azaltılmasını sağlar. Takımların meydana getirilmesi, aşağı hiyerarşiyi yetkili ve sorumlu olmaya sevk etmekte, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesine yol açar.

- Takım kavramı, işletme çalışanları ile müşteri gereksinimleri arasında doğrusal bir ilişki kurulmasını ve böylelikle çalışanların müşteri isteklerine odaklanmasında etkili olur.

- Takım yaklaşımı, kontrol maliyetlerinin az aza inmesine, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlar.

- Takım yaklaşımını benimseyen işletmeler, dış çevrenin desteğinden daha fazla yararlanmanın ve pazarın kalitesinin müşteriye değer katan ürünlerle arttırılmasının optimal olanaklarını elde edebilirler.

- Dış çevreye duyarlı, müşteri feedback' inin (geri besleme) süresini azaltan takım yaklaşımı, işletmedeki çözüm süreçlerinin kalitesini artırırken, toplam maliyetler içerisindeki kalitesizlik maliyetlerinin azalmasına yol açar.

- Takım yaklaşımında, çalışanlar iş sürecine hakim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelirler.

- Takım yaklaşımı yöneticilerin geleneksel rollerini de ortadan kaldırmakta, daha az yöneten, iş sürecine hakim, optimal stratejileri geliştirebilen, proses teknolojilerinin performansını yatay bir uyum süreci ile arttırmayı düşünen antrenörler

haline gelmelerini sağlar.

- Takım yaklaşımı ile birlikte organizasyondaki çalışanların iş başarıları ile müşteri tatmini arasındaki bağ yeniden formüle edilerek müşteri lehine düzeltilir.

- Takım yaklaşımı çalışan devir sayısının düşmesine ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesine yol açar.

- Takım yaklaşımı ile çalışanlar daha fazla tatmin olurken motivasyona ilişkin maliyetlerde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkar.

- Takım kavramı, organizasyondaki verimliliği arttıran faktörleri besler, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlar.

- Hiyerarşinin azaltılması ile yönetici odaklı iş süreci yerini müşteri odaklı çözüm sürecine terk eder. Kontrolün ve komutanın minimize edilmesi organizasyon düzeyinde bilginin performansından daha fazla değer elde edilmesini olanaklı hale getirir.

- Takım yaklaşımı ile yöneticiler daha az yönetirken, operasyonel süreçler yerine stratejik yönetim odaklı yönetim tarzını uygulamaya yönelirler.

Tüm bu avantajlar, takım yaklaşımının işletmelerin yaşam eğrilerini uzatmada yararlanmaları gereken bir anlayış olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Takım yaklaşımı, işletmelerin eski yapılanmalarını rakipleri yerine kendilerinin ortadan kaldırılmasını böylelikle kaos ve karmaşıklıkta etkin bir organizasyon modelini bir strateji olarak benimsemelerinde optimal bir anlayış olmaktadır. En mükemmel sistemlerin, teknolojinin dahi kullanılmasında insana ihtiyaç duyulacağı unutulmamalıdır.

1.2.2.4. İç Müşteri

İç müşteriden kasıt örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çalışanların memnuniyetinin toplam kalite artışına katkısı, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanılabilmesi ve sorunların oluşumunun engellenmesinde tüm çalışanların birlikte hareket etmesi şeklinde oluşmaktadır.

Bu yaklaşım pazardaki müşteriye ek olarak bir de İç Müşteri tanımının

yapılmasını gerektirmiştir. Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içerisine girmektedir. Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların kısacası kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, bu düşünce tarzına bağlı olarak çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün öneminin farkında değildir. Hatta başka bir bölümde çalışanlara düşman veya rakip gözüyle bile bakabilir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir. Oysa eğer herkes müşterisini ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, kendisinden beklenen en iyi hizmeti yapabilir. T.K.Y' nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur.⁸²

1.2.2.5. Dış Müşteri

Dış müşteri kavramı ise, bir ürün veya hizmetten fayda sağlamak isteyenleri açıklamaktadır. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır.⁸³

Müşterinin hoşnutluğu onlara bilmedikleri bazı şeyleri de sunmaktan geçer. Yüksek riskli yatırımlar daha çok iş hayatı kalitesi içinde kabul edilir. Kaliteli bir iş hayatı için kültürel bakımdan tam desteklenmiş bir T.K.Y. stratejisi şarttır. Kalite, müşterinin takdir ettiği bir değer olarak onun ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlaştırılmayı gerektiren bir hedeftir ve mahiyeti itibariyle bir izafiyet terkiibinden oluşmaktadır. Müşteri üzerinde odaklaşmak, müşterinin isteğinin ve ihtiyacının ne olduğunu bulup ortaya çıkarmak anlamına gelir.⁸⁴

Kamuda dış müşteri tüm vatandaşlardır. Kamu sektörünün kapsamlı ve büyük bir yapıya sahip olması genel bir müşteri tanımını yapmaya elverişli olmasa da vergi daireleri için bu tanım yapılabilir. Örneğin, öncelik vergi mükelleflerinde olmak üzere, vergi mükelleflerinin bilgilerine ulaşmak isteği ile Bağ-Kur, SSK, icra Daireleri, belediyeler, yeminli mali müşavirler, emniyet birimleri, Merkez Bankası gibi kurumlar vergi dairelerinin dış müşterilerini oluşturmaktadır.

82 YENERSOY G., a.g.e., s.53

83 HALDUN Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İkinci Baskı, İstanbul/1997, s.26

84 HALİS M., a.g.e., s.131

1.2.2.6. Müşteri Odaklılık

T.K.Y' nin etkin bir şekilde uygulanması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en büyük faydayı sağlayacak olan ilkesidir.⁸⁵ T.K.Y. anlayışında müşterilerin tam ve ekonomik olarak tatmini esas alınır. Tüketicilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli unsurdur. Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı T.K.Y' de müşteri odaklılık ögesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” ilkesiyle açıklanmaktadır. T.K.Y' de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımı, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar.⁸⁶

T.K.Y' nin esas hedefi, ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek, daha memnun çalışanlar ve müşteriler elde etmek ve her alanda performansı yükselterek karlılığı ve uzun vadeli rekabet gücünü elde etmektir.⁸⁷ Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi T.K.Y. sürecinin ilk aşaması olup, T.K.Y. sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri olarak müşteri bilgilerinin sürekli şekilde izlenirliği ile bu bilgilerin kuruluş içinde, gerek yeni ürün tasarımları gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır.⁸⁸

1.2.2.7. Sürekli İyileştirme (KAIZEN)

Sürekli iyileşme ve gelişme kavramının T.K.Y. açısından önemine değinmek gerekmektedir. Kaizen, Japon yönetiminde başlı başına önemli bir kavram olup Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. kaizen; müdürler, çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme demektir. Sürekli iyileştirme her kademedeki yönetici ve diğer tüm çalışanları kapsayan her türlü faaliyetleri

85 AYTEMİZ Oya Seymen, *Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Betaş Yayınları, Şubat,2000/İstanbul/ s.61

86 DEMİRKAN Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İş İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya/1997, s.60-61

87 ŞİMŞEK Muhittin ve NURSOY Mustafa, *T.K.Y' de Performans Ölçme*, Hayat Yayınları, İstanbul/ 2002, s.35

88 EFİL İsmail, a.g.e., s.156

çermektedir. Sürekli iyileştirme sadece iş ortamını değil ev, özel ve sosyal yaşamdaki faaliyetleri de kapsamaktadır.

Genel felsefesi ise mevcut durumla yetinmeyip küçük küçük de olsa sürekli iyileştirme ile daha iyisini yapmak ve “yeterince iyi yeterli değildir” yaklaşımından hareketle her faaliyetin sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır.⁸⁹

Değişim için mutlaka çok para gerektiren projelerin değil öncelikleri doğru hesaplanmış, planlı ve kontrol edilerek yapılan yatırımlar ile değişimi sağlamak devamlılığı sağlamak açısından en doğru karar olacaktır. Kaizen olarak ifade edilen, sürekli iyileştirme faaliyetleri ile küçük işleri daha iyi yapmak, standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir.

Bir karar verme politikası temel prensip olarak, örgütün gücünün ve değerlerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi süreci çerçevesinde şekillenmelidir. Japonlar, bu sürekli gelişme sürecini kaizen olarak tanımlamaktadırlar. Bu felsefenin arkasında pazarlama, üretim, yönetim ve benzeri tüm işletme faaliyetlerinin sürekli olarak geliştirilmesine duyulan ihtiyacın farkında olmak vardır. Bu aralıksız değişim tabii bir durumdur.⁹⁰

Kaizen'in problemlere yaklaşımı “hoşgeldiniz problemler” şeklindedir. Kaizen' in 7 Prensibi, Problemlerin çözülebilmeleri için varlıkların bilinmesi gerekmektedir. Bunun da ancak diğerlerinin problemleri ile değil kendi problemlerimizle ilgilenerek ve araştırarak sağlanabileceği unutulmamalıdır.

Kaizen' in mesajı evrenseldir; “sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yaşayabilmek için daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, süreçleri iyileştirmek gerekir.”Kaizen' i gerçekleştirmek için birinci olarak varolan durumun yetersizliğinin kabul etmek gerekir. Bir sistem kusursuz olarak işlese bile, o sistemde geliştirilebilecek bir çok şey bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler de her gün yerimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır. İkinci olarak insan unsurunu geliştirme çabalarına devam etmektir. Her şeyi yapanın insan olduğu unutulmamalıdır. İnsan kaynakları, bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden faydalanılmaktadır. Oysa

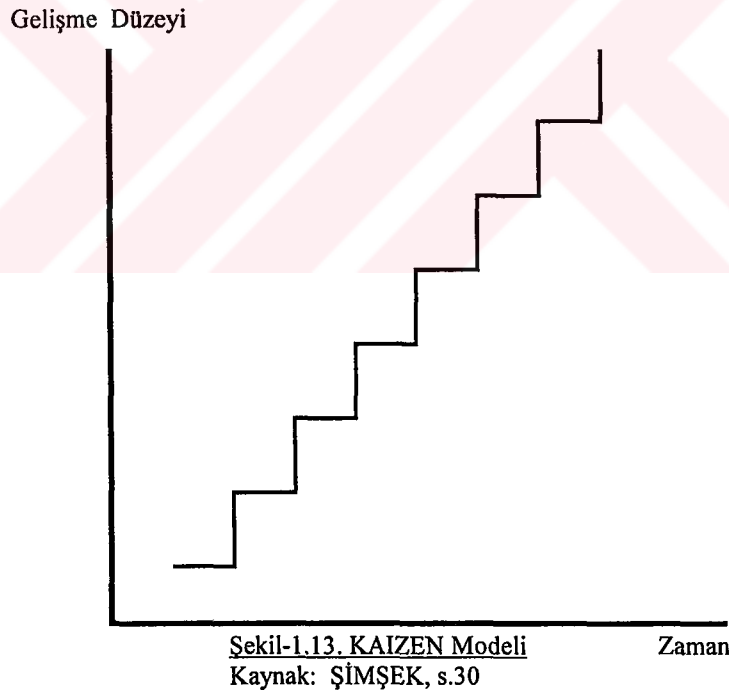
89 KOVANCI Ahmet, a.g.e., s.294

90 HALİS M., a.g.e., s.122

her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir. Üçüncü olarak problem çözme tekniklerini yaygın olarak kullanmaktır. İşletmelerde tespit edilen problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme tekniklerinden faydalanılabilir.⁹¹

İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım vardır; kademeli ilerleme yaklaşımı (kaizen) ve tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı (yenilik). Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih etmektedirler. Yenilik etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir, etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir. Kaizen sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık bir olgudur.⁹²

Belirli bir zaman zarfında, çok sayıda küçük geliştirmeler yapılabilirse, bunların etkisiyle, klasik gelişme hızı civarında, bazen de bundan daha fazla bir gelişme eğilimi yakalanabilir. Bu gelişmeler özel araştırmacılar ve laboratuvar ortamı yerine iş ortamının kendisinde ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.⁹³



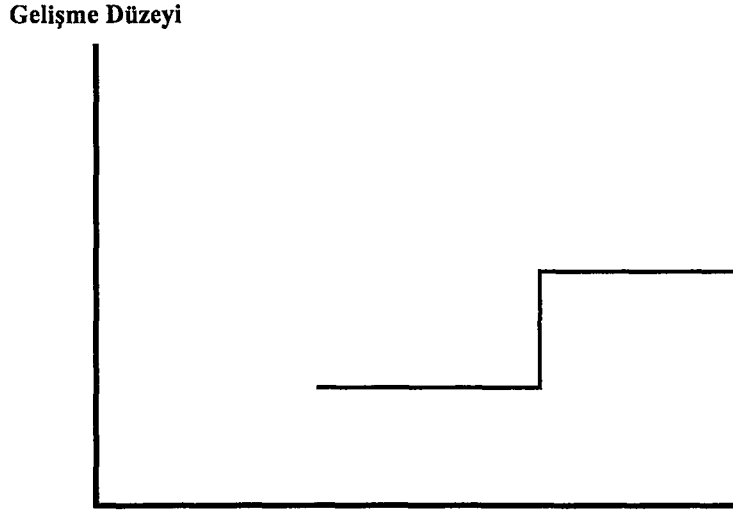
Batının yeniliklere dayalı klasik gelişme tarzında bir yandan, mevcut standartlara göre üretim sürerken, diğer yandan araştırmacılar laboratuvarlarda araştırma

91 HALİS M., a.g.e., s.124

92 ŞİMŞEK M. ve NURSOY M., a.g.e., s.30-31

93 ŞİMŞEK M. ve NURSOY M., a.g.e., s.31

faaliyetinde bulunmaktadır. Çalışmalar sonuçlanınca, yapılan icat uygulamaya konur ve yeni icada kadar ulaşılan seviyede kalınır.⁹⁴



Sekil-1.14. Batı Tarzı Tek Büyük Adımda Yenilik Zaman
Kaynak- ŞİMŞEK, s.30

Kaizen' e giden yollar çeşitlidir. Ancak bunların en önemlisi T.K.Y' dir. Daha önce de belirtildiği gibi T.K.Y. batılı yöneticilerin anladığı gibi sadece kalite kontrol mühendislerinin sorumluluğundaki bir olgu değil, tüm çalışanların katılımı ve tüm süreçlerin (proses) devamlı olarak kontrol altında tutulması ile elde edilebilecek bir kavramdır. T.K.Y. bir kere elde edilip peşi bırakılacak bir kavram değil, sürekli bir yolculuktur. Bu yolculuk da ancak Kaizen (sürekli iyileştirme) ile yapılabilir.

Kaizen' in bir diğer önemli yönü, prosesi (süreç) vurgulamasıdır. Kaizen prosese öncelik veren düşünce tarzını ve iyileştirme için de çalışanlar tarafından yapılan proses öncelikli önerilerin benimsemiştir. Yani; batı tarzı yönetimin önceliği olan, çalışanları sonuçlara göre değerlendirme anlayışının tam zıddıdır.

1.2.3. T.K.Y' nin Önemi

T.K.Y, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olması yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır.

Vazgeçilmez nitelikteki bu önem, işletmelerde başarılı ve etkin bir T.K.Y. sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bunun için ise kesinlikle ihmal

⁹⁴ ŞİMŞEK M.ve NURSOY M., a.g.e., s.31

edilmemesi gereken liderlik, iletişim gibi faktörler vardır; (Tablo 1.6)

Yönetimin Destek ve Katkısı	* Liderlik * İletişim
Çalışanların Destek ve Katkısı	* İşbirliği * Etkin TKY * Takım çalışması * Motivasyon * Sürekli iyileştirme ve geliştirme

Tablo-1.6. T.K.Y. Çalışmalarına Katılım Öncelikleri

Ancak unutmamak gerekir ki, kaliteli çıktılar ancak kaliteli girdiler ile sağlanabilir. Faktörlerin biçimsel olarak sistemin içerisinde yer alması, uygulanabilirliği olmaksızın hiçbir işe yaramayacaktır. Yani niceliğin değil niteliğin ön plana çıkması gerekmektedir.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak, belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır. T.K.Y' nin bilinçli olarak uygulanabilmesi için; hatalara neden olan faktörlerin, bilimsel ve objektif analizlerle bulunması ve ayıklanması ve bu hataların meydana gelmesine neden olan sistemi geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışının benimsenmesine özen gösterilmelidir.

Buna göre geleneksel örgütler ile T.K.Y' ni benimsemiş örgütler arasında kuşkusuz önemli farklar yaşanacaktır. T.K.Y' ni benimseyen örgütler ile geleneksel örgütler, Tablo-1.7' de çeşitli özellikleri itibariyle karşılaştırılmıştır.⁹⁵

1.2.4. Türkiye' de T.K.Y. Uygulamaları

Türkiye' de T.K.Y. düşüncesi 1980' lerin başında T.K.Y' nin bazı unsurlarının büyük işletmelerde kısmen uygulanmaya başlamasıyla gündeme gelmesine rağmen, o dönemde hem bilgi yetersizliğinden hem de alt yapı eksikliğinden kaynaklanan sebeplerle yaygınlaşmamış ve çalışma hayatını bugün meşgul ettiği kadar meşgul etmemişti. Ancak 1980' lerin sonlarında ve 1990' ların başlarında özellikle yabancı ortaklı işletmelerin etkisiyle yayılma şansı bulan T.K.Y, 1990'ların ortalarına

doğru uygulama sonuçlarının görünmesiyle hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir.⁹⁶

GELENEKSEL ANLAYIŞ	T.K.Y. ANLAYIŞI
Muayene'ye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır Stok
Spesifikasyon limitleri arasında üretim.	Hedefe uygun üretim.
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim.	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim.
Azami ihtisaslşma ile sistem geliştirme yaklaşımı.	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı.
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon.	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon.
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim.
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon.	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon.
Hiyerarşiyeye dayalı öncelikler.	Müşteri tatminine dayalı öncelikler.
Rekabete dayalı tedarik sistemi.	Karşılıklı güven ve anlayışa dayalı tedarik sistemi.
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme.	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme.
Ulusal/Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi.	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi.
Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı.	Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi.
ARGE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı.	Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme.
Optimum fire ve yeniden işleme.	Sıfır fire veya yeniden işleme.
Optimum 1. Kalite/2. Kalite oranı	Sadece 1. Kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri.	İşbaşı eğitimi kadar eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri.
Fayda/Maliyet analizine dayalı Yatırım/İşletme Kararları.	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı.
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış.	İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inan yönetim.
Hatalı uygulamaları önleyen ve prosedürleri geliştiren yönetim.	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim.
Tecrübe ve inisiyatifeye dayalı yönetim kararları.	İstatistiki analizlere dayalı yönetim kararları.
Performansa göre ücret.	Performansın takdir edilmesi.

Tablo-1.7. T.K.Y. ve Geleneksel Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması.

Kaynak: EFİL, s.77

Özellikle küreselleşmenin getirdiği rekabete dayanamayan Türk işletmeleri ve kendilerine konulan kotaları delmeye çalışan gelişmiş ülkelerin büyük şirketleri bir menfaat birliği içerisinde birleşmeye başladılar. Özellikle Japon ve Amerikan şirketleriyle birleşen Türk şirketleri ortaklarının da yardımıyla T.K.Y' nin temel prensiplerini öğrenmeye ve uygulamaya başladılar. Uzmanları tarafından uygulamaya konan bu teknikler kısa sürede yararlarını göstermeye başladı. Bunun en güzel örneği Brisa' dır. Sabancı Holding'e bağlı bir şirket olan Las-Sa, Japon Bridges Stone şirketiyle birleşmiş ve Bri-Sa adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım T.K.Y. tekniklerini uygulamaya başlayan Bri-Sa 1993 yılında Tüsiad- Kal-Der kalite ödülünü, 1996 yılında da Avrupa Kalite ödülünü kazanarak Türkiye için bir gurur vesilesi olduğu kadar Türkiye' de T.K.Y. tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiş olması açısından da takdir edilmelidir.⁹⁷

1.2.4.1. Türk Kamu Sektöründe T.K.Y. Çalışmaları

Günümüzde kaliteye verilen önem giderek artmaktadır. Kaliteli ürün üretilmesi ve hizmet sunulması için bir çok yeni yöntem ve teknik denenmektedir. Amaç, hızla artan rekabet ortamında daha ucuz ve daha kaliteli ürün ve hizmetlerle piyasada kalarak daha fazla kar elde edebilmektir. Kamu kuruluşları da bu gelişmenin dışında kalamamaktadır.

T.K.Y' nin kamu yönetiminde uygulanamayacağı görüşü ilk dönemlerde yaygın bir kanı olmasına rağmen daha sonraları başta A.B.D. olmak üzere çeşitli ülkelerde başarılı sonuçlar alınmaya başlanmış ve T.K.Y' nin kamuda da uygulanabileceği ispatlanmıştır. Türk kamu sektöründe de lokal uygulamalar görülmektedir. Bunlara örnek olarak, Ankara Askeri Mevki Hastanesi, D.İ.E, İzmit Değirmendere Belediyesi, Maliye Bakanlığı gösterilebilir. Bu lokal uygulamalar zaman içerisinde T.K.Y' nin kamu genelinde uygulanabileceğini göstermektedir.

Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde T.K.Y. çok önemli yer tutmaktadır. Maliye Bakanlığı' da T.K.Y. çalışmaları kapsamında vergi dairelerinin işlemlerinin bilgisayar aracılığıyla

⁹⁷ ÖZEVREN Mina, *Toplam Kalite Yönetimi- Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, Yayın No:349, İstanbul/1997, s.31

yapılmasına olanak sağlamak amacıyla Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP) isimli projeyi 1999 yılında hayata geçirerek T.K.Y. çalışmalarında önemli bir adım atmıştır.

VEDOP kapsamında, masa sisteminde çalışan bir vergi dairesinin evrak işlemlerinden muhasebe işlemlerine kadar tüm fonksiyonlarının bilgisayar yardımıyla gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.⁹⁸ Vergi dairelerinde yürütülen tüm işlemlerin bilgisayar destekli olarak yürütülmesini hedefleyen VEDOP, vergi dairelerinde yürütülen ve Tablo-1.8' de yer alan işlemleri otomasyon kapsamına almıştır. VEDOP projesi kapsamında uygulamaya konulan iş süreçleri üçüncü bölümde açıklanmıştır.

1.2.4.2. Kamu Sektöründe T. K. Y. Çalışmalarının İçeriği

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana, insan topluluklarının olduğu her yerde kişinin yaşamını düzenleye ve devlet olarak adlandırılan siyasi bir otoritenin varlığı her zaman mevcut olmuştur.

Bireysel girişimler tarafından kurulan ve temel amacı kar elde etmek olan özel örgütlerden oluşan özel sektöre karşın, kar amacı gütmeyen kamu düzenini sağlamak ve sürdürmek amacıyla kurulan örgütlerde kamu sektörünü oluşturmaktadır.⁹⁹

Kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için, bu hizmetleri alanların sunulan hizmetten memnun kalması gerekir.¹⁰⁰ Kamu hizmetlerini alanlar ise vatandaşlar olduğundan, kamu hizmetlerinde kaliteden bahsedebilmek için gereken asgari özellikler aşağıdaki gibidir;

- Şeffaflık,
- Müşteri Katılımı,
- Müşteri ihtiyaçlarının Karşlanması,
- Hizmetin zamanında sunulması,
- Hizmet miktarının yeterliliği,
- Hizmete erişimin basit olması,
- Süreklilik,
- Hassaslık,

98 Temel Bilgisayar ve VEDOP Uygulamaları Tanıtım Kılavuzu, Ankara/2004, s.11

99 AY Canan, GÜLGÜN Aylin, "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Artırılmasında Etken Bir Araç Olarak: İş Tatmini", Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27-Mayıs/1998, s.250

100 T.C. Maliye Bakanlığı, Kalite El Kitabı, www.maliye.gov.tr, 31.12.2004

- Güvenilirlik.

Sicil	İnceleme raporları izleme
Beyanname kabul	İhbarname kesme
Tahakkuk fişi kesme	İhtilafı işler
Tahsilat işlemleri	İnceleme ve takdire sevk
Mahsup işlemleri	Mal bildirimini
Beyana çağrı	Haciz işlemleri
Takibe alma ve takipten kaldırma	Muhasebe kayıt
Teminatlar	Düzeltilme işlemleri
Aciz hali	Ofis otomasyonu
İhtiyati haciz ve tahakkuk	İcra işlemleri
On-line tahsilat	Karar destek sistemi
Eski tahakkuk ve tahsilat kayıtları için tahsilat ve düzeltme işlemleri	Gün sonu işlemleri
Gelirler Genel M. Bilgi İşlem Merkezinde bulunan beyanname ve bildirim bilgilerinin sorgulanması	Mükerrer vergi numarası birleştirme işlemleri
Yoklama talep işlemleri	Yurt dışı çıkış yasağı işlemleri
Motorlu taşıtlar işlemleri	Raporlar
İade ve mahsup işlemleri	Personel özlük işlemleri

Tablo-1.8. Vedop İş Süreçlerinin Kapsamı

Kaynak: VEDOP Uygulamaları Tanıtım Kılavuzu, s.11

1.2.4.3. T.K.Y. Çalışmalarının Türk Kamu Sektörü İçin Gerekliliği

Kamu yönetimi günlük hayatımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, telekomünikasyon, vb.) her gün yararlanmaktayız. Devlet tarafından yürütülen tüm bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü hantal yapısı ve faaliyetleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olmamaktadır.¹⁰¹

Kamu yönetimi çok uzun dönemde örgüt kuramı, karar verme kuramı gibi doğrudan doğruya yönetim olgusuna yönelik disiplinler ile özdeşleşmiştir. Frederick

101 ARDIÇ Kadir, BAŞ Türker, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları, www.ceterisparibus.com.tr, 02.04.2004

Taylor' un "bilimsel yönetim yaklaşımı", ve Max Weber' in "bürokrasi yaklaşımı" daha sonraları " insan ilişkileri" ya da "davranışsal" okul söylemleri kamu yönetimi disiplinine egemen olmuş gözükmektedir.¹⁰² Bu gelişimin çerçevesi içerisinde kamu yönetimi disiplinine işletme biliminde hakim olan anlayışların zaman içerisinde egemen olacağı söylenebilir.¹⁰³

Kamu örgütleri yaşadığı sorunlardan bir türlü kurtulamamakta ve sorunlar giderek büyümektedir. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemde olmalıdır.¹⁰⁴

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri yurttaş yada müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmekle mümkündür.¹⁰⁵

Bilgi çağı, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir.

Kamuda kalite hareketi,

- Kamu hizmetleri için ayrılabilir kaynakların üst limitlere ulaşması ve daha fazla kaynak ayırmanın ortaya çıkardığı zorluklar,
- Kamu hizmetlerinin kalitesiz sunumu nedeniyle kamuoyundaki hoşnutsuzluk,
- Kamunun daha kaliteli hizmet vermesine imkan veren teknolojilerin gelişmesi,
- Hükümet icraatlarının şeffaflığının sağlanması konusunda kamuoyu ve uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan baskılar,

gibi nedenlerle her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.¹⁰⁶

Varolan gerçeklik bazında değerlendirdiğimizde, halkın hizmetinde ve

102 SAYLAN Gencay, "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı:3, Eylül/1996, s.5

103 ARDIÇ Kadir, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak T.K.Y. ve Uygulama Aşamaları, www.ceteris.paribus.com.tr, 02.04.2004

104 ÖNDER Murat, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması", **5. Ulusal Kalite Kongresi**, 13-14 Kasım/1996, İstanbul, s.919

105 KARYAĞDI Nazmi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, www.maliye.gov.tr, 02.04.2004

106 T.C. Maliye Bakanlığı, **Kalite El Kitabı**

siyasetin niteliğinde kaliteye doğru bir değişim ihtiyacı hissetmesinin gerektiğini görüyoruz. Çünkü çalışan işgücünün büyük kısmının kamu görevlisi olduğu toplumumuzda T.K.Y. ilkelerini uygulayacak olan halkın kendisidir. Eş zamanlı olarak toplumdaki siyasal örgütsel liderlik tiplerinin ve örgüt kültürünün T.K.Y. kültürü ile uyumlaştırılması gereği ortadadır.¹⁰⁷

1.2.4.4. Türk Kamu Sektöründe T. K. Y. Uygulama Sürecinde Karşılaşılabilecek Güçlükler

T.K.Y' nin kamu kesiminde uygulanmasında özel kesimde uygulanmasına nispetle daha fazla güçlükler bulunmaktadır. Bu nedenle en üst yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar herkesin katılıma, gönüllüğü çalışmalarına teşvik, dış müşteri yada vatandaş ve tedarikçilerle işbirliği şarttır.

Günümüz bürokratik yapılanmasında bakanlık ve genel müdürlük gibi birimlerin tüm yetkileri elinde tutmak istemeleri ve yerel birimlere fazla inisiyatif vermemesi, destek hizmet veren birimleri ön plana çıkararak asıl üretim yapan yerel birimlerin ikinci plana düşmesine sebep olmaktadır. Diğer bir deyimle icracı birimler, ricacı durumundadırlar. Bu durum hem yerel birimlerde çalışanların özgüvenini kaybetmesine hem de aşağıdan yukarıya bilgi akışının engellenmesine neden olmaktadır.¹⁰⁸

Kamu sektöründeki yöneticilerin bireysel olarak faaliyet göstermeleri “idarenin bütünlüğü” ilkesine ters düşmektedir. Bu da ister lider niteliğine sahip olsun isterse olmasın üst yöneticilerin işletme açısından sistem dışı kalmalarına neden olmaktadır. İşlevsel açıdan karar alma ve çalışanların atılımını sağlayıcı öğelerin önü kesilmektedir. Bunun kamu yönetiminde ki karşılığı “salla başını al maaşını” veya şimdiki duruma özgü olarak “iktidar partisi veya partilerin yetkililerine iltifat et, gerisine karışma” şeklinde ifade edilen felsefi bakış açısıdır. Bu felsefi bakış açısı bürokrasimizin hemen her kesiminde görülen bir hastalıktır.¹⁰⁹

Klijentalist ilişkilerin hakim olduğu Türk kamu bürokrasisi içinde T.K.Y' nin performans değerlendirme, yaratıcılık, becerileri geliştirme, liyakat ve ödüllendirme

107 MULGAN GEOF, *Antipolitik Çağda Politika*, (Çeviren, YILMAZ Abdullah) Ayrıntı Yayınları, İstanbul/1995, s.148

108 ÖZER Durmuş, “Bankacılıkta Toplam Kalite”, *Başak Dergisi*, Temmuz-Ağustos/1999, s.78

109 BİNGÖL Dursun, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi* 26-27 Mayıs 1998,

ilkelerinden ziyade, adam kayırma, rant kollama, oy kollama ve cezalandırma ilkeleri uygulanmaktadır. Performans değerlendirme ilkelerinin uygulanmaması bürokrasi içinde fonksiyonlar yerine ünvanların egemenliğine yol açarken, ücretlendirme de yıllara göre belirlenmiş kıdem esasının benimsenmesi çalışanları kendilerini geliştirmekten ve kaliteye önem vermekten alıkoymaktadır. Bürokratik devlet aygıtını kendi siyasal egemenliklerini arttırmak ya da baskıcı bir yönetim oluşturmak amacıyla kullanan siyasal elit, sosyal hareketlilik süreçlerini, mesleki ve kültürel faaliyetleri de denetleme eğilimindedir.¹¹⁰ Bu türden yapının kırılarak kamu hizmeti kültürüne ulaşılması ancak, katı bürokratik yapının “uzun vadeli yeni bir toplumsallaştırma projesi ile demokratikleştirilerek, insan merkezli, esnek bir güç yapılanmasına”¹¹¹ dönüştürülmesi, kamu görevliliğinde devlet (in) memurluğu yerine, kendisinin de üyesi olduğu kamunun temsilciliği anlayışının yerleşmesi ile mümkündür.¹¹²

Tüm bu yorumlardan da anlaşılacağı gibi ülkemiz kamu sektörünün içinde bulunduğu bürokratik engellemeler Kamu Yöneticilerinin hareket sahasını kısıtlamakta bunun sonucunda da vatandaş odaklı hizmetin yerini, “bugün git, yarın gel” mantığı almaktadır. Kamu kesimindeki yöneticilerin başarıyı takdir, başarısızlığı ise tenkit yetkisinin olmaması yönetimin etkinliğini azaltmakta ve kaliteli hizmet için yapılabilecek reformların gecikmesine ve hatta yapılamamasına sebep olmaktadır. Yöneticilere verilecek yetkinin yargı denetimine tabii tutulması sağlanarak subjektif tavırların önüne geçilebilecek ve aynı zamanda da yöneticilere hareket sahası yaratacaktır. Ayrıca ülkemiz insanının T.K.Y. uygulamaları ile tanışmasının gecikmesine örnek de verilebilir. 1950’li yıllarda T.K.Y.’nin fikir babalarından olan Deming ve Juran, Japonya’ nın önde gelen işadamlarına konferans vermek üzere Japonya’ ya davet edilmiştir. İşadamlarının amacı savaş sonrası, Japonya’ yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirmektir. Deming, Japonları kendi geliştirdikleri yöntemleri

110 ERYILMAZ Bilal, *Bürokrasi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir/1993, s.60

111 TOSUN Gülgün, TOSUN Tanju, “Yurttaş Taleplerini Karşılama Kıskaçındaki Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Stratejik Bir Yeniden Yapılanma Aracı Olarak T.K.Y.”, (1996 TÜSİAD Kalder-Yeni Yüzyıl T.K.Y. Makale Yarışması, 1.lik Ödülü), Ödüllü Kalite Makaleleri, *Önce Kalite Dergisi*, İstanbul/1997, (TOSUN Gülgün, Türk Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları:T.K.Y. Kurgularının Önündeki Engeller, *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*, 26-27-Mayıs/1998, s.93’ deki alıntı)

112 TOSUN Gülgün, “Türk Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: T.K.Y. Kurgularının Önündeki Engeller”, *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*, 26- 27/Mayıs/ 1998, s.93

uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır.

TKY' nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkeler arasında Türkiye' de bulunmaktaydı. Türkiye' deki konferansa davet eden kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; *“İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburus kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi...”* diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra *“Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız.”* demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır.





İKİNCİ BÖLÜM

2.1. KAVRAMSAL YAPI

T.K.Y. uygulamalarının içerisinde süreç odaklı yönetim konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kavramların incelenmesi önem kazanmaktadır.

2.1.1. Süreç Kavramı

Süreç kavramı literatürde belirgin farklılıklar göstermeyen kavramdır. Türkçe’deki durumunu aşağıdaki örneklerle açıklayabiliriz.

Bir araya geldiğinde müşteri için katma değer oluşturacak etkinlikler dizisi.¹¹³ Proses en genel olarak; girdi alıp üstüne değer ekleyen ve sonra çıktı üreten bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, proses kavramı sadece imalata ilişkin prosesleri (süreçleri) kapsamamaktadır.¹¹⁴

ISO 9001’deki tanımında ise “süreç, ürüne değer katan bir dönüşümdür” şeklinde tanımlanmıştır. Yeni standartlarda da süreçler, verimin ve etkinliğin ölçülmesinde kritik ölçüt olarak görülmektedir.

Ulusal ve Avrupa kalite ödülleri sahibi Netaş’ın yaptığı tanım “amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetler dizisi” şeklindedir. Bir grup girdinin müşteri ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan faaliyetler dizisidir. Bir işin süreç olarak tanımlanabilmesi için girdiye mutlaka değer katması gerekir.¹¹⁵

Mangenelli ve Klein, iş sürecini “iş girdilerini iş çıktılarına dönüştüren, birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet” şeklinde tanımlamışlar ve bu tanımlarını aşağıda görüldüğü şekilde şemalaştırmışlardır.¹¹⁶



Şekil-2.1. Bir İş Süreci

Kaynak: SARI Davut, *İşin Yeniden Süreçlenmesi ve Türk Telekom İçin Uygulanabilirliği*, s.18

Giderek artan rekabet koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için, iş süreçlerini doğru yapmak ve maliyetlerini düşürecek tedbirleri almak zorunluluğundadırlar.

113 SOYLU Kaan, SUER Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar*, Yayın No:6, İstanbul/1998, s.142

114 YENERSOY Gönül, a.g.e., s.105

115 Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi (KİSAG), Koç Topluluğu, İstanbul/1990, s.155

116 SARI Davut, *İşin Yeniden Süreçlenmesi ve Türk Telekom İçin Uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum/2002, s.18

2.1.2. Süreç Hiyerarşisi

Süreç odaklı yaklaşım, bir kuruluşun faaliyetlerini iyi tanımasına, onların iyileştirilmesi için gerekli sistemin kontrol edilmesine yardımcı olur.¹¹⁷ Her süreç veya hizmet mutlaka bir sürecin sonucunda ortaya çıkmıştır. Organizasyonlarda gerçekleşen tüm işler bir sürecin parçasıdır. Süreçler küçük ve basit olabilecekleri gibi, geniş kapsamlı ve karmaşık da olabilirler. Süreçler büyüdükçe fonksiyon sınırından çıkarak fonksiyonlar arası bir niteliğe bürünür. Bu sebeple süreçler üstten alta doğru bileşenlere ayrılarak hiyerarşik olarak sınırlanırlar.¹¹⁸ Şekil 2.2' de açılımı yapılan süreç hiyerarşisi dört seviyeden oluşmaktadır:

- Ana Süreçler
- Süreçler
- Alt Süreçler
- Süreç Adımları

2.1.2.1. Ana Süreçler

İçinde bulunulan sektörde rekabette üstünlük ve başarı sağlanabilmesi için gerekli kritik süreçlerdir. Ana süreçler her durumda fonksiyonlar arası ve şirketler arası süreçlerdir. İçinde bulunulan pazarın taleplerinin tahmini ile başarı tatmini ile sonuç bulurlar. Kurumun toplum üzerindeki imajının oluşturulması, çalışanların iş tatmini de ana süreçlerin konusunu oluşturmaktadır.

2.1.2.2. Süreçler

Müşterinin talebi ile başlayıp biten süreçlerdir. Süreçler bireysel olabileceği gibi fonksiyonlar arası da olabilir.

2.1.2.3. Alt Süreçler

Büyük organizasyonlarda kurum içinde başlayıp biten ve içerisinde birden fazla kişinin gerçekleştirdiği görevlerden oluşmaktadır.

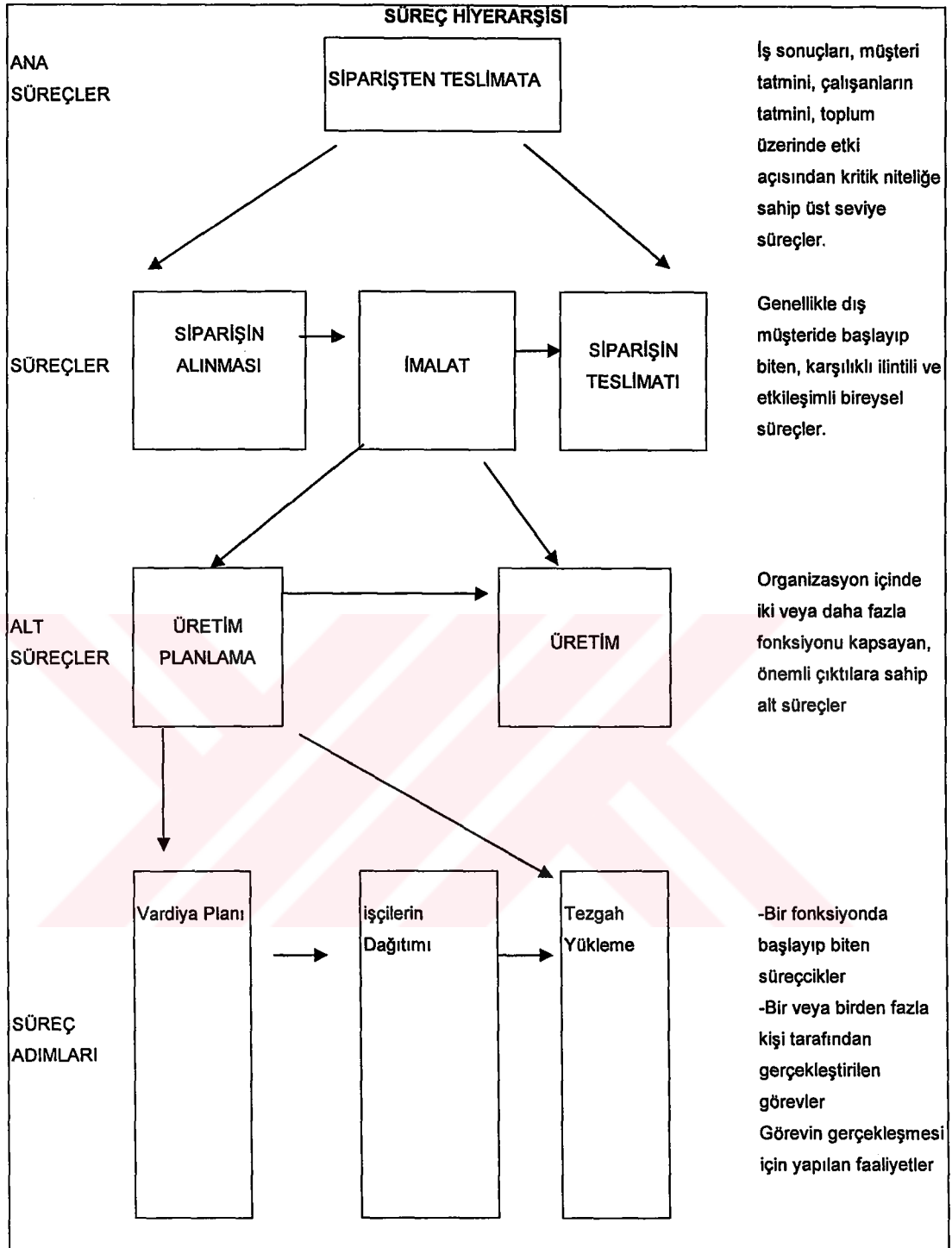
2.1.2.4. Süreç Adımları

Alt süreçleri içerisindeki, fonksiyonlar içerisinde başlayıp biten bir veya birden fazla kişinin gerçekleştirdiği görevlerden oluşmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁷ KİSAG, s 5

¹¹⁸ KİSAG, s.5

¹¹⁹ KİSAG, s.5



Sekil-2.2. KİSAG Metodolojisinde Süreç Hiyerarşisi
Kaynak: KİSAG, s.7

2.2. SÜRECİN TEMEL UNSURLARI VE SINIFLANDIRILMASI

2.2.1. Sürecin Temel Unsurları

Her ürün veya hizmet mutlaka bir sürecin sonunda ortaya çıkar. İşletmelerde gerçekleştirilen tüm işlemler, sürecin oluşumunda ortaya çıkan unsurlardır.

2.2.1.1. Girdi

Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden sürece eklenen unsurlardır.

2.2.1.2. Tedarikçi

Sürece dışarıdan ilave edilen unsurları temin eden kişi veya kuruluşlardır. Sürecin işlerliğinde olumsuzların azaltılabilmesi için, daha az sayıda tedarikçi ile çalışılır.¹²⁰

2.2.1.3. Çıktı

Girdilerin birleşmesi ile ortaya çıkan ürün veya hizmetlerdir.

2.2.1.4. Müşteri

Süreç içerisinde veya dışında, sürecin her aşamasındaki çıktıları kullanan kişi veya kuruluşlardır.

2.2.1.5. Dönüştürme

Bir süreç mutlaka bir dönüştürme işlemi gerçekleştirmelidir. Süreçler farklı dönüştürme işlemlerini gerçekleştirirler. Süreçlerde meydana gelebilecek dönüştürme işlemleri şunlardır:

- Fiziksel dönüştürme : Bu tip süreçler genellikle girdinin şekil veya hal değiştirilerek değerli bir ürüne dönüşmesini sağlar. Bir ürünün paketlenerek satışa hazır hale getirilmesi örnek olarak gösterilebilir.
- Mevkiyel dönüştürme : Girdinin bir mevki veya yer değiştirmesi şeklinde ortaya çıkar. Taşıma, depolama faaliyetleri örnek olarak verilebilir.
- İşlemsel dönüştürme : Bu faaliyetler sonucu girdiler bir değer değişimine uğrar. Vergi Dairesi işlemleri bu duruma örnektir.
- Bilgi dönüştürme : Verilerin incelenerek ve yenileri oluşturularak yapılan faaliyetlerdir. Rapor hazırlama örneğinde olduğu gibi.

SÜREÇ	İLK DÖNÜŞÜM FAALİYETİ
İnşaat	Fiziksel
Veri İşleme	Bilgisel
Ulaşım	Mevkiyel
Sigorta	İşlemsel
İmalat	Fiziksel

Tablo-2.1. Dönüştürme Faaliyetleri
Kaynak: MELAN/ 1992, s.16

2.2.2. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Karakteristikleri

Bir kuruluşun işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesi için birbiri ile bağlantılı çok sayıda etkinlik belirlenmeli ve yönetilmelidir. Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dönüştürülebilmesi için yönetilen bir etkinlik süreç sayılabilir. Çoğu kez, bir sürecin çıktısı bir sonraki sürecin doğrudan girdisidir.¹²¹

Süreçler genel anlamda ikiye ayrılırlar. İmalat süreçleri ve Hizmet Süreçleri. Çoğunlukla bu iki süreç bir arada bulunurlar. Daha önce belirtilen süreç özelliklerinden Girdi, Tedarikçi, Çıktı vb. sürecin genel özellikleridir. Ancak imalat süreçleri ve Hizmet süreçleri Tablo-2.2' de görüldüğü gibi bazı özellikleri ile birbirinden ayrılırlar.

2.2.2.1. İmalat Süreçleri ve Karakteristik Özellikleri

Bu tip süreçler, somut özellik taşırlar. Girdiler bu süreçlerden fiziksel değişime uğramış olarak çıkarlar. Somut özellik taşımaları sebebiyle kontrolleri daha kolaydır. İmalat süreçleri karakteristik özellikleri ile hizmet süreçlerinden farklılık gösterirler. İmalat süreçlerinin başlıca karakteristik özellikleri şunlardır:¹²²

2.2.2.1.1. Süreç Sahipliği

Bir imalat sürecinde sürecin sahibi belli ve açıktır. Süreç sahibi o süreçte yer alan faaliyetlerden sorumludur. Bir ana sürecin sahibi ise yöneticidir. Ana sürecin verimliliğinden, maliyetlerden, kalitesinden o sorumludur.

2.2.2.1.2. Sınırlar

İmalat süreçlerinin başlangıç ve bitiş noktaları bellidir. Bu sınırlar özellikle ana süreçte herhangi bir sorun belirdiğinde düzeltilmesi gereken alt süreçlerin bulunduğu yeri gösterir.

2.2.2.1.3. Dökümanite Edilmiş İş Akışı

Süreçteki iş akışının dökümanite edilmesi, işlerin sürekli kaydının tutulmasına yardımcı olur. Süreçle ilgili personelin, fonksiyonların bilgilendirilmesi için kaynak görevi görür. Bu dokümanlara örnek olarak iş akış diyagramları, montaj şemaları gösterilebilir.

121 ESİN A., a.g.e., s. 223 – 224

122 KİSAG, a.g.e., 167

2.2.2.1.4. Kontrol Noktaları

İşin kalitesini düzenlemek ve gözetlemek için oluşturulurlar. İmalat süreçlerinde fiziksel bir dönüştürme olduğu için değişkenlik doğal olarak ortaya çıkacaktır. Kontrol noktaları bu değişkenliği kontrol etmek için kurulurlar. Bu noktalarda muayene, denetim, kalite standartlarına uygunluk gibi testler yer alır.

2.2.2.1.5. Ölçümler

Ölçümler, iş akışının değişkenliğinin istatistiksel kontrolü için periyodik olarak yapılır. Bu ölçümler, gerektiği zaman anında müdahalede bulunmak, düzeltici faaliyetler uygulanmak için çok önemlidir.

2.2.2.1.6. Süreçteki Sapmaların Kontrolü

Süreçin hedefler doğrultusunda ki durumunu hedeften saptığı zamanları belirlemek için yapılır. Süreç kontrolü için geri besleme hayati öneme sahiptir ve sürecin çıktısının hep aynı standartta üretilmesine yardımcı olur.

2.2.2.2. Hizmet Süreçleri ve Karakteristik Özellikleri

İmalat süreçlerine göre daha geniş bir anlam ifade eder. İmalat işletmeleri dışında kalan tüm süreçlerdir. Soyut çıktılar sağlanır. Süreç sahipleri, sınırlar, süreç tanımlamaları çoğu zaman belirsizlik getirir. Bunun nedeni, çoğu zaman çıktılarının, kalite kriterlerinin soyut varlıklar olmasıdır. Hizmet süreçlerinin başlıca karakteristik özellikleri şunlardır: ¹²³

2.2.2.2.1. Süreç Sahipliği

İmalat süreçlerinin aksine süreç tanımları net ifade edilmediği için süreçlerde çoklu sahiplik vardır.

2.2.2.2.2. Süreç Sınırları

Süreç sınırları kolayca anlaşılacak kadar birbirine giriftir.

2.2.2.2.3. Soyutluk

Çoğu zaman sağlanan hizmetler dokunulamaz, duyulamaz ancak algılanabilir. Örneğin; uçak seyahati algılanabilir ancak dokunulamaz.

123 KİSAG, a.g.e., 167

2.2.2.2.4. Müşteri Teması

Hizmet süreçlerinde müşteri temas seviyesi sıfır ile tam temas arasında değişkenlik gösterebilmektedir. Oysa imalat süreçlerinde müşteri teması yok denilecek kadar azdır.

2.2.2.2.5. Biriktirilemezlik

Hizmet süreçlerinin çıktıları çoğu zaman biriktirilemeden tüketilir.

ÖZELLİKLER	ÜRETİM	HİZMET
Sahip	Açıkça tanımlı	Çoklu sahiplik
Sınırlar	Tanımlı	Genelde açık değil
Süreç tanımları	Resmi dökümente edilmiş	Az/Hiç bütünleşme
Kontrol noktaları	Kurulmuş	Genelde kurulmamış
Ölçümler	Kurulmuş	Genelde kurulmamış
Düzenleyici hareket	Sağlanmış	Yapılmışsa tepkisel olarak yapılmış

Tablo-2.2. Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Özellikleri

Kaynak: MELAN, s.23

2.3.SÜREÇ ANALİZİ VE İYİLEŞTİRME SÜRECİ

Bu aşamada esas olan yeniden tasarıma konu olacak süreçlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla süreç tanımı ve genel özelliklerinden hareketle, işletmede hangi temel süreçlerin bulunduğunu ve bulunması gerektiğini belirlemek ilk iştir.¹²⁴

Bir kuruluş, süreçlerini belirlemeye temel süreçlerden başlamalı ve “ne yaptığına” ve/veya “ne yapmak istediğine” odaklanmalıdır. İşlevsel bakış açısından kurtulmak bölüm (departman) gözlüğünden bakmamak çok önemlidir. İş ve işin nasıl aktığı dikkate alınmalıdır.¹²⁵

Bir süreçte işlerin yapılış şeklinin anlaşılabilmesini sağlayacak, süreci görsel hale getirecek süreç haritasına ihtiyaç vardır. Bu şekilde, organizasyonel hedeflere göre sürecin hangi aşamalarının değiştirilmesi, hangi aşamalarının desteklenmesi gerektiği ortaya çıkar.

Süreç haritası oluştururken sürecin müşterilerden ve süreç içerisinde yer alan fonksiyonlardan veri toplama amaçlı soru cevap şeklinde süreç haritası oluşturma

124 AYTEMİZ A. O., a.g.e., s.124

125 SARI Davut, a.g.e., s.22

rehberi oluşturulmalıdır.

Süreç haritası oluşturulmasında belli bir formata sadık kalınmasında büyük yarar vardır. Süreç haritasının çizilmesinde gerekli bileşenleri ortaya koymak için sorulmasında fayda görülen sorulardan bazıları aşağı gösterilmiştir:

- Süreci meydana getiren adımlar ve faaliyetler nelerdir? Bu adımlar hangi sırada gerçekleştirilir?
- Bazı adımlar aynı anda gerçekleştiriliyor mu? (Paralel faaliyetler için)
- Bu adımın yapılmayacağına nasıl karar veriliyor? Şöyle olursa ne olur? Şöyle olmazsa ne olur?
- Her adımın aldığı süre ne kadardır?
- Süreçte yer alan organizasyon birimleri ve fonksiyonlar nelerdir? Hangi birimler sürecin çıktısını girdi olarak kullanır? Hangi birimler sürece girdi sağlarlar? Süreçte ilk ne olur? Kim bu rolü üstlenecek yeterliliğe sahiptir?

2.3.1. Süreç Değerlendirme ve Analizi

Süreç geliştirme projesi, tam organizasyonel belirlilik içinde yürütülmelidir. Süreç geliştirme çabalarını bir proje ciddiyetine dönüştürme kararı yönetim kurulunun vermesi gereken bir karardır.¹²⁶ Bu kararın alınmasından sonra atılacak adımlar işlem sırasına göre açıklanmıştır.

2.3.1.1. Süreç Değerlendirme ve Süreçteki Olumsuzlukların Tespiti

Kurumun süreç değerlendirme aşamasında müşteriden edindiği bilgiler ve iç veriler analiz çabalarını yönlendirecektir. Bu aşamadaki süreçte yer alan müşterilerin, ilgili buldukları kısım ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle ele alınan detay seviyesinde süreçteki faaliyetlerin mevcut durumunu müşteri gözü ile değerlendirmek mümkün olacaktır.

Uygulama sırasında elde edilen deneyimler daha önce hazırlanmış olan süreç geliştirme taslağına geçirilerek, çözümün hayata geçirilmesinde ve sonrasında bir kaynak görevi görmeleri sağlanır. Sürecin sesi ile ilgili veriler süreçteki olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesinde önemli rol oynar. İstatistiki yöntemler kullanmak; süreç akışının herhangi bir nedenden dolayı bozulma eğilimi gösterdiğinde önleyici faaliyet

¹²⁶ KAVRAKOĞLU İbrahim, "Öğrenen Organizasyonlar", *Önce Kalite Dergisi*, Kal- Der Yayınları, Nisan-1993, /İstanbul, Sayı. 3, s.15

olarak fayda sağlayacaktır. Ayrıca, süreç içerisinde yer alan şirket çalışanlarına “problem çözme teknikleri” konusunda eğitilmeleri, onlara sürece zamanında müdahale konusunda gerekli becerileri kazandıracaktır

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tespit edilmesi ve mevcut sistemde yaşanan sorunların tespit edilmesi için bilimsel yöntemler kullanılarak araştırma yapılmalıdır. Bilimsel araştırma teknikleri şunlardır:¹²⁷

- Gözlem
- Görüşme
- Anket

2.3.1.1.1. Gözlem Tekniği

Bilimsel araştırma teknikleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan tekniktir. Çok farklı şekillerde yapılabilen gözlem araştırma tekniklerinin hem en eskisi, hem de en modern olanıdır. Bu araştırma tekniği laboratuvar deneylerinde kullanıldığı gibi, alan araştırması niteliğindeki bilimsel araştırmalarda da kullanılmaktadır. Gözlem tekniği kullanılarak araştırma konusunun verileri çok bir zaman aralığında sürekli olarak elde edilebilmektedir. Gözlem tekniği iki şekilde uygulanmaktadır.¹²⁸

- Basit Gözlem
- Sistematik Gözlem

2.3.1.1.1.1. Basit Gözlem

Standart bir tekniğe dayanmayan, tekrarlanması rastlantılara bağlı olan gözlemdir. Küçük topluluklarda ya da belirli kurumlarda iş süreçlerini, çalışanların yaşam biçimlerini, davranış ve tutumlarını inceleyebilen tekniktir. Katılımlı veya katılımsız gözlem olmak üzere iki şekilde uygulanır.

- Katılımlı Basit Gözlem Tekniği: Katılımlı basit gözlem tekniğinde, gözlemcinin standart bir gözlem aracı kullanmaksızın gözlediği olaya doğrudan katılarak gözlemler yapılır. Bu uygulamada gözlemcinin kimliğini saklaması ve kendisini grubun bir üyesi olarak kabul ettirmesi gerekmektedir.

- Katılımsız Basit Gözlem Tekniği: katılımsız gözlem tekniğinde, katılımlı

127 ÇÖMLEKÇİ Necla, *Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları*, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir/2001, s.64

128 ÇÖMLEKÇİ N., a.g.e.,, s.65

gözlem tekniğinin aksine araştırmacı gözleyeceği olayın yada grubun dışında kalmaya özen göstermesi gerekmektedir. Bununa beraber olayın tamamen dışında kalmak gözlem olanaklarını kısıtlayacağından gözlemci dikkatli davranmalıdır.

2.3.1.1.1.2. Sistematik Gözlem

Araştırmacı konu ile ilgili olarak daha önce hazırladığı, gözlemi standartlaştırmaya yarayan soru cetveli, görüşme cetveli ve görüşme kılavuzunu gözlem anında yanında bulundurur. En geniş anlamı ile sistemli bir sorular bütünü şeklinde de tanımlanabilecek söz konusu gözlem araçları kullanılarak gözlem gerçekleştirilir.

2.3.1.1.2. Görüşme Tekniği

Araştırılan konuda sözlü olarak bilgi toplama tekniğidir. Görüşme tekniği uygulanmak istendiğinde, araştırmacı araştırdığı konu ile ilgili soruları önceden hazırlayarak görüşme sırasında ilgiliye sormaktadır. Yanıtları da soru kağında yanıtlar için ayrılmış olan bölüme kayıt etmektedir.

Sorular standart olarak hazırlanmamıştır. Bu uygulama da görüşmeciye geniş yetkiler verilmelidir. Geniş, derinlemesine ve ayrıntılı bilgi toplamak istenen özel durumlarda kullanılabilir. Görüşmeciye soru sormada, bilgi toplamada, içerik, biçim ve özellikle zaman bakımından büyük özgürlük tanınmalıdır. Görüşmeler öncesi, görüşmenin yapılacağı kişinin görevinin detaylı olarak öğrenilmesi toplantının daha verimli geçmesini sağlayacaktır. İç müşteriler ile görüşmelerde ise, görüşme öncesi sorulacak sorular saptanmalıdır. Görüşme tekniği üç şekilde uygulanabilmektedir:

- Nitel görüşme
- Nicel görüşme
- Nitel-nicel görüşme

2.3.1.1.2.1. Nitel Görüşme

Görüşmeyi yapan araştırmacı az sayıda daha önceden hazırlanmış soruları sormalıdır. Genellikle yeni ve az gelişmiş bir konu araştırılacağı zaman veya soruların kişilerin üzerinde pek durmadığı bir konu araştırılacağı zaman bu yöntem kullanılır.

2.3.1.1.2.2. Nicel Görüşme

Görüşme öncesinde iyice planlanmış, şekillenmiş ve standartlaşmış görüşmelerdir. Nicel görüşmede, görüşmeci önceden kararlaştırılmış çekle uymak

zorundadır. Bu amaçla, soru cevap şeklinde hazırlanmış ve son şeklini almış soru cetvelleri kullanılarak kullanıldığı için görüşmecinin girişkenlik payı en düşük düzeye inmektedir.

2.3.1.1.2.3. Nitel-Nicel Görüşme

Nicel görüşmede kullanılan soru cetvellerinin, görüşmeciye geniş yetkiler verilerek uygulanmasıdır.

2.3.1.1.3. Anket Tekniği

Anket tekniği doğrudan doğruya yanıtlayanın doldurması gereken bir soru kağıdına dayandırılmış bir araştırma tekniğidir. İlgilinin yanıtlayacağı soru kağıdı, posta veya başka bir şekilde kendisine ulaştırılır. Anketle veri derlemede ortaya çıkan yarar ve sakıncalar, görüşmecinin ortadan kaldırılması sebebiyle ortadan kalkar. Bu bilgilerin toplanmasının yanında derlenip analiz edilmesi de önemlidir.

2.3.1.2. Süreç Analizi ve Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Bu aşamanın amacı, sürecin mevcut durumunu bir fonksiyonlar arası süreç haritası oluşturarak kağıt üzerine dökmektir. Böylelikle mevcut durumun fotoğrafı çekilebileceği gibi mevcut performansın değerlendirilebileceği veriler de sağlanabilecektir. Daha sonra bu süreçler arasında bir öncelik sıralaması yapılmalı, yani işletme açısından ilk etapta yeniden tasarımı en fazla gerekli olan süreçler saptanmalıdır.

2.3.1.2.1. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Kritik süreçlerin belirlenmesinde temel hareket noktası müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi olmalıdır. Müşterinin kim olduğu, ne istediği, veya neye gereksinim duyduğu ve onun için asıl önemli olan şeyin ne olduğunun iyi anlaşılması birincil değer taşır. Bu konularda sağlıklı bir bilgi bütününe ulaşıldıktan sonra, organizasyonu doğru hedefe yönlentecek kritik süreçler belirlenir.¹²⁹

Bir işletmede kritik süreçlerin belirlenmesinde yol gösterici nitelik taşıyan bazı sorular ise aşağıda sıralanabilir:¹³⁰

- Süreçlerin fonksiyonlar ve departmanlarla olan ilişkilerinin kapsamı nedir?

129 SEYMEN Oya Aytemiz, *Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Betaş Yayınları, Şubat-2000/İstanbul/ s.125

130 SEYMEN O.A., a.g.e., s.125-126

- Her bir sürecin işletme hedefleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
- Her bir süreç için gereksinim duyulan kaynaklar nelerdir?
- Süreçlerin sınırları nasıldır?
- Hangi süreçler tamamıyla işletme içinde yürütülürler, hangileri müşteriler, tedarikçiler vb. iş ortaklarını içerir?
- Hangi süreçler işletmenin ürettiği ürün, hizmetlere değer eklerler, hangileri destekleyici ve hangileri yönetseldir?
- Hangi süreçler işletmenin stratejisi açısından önem taşır?

Ayrıca, süreçlerini iyileştirmeye çalışan işletmeler müşterilerini anlamada, pazarlama, ve satış bölümlerinin çalışmalarından elde edilen bilgileri değerlendirmek, müşterilerle görüşmeler yapmak, çeşitli dış kaynaklardan (araştırma şirketleri vb) müşteri araştırmaları istemek veya önemli müşterileri süreç geliştirme çalışmalarına davet etmek gibi yöntemler kullanmaktadır.

2.3.1.2.2. Süreçlerin İsimlendirilmesi

Belirlenen süreçlere en uygun isimler verilmesi son derece önemlidir. Uygun isim verilmediği takdirde, bundan sonraki aşamalarda gerek ilgili sürecin tasarımından gerekse uygulamasından sorumlu kişilerin işleri bir hayli zorlaşabilecektir. Süreçlere ilişkin vizyonun geliştirilmesi, sürecin sınırlarının doğru çizilmesi ve süreçler arası karışıklıkların meydana gelmemesi için, doğru isimlendirme şarttır.¹³¹

Süreçleri isimlendirmede kullanılan yöntemlerden biri, ilgili sürecin başlangıç ve sonuçlarını gösteren isimler vermektir. Bu isimler, sürecin başından sonuna dek yapılan tüm faaliyetler ve görevleri içine almalıdır. Örneğin, “imalat”, bir birim adı gibi görünürken, “tedarikten nakliye süreci” bu tanıma daha uygun olabilir.¹³²

2.3.2. Sürecin Kıyaslanması (Benchmarking)

Kıyaslama İngilizce “benchmarking” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. “Benchmark” kelimesine İngilizce-Türkçe sözlüklerde “sabit nokta”,

131 SEYMEN O.A., a.g.e., s.126

132 SEYMEN O.A., a.g.e., s.126

“referans” gibi anlamlar yüklenmektedir.¹³³ Bir diğer tanıma göre ise, organizasyonu geliştirmek amacıyla, en iyi uygulamalara örnek olarak kabul edilen işletmelerin ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik sürekli ve sistematik bir süreçtir.¹³⁴

Kıyaslama, mukayese gibi anlamlar verilerek Türkçe’ye çevrilen “benchmarking” in çıkış noktasını 1970’li yılların sonlarında A.B.D’deki Xerox firması oluşturmuştur.¹³⁵

Kıyaslama tekniği, 1980’lerin sonlarında “kalite iyileştirme” çalışmalarının bir parçası olarak popüleritesini kazanmış ve T.K.Y. uygulamalarının standart araçlarından biri haline gelmiştir.¹³⁶

İşletme yönetiminde kıyaslama ise; en güçlü rakipler veya sektör liderleri olarak kabul edilenler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin performanslarının karşılaştırılması, rekabet gücünün ölçülmesidir.

Kıyaslama, mevcut standartların bilindiğini ve karşılaştırma için kullanılabileceğini varsayar. Kıyaslama 2 kısımdan oluşur.

- Uygulamalar : Kıyaslama için seçilen süreçlerde kullanılan yöntemlerin analizini ve anlaşılmasını sağlamak için bir organizasyon oluşturulmasını içerir. Bu durumda kıyaslama yapmak isteyen firma profesyonel yardım almalı ve kıyaslama ortaklığı bağlantısı kuran ajanslarla çalışmalıdır.
- Ölçümler : Kıyaslamada amaç, gelişmeyi sağlayacak değişikliklerin yapılacağı alanların tespit edilmesidir. Kıyaslama sonucu uygulamalarda ve sonuçlarda değişiklik sağlanmazsa bu akademik çalışma olmaktan öteye gitmez.

Yerleştirilen uygulamaların sayısallaştırılması, belirli kriter veya hedeflerin oturtulması ve performansın ölçümüdür. Kıyaslama için öncelikle ele alınması gereken üretim süreçlerinin aşamalarının belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kıyaslama

133 Redhouse İngilizce-Türkçe Sözlük, Ayhan Yayıncılık, İstanbul 1998 s. 84

134 SPENDOLİNİ J. Michael, **The Benchmarking Book**, Amacom, New York/1992, s.9

135 YILMAZ Hüseyin, Eğitimde Örgütler Arası Sinerji ve Kıyaslama, www.ceterisparibus.com.tr, 31.12.2004

136 ONAY İrfan, “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı:5, Kal-Der Yayınları, Ekim-1993/İstanbul/ s.21

çalışmalarında işletmelerin bilgiyi paylaşmaya ve başkalarından öğrenmeye fikren hazır olmaları çok önem taşımaktadır.

Son yıllarda kıyaslamaya olan ilgi önemli oranda artmıştır. Kıyaslama, sektördeki en iyi uygulamaları görme ve kullanma imkanı sağlar. Organizasyonlar içinde bilgi alış verişi mekanizmaları mevcuttur. Şirketlerin kullandığı teknolojiler de bu konuda etkileyici olmaktadır.. Teknolojinin hızla değiştiği çağımızda bilgi alış verişi kaçınılmazdır. Benchmarking' in önemi şu noktalardan kaynaklanır:¹³⁷

- Alıcı, dünya çapında ürün karşılaştırması yapabilme olanaklarına sahip olmuştur. Bu nedenle, kalite düzeyi ve fiyat gelişmelerini çok yakından izleyebilmektedir. Alıcıların bilinçlenme sürecinin temposuna ayak uyduramayan kuruluşların piyasadan pay almaların gelecekte hemen hemen olanaksızlaşacaktır.
- Gelişmeleri yakından izlemek ve bunlara hızla uyum sağlamak, rekabet için hayati önem kazanmıştır.
- Mihengirleme (benchmarking), bir kuruluşun kalite sorunları açısından özeleştirme fırsatıdır.
- Başarının ölçütleri belirlendiğinde, kalite politikasını ve bundan türeyen amaçları ve uygulamaları saptamak kolaylaşır.

Benchmarking, her şeyden önce, kalite politikası olarak benimsenmelidir. Çünkü her kalite uğraşı gibi, benchmarking' de gideri olan bir konudur. Kuruluşun üst yönetimi, bu amaçla personel ve kaynak ayırmayı benimsemelidir. Kuruluşlar başarısını ve başarısızlığını tespit etmek için her alanda benchmarking yapabilir. Tablo-2.4' de benchmarking yapılabilecek alanlar gösterilmiştir.

Benchmarking projesinin yapısı genellikle adım adım izlenen bir süre modeli şeklindedir. Bu sürecin aşamaları Tablo-2.3' deki gibi ifade edilebilir.¹³⁸

1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA	4. AŞAMA	5. AŞAMA
Benchmarking Sürecinin Konusunun Belirlenmesi	Bir Benchmarking Ekibi Oluşturma	Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi	Benchmarking Bilgisini Topla ve Analiz Et	Uygulamayı Gerçekleştir

Tablo-2.3. Benchmarking Süreci

Kaynak: NEMLİOĞLU Samim, **Benchmarking (Kıyaslama)**, s.7

¹³⁷ ESİN A., a.g.e., s. 220

¹³⁸ YILMAZ Hüseyin, Eğitimde Örgütler Arası Sinerji ve Kıyaslama, www.ceterisparibus.com.tr, 31.12.2004

2.3.2.1. Benchmarking Sürecinin Konusunun Belirlenmesi

Benchmarking sürecinin ilk aşamasında en önemli soru, Benchmarking bilgisinin müşterisinin kim olduğudur.¹³⁹ Benchmarking düşük ve orta derecede önemli olan konuların araştırılmasında kullanılacak bir proses olmadığından daha önce belirlenmiş olan kritik süreçler üzerinde çalışma yapılacaktır. Benchmarking sonucunda alınan kararlar işletmenin genel gidişatını etkileyecek kararlardır. Aşağıda Xerox firmasının benchmarking projelerini belirlerken personelinden göz önüne almasını istediği on soru yer almaktadır. Bu soruların odağı maliyetlerin ve problemlerin azaltılması, müşteri tatmini, sürekli iyileştirme ve pazarda lider olma gibi kritik başarı olarak tanımlanabilecek konulardır.¹⁴⁰

Benchmarking süreci için konu seçiminde Xerox' un sorduğu on sorulu sistem şu sorulardan oluşmaktadır:¹⁴¹

- Departman yada kuruluşun başarısında en kritik faktör hangisidir?
(Örneğin müşteri tatmini)
- En çok probleme yol açan faktörler nelerdir?
- Müşteriye hangi ürünler yada hizmetler sunulmaktadır?
- Kuruluş içerisinde hangi problemler tanımlanmıştır?
- Kuruluşta hangi kısımlarda rakiplerin baskıları hissedilmektedir?
- Kuruluştaki ana harcamalar nelerdir?
- Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyeti karşılar?
- Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlardır?
- Kuruluşu pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangileridir?

Benchmarking konusu belirlendiğinde kuruluşun performansını etkileyen önemli faktörlerde belirlenmiş olmaktadır.

139 YILDIZ Gültekin, ARDIÇ Kadir, "Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu", *Siyesette Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık/1997/Sakarya, s.5

140 NEMLİOĞLU Samim., *Benchmarking (Kıyaslama)*, Arçelik, İstanbul/1995, s.7

141 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.9

<p><u>Reklam</u> Gider Konular</p>	<p><u>Para ve Maliyet Politikası</u> Karlılık Sabit gider Varlıkların getirisi Hisselerin getirisi Öz varlık İhtiyat Nakit akışı Borçlar Kredi alabilme sınırı</p>
<p><u>Satış</u> Koşullar Satış gücü - Büyüklük - Eğitim/Deneyim - Ziyaret sayısı - Ciro devri - Tazminat</p>	<p><u>Fabrika/Tesis</u> - Büyüklüğü - Kapasitesi - Yararlanma Teçhizatın maliyeti Tümleşme düzeyi Kalite kontrolü Sabit ve değişken maliyetler</p>
<p><u>Tanıtım</u> Teklifler - Biçimi - Yapısı - Fiyat politikası Hesap verme Devren satış</p>	<p><u>Kuruluş</u> Yapısı Değer verdiği noktalar Genel amaçlar Beklenen büyüme Karar verme düzeyi Kontroller</p>
<p><u>Araştırma Geliştirme</u> Patentler Personel A-G gideri/ Satış Devren Satış</p>	<p><u>Stratejik Planlama</u> Kısa süreli Uzun süreli Ana iş alanı/büyüme veya karlılık Elde edilenler</p>
<p><u>Dağıtım</u> Kullanılan kanallar Ara elemanlar</p>	
<p><u>Pazarlama</u> Ürün/marka stratejisi Pazar payı Fiyat politikası</p>	

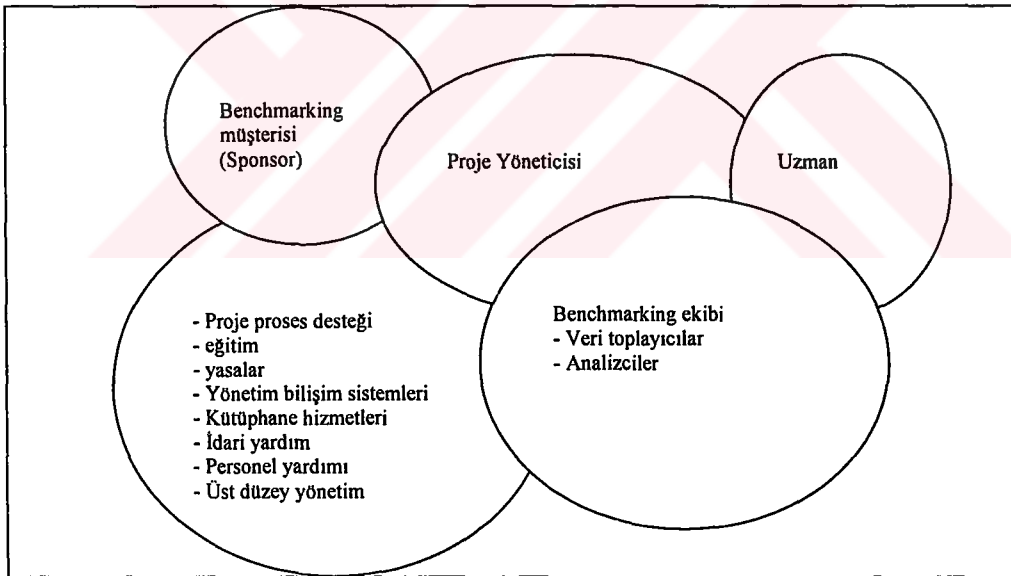
Tablo-2.4. Mihengirleme (Benchmarking) Yapılabilecek Alanlar
Kaynak: ESİN A. s. 221

2.3.2.2. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması

Benchmarking çalışmalarının başarısında ekipte bulunan çalışanların niteliği ve becerileri çok önemli bir yere sahiptir. Benchmarking ekibinde yer alan çalışanların tecrübeli, işini iyi bilen, konuya farklı yaklaşımlarda bulunabilen vb. özellikteki çalışanlardan oluşması benchmarking sürecinin başarısını arttıracaktır. Ekip üyelerinde şu özelliklerin bulunması önemlidir:¹⁴²

- Benchmarking konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip,
- Müşteri ihtiyaçlarını anlamış,
- Tavsiyeleri uygulanabilecek yetkilere sahip kişilerden oluşmalıdır.

Ekip büyüklüğü iki ile sekiz kişiden oluşturulmalıdır. Projenin büyümesi halinde ekipte bulunan kişilerin sayıları artırılmalı ve bu konuda eğitim almış uzmanlardan da faydalanılmalıdır. Dış benchmarking uzmanlarından özellikle başlangıçta aşamasında faydalanılmalı ve kuruluştaki çalışanların içerisinde ekipte yer alacakların eğitimlerinde faydalanılmalıdır. Tipik bir benchmarking ekibinin yapısı Şekil 2.3' de gösterilmiştir.



Şekil-2.3. Benchmarking Ekibinin Yapısı

Kaynak: NEMLİOĞLU, s.9

2.3.2.3. Benchmarking Ortaklarının Belirlenmesi

Bu aşamada, incelenecek konuda uygulamaları “en iyi” olan kuruluşların belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak araştırmalar, düşük performanslı işletmelerde

biraz daha iyi performans gösteren kuruluşların Benchmarking için daha kullanışlı model oluşturduklarını ortaya koymaktadır.

Uygulamaları ihtiyaçlarımızla uyuşan, işbirliğine yanaşan ortaklarla çalışma benchmarking çalışmalarını doğru sonuçlara ulaştıracaktır. Benchmarking sürecindeki ortaklık kavramı; geleneksel rekabete dayalı analiz yöntemine göre bilgi toplamaktan farklı bir yaklaşımdır. Çünkü geleneksel yöntemde rakipler düşman gibi görülmektedir. Benchmarking ise, ortaklık ve karşılıklı bilgi alışverişi esastır.¹⁴³

Benchmarking ortağı belirlenirken en iyi uygulamalara sahip şirketlerin tanımlanmasında şu bilgi kaynaklarından yararlanılabilir;¹⁴⁴

- Süreç sahipleri,
- Dahili ve harici müşteriler,
- Profesyonel kuruluşlar,
- Yerel göstergeler ve seminerler,
- Gazete ve dergi makaleleri,
- Endüstri uzmanları,
- Tedarikçiler.

Bu bilgi kaynaklarına ilave olarak;¹⁴⁵

- Kuruluşların almış olduğu özel ödüller, (Kalite ödülü vb.)
- Hükümet birimleri, analistler, üniversiteler tarafından yayınlanan özel raporlar,
- Tanınmışlık ve uzmanların olumlu fikirleri,
- Danışmanlardan elde edilen bilgilerden de faydalanılabilir.

Bu aşamada önemli olan güvenilir bilginin hangi muhtemel ortaklardan sağlanacağı ve hangi firmaların yasal sorun çıkarmadan ortaklığı kabul edeceğidir.

2.3.2.4. Benchmarking Bilgisinin Toplanması Ve Analizi

İşletme tarafından benchmarking ortaklarının tespit edilmesinden sonra bu aşamada benchmarking ziyaretlerinin planlanması ve ziyaretler sonucu elde edilecek verilerin raporlarının oluşturulmasında dikkat edilecek hususların tespit edilmesi

143 YILDIZ G., ARDIÇ K., a.g.e., s.7

144 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.13

145 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.13

gerekir. Bu adımın doğru uygulanması doğru verilerin elde edilmesi sağlanacaktır. Aksi takdirde işletme amaçlarına uygun olmayan kullanışlı olmayan verilerin toplanması işletmeye gereksiz maliyetler yüklediği gibi, zaman kaybına da sebep olacaktır.

Bilgiler toplanırken protokol kurallarına uyulması da son derece önemlidir. Benchmarking ortaklarına yaklaşım onların çıkarlarına ve programlarına aykırı olmamalı, benchmarking ortakları ile temas kurulacağı zaman daima şirket hiyerarşisine uyulmalı ve sonra görüşülecek kişiye ulaşılmalıdır. Görüşme konusu önceden belirlenmeli ve görüşme sırasında bu konunun dışına çıkılmamalıdır. Başka konuların araya sokulmaması uygun olacaktır. Ziyaretlerdeki eleman sayısı da sınırlı olmalıdır.¹⁴⁶

Benchmarking araştırmasının temel sonuçlarından biri de kuvvetli ve zayıf yönlerimizin araştırılmasıdır. Böylece kuruluşumuz ürün, hizmet ve iş süreçleri veya çıktuları ile rakiplerimizin veya en iyi uygulamalara sahip kuruluşlarınkileri karşılaştırmak mümkün olacaktır. Böylece dikkatlerin olumsuz faktörlerin üzerinde yoğunlaşması sağlanmış olacaktır.

2.3.2.5. Uygulamaların Gerçekleştirilmesi

Benchmarking nihai amacı iyileştirici uygulamaların yürürlüğe konulmasıdır. Zaten benchmarking süreci yeni uygulamaları faaliyete geçirme isteği ile yürütülmelidir. Eğer bu faaliyetlerin sonunda taraflar bekledikleri yararları elde edemezlerse sürecin devamlılığı riske girebilir.¹⁴⁷

Faaliyetler sonucunda bir benchmarking raporu düzenlenmelidir. Bu raporda nelerin alınıp-verildiği, toplanan verileri ve öğrenimin en önemli noktaları belgelendirilmelidir. Bu rapor, yalnızca benchmarking yapan için değil, yapılan içinde önemlidir. Ev sahibi şirkete de nihai rapordan bir nüsha vermek ilişkilerin arttırılmasında önemli bir rol oynayabilir.¹⁴⁸ Benchmarking ekipleri benchmarking çalışmalarının sonucu olarak hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğine karar verirler.

Son yıllarda iş dünyası tarafından en çok benimsenen yöntemlerden biri olan benchmarking, bir şirketin diğer sektörler ve dış pazarlardaki uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini tespit etmesi anlamına gelmektedir. Başka deyişle benchmarking,

146 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.8

147 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.8

148 NEMLİOĞLU S., a.g.e., s.8

rakip firmalara göre nerede bulunduğu belirlenerek hedeflerin ve önceliklerin tanımlanması ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen tekniktir.

Benchmarking, mucizeler yaratan kolay bir yöntem değildir. Yönetimden çok operasyonel personel katılımına ve inancına ihtiyaç vardır. Bir danışmanlık şirketi tarafından yönetilemez. Örgütteki herkesin katıldığı bir eğitim hazırlığını da kapsar.¹⁴⁹

Süreç olarak benchmarking, bir kez yapılan bir çalışma değil, sürekli olarak kendini tekrarlayan bir eylem olarak görülmelidir. Belirli bir alanda bir defaya mahsus olarak yapılan kıyaslama çalışması, hareket planlarının da etkinlikle uygulanması halinde küçük veya büyük bir gelişme sağlanabilir. Günümüzün global rekabet ortamında hayatta kalabilmek için şart olan sürekli gelişmeye ise ancak bu kıyaslama çalışmasının periyodik olarak tekrar edilmesi halinde ulaşılabilir.¹⁵⁰

2.3.3. Süreç Akış Diyagramlarının Çizilmesi

Yeniden tasarıma konu olan süreçlerin analizinde bir sonraki aşama akış diyagramlarının çizilmesidir. Süreçteki işlemleri bir tür resmetmek olarak da ifade edilebilen Süreç Akış Diyagramı (SAD), bir süreçteki ardışık işlemler dizisi arasındaki mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını görsel olarak tanımlar.¹⁵¹ S.A.D' larının çizilmesinde dikkat edilecek bazı önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁵²

- Bir sürecin SAD' ı çizilirken, diğer süreçlerinde gözden geçirilmesi gerekli bütünleşmenin sağlanması,
- İlgili sürecin çeşitli varyasyonlarının dikkate alınması,
- Süreçte yapılabilecek iyileştirmeler ve geliştirmelerin dikkate alınarak sürecin yeniden tasarımı için ön fikirlerin oluşturulması,
- Sürecin yeniden tasarımı sonrasında, diğer süreçlerin bundan ne şekilde etkilenebileceğine ve ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışmaların nasıl giderilebileceğine ilişkin çözümler geliştirilmesi,
- SAD' ın detaylandırılmasında süreç içi hiyerarşiye uygun hareket edilmesi,
- Süreci oluşturan işlerin kimler tarafından ve nasıl yapıldıklarının gösterilmesi,

149 BEDÜK Aykut, "Yeni Yönetim Tekniği Benchmarking", T.C. Başbakanlık Dış Tic. Müş. Dergisi, Sayı:19, s.5

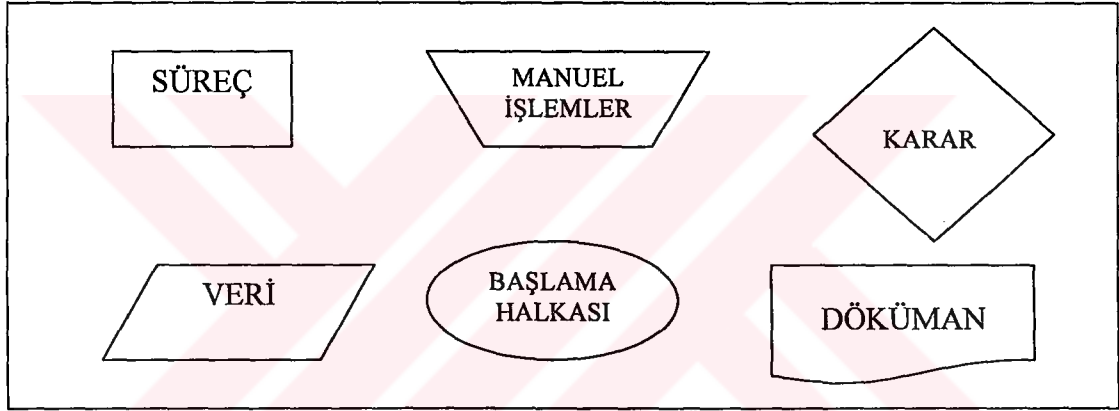
150 HALİS M., a.g.e., s.128

151 ERKUT Haluk, *Süreçlerle Yönetim*, MÜ-KA Yayıncılık, İstanbul/1998, s.43

152 SEYMEN O.A., a.g.e., s.139

- Süreç içindeki bilgi akışının gösterilmesi,
- Sürecin ana ve alt hedeflerinin, sürece ilişkin performans kriterlerinin ve yönetim açısından kontrollerin nasıl yapıldığının yazılı hale getirilmesi,
- Sürecin fonksiyonel organizasyonlarla olan ilişkilerinin tespit edilmesi ve
- Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterilerinin net bir şekilde tanımlanması ve SAD' da gösterilmesi.

Bir SAD içerisindeki faaliyetlerin ve görevlerin ilerleyişini gösterirken, grafiksel bazı sembollerden yararlanılmaktadır. Bu semboller, seçilen metotlara göre farklılık gösterebilirler. Örneğin, Şekil-2.4' de DIN (Deutsches Institut Für Normung e.V.) bilgi işleme standartlarına uyan ve ISO 5807 Uluslararası Standardı' nda kullanılan semboller örnek olarak verilmektedir:



Şekil-2.4. Süreç Akış Diyagramında Kullanılan Sembol Örnekleri

Kaynak: SEYMEN, s.142

2.3.4. Çözümlerin Geliştirilmesi

Kıyaslama metodu ile ortaya çıkacak olan fonksiyonel yetersizlikler alternatif süreçlerin yaratılmasında çıkış noktası olacaktır. Problemler tanımlandıktan sonra, problemle ilişkisi bulunduğu belirlenen süreç adımları, prosedürler ve organizasyonlar tanımlanır. Problemin nedenleri sıralanır. Sıralanan nedenler arasında hangisinin problemin en sık karşılaşılan nedeni olduğu belirlenir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre süreçte yapılması gereken değişiklikler iki şekilde uygulamaya koyulabilir:

- Mevcut durumun geliştirilmesi
- Bütünün yeniden yapılandırılması

İşletmenin içinde bulunduğu duruma göre, süreçteki değişimi ne şekilde

tasarlayacağını tespit etmek için bazı tespitler yapmasında fayda vardır. (Tablo-2.5.) İşletme Tablo-2.5’ de yer alan veriler doğrultusunda gerekli durumunu tespit ettikten sonra kendine bir tercih yaparak gerekli düzenlemeye gitmelidir.

Alternatiflerin Geliştirilmesi İçin Benimsenecek Yaklaşımın Belirlenmesi Kriterleri	Önerilen
Projenin hedefleri ve mevcut süreç performansı arasında büyük fark var.	Bütünün yeniden tasarımı
Mevcut sürecin yetersiz kaldığı konusunda şirket içinde genel görüş birliği var.	Bütünün yeniden tasarımı
Süreç için sürecin bütününe yönelik veya uzun vadeli bir yön çizilmesi gerekiyor.	Bütünün yeniden tasarımı
“Benchmarking” sonuçları, sürecin rekabetin çok gerisinde olduğunu gösteriyor.	Bütünün yeniden tasarımı
Süreçte zayıflıklara yol açan kopukluk ve aksamalar üzerinde net görüş birliği var.	Bütünün yeniden tasarımı
Projenin hedeflerinde genişleme olanağı sınırlı (varsayım ve kısıtlar)	Mevcudun geliştirilmesi
Detaylara veya spesifik konulara yoğunlaşılması gerekiyor.	Mevcudun geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu “özel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu “genel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun geliştirilmesi veya Bütünün yeniden tasarımı

Tablo-2.5. Mevcudun Geliştirilmesi ve Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması
Kaynak: ALKAN O. ve Diğerleri, İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi, s.165

2.3.4.1. Mevcut Durumun Geliştirilmesi

Yapılan analizlerle sürecin belirlenen hedeflere göre eksikliklerinin giderilmesi çabasıdır. Mevcut durumun geliştirilmesi çalışmalarında ekibin izlemesi gereken belli bir hareket planı olmalıdır. Bu hareket planı çeşitli tekniklerden oluşan ve sürecin mevcut bileşenlerinin iyileştirilmesini amaçlayan bir dizi sorgulamadan oluşur.

Amaç sadece müşteriyi doğrudan ilgilendiren çıktıların üretilmesidir. Bilginin süreç içerisindeki biçim değiştirmesi en aza indirilmelidir. Ayrıca, katma değer sağlayan adımlar arası bilgi akışının bekleme, saklama ve aktarma gibi nedenlerle kesintiye uğraması engellenmelidir.

Ekibin daha sonraki hedef kitlesi, süreç çıktılarını kullananlar olmalıdır. Sürecin müşterileri ve çalışanları arasında ideal bir iletişim ortamı kurulmalıdır.

Ekip hareket planının son adımı olarak tasarlanan gelişmelerin kişisel yetenekler, çalışmalar üzerine etkisi araştırılmalıdır. Gerektiğinde süreç çalışmaları için yeni yetenekler işe alınmalıdır. Sürecin zayıflıklarını düzeltmek için yapılması gereken gelişmeler şöyle sıralanabilir:

- Sürecin basitleştirilmesi,
- Sürecin gerekliliğinin sorgulanması,
- Adımların elenmesi,
- Adımların birleştirilmesi,
- Adımların sırasının iyileştirilmesi,
- Yeni teknolojilerin sürece dahil edilmesi,
- Çalışanların süreç hakkındaki bilgi düzeylerinin artırılması,
- Daha iyi bir süreç içi iletişim tasarımı,
- Daha iyi geri besleme prosedürleri geliştirilmesi,
- Süreçte yer alanların süreç bilgisi konusunda eğitilmesi.

Ayrıca; süreçte yer alan kişi ve fonksiyonlar arasında uyumun sağlanabilmesi için yetki ve sorumlulukların iyi tanımlanması ve süreç sahiplerinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Bunun için öngörülen süreç haritaları üzerinde tartışmalar, toplantılar organize edilir. Daha önceden öngörülen değişikliklerden süreç için katma değer yaratmayanlar değiştirilir ve süreç haritaları tekrar düzenlenir.¹⁵³ Süreç haritasının incelenmesinde kullanılan süreç analizi soruları Tablo-2.6' da belirtilmiştir.

Sonuç olarak mevcut süreçlerin iyileştirilmesi kanısına varıldığında derhal harekete geçilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Üretim süreç etkinliği ile işletmeler, faaliyetleri, değer mantığına göre yerine getireceklerdir. Katma değer yaratmayan faaliyetler, gereksiz yere kaynak tüketecek, bu da işletme için sermaye maliyetini arttıracaktır. Üretim süreç etkinliği ile katma değer yaratmayan faaliyetler azaltılacak ya da ortadan kaldırılacaktır. Sonuç itibarı ile yapılan Katma Değer Analizi ve Üretim Süreç etkinliği gibi çalışmalar ile işletmeler piyasada göreceli üstünlük kazanacak ve

bunu devam ettirebilmek için uğraşacaklardır.¹⁵⁴

<p>a- Müşteriler ve Tedarikçiler İle İlgili Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Müşterimiz kimdir ? Hangi çıktılar alıyorlar ? Müşteriler değişik çıktılar istiyor / bekliyor mu ? - Her bir çıktı için iç ve dış müşterilerimizin beklentileri/gereksinimleri nedir? Anahtar süreç performansı konuları nelerdir? - Tedarikçilerimiz kimdir ? Hangi girdileri sağlamaktadır ?Her bir girdinin beklentileri nedir? Tedarikçilerimiz beklentilerimizi anlıyor mu? - Düşük katma değerli çıktılar var mı ? Bu çıktıların üretimi engellenebilir mi ? -Tedarikçilerden doğru girdileri alabiliyor muyuz? Standart dışı girdiler performansımızı etkiliyor mu? - Performansı arttıracak girdiler bulabilir miyiz ?
<p>b- Süreç Akışı İle İlgili Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hangi departmanlar bu süreçle ilgileniyor ? Ürün çok fazla el değiştiriyor mu ? - Ürünün el değiştirmeleri iyi tanımlanmış ve uygun mu? - Tekrarlanan adımlar var mı ? Başka bir işle benzerlik gösteriyor mu ? - Herhangi bir tıkanma veya verimsizlik var mı ? - Bütün adımlar sürecin çıktularına katma değer sağlıyor mu ? Bazı adımlar çıkarılabilir mi ? - Eğer mevcut kaynaklar optimize edilseydi sürecin elde edeceği en yüksek performans seviyesi ne olurdu?
<p>c- Sürecin Adımları İle İlgili Sorular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hangi adımlar çevrim zamanı, hata oranı, maliyet gibi anahtar süreç ölçütleri üzerinde en güçlü etkiye sahiptir? Hangi adımlar bu ölçümlerde en düşük performans göstermiştir? - Hangi adımlarda en yüksek yeniden işleme oranı bulunmaktadır?
<p>d-Destek Sistemleri İle İlgili Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> - Süreç adımları arasında formal geri besleme mekanizmaları bulunuyor mu? - Mevcut durumda hangi süreç ölçümleri yapılmaktadır? Bu ölçümler süreç boyunca sabit midir? - Süreç performansını geliştiren takdir ve ödüllendirme, eğitim, planlama gibi diğer destek sistemleri bulunmakta mıdır?

Tablo-2.6. Süreç Haritasının İncelenmesinde Kullanılan Süreç Analizi Soruları
Kaynak: EFİL, s.102

2.3.4.2.Bütünün Yeniden Yapılandırılması (Değişim Mühendisliği)

Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, klasik şirketlerin amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. İşletmelerin böyle bir ortamda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürün ya da hizmeti sunması, ancak gelişmiş insan gücü kaynağı ile mümkün olmaktadır. Toylohist düşüncede bunu sağlamanın zorluğu zaman içinde görülmüş, insan davranışlarını daha farklı bakış açısıyla değerlendirmenin ve süreç odaklı olmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.¹⁵⁵

Sonuçta; işletmelerin bu değişim ve rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmek için mevcut yönetim şekillerini ve organizasyon yapılarını “yeniden yapılandırmaları” kaçınılmaz hale gelmiş ve işletmeler T.K.Y., Üretim Kaynakları Planlaması, Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim Sistemleri, Tam Zamanında Üretim, Sürekli Gelişme (Kaizen), Yalın Yönetim ve Organizasyon gibi yönetim, üretim yaklaşımlarını benimsemeye başlamışlardır.¹⁵⁶ Fakat teknolojik gelişmelerin sürekli olması, işletmelerin yaşamış olduğu sıkıntılar gibi sebepler işletmelerin modern yönetim tekniklerine anında uyum sağlama konusunda yetersiz kalmalarına neden olmuştur. Bu durum değişik fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu sebeple işletmeler uygun zamanda daha radikal değişimler gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Bütün dünyada büyük bir hızla yayılma gösteren bu radikal yaklaşım; “Değişim Mühendisliği” veya “İşin Yeniden Süreçlenmesi” olarak Türkçe’ye çevrilen Business Process Reengineering’ dir.

Değişim Mühendisliği felsefesine göre, mevcut süreçlerde yapay değişiklikler yapmak yerine, var olan tüm yapılar ve prosedürler unutulup işin tamamlanması için yepyeni fikirler yaratılmalıdır. İşletmede, mevcut olan süreçlerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesiyle değil, yapılan işin ve yapıma şeklinin unutulup radikal bir şekilde baştan tasarlanmasıyla ilgilenilmelidir.¹⁵⁷

Bütünün yeniden yapılandırılması yaklaşımının temelinde, ekibin sürecin

155 ARDIÇ Kadir, İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği, Sakarya Üniversitesi Yayını, 1998/ Sakarya, s.1

156 SARI Davut, a.g.e., s. 30

157 SARI Davut, a.g.e., s. 31

günlük işlevinin dışına çıkıp idealde sürecin nasıl olması gerektiğini tasarlamak yatar. Ancak bütünün yeniden yapılandırılması yaklaşımının bazı zorlukları vardır. Bunlar:¹⁵⁸

- Yapılması gereken işin boyutlarını çok büyüttüğü için, ekip üyeleri arasında cesaret kırıklığına yol açabilir.
- Ekibin süreçte düzeltebilecekleri faaliyetlere yoğunlaşması yerine, sorunları diğer birimler üzerine atmasına ve suçlamasına neden olabilir.
- Bazı kişiler, günlük sorunlara girmemek için bütünün ele alınmasına istekli olabilir. Bu tip yaklaşımlar, ekibi amacından uzaklaştıracaktır.
- Gerekli bilgi düzeyine sahip olmaksızın, bütüne yönelik geliştirilen vizyonun gerçekçi ve yönetilebilir niteliklere sahip olması sağlanamaz.
- Projenin kapsamını genişleterek daha çok zaman ve iş gücü kullanımı gerektirir.

Bütün bu zorluklarına karşın, insanları çözümlere odaklaması, karmaşık süreçlerdeki sorunlarla uğraşmak yerine kesin ve etkili çözümlerin üretilerek yaratıcılığı teşvik etmesi sebebiyle bütünün yeniden yapılandırmanın faydaları da vardır.

Süreç geliştirmede, en iyi süreç tasarımı yapabilmek için yaratıcılığın kullanılması, yaratıcı fikirlerin uygulamaya sokulması gerekir. Özellikle hizmet sistemlerinde çoğu kriterin, kavramın soyut olması; bu soyut kavramları geliştirmede yaratıcı ortamın gerekliliğini doğrulamaktadır. Aşağıda çalışanların yaratıcılığını kullanma esasına dayalı birkaç teknikten bahsedilmiştir.

2.3.4.2.1. Geriye Doğru Mühendislik

Süreçten beklenen çıktılardan veya çıktılar konusundaki değişik alternatiflerden yola çıkılarak, geriye doğru girdilere kadar gidilerek ideal bir süreç tasarımı geliştirilmesine çalışılır. Burada amaç, tümüyle çıktılar üzerinde yoğunlaşarak katma değersiz işlerin elenmesidir.¹⁵⁹

2.3.4.2.2. Süreç Simülasyonu

Bir sürecin değiştirilerek yeni sürece göre çıktılar elde etmek oldukça maliyetlidir. Bir taraftan bütün işlemler, süreçler devam ederken diğer taraftan yeni bir

158 ALKAN O. ve Diğerleri, *İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*, Pimaş Yayınları, İstanbul/1996, s.165

159 PAMİR Gülcan, *Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997 İstanbul, S. 66

süreç geliştirmeye ve bu yeni sürecin çıktılarının performansını değerlendirmeye çalışmak yüksek maliyetler gerektirdiğinden; üzerinde değişiklikler yapabileceğimiz aslına yakın bir modele ihtiyaç vardır. Bu modelin tüm süreçleri tamamen yansıtması beklenemez. Ancak süreç tepkilerinin karakteristiğine yakın olması önemlidir. Süreç simülasyonu, değişim mühendisliğinde olduğu gibi süreç iyileştirme çalışmalarında da kullanılmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda kurulacak bir model de; aşağıdaki işletmelerdeki performansı ölçmede etkilidir:¹⁶⁰

- İmalat Sanayii,
- Depolar,
- Kamu Kurum ve Kuruluşları,
- Taşıma ve Lojistik Firmaları,
- Elektrik ve Doğalgaz dağıtımını yapan Kurumlar.

2.3.4.2.3. Zorlayıcı Düşünme Tekniği

Süreçte yer alan ekibe verilen performansı zorlayıcı hedefler vererek değişimin ekip tarafından yapılmasının istenmesidir. Mevcut sorunlar ekibe aktararak yeni senaryolar üretilmesinin istenmesidir.

2.3.4.2.4. Beyin Fırtınası

Bir grup insanın dinlenerek bütün konsantrasyonunu belirli bir iş üzerinde odaklaması şeklinde yapılan bir grup sürecidir. Beyin fırtınası için duyarlı ve yetenekli bir lider veya kolaylaştırıcıya ve kendilerinin bu gruba ait olduğuna ve her şeyi güvenle paylaştığına inanan üyelere ihtiyaç vardır.¹⁶¹ Ekip sürecin tekrar yapılması için bütün sinerjisini kullanarak, kendi alanları ile ilgili çıkabilecek sorunların önüne geçmeye çalışır. Beyin fırtınasının uygulama adımları şunlardır:¹⁶²

- Beyin fırtınası yapılacak konuda herkes hemfikir olmalıdır,
- Her bireyden fikrini söylemesi ya da yazması istenir ve asla kimsenin fikri eleştirilmez.
- Yazılanları yorumlamadan söyleyenin problem ifadesi kendi kelimeleriyle aktarılır.

Belli bir fikir çıkmayınca kadar birkaç tur dönülür. Turlar bitince

¹⁶⁰ Süreç Simülasyonu, www.pcis.com.tr. 15.11.2004

¹⁶¹ ŞİMŞEK M., NURSOY M., a.g.e., s. 28

¹⁶² HALİS Muhsin, a.g.e., S. 163

fikirlerin anlaşılması için tartışma başlatılır.

2.3.5. Sürece Katılanların Onayı

Bir işletmenin organizasyon yapısını, iş yapış şekillerini kağıt üzerinde değiştirmek kolaydır. Yeni süreçler, yeni organizasyon yapısı, yeni teknoloji alt yapı kağıt üzerinde problemsiz tasarlanır. Asıl en büyük zorluk bu tasarımları hayata geçirmekte, çalışanların tasarlanan sistemlere, süreçlere ve organizasyona inanmalarını, uyum göstermelerini ve geliştirilen uygulamaları kullanmalarını sağlamaktır.¹⁶³

Geleneksel örgüt yapısında süreç ve fonksiyonlar bağımsız departmanlara ayrılmıştır ve bu ayırım departmanlar arası çatışmalara sebep olmaktadır. Oysa süreç odaklı yönetim, bölümler arasındaki engelleri kaldırarak tüm çalışanların bir takım halinde çalışmasına önem verir. Çünkü her süreç bir önceki sürecin çıktısını kullanır ve bir önceki sürecin müşterisi konumundadır.

Süreç geliştirmenin özünde tüm çalışanların katılımı esastır. Süreçte tasarlanan yenilikler, çoğu kez kişilerin iş yapma şekillerini değiştirecektir. Dolayısıyla, ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlanırsa çalışanlar tarafından kabul görüp benimsenmeyen süreçler başarısızlığa mahkumdur.

Özellikle tepki göstermesi olası kilit personelin uygulamaya destek verip vermeyeceği önceden tahmin edilmeli ve karşı önlemler alınmalıdır. Bunun için bir çalışan performans analizi yapılmalı ve bu kişilerin arzulanan biçimde davranmaları için yeterince nedenleri olup olmadığı araştırılmalıdır.¹⁶⁴

2.3.6. Nihai Uygulama Planı

Şu ana kadar yapılan tüm çalışmalar süreçlerin daha iyi işleyebilmesini sağlamak için analiz, karar verme ve tasarım çalışmalarından oluştu. Kuruluş; proje için organize oldu, süreç tanımları yapıldı, simülasyonlar ile karşılaşılabilecek sorunlar tespit edilmeye çalışıldı, kontrol faaliyetleri oluşturularak alternatif süreçler tasarlandı ve en uygunu seçildi.

Bundan sonra yapılması gereken bütün çabaların sonucunda vardığımız yeni süreçleri uygulamaya koyarak sonuçları izlemektir. Geliştirilen veya tamamıyla

163 ÖNCÜ N. Ayşe, **Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi**, www.pcis.com.tr, 20/09/2003

164 PAMİR Gülcan, a.g.e., s. 82

değiştirilen süreçleri hayata geçirmeden yapılacak pilot uygulama son rötuşların yapılması açısından fayda sağlar.

Pilot uygulama, süreç geliştirmenin bir anlamda kontrol noktasıdır. Pilot uygulama sonucu çıkan sonuçlara göre, eğer çözüm hedeflere ulaşıyorsa yeni süreçler hayata geçirilir. Sağlıklı bir pilot uygulama için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Katılanların rolleri ve sorumlulukları,
- Her görev ve faaliyet için gerekli süre ve zamanlama,
- Sürecin ve müşterinin sesinin ölçülmesi için, ortaya konmuş olan veri toplama planı belirlenmiş olmalıdır,
- Yönetim desteğinin sağlanması,
- Uygulamanın yapılacağı yer veya alanın gerçek çalışmanın koşullarına mümkün olduğunca yakın olması, çalışmaya gerçekçi olmadığı konusunda gelecek eleştirileri başından engelleyerek projenin başarısına katkıda bulunacaktır.

2.3.7. Pilot Uygulama Tasarımı

Pilot uygulamanın esas amacı, uygulanacak süreç değişikliğinin müşteri talep ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığıdır. İyileştirmenin sonuçları göstergeler ve grafikler vasıtasıyla test edilecektir. Bu sebeple kontrol noktalarının rahatlıkla ölçülebilir veriler elde edilebilecek alanlarda oluşturulması sağlanmalıdır. Tablo-2.7' de pilot uygulamalarına ilişkin örnek kontrol dokümanı yer almaktadır.

2.3.7.1. Ön Çalışma

Pilot uygulamasına başlamadan ön çalışma yapılmalıdır. Ön çalışma aşamasında atlanmaması gereken işlemler şunlardır:¹⁶⁵

- Pilot çalışmanın uygulanacağı yerin kararlaştırılması,
- Süreçte yapılacak değişikliklerin insan faktörü ve organizasyon yapısı üzerinde oluşturulacağı etkilerin incelenmesi,
- Pilot çalışma amaçlarının belirlenmesi,
- Pilot çalışma süresinin belirlenmesi.

Pilot uygulama ön çalışmasının başarısının, ön çalışmanın yeterliliğine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

165 KİSAG, a.g.e., s. 199

Madde No	Süreç Özelliği/ Değişim	Nasıl Test Edildi	Başarı Göstergesi
1.1.	Elektronik veri değişimi (EDİ) aracılığıyla on-line faturalama	EDİ' nin 2 önemli müşteri bağlantısı	Faturalama çevrim gecikmeleri %50 azalmıştır.
1.2.	Faturalama ve teknik sorunlara birleştirilmek (tek) yanıt verme	2 müşteri hizmetleri temsilcisinin faturalama ve teknik sorunlara ilişkin yanıtları verebilecek şekilde yetiştirilmesi	Müşteri değerleri tercih edilen metod olduğunu gösteriyor.

Tablo-2.7. Yeniden Yapılandırılan Bir Sürecin Pilot Uygulamasına İlişkin Kontrol Dokümanı
Kaynak: SEYMEN, s.162)

2.3.7.2. Uygulama

Bu aşamada pilot uygulama için seçilen personelin eğitimi sağlanmalıdır. İsteksiz davranan personelin tepkisini hafifletmek için personele bilgi verilmelidir. Bu programın amacının, müşteri memnuniyetinin artırılmasının yanında personelin gereksiz süreçlere çaba harcamasının önüne geçilmek istendiğine dikkat çekilmelidir.

Eğitimden sonra zaman kaybedilmeden pilot uygulama planlı bir şekilde yerine getirilmelidir.

2.3.7.3. Elde Edilen Gelişimin Saptanması

Süreçte bir gelişimin olup olmadığı kontrol noktaları vasıtası ile yakından takip edilmeli müşterinin ve sürecin sesi ile toplanan veriler ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir.

Sürecin sesi dinlenerek; süreçten elde edilen çıktılarda bir gelişim sağlanıp sağlanmadığı, sağlanmış ise hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının tespitine çalışılır. Sürecin sesi dinlenirken, sorgulamaların yeterince objektif olmasına dikkat edilmelidir.

Ayrıca yapılan değişikliklerden etkilenmesi beklenen müşterilerden gelen geri bildirimlerden müşterilerin pilot uygulamalardan olan memnuniyetleri ve hoşnutsuzlukları tespit edilmelidir.

2.4. SÜRECİN UYGULAMAYA YERLEŞTİRİLMESİ

Pilot uygulama yapıldıktan ve sonuçları değerlendirildikten sonra, yeniden tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. “Yayma” olarak da

adlandırılan bu son aşamada amaç, yeniden tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirlenen vizyona ulaşılmasını sağlayan programı harekete geçirmektir.¹⁶⁶

Pilot uygulamanın sonucunda tespit edilen sorunların da çözülmesi sürecin olgunlaştığının ve uygulanabilirliğinin bir göstergesi olacaktır. Sistem uygulamaya konulmadan önce tüm çalışanlar için seminerler ve eğitimler düzenlenmelidir. Süreç çalışanlarının bazılarının yeni sürece tepki gösterecekleri unutulmadan çalışanları motive edici eğitimler sürecin işlerliğini arttıracaktır.

Süreç sahibi ve proje ekibi, süreçlerle ilgili yönetim kademeleri ve çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak amacıyla, bir uygulama planı hazırlanmalıdır. Bu uygulama planında yer alması gereken ana başlıklar aşağıda listelenmiştir.¹⁶⁷

- Süreçteki değişiklikler,
- Uygulama hedefleri,
- Bu değişikliklerin sisteme ve sistem elemanlarına etkisi,
- Hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler,
- Bu faaliyetlerin sorumluları ve ilgili yönetim kademeleri ve sağlayacağı katkılar,
- Faaliyet zamanlaması.

Dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise, süreç geliştirme projesinin asıl yöneticisi müşteridir. Bu nedenle müşterilerin yeni sürece tepkileri dikkatle izlenmelidir.

Tüm bu aşamalarda unutulmaması gereken, bu yapıya ulaşmanın amacının, işi hızla geliştirebilecek şekilde esnek bir yapıya kavuşmak olduğudur. Aksi takdirde eskisi kadar bürokratik ve kalıplaşmış bir yapıyla karşı karşıya kalılabilecektir. Bu yüzden yeni ulaşılan yapının diğer unsurlarla ilişkileri devam ettirilmeli ve sürekli değişime karşı gelişim sağlanmalıdır.¹⁶⁸ Süreç Ekibi düzenli periyotlarla toplanmalı ve aşağıdaki konularda yoğunlaşmalıdır:¹⁶⁹

2.4.1. Sürecin Korunması

Sürecin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesi için, performans

166 SEYMEN O.A., a.g.e., s.163

167 KİSAG, a.g.e., s. 200

168 AKSU A. Mert, Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçmişteki Yeri, www.ceterisparibus.com.tr, 22.10.2004

169 SEYMEN O.A., a.g.e., s.164

şemalarının gözden geçirilmesi, sistemin hataları üzerinde durulması ve gerekli olan problem çözücü ve düzeltici eylemlerin uygulamaya konulması olarak tanımlanabilir.

2.4.2. Sürecin Geliştirilmesi

Bu konuda yapılan tartışmalarda, tablolarda ve diğer verilerdeki trendlere dayalı olarak süreci geliştirmeye dönük planlar yapılır ve bu planlar daha sonra uygulamaya konulur.

2.4.3. Ekibin Geliştirilmesi

Bu konuya ilişkin tartışmalarda ise; süreç ekibi kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiği üzerinde dururlar. Geliştirme çabaları çok yönlü olabilir. Ekipler özellikle kendileri için hazırlanmış eylem planları üzerinde çalışabilirler veya kendileri oluşturabilirler. Bazı süreç ekipleri toplantılara katılmakla yetinirken, bazıları daha fazla eğitim talep edebilirler.

Bu üç ana başlığa ilave olarak süreç ekipleri geçmiş sonuçları bugünkü değerlerle karşılaştırıp sonuçlarına göre yeni önerilerde de bulunmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNÜN GÖREVLERİ

Herkes, kamu giderlerini karşılamak üzere, mali gücüne göre, vergi ödemekle yükümlüdür.¹⁷⁰ hükmü gereğince vergi; Vergi Usul Kanunu (V.U.K.) başta olmak üzere çeşitli vergi kanunlarına göre hesaplanmakta ve Türkiye Cumhuriyeti' ne yerleşmiş olanlardan, resmi daire veya müesseselere veya merkezi Türkiye' de bulunan teşekkül ve teşebbüslere bağlı olup adı geçen daire, müessese, teşekkül ve teşebbüslerin işleri dolayısıyla yabancı memleketlerde oturan Türk vatandaşları ile yabancı uyruklu olup Türkiye Cumhuriyeti' nde gelir getirici faaliyetleri olanlardan tahsil edilir.¹⁷¹

Devlet Anayasa' dan gelen bu ödevin yerine getirilmesi için 178 sayılı K.H. Kararname ile vergi dairelerini kurmuştur. Vergi Dairesi; V.U.K' nun 4. maddesinde; vergi dairesi, mükellefi tespit eden, vergi tarh eden, tahakkuk ettiren ve tahsil eden dairedir, şeklinde tanımlanmıştır. Yukarıdaki tanıma ek olarak; Vergi Daireleri, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun (A.A.T.U.H.K.) hükümlerine göre, aynı zamanda tahsil dairesidir.¹⁷²

Vergi Daireleri, vergi kanunlarının ve diğer mevzuatın uygulanması bakımından il ve ilçe merkezlerinde iş hacmi dikkate alınarak aşağıda belirtilen şekilde örgütlenir:¹⁷³

- Vergi Dairesi Başkanlığı,
- Vergi Dairesi Müdürlüğü,
- Bağlı Vergi Dairesi.

YILLAR	VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI	BAĞIMSIZ VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	BAĞLI VERGİ DAİRESİ	TOPLAM
2002	16	422	585	1.023
2003	16	422	585	1.023
2004	17	428	585	1.030

Tablo-3.1. Yıllar İtibariyle Vergi Dairesi Sayıları

Kaynak: www.gelirler.gov.tr, 31/12/2004

İnegöl Vergi Dairesi, Vergi Dairesi Müdürlüğü örgütlenme yapısına sahip Vergi Dairesidir. Bağımsız Vergi Dairelerinin organizasyon yapısı Şekil-3.1' de

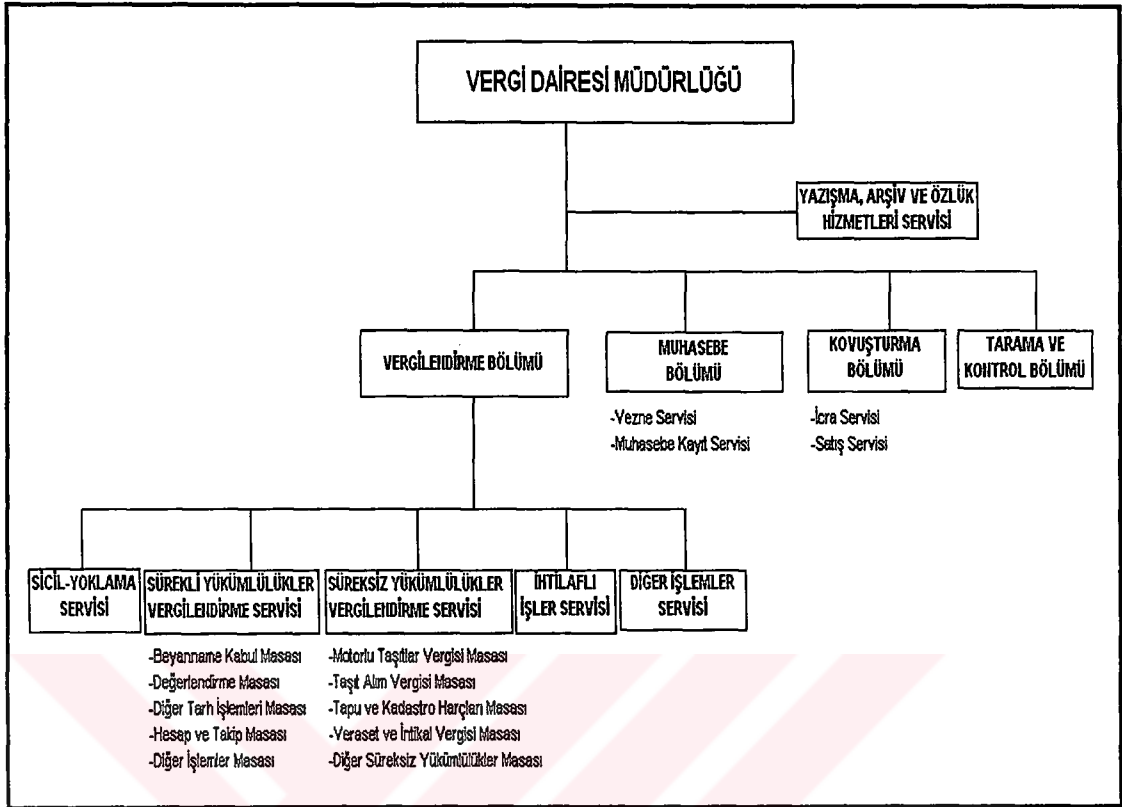
170 T.C. Anayasası, Madde 73

171 193 sayılı G.V.K. Madde 3

172 Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Madde 4

173 Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Madde 9

gösterilmiştir.



Şekil-3.1. Vergi Dairesi Müdürlüğü Kuruluş Şeması

Kaynak: Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, s.10

3.2. VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜKLERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Şekil-3.1' den de anlaşılacağı gibi Vergi Dairesi Müdürlüğü, 2 birim, 4 ana bölüm ve 1 yardımcı hizmetler bölümü olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Vergi Dairesi Müdürlüklerin birimleri şunlardır:

- Ana Hizmet Birimleri
- Yazışma Arşiv ve Özlük Hizmetleri Servisi

3.2.1. Ana Hizmet Birimleri: Vergi dairelerinin esas kuruluş amaçlarını yerine getiren birimdir. Dört adet bölümden meydana gelir.

3.2.1.1. Vergilendirme Bölümü

Vergilendirme bölümü, vergi dairelerinin can damarını teşkil eden ve vergicilik hizmetlerinin büyük çoğunluğunun yapıldığı birimdir. İçerisinde yer alan servislerin görev ve sorumluluklarından bazıları aşağıda açıklanmıştır.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Madde 11

3.2.1.1.1. Sicil_Yoklama Servisi

Günümüzde vergilendirme bölümünün bir servisi olarak faaliyet gösteren sicil yoklama servisleri, ilk olarak 1951 yılında yürürlüğe giren Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde yoklama servisi olarak kurulmuştur.

Vergi dairesinin görev alanında faaliyet gösteren ve sürekli yükümlülüğü gerektiren vergilerden dolayı mükellef ya da sorumlu durumunda bulunan gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülüğe giriş, çıkış ve değişikliklerle ilgili yoklama işlemlerini yapmak, sicil kayıtlarını tutmak ve gerektiğinde mükelleflere tebliğ edilmesi gereken tebligatları yapmak sicil servisinin görevleridir.

3.2.1.1.2. Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi

Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi, vergilendirme sürecinin sahibidir. Verginin tarh, tahakkuk ve terkin ettirilmesi esnasında vergi mükellefleri ile sürekli temas halinde olan bir servis olması sebebiyle hizmet kalitesinin artırılmasında en öncelikli servistir. Vergilendirme servisinin görevleri şunlardır:

- Vergi, resim, harç ile çeşitli kanunlarda belirlenen diğer devlet gelirlerinin tahsil edilebilir hale gelmesini sağlayan iş ve işlemleri yapmak.
- Vadesinde ödenmeyen amme alacaklarını takibe almak.
- Tarh, tahakkuk ve tahsil edilen vergi, resim, harç ve diğer mali yükümlülüklerde yapılan vergi hatalarını, kanunlar ve yargı kararları gereğince yapılacak terkinleri ve fazla tahsilatların iadesi ile ilgili işlemleri düzeltme fişi (Ek:1) düzenleyerek yapmak.
- Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi ile ilgili kayıt ve defterleri tutmak.
- Mükelleflerin beyanname, dilekçe ve sicil kayıtları örneklerinin yer aldığı tarh dosyalarını saklamak.
- Ödeme emirlerinin tebliğini sağlamak ve hapsen haciz varakalarını düzenlemek.
- Bu servisçe yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi, Vergi Daireleri Kuruluş ve

Görev yönetmeliğine uyarlanarak masa sistemine geçirilmiştir. Masa sistemi, Alman GETZ örgütü ile yapılan ZOOP (Hedefe Yönelik Proje Uygulaması) toplantılarında ortaya çıkan hedefler çerçevesinde yapılandırılmıştır. Masa sisteminde, servis veya bölümlerdeki işler belirli masalarda toplanmış, daha açık bir ifade ile önce 1 kişi ile yapılan işlerin tamamı 5 kişi ile yapılır hale gelmiştir. Masa sistemi ile Sürekli yükümlülükler Vergilendirme servisinin yapılandırılması 5 masaya bölünmüştür.

- Beyanname Kabul Masası
- Değerlendirme Masası
- Diğer Tarh İşlemleri Masası
- Hesap Takip Masası
- Diğer İşlemler Masası

3.2.1.1.3. Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi

Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisinin görevlerini ve sorumluluklarını süreksiz vergiler için uygulamak. Yani; özel kanunları tahsil yetkisi vergi dairelerine verilmiş olan, Motorlu Taşıtlar Vergisi, Özel Tüketim Vergisi, Tapu Harcı, İskan Harcı, Yüksek Öğrenim Kredi Borcu Hesabı vb. vergi ve harçlar ile diğer kurumların alacaklarını ilgili kurum adına tahsil etmek. Süreksiz yükümlülükler vergilendirme servisi tüm bu işlemleri yapmak üzere masa sisteminde beş masaya bölünmüştür. Bunlar:¹⁷⁵

- Motorlu Taşıtlar Vergisi Masası
- Taşıtlar Alım Vergisi Masası
- Tapu Kadastro Harçları Masası
- Veraset ve İntikal Vergisi Masası
- Diğer Süreksiz Yükümlülükler Masası

3.2.1.1.4. İhtilaf İşler Servisi

1951 tarihli Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği'nde (V.D.K.G.Y.) İtirazlı İşler Servisi adı altında kurulan bu servis, 1975 yılında değiştirilen V.D.K.G.Y. ile vergilendirme bölümü içerisinde İhtilaf İşler Servisi adını almıştır.

Mükelleflerce vergi, resim, harç ve cezalar ile diğer alacaklara ilişkin işlemlere karşı açılan davalarla ilgili olarak dava dosyalarını oluşturmak, vergi dairesi

¹⁷⁵ Vergi Daireleri İşlem Yönergesi, s.99

savunmasını hazırlamak ve ilgili yargı mercilerine göndermek, ihtilafli işler servisinin görev ve sorumluluğundadır.

3.2.1.1.5. Diğer İşlemler Servisi

Vergi dairesi iş akışı için gerekli olan işlemlerin akışı için gerekli olan yazışmaları yapmak. Çalışan sayısının yetersiz olması sebebiyle bu servis İnegöl vergi Dairesi organizasyon yapısında yer almamaktadır.

3.2.1.2. Muhasebe Bölümü

1951 yılında hesap servisi olarak kurulan bu bölüm başlangıçta hem mükellefin borçlarını ve borçlara ilişkin olarak yaptığı ödemeleri hem de vergi dairesinin tahakkuk ve tahsilatlara ilişkin kayıtlarını tutmakla görevlendirilmişti. 1975 tarihli yönetmelikle Muhasebe Bölümü adı altında yeni bir bölüm kurularak vezne, muhasebe-kayıt ve kart döküm servisleri oluşturulmuştur. Nihayet 1993 ve 1994 tarihli yönetmeliklerle ise muhasebe bölümü, vezne servisi ve muhasebe kayıt servisi şeklinde belirlenmiştir.¹⁷⁶

Vergi dairesi müdürlüğünün hesaplarının kayıt edildiği bölümdür. Tahsilatların yapıldığı vezne servisini de içerisine alır.

3.2.1.2.1. Vezne Servisi

1994 tarihli V.D.K.G. Yönetmeliği uyarınca vezne servisinin görevleri şunlardır:

- Amme borçlusu adına yapılacak ödemeleri vergi dairesi alındısı (makbuzu) düzenleyerek kabul etmek
- Tahsildar ve icra memurlarının tahsilatını usulüne uygun olarak kabul etmek.
- Veznece tahsil olunan paraları belirlenen esaslara uygun olarak bankaya yatırmak.
- Teminat olarak alınan veya haczedilen menkul değerler ile kıymetli evrakı veznece saklamak.
- Alındılarla ilgili kontrol, kayıt ve dağıtım işlerini yapmak.

¹⁷⁶ KARYAĞDI N., a.g.e., s.248

3.2.1.2.2. Muhasebe Kayıt Servisi

1994 tarihli V.D.K.G. Yönetmeliği ile muhasebe servisinin görevleri yeniden belirlenmiştir. Bunlar:

- Devlet Muhasebesi Yönetmeliği ile Devlet Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen iş ve işlemleri yapmak.
- Düzeltilme ve Terkin yolu ile red veya iadesine karar verilen paraların hak sahiplerine nakden veya mahsuben ödenmesine ilişkin işlemleri yapmak.

3.2.1.3. Kovuşturma Bölümü

Sürekli ve süreksiz yükümlülükler vergilendirme servisi tarafından düzenlenen haciz varakalarına istinaden, kamu alacağını mükelleflerden cebren tahsil yoluna giden bölümdür.

3.2.1.3.1. İcra Servisi

Vergi alacağının cebren tahsil edilmesi sürecinin sahibidir. Grev ve sorumlulukları şunlardır:

- Amme borçluları ile ilgili olarak 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde haciz uygulaması ve taşıma işlemini yapmak.
- Aciz halinde bulunan borçluları tespit etmek, aciz fişi düzenlemek ve bu borçluların durumunu sürekli olarak izlemek.Bu servisçe yapılması kararlaştırılan diğer işleri yapmak

3.2.1.3.2. Satış Servisi

İcra servisi tarafından vergi borçları için mükelleflerden alı konulan ticari veya şahsi malların kayıtlarının tutulduğu servistir. Görev ve sorumlulukları şunlardır:

- Haciz tutanağında gösterilen menkul malların koruma ve saklama işlemlerini yapmak.
- Amme borçluları ile ilgili olarak 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ile ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde haczedilen malların satış günü belirlemek ve ilan etmek.

-Haciz edilen menkul malların satışını yapmak. Bu servişçe yapılması kararlaştırılan işleri yapmak.

3.2.1.4. Tarama ve Kontrol Bölümü

Bölüm ve servislerin iş ve işlemlerinin yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygunluğunu kontrol etmek. Bölüm ve servislerdeki iş ve işlemlerde ortaya çıkan aksaklıkları tespit etmek ve vergi dairesi müdürü veya vergi müdürüne yazılı olarak bildirmek. Vergi dairesi müdürü veya vergi müdürü tarafından yazılı ya da sözlü olarak bildirilen tarama ve kontrol işlemlerini yapmak. Kanun ve ilgili mevzuat yasaklanan hususlar göz önünde bulundurulmak kaydıyla halkla ilişkiler konularında mükelleflere yardımcı olmak ve gerektiğinde aydınlatmak. Vergi Dairesinden istenilen istatistik amaçlı bilgileri ilgili birimlerden temin etmek.

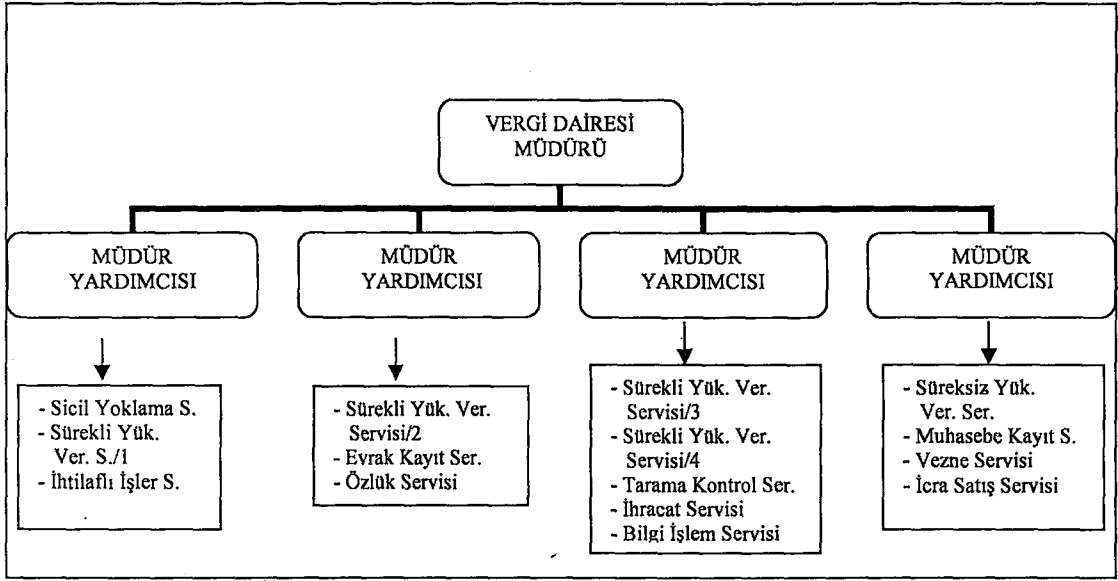
3.2.2. Diğer Hizmet Birimleri (Yazışma, Arşiv ve Özlük Hizmetleri Servisi)

Vergi dairesinin ana hizmet birimlerinin yapılmasında gerekli yardımcı uygulamaların yapıldığı servistir. Görevleri şunlardır; Yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak. Vergi dairesince arşive kaldırılan dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tasnif ve muhafaza etmek, arşivin güvenliği açısından gerekli bütün tedbirleri almak. Vergi dairesinde çalışan personelin özlük dosyalarını düzenlemek, muhafaza etmek, özlük haklarına ilişkin işlemlerini yapmak ve izlemek. Vergi dairesinin ihtiyacı olan döşeme-demirbaş, kırtasiye ve diğer malzemelerin temini ile ilgili işlemleri yapmak. İlçe vergi dairelerinde takdir komisyonu ve uzlaşma komisyonu ile ilgili iş ve işlemleri yapmak. Vergi dairesi müdürü tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

Vergi Dairelerinin organizasyon yapıları Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği ile belirlenmiştir. Vergi Dairesi, Vergi Dairesi Müdürü tarafından yönetilir. Vergi Dairesi Müdürü, bütün bölüm ve servisleri bunların yöneticileri aracılığı ile yönetir.¹⁷⁸ V.D.K.G. Yönetmeliği, Vergi Dairesi teşkilat yapısını değiştirme yetkisine sahip olmamakla birlikte, 14/B maddesinde yer alan, vergi dairesi müdür yardımcısı ve şeflerin görevlendirilecekleri bölümleri belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye vergi dairesi müdürü yetkilidir, hükmü gereğince bölümlerde yer alacak personeli değiştirmeye yetkilidir. Vergi Dairesi Müdürü tarafından İnegöl Vergi Dairesi için

¹⁷⁸ Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Madde 13/B

uygun görülen teşkilat şeması Şekil-3.2' de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü Organizasyon Yapısı

3.3. İNEGÖL VERGİ DAİRESİ İŞ SÜREÇLERİ

İnegöl Vergi Dairesi, bağımsız vergi dairesi müdürlüğü şeklinde organizasyon yapısına sahip olan, bir vergi dairesidir. 1 müdür, 4 müdür yardımcısı, 10 servis şefi, 2 servis şefi görevlisi, 2 süpervizör, 45 memur ve 5 yardımcı hizmetler olmak üzere toplam 69 kişi ile 12.196 terk, 12.261 faal mükellef olmak üzere toplam 24.457 mükellefe (motorlu taşıtlar vergisi ve süreksiz yükümlülükler dahil edilmemiştir) hizmet vermektedir. Mükellefiyet türüne göre mükellef sayıları Tablo-3.2' de gösterilmiştir.

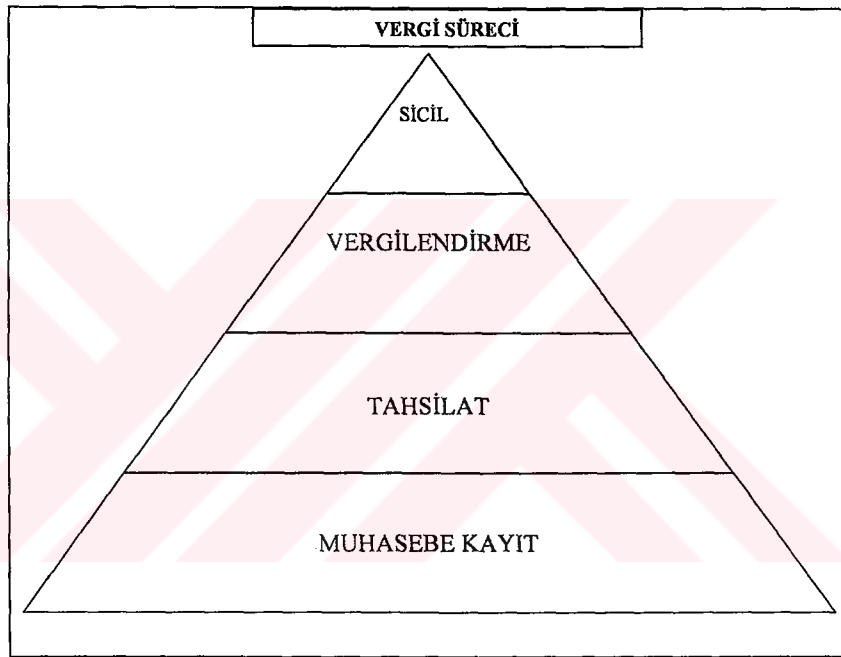
Mükellefiyet Türü	Faal	Terk	Toplam
Gerçek Kişi	10.654	11.426	22.080
Adi Ortaklık	170	353	523
Kolektif şirket	7	10	17
Limited Şirket	856	183	1039
Kooperatif	221	58	279
Anonim Şirket	181	104	285
Diğer Şirketler	172	62	234
TOPLAM	12.261	12.196	24.457

Tablo-3.2. İnegöl Vergi Dairesi, Mükellefiyet Türüne Göre Mükellef Sayıları

Kaynak- İnegöl V. D. İstatistikleri, 31.12.2004

Vergi Daireleri, mükellefi tespit eden. Vergi resim ve harç tarh, tahakkuk ettiren, ceza kesen ve tahsil eden dairelerdir. Vergi Daireleri, A.A.T.U.H.K. hükümlerine göre aynı zamanda tahsil daireleridir,¹⁷⁹ şeklinde yapılan tanım vergi dairelerinin iş sürecini belirlemektedir. Buna göre vergi daireleri iş süreci dört alt süreçten meydana gelmektedir. Bunlar:

- Sicil Süreci
- Vergilendirme Süreci
- Tahsilat Süreci
- Muhasebe Süreci



Şekil 3.3. İnegöl Vergi Dairesi, Vergi Süreci

3.3.1. Sicil Süreci ve İş Adımları

Vergi sicili kayıtlarının tutulduğu süreçtir. Vergi sicili; sürekli yükümlülüğü gerektiren vergilerden dolayı yükümlü ya da sorumlu durumunda bulunan gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülüğe giriş, değişiklik ve çıkışlarının izlenmesini sağlayan kayıtlardır.¹⁸⁰

Sicil süreci, Vergi sürecinin ilk adımıdır. Mükellefin vergi dairesine vergi mükellefi olmak için başvurması ile başlar. Vergi mükellefi olması gereken vatandaşın kendi rızası ile başvurmaması halinde ise vergi dairesi kişiyi resen vergi mükellefi

¹⁷⁹ Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Madde 4

¹⁸⁰ Vergi Daireleri İşlem Yönergesi, Madde 1

yapma hakkı bulunmaktadır.

Vergi mükellefi olmak isteyen kişinin İşe Başlama/Bırakma Bildirimi' ni (Ek-2) vergi dairesine ibraz etmesinden sonra mükellefin iş adresinde Yoklama Memurları tarafından işyerinin durumunu tespit eden Yoklama Fişi (Ek-29) düzenlenmektedir. Elde edilen verilere ve mükellefin talebi doğrultusunda mükellef sicil kayıtları veri tabanına kayıt edilmekte ve mükellef adına 4358 sayılı yasa gereğince Vergi Kimlik numarası oluşturularak mükellefe vergi kimlik kartı verilmektedir. (Ek-3) Mükellef için Vergi Kimlik Numarası oluşturmak için VEDOP programında kullanılan ekran Resim-3.1' de gösterilmiştir.

Nüfus Bilgileri	
Soyadı: OTAÇI	Doğum Tarihi: 01/01/2005
Adı: İSMAIL	Ünvanı: <input checked="" type="radio"/> 1-T.C. <input type="radio"/> 2-Diğer
Baba Adı: AAAAA	Ülke Kodu: TÜRKİYE
Ana Adı: BBBB	052
Doğum Yeri Kodu: 01802 BURSA	İNEGÖL
Nüfus Cüzdanı Serisi / Numarası: AAAAAA	Cilt no: 11 11
T.C. Kimlik No: 11111111111	Adle Sıra No (Küçük Sıra No) / Hane No: 11
Nüfus Kayıt Dışı Yeri Kodu: 01802 BURSA	İNEGÖL
	Sayfa No / Versiyon: 11
	Sıra No / Versiyon: 11
	Beş Bilgi Kontrolü

018202 İNEGÖL.VD. 00 BİLGİ İŞLEM Trm:001 OTAÇI İSMAIL Ekr:02001 24-05-2005 Salı 14:03 NUM

Resim-3.1. VEDOP İlk Mükellefiyet Tesisi İş Ekranı

Mükellef tarafından tarh dosyasında yer alması gereken, kira kontratı, imza beyannamesi, nüfus cüzdan sureti ve ilmühaber bilgilerinin tamamlanmasından sonra Sicil/Yoklama Servisi tarafından mükellef adına tarh dosyası oluşturularak Vergilendirme Bölümüne teslim edilir. Sicil sürecinin iş akış şeması Şekil 3.4' de gösterilmiştir.

3.3.1.1. Sicil Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar

Sicil süreci, vergi dairesinin tüm mükelleflerinin kayıtlarının oluşturulduğu ve mükelleflerin vergilendirme ölçütlerinin tespit edildiği süreç olması sebebiyle son

derece önemlidir. Sicil sürecinde katılsız basit gözlem tekniği ile tespit edilen ve İnegöl Vergi Dairesi' nde T.K.Y. çalışmalarını aksatan başlıca sorunlar şunlardır:

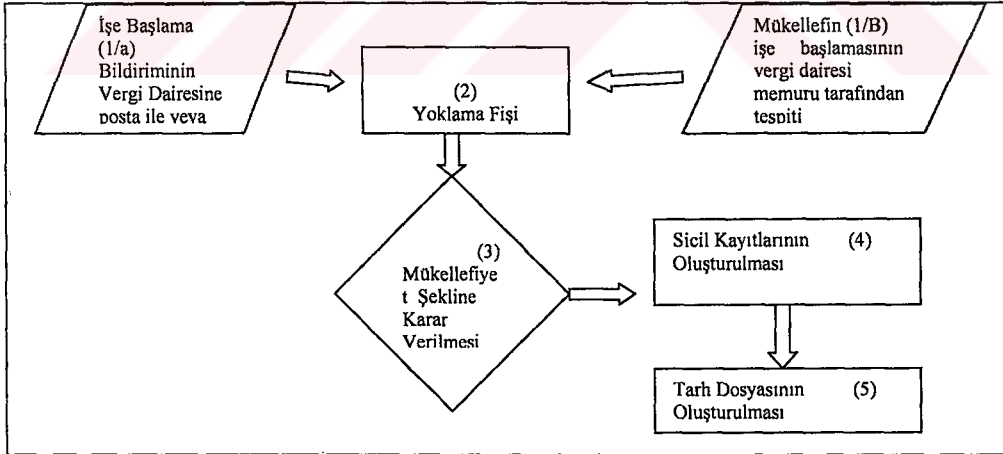
a- 1/A nolu süreç adımında yer alan işe başlama bildirimlerinin elden veya posta ile gönderilmek zorunda olması vergi dairelerinin iş yükünü arttırmaktadır.

b- Tek vergi numarası uygulamasına geçilmesi ile birlikte mükelleflerin vergi kimlik numarası taleplerinin artış göstermesi vergi dairelerinin iş yükünü arttırmakta ve vergi dairelerinin asıl görevi olan vergi mükelleflerinin sicil kayıtlarının tutulması görevinin yeterince hızlı yapılamamasına sebep vermektedir.

c- Sicil sürecinde, dolayısı ile sicil servisinde bürokrasinin fazla olması, vergi mükellefi olması gerektiği halde vergi dairesine bilgi vermemiş olan kişilerin tespitini zorlaştırmaktadır.

d- Mükellefler tarafından işe başlama bildirimini (1 ve 5 nolu süreç adımı) ile birlikte ibraz edilen kira kontratı örneğinin mükellefin beyanına bağlı olması mülk sahiplerinin vergilendirilmesini güçleştirmektedir.

e- Asgari kira bedeli olarak dikkate alınan emsal kira bedelinin Emlak Vergisi Değerinin %5¹⁸¹ olarak dikkate alınıyor olması iş yeri kiralarının gerçek değerinin tespit edilmesini imkansızlaştırmaktadır.



Şekil-3.4. Sicil Bölümü Süreç Adımları

3.3.1.2. Sicil Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri

Sicil sürecinin vergi sürecinin başlangıcı olması, mükellefiyetin başlama ve bitişini tespit eden alt süreç olması sebebiyle sicil sürecindeki sorunların çözüme

¹⁸¹ Gelir Vergisi Kanunu, Madde 73

kavuşturulması tüm vergi sürecinin işlerliğini arttıracaktır. Tespit edilen sorunlar için çözüm önerileri şunlardır:

a- Otomasyonlu vergi dairelerinin internet aracılığıyla veri kabul edebileceği göz önüne alınarak V.D.İ.Y' nde ve VEDOP programında düzenlemeye gidilerek işe başlama bildirimlerinin mükellefler ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlik Kanununa göre yetki almış Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler tarafından internet aracılığıyla gönderilmesine imkan sağlanmalıdır.

b- Herkese tek vergi kimlik numarası uygulamasına 04/04/1998 tarihinde 23307 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 4358 sayılı yasa ile başlanmıştır. Vergi kimlik numarası, vatandaşların kimlik ve adres bilgilerinin VEDOP programına kayıt edilerek sistem tarafından üretilen ve kayıt altına alınan numaradır. VEDOP programına kayıt ekranı Resim-3.2' de gösterilmiştir. Resim-3.2' deki işlemin memur tarafından gerçekleştirilme süresi, merkezle bilgisayar bağlantısının sorunsuz çalışması durumunda 2,5 (İki buçuk) dakikadır.¹⁸² Bu istatistik bir memurun hiç durmadan çalışması halinde günde 192 (8 saat*60/2,5 dakika= 192) mükellefe potansiyel vergi numarası kayıt edebileceğini göstermektedir. İnegöl Vergi Dairesi' nde 01/01/2005 ve 31/05/2005 tarihleri arasında 6191 mükellefe potansiyel vergi numarası verilmiştir.¹⁸³

Resim-3.2' de görüldüğü gibi vergi numarası için kayıt edilen bilgiler nüfus kayıtlarından farklı değildir. Bu sebeple, 4358 sayılı yasa ile zorunlu hale getirilen vergi numarası uygulamasından vazgeçilerek, İçişleri Bakanlığı ile bilgi paylaşımı protokolü yapılarak vergi kimlik numarası yerine vatandaşlık numarası ile işlem yapılmaya başlanmalıdır. Vergi dairesi sürecinin kaldırılması sebebi ile açığa çıkacak çalışanlar ise, vergi dairesinin diğer birimlerinde değerlendirilmelidir.

c- Sicil sürecini gerçekleştiren sicil yoklama servisi tarafından yapılan iş ve işlemlerin istatistik bilgilerinin oluşturularak Defterdarlık makamına ve istatistik birimlerine bilgi verilmesi bürokrasiyi arttırmaktadır. Otomasyonlu vergi dairelerinde yapılan işlem sayıları VEDOP Toplu Dökümler ekranında yer almaktadır. (Ek-4) Vergi Daireleri İşlem Yönergesinde ve otomasyon öncesi yayınlanan genelgelerde gerekli değişiklik yapılarak gereksiz yazışma ve bilgi aktarımlarının önüne geçilmelidir.

182 KARYAĞDIN., A.g.e., s.223

183 31/05/2005 Tarihli İnegöl Vergi Dairesi İstatistikleri

d- Mükellefler tarafından vergi dairesine ibraz edilen kira kontrat örnekleri genellikle fotokopi olması veya mükellefler arasında vergi dairesine ibraz edilmek üzere gerçek verileri yansıtmayacak şekilde düzenlendiğinden, mülk sahiplerinin kayıt dışı kalmasına sebep olmaktadır. Vergi Daireleri İşlem Yönergesinde düzenleme yapılarak, vergi dairesine ibraz edilen kira kontratlarının noter tasdikli olarak düzenlenme zorunluluğu getirilmelidir.

e Emsal kira bedelinin oto kontrol noktası olarak kullanılan Emlak Vergisi değeri, seçimle göreve gelen yerel belediyeler tarafından ve vatandaşın beyanı ile tespit edilmektedir. Yerel belediyeler tarafından tarh ve tahakkuk ettirilen Emlak Vergisi ise, % 15 İl Özel idarelerine ve % 20' si ise Büyükşehir belediyelerine pay edilmektedir.¹⁸⁴ Bu durum ve yönetime seçim ile gelmeleri sebebiyle var olan oy kaybı korkusu yerel belediyelerin Emlak Vergisi değerini olması gerekenden az hesaplamalarına sebep olmaktadır. 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda düzenleme yapılarak, Emlak Vergisi tahsilatlarının yerel belediyeler uhdesinde kalması sağlanmalıdır. Emlak Vergisi Değerinin tespit edilme yetkisi ise, Belediye Başkanlığı, Özel İdare Müdürlüğü ve İlçe Mal Müdürlüğünden oluşturulan komisyona verilmelidir.

VEDOP - NABİRCİPANI - Vergi Numarası Kayıt Ekranı - Üst Menü - 01.01.2012 14:08:24

Nüfus Bilgileri | Diğer Bilgiler | Adres Bilgileri | Temel Bilgi Dosyasına | Mükellef Detay

Nüfus Bilgileri

Soyadı: Doğum Tarihi: Uyruğu: 1-T.C. 2-Diğer

Adı: Ülke Kodu: 052

Baba Adı: Cinsiyet: 1-Kadın 2-Erkek

Ana Adı:

Doğum Yeri Kodu:

Nüfus Cüzdanı Seri / Numarası: Cilt no: Sayfa No (Varsal):

T.C. Kimlik No: Adı Sıra No (KURU: Sıra No): Sayfa No (Varsal):

Nüfus Kayıt Yeri Kodu: Hane No: Beş Bilgi Kontrolü

016202 İNEGÖL.VD. 99.BİLGİ İŞLEM Trm:001 OTACI İSMAIL Ekr:02012 24-05-2005 9alı 14.08 NUM

Resim-3.2. VEDOP Potansiyel Vergi Numarası Kayıt Ekranı

184 Emlak Vergisi Kanunu, Madde mükerrer 38

3.3.2. Vergilendirme Süreci ve İş Adımları

Sicil kayıtları düzenlenerek tarh dosyaları oluşturulan mükelleflerin vergilerinin tarh edildiği (hesaplandığı), tahakkuk ettirildiği ve tahsile hazır hale getirildiği süreçtir.

Vergi mükelleflerinin V.U.K. ve diğer vergi kanunlarında doğan vergi ödevlerini yerine getirdikleri süreçtir. Gelir Vergisi mükellefin veya sorumlusunun beyanı üzerine tarh olunur¹⁸⁵ ve vergilendirmede vergiyi doğuran olay ve bu olaya ilişkin muamelelerin gerçek mahiyeti esastır¹⁸⁶ hükmü gereğince verginin hesaplanması mükelleflerin vergilerini hesaplayarak beyanname (Ek-5) ile yapılmaktadır. Mükellef tarafından beyanname verilmemesi durumunda vergi dairesi, mükellef adına vergi matrahını tespit etmek üzere takdir komisyonuna sevk etmektedir.¹⁸⁷

3.3.2.1. Verginin Mükellefin Beyanına Göre Hesaplanmasının İş Süreci

Mükellefler matrahını ve vergisini hesaplayarak doldurduğu beyannamelerini elden ve posta yolu ile gönderilmekte iken, 31/07/2004 tarihinde 5228 sayılı yasa ile V.U.K' nun 28. maddesine eklenen 2. fıkrası gereğince 30/09/2004 tarih ve 25599 sayılı resmi gazetede yayınlanarak 01/10/2004 tarihinde yürürlüğe giren 340 seri nolu V.U.K. genel tebliği ile beyannamelerin elektronik ortamda (İnternet aracılığıyla) gönderilebilmesine imkan sağlanmıştır.

3.3.2.1.1. Elden veya Posta İle Gönderilen Beyannamelerin İş Süreci

Mükellef tarafından gerek elden gerekse posta yolu ile gönderilen beyannameler (Şekil-3.5, 3 nolu süreç adımı) beyanname kabul masası tarafından vergi numarası, vergi dairesi, dönemi, eklerinin tam olup olmadığı, imzaları, tablolarda tarha etki eden açık hatanın mevcut olup olmadığı yönünden kontrol edilmektedir.¹⁸⁸ Eksikliklerin olması halinde elden gelmişse iade edilerek tamamlanılması istenmektedir.

Posta yolu gönderilen beyannamelerde ise mükellefin adresine eksikliklerin tamamlanması için yazı yazılarak eksiklikler tamamlanmaktadır. Mükellef tarafından eksikliklerin giderilmemesi halinde beyanname verilmemiş kabul edilerek takdire sevk

185 Gelir Vergisi Kanunu, Madde 83

186 Vergi Usul Kanunu Madde 2/B

187 Vergi Usul Kanunu, Madde 30

188 Vergi Daireleri İşlem Yönergesi, Madde 37

edilmektedir.¹⁸⁹

Beyanname kabul masası tüm bu kontrolleri yaptıktan sonra beyannamede yer alan verileri VEDOP programına kayıt edilmektedir. Beyannameye ait verilerin VEDOP programına kayıt ekranı Resim-3.3' de yer almaktadır. Beyanname kabul masası tarafından tahakkuk fişi (Ek-6) düzenlenerek kesinleşen beyanname (Şekil-3.5, 4. nolu süreç adımı) , değerlendirme masası tarafından kontrol edilmek üzere alınmaktadır. Kontrol sonucu dört farklı durum ortaya çıkmaktadır(Şekil-3.5, 5 ve 6 nolu süreç adımları).

The screenshot shows the VEDOP Tahakkuk Fişi Düzenleme Ekranı. The interface includes several sections for data entry and calculation:

- Kimlik Bilgileri:** Vergi Kimlik Numarası (000-900-1003), Plaka No (00), Döşme No (0000000000), DL K. Dal. N.
- Mükellef Bilgileri:** APDİC CEMALETTİN İNEGÖL VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ, İNEGÖL BURSA.
- Tahakkuk Bilgileri:** İşlem Türü (0010), Vergi Kodu (9001), Kabul Tarihi (24/05/2005), Vergilendirme Dönemi (01/2005-01/2005), Dzn. Tarihi (24/05/2005), Ayık Dönem.
- İbrazname Bilgileri:** İb. No, Tebliğ Tarihi.
- Tahakkuk Türü:** 9000 BEYANNAME, Hesap B. Tarihi, İşe Başlama Tarihi.
- Fiş Tablosu:**

	V.K.	Matrah	Oran	Tnk.	Mhs.	Ödenecek	Vade
1	9001	100,00	10,00		10,00	0,00	10,00 01/01/2005
2	1048	0,00	0,00		12,00	0,00	12,00 01/01/2005
3		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00 ##/##/####
4		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00 ##/##/####
5		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00 ##/##/####
6		0,00	0,00		0,00	0,00	0,00 ##/##/####
Toplam							22,00
- Buttons:** Hesapla, Toplam, Yardım.
- Footer:** 016202 İNEGÖL VD, 99 BİLGİ İŞLEM, Trm:001:OTACI İSMAIL, Ekr:03001, 24-05-2005 Salı, 14:11 NUM

Resim- 3.3. VEDOP Tahakkuk Fişi Düzenleme Ekranı

3.3.2.1.1.1. Beyanname Doğru Olarak Düzenlenmiş

Beyanname üzerinde yapılacak her hangi bir işlem bulunmaması halinde servis şefi tarafından görevlendirilecek memurlar tarafından tarh dosyasına konulmaktadır. (Şekil-3.5, 7 ve 8 nolu süreç adımları)

3.3.2.1.1.2. Vergi Matrahı Eksik Hesaplanmış

Değerlendirme masası tarafından noksan olan matrahın giderilmesi için düzeltme fişi (Ek-1) düzenlenerek vergi dairesi müdürünün onayına sunulmaktadır.

vergi hatalarının düzeltilmesine ilgili vergi dairesi müdürü karar verir.¹⁹⁰ Vergi dairesi müdürü tarafından onaylanan (Şekil-3.5, 11 nolu süreç adımı) düzeltme fişi dayanak olarak kullanılarak matrah farkı sebebi ile meydana gelen vergi artışı için Vergi/Ceza İhbarnamesi (Ek-7) düzenlenerek ikmalen tarhiyat* yapılarak mükellefe tebliğ edilmektedir. (Şekil-3.5, 12 ve 13 nolu süreç adımı) Tebliğ tarihinden itibaren 30 gün beklenmekte (Şekil-3.5, 14 nolu süreç adımı) ve mükellef tarafından itiraz edilmemesi halinde vergi/ceza İhbarnamesi dayanak olarak kullanılarak tahakkuk fişi düzenlenmektedir. (Şekil-3.5, 15 nolu süreç adımı) İşlemi biten beyanname, düzeltme fişi ve vergi/ceza ihbarnamesi mükellefe ait tarh dosyasında saklanmaktadır.

3.3.2.1.1.3. Verginin Miktarının Eksik Tahakkuk Ettirilmesi

Gerek elden gerekse posta yolu ile gönderilen beyannamelerde beyanname kabul masası tarafından tahakkuk ettirilmesinden sonra, memur hatası veya mükellef hatası sebebiyle verginin eksik hesaplandığı tespit edilmesi durumunda, düzeltme fişi düzenlenerek vergi dairesi müdürünün onayına sunulmaktadır (Şekil-3.5, 11 nolu süreç adımı). Vergi dairesi müdürü tarafından onaylanan düzeltme fişi dayanak olarak kullanılarak matrah farkı ile meydana gelen vergi farkı için yapılan süreç adımları yapılmaktadır.(Şekil-3.5, 12- 13- 14- 15 ve 16 nolu süreç adımları)

3.3.2.1.1.4. Beynamede Yer Alan Matrah veya Verginin Fazla Olması

Gerek değerlendirme masası tarafından, gerekse mükellefin talebi doğrultusunda verginin veya matrahın fazla hesaplandığı tespit edilmesi durumunda düzeltme fişi düzenlenerek vergi dairesi müdürünün onayına sunulmaktadır. Onaylanan düzeltme fişi ile tahakkuk fişinde yer alan tutarda değişeceğinden, düzeltme fişi beyanname ekinde tarh dosyasına konulmaktadır. VEDOP düzeltme fişi iş ekranı Resim-3.4' de yer almaktadır.

Bütün durumlarda, tarh dosyasında bekletilen beyannamelerden yıllık beyanname yükümlülüklerde üç yılını dolduran, aylık beyanname yükümlülüklerde ise cari yıl ve bir önceki yıla ait beyannameler tarh dosyasında bırakılarak diğerleri tarh dosyasından çıkartılarak arşiv dosyasına takılır.

Verginin elden veya posta yolu ile gönderilmesi durumunda ortaya çıkan iş akış süreci Şekil-3.5' de gösterilmiştir.

¹⁹⁰ Vergi Usul Kanunu, Madde 120

* Vergi Usul Kanunu , Madde 29

VEDOP ANA PROGRAMI / Vergi Düzeltme Bilgileri / Sırasıyla Yünlü ve İskelet / Vergi Düzeltme Bilgileri / Düzeltme Bilgileri

YANLIŞIM

DOĞRULAMA

TABLO 1. Yanlış

VK	Micrah	Öden	Tahakkuk	Mahsup	Ödenecek	İlkVade
1 9064		0,00	0,00	115,40	0,00	115,40 23/05/2005
2 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
3 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
4 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
5 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
6 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####

TABLO 2. Doğru

VK	Micrah	Öden	Tahakkuk	Mahsup	Ödenecek	İlkVade
1 9064		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 23/05/2005
2 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
3 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
4 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
5 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####
6 #####		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 ##/##/####

Farklar: 1 vadeden itibaren değır

Tahakkuklamı olumsuz ayarla

Vergi no: 0009064007, Vergi kodu: 9064, Vergi Düzeltme dönemi: 05/2005-05/2005, Kabul tarihi: 23/05/2005

Tahakkuk edilen Ekranı

<< Geri İleri >> Sil Kapat Yardım

016202 İNEGÖL VD. 99 BİLGİ İŞLEM Trm:001 YARICI_NUKRE Ekr:03301 124-05-2005 Salı 14:17 NUM

VEDOP ANA PROGRAMI / Vergi Düzeltme Bilgileri / Sırasıyla Yünlü ve İskelet / Vergi Düzeltme Bilgileri / Düzeltme Bilgileri

Onay

Geçici düzeltme fiş no: 20050617710-900/0004722

Düzeltilme fiş no: #####/##-###/#####

Yeni belge no: #####/##-###/#####

ALTAY TEKNİK SOĞUTMA CLTD.ŞTİ.
BURHANİYE M. CAMİ S.
6
İNEGÖL/BURSA
Tel.No =7116830

Onay Sonucu

20050502100370000030 numaralı ele iade belgesi miktarlarda değışiklik suretinde düzeltilecektir.

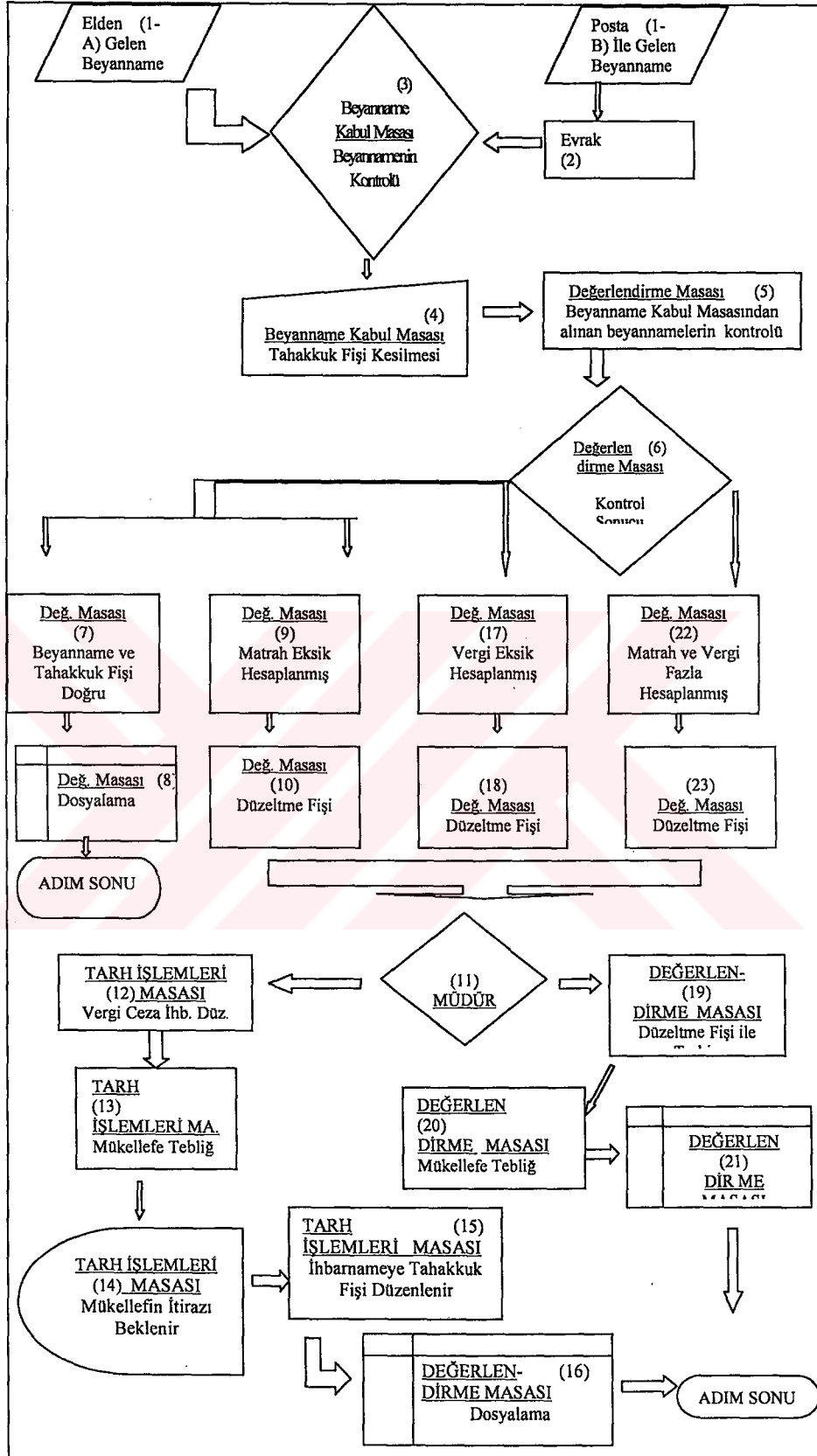
Düzeltilme Biçimi	Satır	V.K.	TKP/TKL	Tarih	Terkin	Fed
miktarlarda değışiklik	0	0033	0	#0,00#	#0,00#	#-77,84#

Düzeltilme Onayı Ekranı

Tanım Kapat Temzile Yardım

016202 İNEGÖL VD. 99 BİLGİ İŞLEM Trm:001 YARICI_NUKRE Ekr:03309 18-06-2005 Cumartesi 15:20 NUM

Resim-3.4. VEDOP Düzeltme Fişi ve Düzeltme Fişi Onaylama İş Ekranı



Şekil-3.5. Beyannamenin Elden veya Posta İle Gönderilmesi Durumunda Süreç Adımları

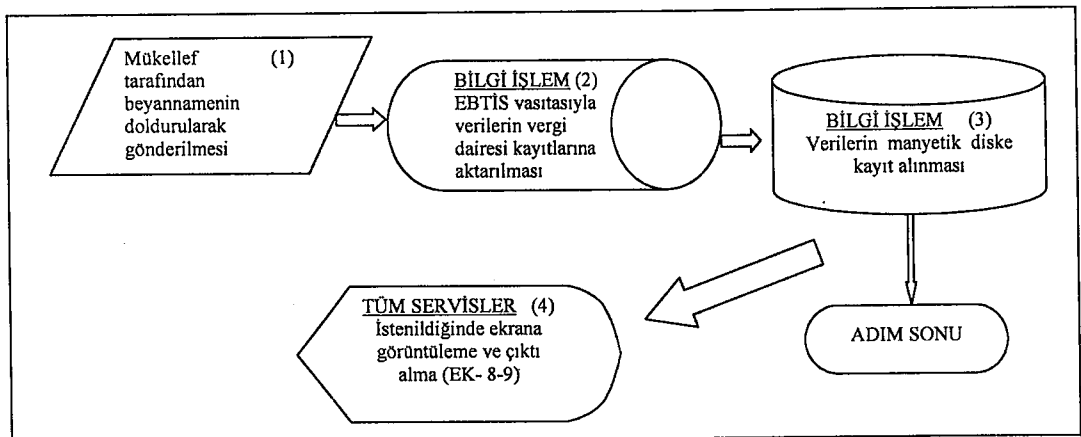
3.3.2.1.2. E- Beyanname İş Akış Süreci

Vergi Usul Kanunu' nun 28. maddesi beyannamenin vergi dairesine ibraz şekillerini düzenlemektedir. 5228 sayılı yasa ile Vergi Usul Kanunu' nun 28. maddesine eklenen 2. fıkra ile Maliye Bakanlığı' na elektronik ortamda beyanname kabul etme yetkisi verilmiştir. 30/09/2004 tarihinde yayınlanan 340 seri nolu Vergi Usul Kanunu genel tebliği ile 01/10/2004 tarihinden itibaren, elektronik ortamda beyanname kabul edilmeye başlanmıştır.

Maliye Bakanlığı, 04/03/2005 tarihinde yayınlanan 2005/1 seri nolu Vergi Usul Kanunu uygulama iç genelgesi ile; 2004 yılı aktif toplamı 200.000.-YTL ve 2004 yılı ciro toplamı 400.000.-YTL' yi aşan mükelleflerin, Gelir Vergisi, Geçici Vergi ve Kurumlar Vergisi beyannamelerini elektronik ortamda gönderme zorunluluğu getirmiştir.

Mükellef ve aracılığı e-beyan isimli programda hazırlanan beyanname ve eklerini özel şifreleri ile Gelirler Genel Müdürlüğü sitesine göndermektedir. Beyanname kabul masası tarafından yapılan kontroller program tarafından yapılmakta ve ayrıca iş yükü getirmemektedir. Vergi dairesi bilgi işlem servisine aktarılan veriler Elektronik Bilgi Transferi İşletim Sistemi (EBTİS) isimli program vasıtasıyla vergi dairesi bilgisayarlarına ve veri tabanında bulunan hesap kartlarına işlenmektedir. Bilgisayar ortamında bulunan bu veriler istenildiğinde ekranda görüntülenebilmekte ve yazıcı çıktısı alınabilmektedir. (Ek 8 ve 9)

Elektronik ortamda gönderilen beyannamelerin vergi süreci içerisindeki yeri Şekil-3.6' da gösterilmiştir.



Şekil-3.6. Elektronik Ortamda Gönderilen Beyannamelerin Süreç Adımları

3.3.2.2. Beyanname Verme Zorunluluğuna Uymayan Tahakkukların İş Süreci

Vergi beyanname kanuni süresi geçtiği halde verilmemişse mükellefin beyan etmesi gereken vergi matrahı takdir komisyonu tarafından resen takdir olunur.¹⁹¹ Ancak bazı süreç adımlarından geçmesi gerekmektedir.

Bilgi işlem servisi tarafından; yıllık beyanname vermeyen mükellefler listesi Mayıs ayı sonuna kadar, aylık beyanname yükümlülükler ise her iki ayda bir beyanname vermeyen mükellefler listesi alınarak (Ek-10) değerlendirme masalarına teslim edilmektedir. Değerlendirme masaları tarafından mükelleflerin bilinen adreslerine beyana çağrı mektubu (Ek-11) gönderilmektedir. Beyana çağrı mektubunun postaya verildiği tarihten itibaren bir ay mükellefin beyanname vermesi için beklenmektedir. Mükellef tarafından beyanname verilmemesi durumunda mükellefin ilgili dönem beyanname yükümlülüğü resen matrah takdiri için Takdir Komisyonuna sevk edilmektedir. Takdir Komisyonu; Vergi Dairesi Müdürlüğü bünyesinde Vergi Dairesi Müdürü Başkanlığında, mükellefin bağlı bulunduğu oda temsilcisi ve yetkili iki vergi dairesi memurundan oluşmaktadır. Takdir Komisyonuna sevk işlemi, VEDOP programına kayıt iş ekranı Resim-3.5' de yer almaktadır.

The screenshot displays the VEDOP Takdire Sevk İş Ekranı (Screen) for tax assessment. The interface is in Turkish and includes the following fields and sections:

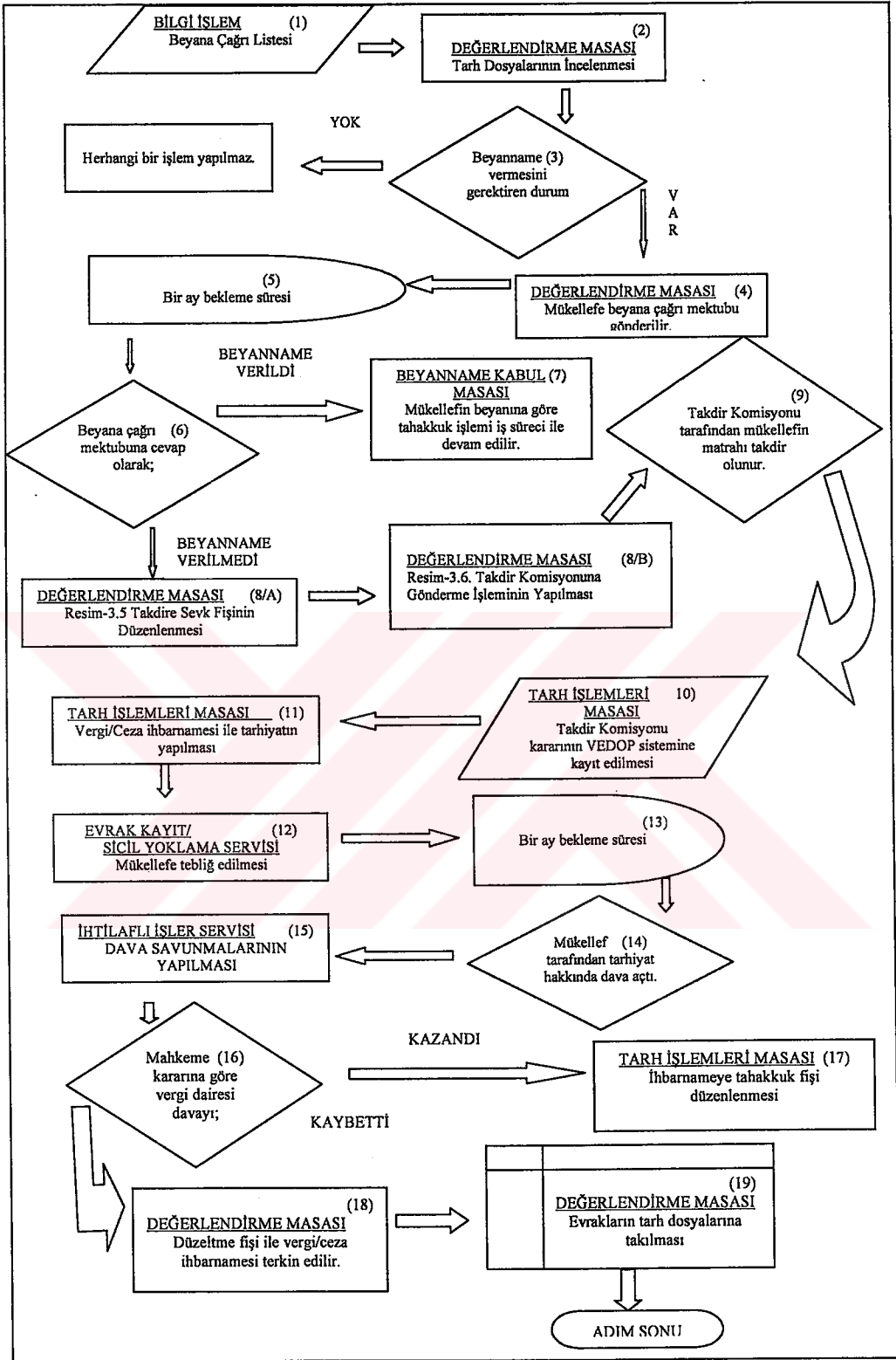
- VEDOP ANA PROGRAMI - Vergi Dairesi Bölümü / Süreli / Döner / Vergi Zamları - Vergi Dairesi Bölümü**
- İş Sayısı:** 25 sayfa / 35 sayfa
- Fiş Tarihi:** 24/05/2005
- Fiş Numarası:** #####/###-###/#####
- Kimlik Bilgileri:**
 - Vergi Kimlik Numarası: 000-903-1000
 - Vergi Kodu: 9031
 - Vergilendirme Dönemi: 01/2005-01/2005
 - Gelir Türü: VERASET İNTİKAL
 - İş / İşlem:
- Mükellef Bilgileri:**
- Takdire Sevk Nedeni:** 4001 VUK 30/1
- Faaliyet Durumu:**
 - Faal
 - İdari Boyut Faal
- Komisyonun Adı:** İNEGÖL TAKDİR KOM.
- Mükellefin Durumu:**
 - Daha önce takdire sevk edilmiş mi?
 - Evet: Takdire Sevk Fiş Tarihi: 01/01/2005
 - Hayır: Takdire Sevk Fiş Sayısı: 20050000010201220010
 - Yerleşik Takdir Kararı Varsa:
 - Tarih: 01/01/2005 No: 205295560222222222
- Açıklama:** VERGİ BEYANNAMESİNİN KANUNİ SÜRESİ GEÇTİĞİ HALDE VERİLMEMESİ NEDENİYLE TAKDİRE SEVK FİŞİ DÜZENLENMİŞTİR.
- Buttons:** Tamam, Vazgeç, Temizle, Yazdır, Yardım
- Status Bar:** 018202 İNEGÖL VD. | 99 BİLGİ İŞLEM | Form:001 YARICI_NUKRE | Ekr:03401 | 24-05-2005 Salı | 14:23 | NUM

Resim.3.5. VEDOP Takdire Sevk İş Ekranı

Yazıcı çıktısı alınan Takdir Komisyonuna Sevk Fişi vergi dairesi müdürü tarafından imzalandıktan sonra VEDOP programı, takdir komisyonuna gönderme iş ekranına kayıt edilir (Resim-3.6.) ve giden evrak kayıt defterine kayıt edildikten sonra zimmet defteri ile takdir komisyonunda görevli vergi dairesi memuruna tebliğ edilir. Takdir Komisyonu tarafından mükellefin matrahının ne kadar olması gerektiği tespit edilerek vergi dairesi müdürlüğüne teslim edilmektedir. Gelen evrak defterine kayıt edildikten sonra, resen takdir olunan matrah ve vergi farkına tarhiyat yapılmak üzere tarh işlemleri masasına teslim edilen Takdir Komisyonu Kararı, VEDOP programında takdir komisyonu kararı kayıt etme iş ekranına kayıt edilmektedir. Daha sonra, takdir komisyonu kararı, dayanak olarak kullanılarak mükellefin vergisi cezalı olarak vergi/ceza ihbarnamesi kuralına göre tarh olunmaktadır. Düzenlenen vergi ceza ihbarnamesi mükellefin adresine tebliğ olunmaktadır. Mükellefe tebliğ edilen ihbarnameye mükellefin Vergi Mahkemesinde itiraz hakkı saklıdır. Otuz günlük itiraz süresinin geçmesinin ardından tarh işlemleri masası tarafından vergi/ceza ihbarnamesine tahakkuk kesilmektedir. Beyanname vermeyen mükelleflerin vergisinin tahakkuk ettirilmesine ilişkin süreç adımları Şekil- 3.7' de gösterilmiştir.

1.Sayfa 2.Sayfa 3.Sayfa		Fiş Tarihi: 24/05/2005		Fiş Numarası: #####/##-###/#####	
Kimlik Bilgileri Vergi Kimlik Numarası: 000-903-1000 Vergi Kodu: 9031 Vergilendirme Dönemi: 01/2005-01/2005 Belir Türü: VERASET İNTİKAL İlgililer:		Mükellef Bilgileri Komisyonun Adı: İNEGÖL TAKDİR KOM.		Takdir Sevk Nedeni 4001 YUK 30/1 Faaliyet Durumu <input checked="" type="radio"/> Faal <input type="radio"/> İdari Gayri Faal	
Mükellefin Durumu Daha önce takdire sevk edilmiş mi? <input checked="" type="radio"/> Evet Takdir Sevk Fiş Tarihi: 01/01/2005 <input type="radio"/> Hayır Takdir Sevk Fiş Sayısı: 20050000010201220010		Açıklama VERGİ BEYANNAMESİNİN KANUNİ SÜRESİ GEÇTİĞİ HALDE VERİLMEMESİ NEDENİYLE TAKDİR SEVK FİŞİ DÜZENLENMİŞTİR.			
Verilen Takdir Kararı Varsa Tarih: 01/01/2005 No: 205255550222222222					
<input type="button" value="Tamam"/> <input type="button" value="Vazgeç"/> <input type="button" value="Temişle"/> <input type="button" value="Yasak..."/>		<input type="button" value="Yardım..."/>			
018202 İNEGÖL VD		99 BİLGİ İŞLEM		Tirm:001 YARICIL-NUKRE Ekr:03401 24-05-2005.Salı 14:23 NUM	

Resim-3.6. Takdir Komisyonuna Sevk İş Ekranı



Şekil-3.7. Beyanname Vermeyen Mükelleflerin Vergi Tahakkuklarının Süreç Adımları

3.3.2.3. Vergilendirme Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar

Vergilendirme süreci, vergi dairesi müdürlüğünün esas görevi olan vergilendirme hizmetlerinin yerine getirildiği süreçtir. Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi ve süreksiz yükümlülükler vergilendirme servisi tarafından süreç uygulanmaktadır. Vergilendirme sürecinde katılımsız gözlem tekniği ile tespit edilen sorunlar aşağıda sıralanmıştır:

a- Beyanname kabul masası, tarafından beyannameye ait tahakkuk fişi düzenlenmesi sırasında memur veya mükellef tarafından hatalı veri girilebilmekte ve hatanın düzeltilmesi için Şekil-3.5' de yer alan uzun bir süreç gerekmektedir.

b- Posta ile vergi dairesine gönderilen beyannamelerin evrak kayıt defterine kayıt edilmek zorunda olması sürecin süresini arttırmakta ve vergi dairesinin iş yükünü artırmaktadır. (Şekil-3.5, 2 nolu süreç adımı)

c- Beyannamelerin elden veya posta ile kabul ediliyor olması, vergi dairesi iş yükünü arttırmakta ve kırtasiye israfına yol açmaktadır.

d- Takdir komisyonuna sevk işlemleri sırasında evrak numarasının alınması, takdire sevk fişinin düzenlenmesinden sonra tekrar VEDOP/ Takdir Komisyonuna Gönderme iş ekranının kullanılmak zorunda olması süreci uzatmaktadır.(Resim-3.6.)

e- V.D.İ.Y' nin 52. maddesi gereğince; yıllık gelir vergisi mükellefi olup bildirim zorunluluğu olmayan mükelleflere gönderilmesi gereken beyana çağrı mektubu için VEDOP programında iş ekranı bulunmaması iş yükünü arttırmaktadır.

f- Vergi/ceza ihbarnamesinin tebliği bilgilerinin girilmesi esnasında, tebliğ tarihinin hatalı girilmesi durumunda, bölge bilgi işlem merkezinden şifre alınması gerekmektedir. Sürecin işlerliğini azaltmaktadır. Tebliğ bilgileri değişikliği iş ekranları Resim-3.7' de örneklenmiştir.

3.3.2.4. Vergilendirme Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri

Vergilendirme sürecinde tespit edilen sorunlar için sürecin iş yoğunluğu dikkate alınarak, uygulanabilecek çözüm önerileri şunlardır:

a- 213 sayılı V.U.K' nun 340 seri nolu genel tebliği uygulamaya başlanılan (e-beyan) beyannamelerin internet aracılığıyla gönderilmesi uygulaması henüz

yaygınlaşmamıştır. Ek-12' de yer alan istatistik verileri de incelendiğinde anlaşılacağı gibi internet aracılığıyla gönderilen beyanname adeti 15.737. iken posta veya elden gönderilen beyanname adedi 23.921.'dir. Vergi dairesinde yaşanan yoğunluk vergi dairesi çalışanlarının elden veya posta ile gönderilen beyannamelerde araştırmanın 3.3.2.1.1. bölümünde açıklanan kontrolleri yapmamalarına veya eksik yapmalarına sebep olmaktadır. Beyannamelerin internet ortamında gönderilmesi esnasında ise, bu kontroller program tarafından yapıldığından hataların önüne geçilebilecektir.

Resim-3.7. VEDOP Tebliğ Bilgileri Değişikliği ve Şifre Ekranı

b- Vergi dairesine posta gönderilen beyanname, beyanname kabul masası tarafından tahakkuk fişi düzenlenerek kesinleştirilmektedir. Ek-13' de yer alan istatistiklerden de anlaşılacağı gibi, 01/01/2005 ve 30/04/2005 tarihleri arasında 2425 adet beyanname posta ile vergi dairesine gönderilmiştir. İş günü olarak hesaplandığında, 85 iş gününde 2425 adet işlemin yapılmamasının günlük 29 adet işlemi azaltacağı tespit edilir. Posta yoluyla beyanname gönderen mükellefler tespit edilerek, beyannamelerini internet aracılığıyla göndermeleri yolunda telkin ve teşvik edilmelidir.

c- Beyannamelerin elden veya posta yoluyla verilmesi durumunda, beyanname için tahakkuk fişi düzenlenerek verginin tahakkuku kesinleştirilmektedir.

Beyanname kabul masası tarafından tahakkuk fişinin düzenlenme süreleri Tablo- 3.3' de gösterilmiştir. Tablo-3.3' den tespit edildiği gibi, beyanname kabul masası tarafından tahakkuk fişinin düzenlenerek verginin tahakkukunun kesinleştirilmesi vergi daireleri itibariyle farklılıklar göstermesi ile birlikte uzunca bir süre istemektedir. Ayrıca, tahakkuk fişinin kırtasiye maliyeti ve diğer kırtasiye (bilgisayar, yazıcı, toner vb.) giderleri ve arşivleme giderleri de verginin maliyetine eklenmektedir.

Tüm bu maliyetler ve süreç uzunluğu dikkate alınarak yapılması gereken ise; beyannamelerin internet vasıtası ile gönderilmesini teşvik etmektir. Vergi beyannamelerinin tahakkuk ettirilmesi sırasında Damga Vergisi Kanunu (D.V.K.) gereğince 2005 yılı için 12.-YTL damga vergisi alınmaktadır. D.V.K' da yapılacak düzenleme ile, internet aracılığıyla gönderilen beyannamelerden damga vergisinin alınmaması e-beyan uygulamasını yaygınlaştırarak vergi dairelerinin iş yükünü azaltacaktır.

BEYANNAME KABUL MASASI	VERGİ DAİRESİ						
	BAŞKENT	ÇANKAYA.	DIŞKAPI	DİKİMEVİ	MALTEPE	Y.MAHALLE	BEYAZIT
Süresinde verilen beyannamenin kontrol yapıldıktan sonra tahakkuk fişi düzenlenmesi	5 dk	2	1 dk	2-3 dk	1 dk	Aynı gün	Aynı gün
Aynı gün içinde hatalı tahakkuk fişinin tespit edilerek düzeltilmesi	5 dk	2 dk	2 dk	3-5 dk	2 dk	5 dk	-
Aynı gün alınan beyannamelerin vergi numarasına göre sıralanarak değerlendirme masasına teslimi	5 gün-1 ay	1 gün	30 dk	2-3 gün	1 hafta	10 gün	1 gün
Vergi numarasının beyanname üzerinde hatalı olması durumunda doğrusunun tespiti	5 dk	2 dk	1 dk	5-7 dk	1 dk	5 dk	2 dk

Tablo-3.3.Vergi Daireleri İtibariyle Beyanname Kabul Sürecinin Uygulama Süreleri

Kaynak: KARYAĞDI, s.174

d- Vergi dairesi istatistiklerinden elde edilen verilere göre, 01/01/2005 ve 30/04/2005 tarihleri arasında (Ek-16) 3629 adet takdire sevk fişi düzenlenmiştir. 3629 adet takdire sevk fişi düzenlenerek vergi dairesi müdürünün onayına sunulmasından sonra Resim-3.6' da yer alan takdir komisyonuna gönderme ekranı kullanılarak ayrıca bir işlem daha yapılmaktadır. Ayrıca, takdire sevk fişi, Takdir Komisyonu Başkanlığına teslim edilmeden giden evrak defterine kayıt edilmektedir. Sürecin uzamasına sebep olan uygulamanın değiştirilebilmesi için, Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev

Yönetmeliğinde düzenleme yapılarak Takdir Komisyonu Başkanlığının, Vergi Dairesi Müdürlüğü içerisinde alt birim olarak organizasyona dahil edilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, VEDOP programında yapılacak düzenleme ile de takdir komisyonuna gönderme iş ekranının uygulamadan kaldırılması süreci hızlandıracaktır.

e- VEDOP programı güncellenerek Beyana Çağrı İş ekranı programa dahil edilmelidir. Böylece; formların bilgisayar tarafından otomatik olarak yapılması sağlanabilecektir.

f- Tebliğ bilgilerinin değişikliği için gerekli şifrenin vergi dairesi müdürü veya vergi dairesi sitem yetkilisinin onayına verilmesi kontrolü sağladığı gibi sürecin hızlanmasını da sağlayacaktır.

3.3.3. Tahsilat Süreci

Mükellef adına borç kayıt edilmiş olan tahakkuk kayıtlarının, bakiyelerinin sıfırlandığı süreçtir. Tahakkuk ettirilerek mükellef hesabına borç kayıt edilen tutarın mükellef tarafından ödenmesi sürecidir. Hususi kanunlarında ödeme yeri gösterilmemiş amme alacakları, borçlunun ikametgahının bulunduğu yer tahsil dairesine ödenir. Hususi kanunlarında ödeme yeri gösterilmiş olsun olmasın borçlunun alacaklı tahsil dairesindeki hesabı bildirmek şartı ile bu yerin belediye sınırları dışındaki tahsil dairelerine de ödeme yapılabilir.¹⁹² VEDOP vergi tahsil alındısı düzenleme iş ekranı Resim-3.8' de yer almaktadır. Ayrıca Maliye Bakanlığı' nın anlaşma yapmış olduğu bankalar vasıtasıyla da tahsilat yapılabilir.

Amme alacakları hususi kanunlarında belli edilen zamanlarda ödenir. Bu ödeme müddetinin son günü amme alacağının vadesi günüdür,¹⁹³ hükmü gereğince vergi borcunun vadesinde ödenmesi esastır. Ancak bazı durumlarda mükellefler vergi borçlarını kanuni sürelerinde ödeyememektedir. Bu durum vergi dairelerinde farklı süreç adımlarının meydana gelmesine neden olabilmektedir.

3.3.3.1. Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Ödenmesi Durumunda Süreç Adımları

Vergi kanuni süresinde dört farklı durumda tahsil edilebilmektedir. Bunlar;

- Vergi dairesi vezne servisi tarafından nakden, kredi kartı ile veya çekle tahsilat,

¹⁹² 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun, Madde 39

¹⁹³ 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun, Madde 37

- Vergi dairesi memurları vasıtasıyla Tahsildar Alındısı ile tahsilat,
- Banka aracılığıyla tahsilat,
- Diğer vergi daireleri tarafından tahsilat.

Bunların hepsi farklı süreç adımlarından geçerek mükellef hesap kartına işlenmektedir. Bu sebeple süreç adımlarını ayrı ayrı incelemek yerinde olacaktır.

VEDOP KRA PROGRAMI / Muhasebe/Büro/Mesur Servisi / Nispeti

Tahsilat Bilgileri | Banka/Çek Bilgileri | Saymanlık Bilgileri | Varsayılan Değerler | Öngörü | Mükellef Bilgileri | Emanet Bilgileri

Vergi Türü: Süreklilik İşlem Türü: Normal Çekle Ödeme Ödeme Tarihi: 24/05/2005

Ana Bilgiler
Tahakkuk Fiş No: #####/###-###/#####
Vergi Kimlik Numarası: 157-004-1643 Vergi Kodu: 0001 YILLY
Vergilendirme Dönemi: 01/2004-12/2004 Fleka No:

Mükellef Bilgileri
BAYRAM HALİL
ORHANİYE M.MESUDİ C. ÇÖMLEKÇİLER SK
4/1 Tel: 7154102
16400 İNEGÖL
16 BURSA

Dilay Kayıt Defter No: Tahakkuk Fişleri

Taksit Bilgileri
Taksit:

Ödeme İşlemleri
E. Ö. Üde
 İnşirani Üygula Tal

Taksit Satırları

Vergi Kodu	Bilgi				
1					
2					
3		0.00	0.00	0.00	0.00
4		0.00	0.00	0.00	0.00
5		0.00	0.00	0.00	0.00
6		0.00	0.00	0.00	0.00

Toplam Ödenen Miktar: 0.00 Toplam Gecikme Zammı: 0.00

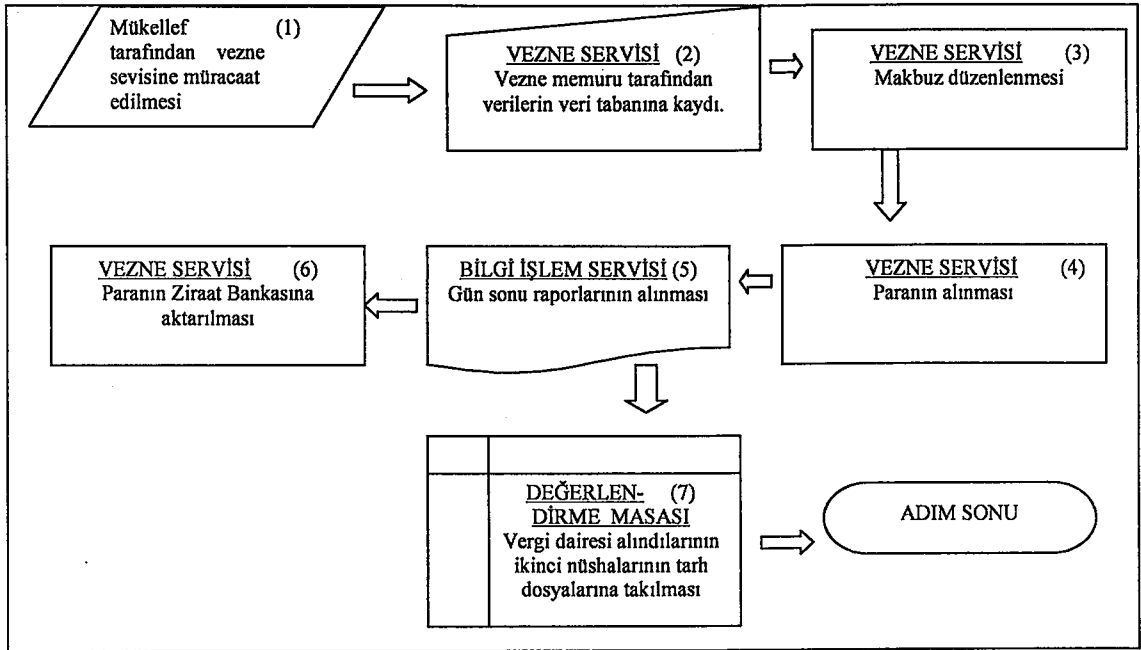
Tamam Vazgeç Tamamla Yasak Yardım

016202 İNEGÖL VD. | 199 BİLO İŞLEM | Trm:001 | OTACI İSMAL | Ekr:04001 | 24-05-2005 Salı | 14:48 | NUM

Resim-3.8. VEDOP Vergi Dairesi Alındısı Düzenleme İş Ekranı

3.3.3.1.1. Vezne Servisi Tarafından Yapılan Tahsilata Ait Süreç Adımları

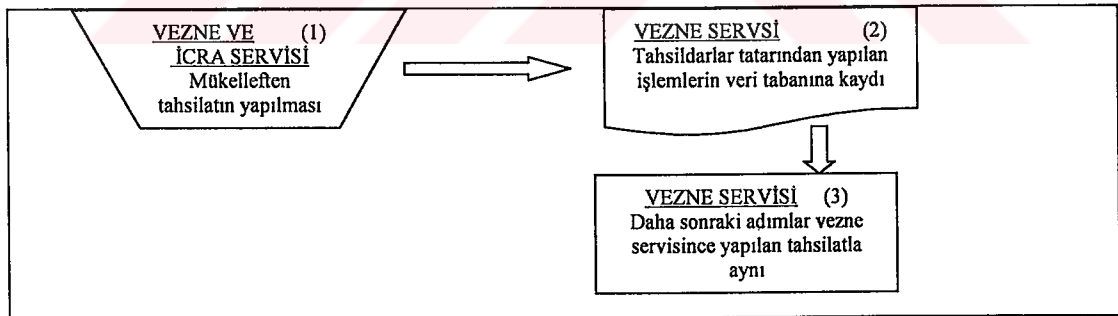
Mükellef ödemek istediği vergi borcuna ait tahakkuk fişi ile vezne servisine gelmektedir. Vezne memuru tarafından Resim-3.8' de yer alan VEDOP iş ekranı kullanılarak vergi dairesi alındısı (Ek-17) düzenlenmek koşuluyla gişe memuru tarafından para alınarak kasaya konulmaktadır (Şekil-3.8, 1-2 ve 3 nolu süreç adımları). Gün sonunda bilgi işlem servisi tarafından veri tabanından alınan bordro ile kasa mevcudu eşitlendikten sonra gün içerisinde yapılan tahsilat Ziraat Bankası' na aktarılmaktadır. (Şekil- 3.8, 6 nolu süreç adımı)



Şekil-3.8. Vezne Servisi Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları

3.3.3.1.2. Vergi Dairesi Memurları Vasıtasıyla Yapılan Tahsilata Ait Süreç Adımları

Tahsildar kadrosunda çalışan vergi dairesi çalışanları mükelleflerin vergi borçlarının tahsilatlarını yapma yetkisine sahiptirler. Tahsildarlar tarafından gün içerisinde yapılan tahsilatlar ertesi gün mesai bitimine kadar veri tabanına kayıt edilmekte ve yapılan tahsilatlar vezneye yatırılmaktadır (Şekil-3.9.).



Şekil-3.9. Vergi Dairesi Memurları Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları

3.3.3.1.3. Banka Aracılığıyla Yapılan Tahsilatlara Ait Süreç Adımları

Maliye Bakanlığı tarafından tahsilat yetkisi verilen bankalar tarafından yapılacak tahsilatların süreç adımlarını kapsamaktadır. Mükellef tarafından bankaya gidilerek ödeme isteğinin iletilmesiyle başlayan süreç, banka tarafından vergi tahsil alındısı (Ek-18) düzenlenerek paranın alınması ile devam etmektedir. Bankalar yapmış oldukları tahsilatları üç gün içerisinde Merkez Bankası hesaplarına aktarmaktadır.

Bankalar yapmış oldukları tahsilatların bilgilerini Maliye Bakanlığı Bilgi İşlem Merkezine disket ortamında vermekte ve şubeler de buldukları yerdeki vergi dairesi adına yapılan tahsilatlara ait vergi tahsil alındıkları ve bordrolarını vergi dairesinin bilgi işlem servisine teslim etmektedir. Bilgi işlem servisi Elektronik Bilgi Transferi İşletim Sistemi (EBTİS) isimli program vasıtasıyla, Maliye Bakanlığı, Bilgi İşlem Merkezi tarafından disket ortamından sisteme kayıt edilen tahsilat bilgilerini veri tabanında bulunan mükelleflerin hesap kartlarına otomatik olarak işlemektedir. (Resim-3.9.)

Banka	Tahsil Tarihi	Gözetim No	EBTİS No	Durum
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	27/01/2000	052	1	BASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	29/01/2000	31	1	BASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	29/01/2000	25	1	BASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	30/01/2000	67	1	BASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				AFIN
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ASLANMIŞ
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ASLANMIŞ

Resim-3.9. EBTİS Aracılığıyla Banka Tahsilatlarının Veri Tabanına Kayıt İş Ekranı

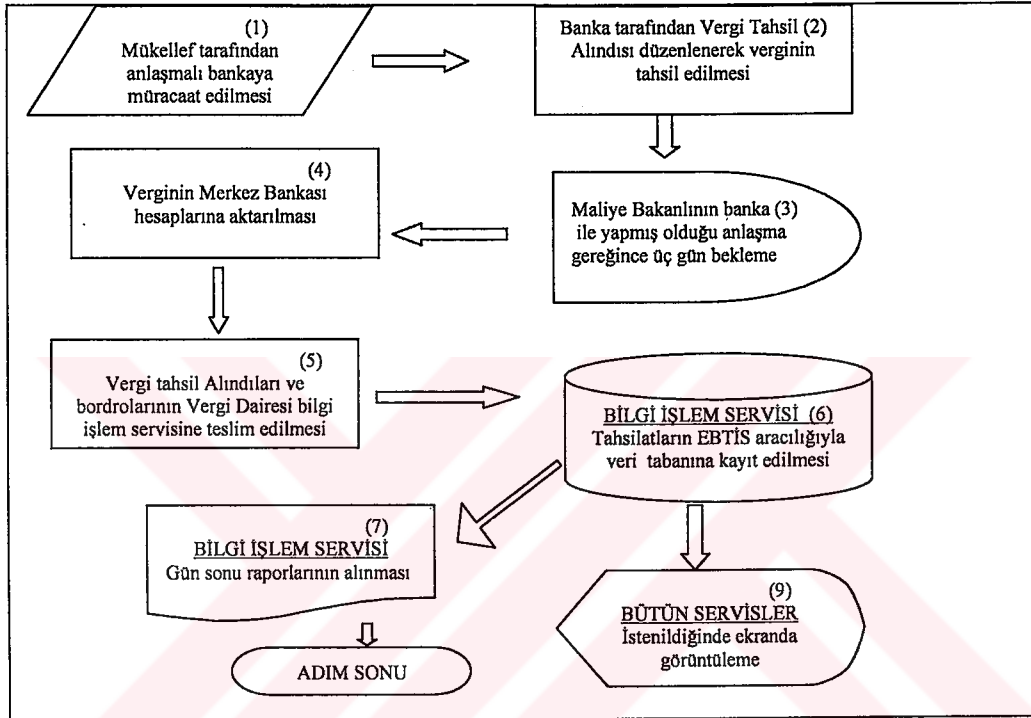
Bankalar tarafından düzenlenen vergi tahsil alındıklarının suretlerinin mükelleflerin tarh dosyalarına takılması ile süreç son bulmaktadır.

3.3.3.1.4. Diğer Vergi Daireleri Tarafından Yapılan Tahsilatların Süreç Adımları

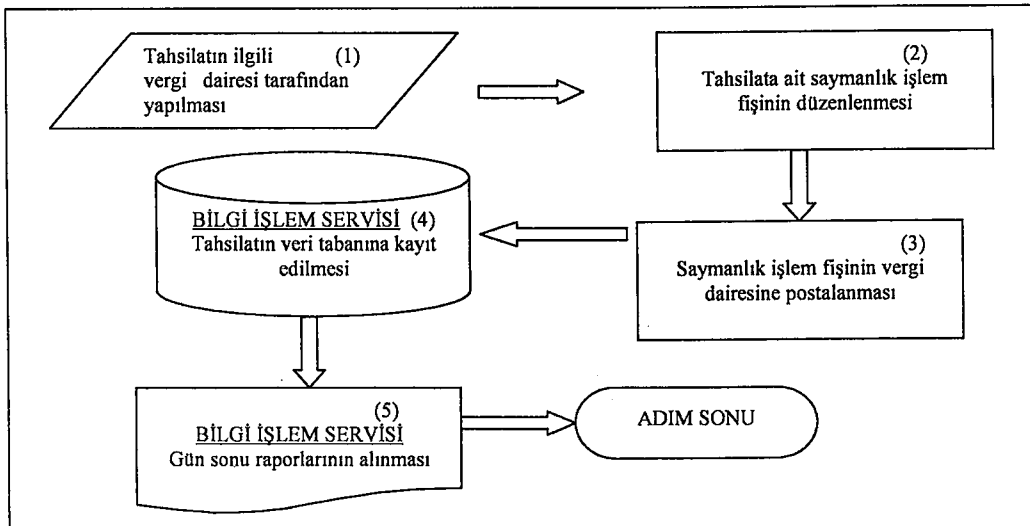
Hususi kanunlarında ödeme yeri gösterilmemiş amme alacakları, borçlunun ikametgahının bulunduğu yer tahsil dairesine ödenir, hususi kanunlarında ödeme yeri gösterilmiş olsun olmasın borçlunun alacaklı tahsil dairesindeki hesabı bildirmek şartıyla bu yerin belediye sınırları dışındaki tahsil dairelerine de ödeme yapılabilir, ¹⁹⁴ hükmü gereğince vergi mükellefleri mükellefi oldukları vergi daireleri dışındaki vergi dairelerine de vergilerini ödeyebilmektedirler.

194 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun (A.A.T.U.H.K.), Madde 39

Tahsilatı yapan vergi dairesinin muhasebe servisi tarafından düzenlenen saymanlık işlem fişi (Ek-19) ekinde gönderilen vergi dairesi alındısı (Ek-17) bilgi işlem servisi tarafından veri tabanına kayıt edilmekte gün sonu raporları ile birlikte muhasebeleştirilmek üzere muhasebe servisine teslim edilir. Diğer vergi daireleri tarafından yapılan tahsilatın mükellefin hesaplarına işlenmesinin süreç adımları Şekil-3.11' de gösterilmiştir.



Şekil-3.10. Verginin Bankalar Vasıtası ile Tahsili Süreç Adımları



Şekil-3.11. Verginin Başka Vergi Dairesi Tarafından Tahsili Süreç Adımları

3.3.3.2. Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Yerine Getirilmemesi Durumu Süreç Adımları

Amme alacakları hususi kanunlarında belli edilen zamanlarda ödenir.¹⁹⁵ Ancak, vergi mükellefleri tarafından zamanında ödenmeyen vergi borçları da olabilmektedir. Bilgi işlem servisi tarafından veri tabanından alınan borçlu mükellefler listesi dayanak olarak kullanılarak vergilendirme servisi, hesap takip masası tarafından mükellefler adına ödeme emri (Takip yapırağı) (Ek-20) düzenlenmektedir. VEDOP ödeme emri düzenleme iş ekranı Resim-3.10' da yer almaktadır.

VEDOP ANA PROGRAMI / Vergilendirme / Ödeme Emri Düzenleme İş Ekranı

Vedop Takibe Alma Adres Bilgileri

Düzenleme Tarihi: 24/05/2005 Takip Dosya No: #####/##-###/####

Kimlik Bilgileri

Vergi Kimlik Numarası: 000-906-4007

Mükellef Bilgileri

KANDIR NURETTİN
HAMİDİYE MAH.ŞEHİT ER TURAN AY SK.
17. Tek
İNEGÖL-
16 BURSA

Ana Vergi Kodu: 9064 PAS.K.HRÇ

Vergilendirme Dönemi: 05/2005-05/2005 Plaka No:

Tahakkuk Bilgileri

Tahakkuk Fiş No: 20050523/10-054/0000010 Takibe Alınacak Mükellef Farklı

Borç Bilgileri

	Vergi Kodu	Taksit	Vade	Borç	Kes. Gec. Zammı
1	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
2	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
3	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
4	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
5	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
6	0 ##/##/####		0 ##/##/####	0.00	0.00
	Toplam			0.00	0.00

Tersini Vazgeç Temizle Yazdır Yardım

016202 İNEGÖL VD. 09 BİLOLİ İŞLEM Trm:001 YARICI NUKRE Ekr:035D1 24-05-2005 Salr 14:31 NUM.

Resim-3.10. VEDOP Ödeme Emri Düzenleme İş Ekranı

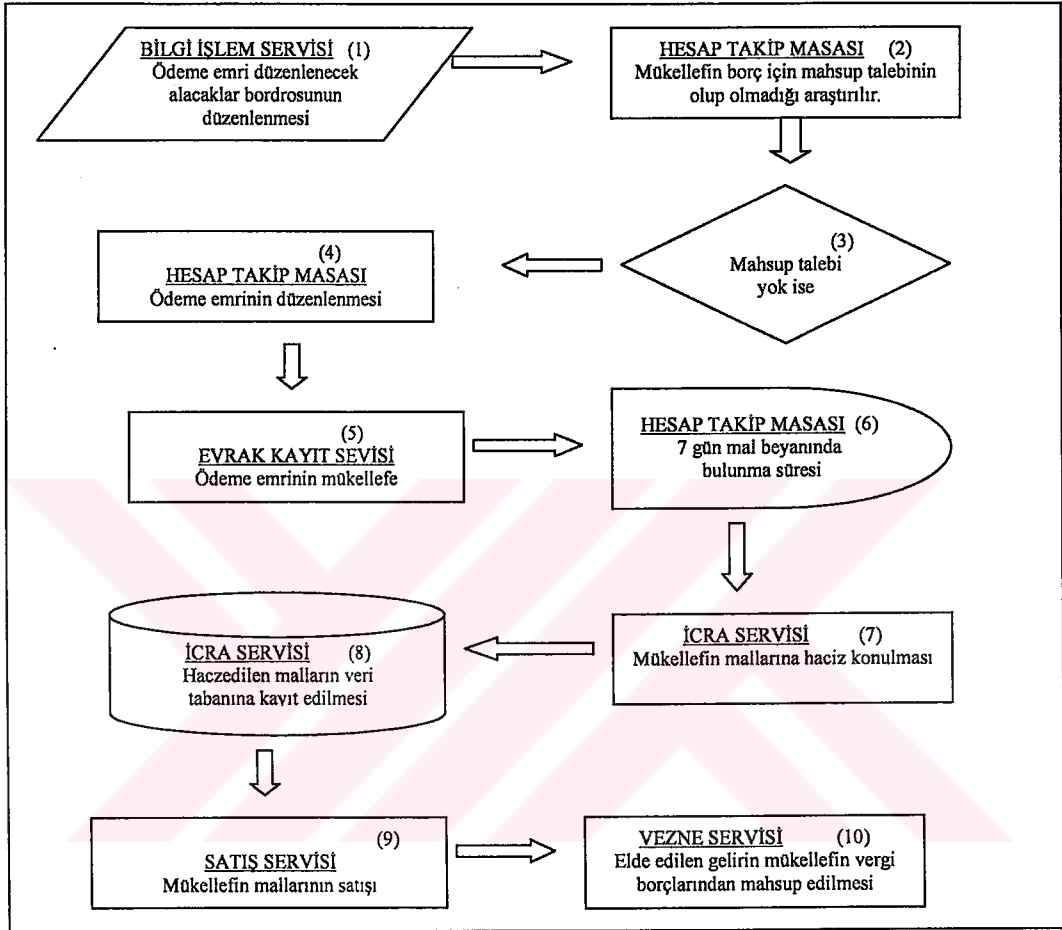
Ödeme emrinin evrak kayıt servisinde veya icra memurları tarafından mükellefe tebliği sağlanmaktadır. Mükellefe tebliğ edilen ödeme emri için mükellef tarafından ödeme yapılmaması durumunda, mükelleften 7 gün içerisinde mal beyanında bulunması istenmektedir.¹⁹⁶ Mükellef tarafından mal beyanında bulunulmasının ardından her ödeme emri için ayrı ayrı haciz varakası (Ek-21) düzenlenerek, bilgi işlem servisinden alınan haciz varakası sevk bordrosu ile icra-satış servisine teslim edilmektedir.¹⁹⁷ İcra memurlarına zimmetlenen haciz varakalarına istinaden mükellefin borcunu karşılayacak kadar malına haciz konulmaktadır. Mükellefin haczedilen malları

¹⁹⁵ 6183 Sayılı A.A.T.U.H.K., Madde 37

¹⁹⁶ V.D.İ.Y., Madde 113

¹⁹⁷ V.D.İ.Y., Madde 119

satış servisi tarafından açık arttırma usulü ile satılmaktadır.¹⁹⁸ Satış sonucunda elde edilen gelir mükellefin vergi borcundan mahsup edilmek üzere vezne servisine teslim edilir.¹⁹⁹ Vergi borcunun kanuni süresinde ödenmemesinin iş adımları Şekil 3.12' de gösterilmiştir.



Şekil-3.12. Vergi Borcunun Kanuni Süresinde Ödenmemesinin Süreç Adımları

3.3.3.3. Tahsilat Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar

Vergi daireleri, A.A.T.U.H.K. hükümlerine göre aynı zamanda tahsil dairesidir,²⁰⁰ hükmü gereğince, vergi tahsilatı vergi dairelerinin esas görevlerinden biridir. Vergi tahsil sürecinde tespit edilen sorunlardan bazıları şunlardır:

a- Vergi dairesine posta yoluyla gönderilen beyannamelerin, vergi dairesine ulaşması zaman aldığından tahakkuk fişleri düzenlenememektedir. Vezne servisi tarafından tahsilat yapılması sırasında sorun yaşanmaktadır (Şekil-3.8, 1-2-3 nolu süreç adımları)

198 V.D.İ.Y., Madde 352,353,354

199 V.D.İ.Y., Madde 355

200 V.D.K.G. Yönetmeliği, Madde 4

b- Maliye Bakanlığı ile bankalar arasında yapılan protokol gereğince vergi tahsilatlarına ait vergi tahsil alındıkları, tahsilatın merkez bankasına aktarılmasını takip eden iş günü vergi dairesine teslim edilmektedir (Şekil-3.10, 3 nolu süreç adımı). Ödemelerini banka aracılığıyla yapan mükelleflerin borçlu mükellefler listesinde yer almasına yol açan bu uygulama mükelleflerin tahsilatlarını vergi dairesi, vezne servisine yapmalarına sebep olmaktadır.

c- Mükelleflerin vergi ödemelerini, mükellefleri oldukları vergi dairesi dışında başka vergi dairesine yapmaları durumunda tahsilatın vergi dairesine ulaşması zaman aldığından (Şekil-3.11) ödeme yapan mükellefler adına gereksiz ödeme emri düzenlenmektedir.

d- Vergi tahsilatlarının işlem türlerine göre dağılımı Tablo-3.4' de yer almaktadır. Tabloda yer alan verilerden de tespit edildiği gibi, yüksek miktarlı vergi tahsilatları banka aracılığıyla ($16.378.995,81/25789= 635,11.-$ YTL), daha düşük miktarlı vergi tahsilatları ($9.844.147,86/39772= 247,51.-$ YTL) ise vergi dairesi vezne servisi tarafından yapılmaktadır. İşgücü, vergi dairesi alındısı kırtasiye masrafı ve diğer kırtasiye masrafları dikkate alınarak vergi dairesi tarafından yapılan tahsilatın maliyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tahsilat Türü (A)	İşlem Adedi (B)	Tahsilat Miktarı (C) YTL	İşlem Başına Tahsilat Miktarı (D) YTL
Vezne	39.772	9.844.147.86.-	247,51.-
Banka	25.789	16.378.995,81.-	635,11.-
Başka Vergi Dairesi	1.005	592.576,20.-	589,62.-

Tablo 3.4. Vergi Tahsilatlarının İşlem Türlerine Göre Dağılımı (01/01/2005 ve 30/04/2005 tarihleri arası)
Kaynak: İnegöl Vergi Dairesi İstatistik Bilgileri, 30.04.2005

e- Vergi borunu kanuni süresinde ödemeyen ve ödeme emrine itiraz etmeyen mükellefler için VEDOP aracılığıyla haciz varakası düzenlenmektedir. VEDOP haciz varakası düzenleme iş ekranı Resim-3.11' de yer almaktadır. Ancak, haciz varakası düzenlenmesi sırasında, program tarafından ödeme emri numarası sorgulanmak şartıyla haciz varakası düzenlendiğinden, ödeme emrinin mükellefin farklı bir adreste tebliğ edilmesi durumunda haciz varakası üzerinde yer alacak adres değiştirilememektedir.

VEDOP (NABR005PANI) / Verilendirme Dönemi: 02/2004-02/2004 / Vergi Dairesi: İNEĞÖL / Vergi No: 016202

Haciz Varakası Düzenleme

Takip Dosya No: 20040921/11-000/0001469 Kaptı Bilgi Düzenleme Tarihi: 24/05/2005

Kimlik Bilgileri: Vergi Kimlik Numarası: 478-009-4115 Adres Bilgileri: İNPAŞ GIDA-MARKET İLETİMCİLİĞİ SAN. VE TİC.A.Ş. ATATÜRK BULVARI Y. BELEDİYE ÇARŞISI 55/2 Tel : 00007138486 İNEĞÖL 016410 16 BURSA

Soyadı: İNPAŞ GIDA-MARKET İLETİMCİLİĞİ SA Adı: İVE TİC.A.Ş. Plaka No:

Diğer Bilgiler: Ana Vergi Kodu: 0015 Vergilendirme Dönemi: 02/2004-02/2004 Tık. Fiş No: 780-9 Tebliğ Tarihi: 04/04/2005 Tebliğ Şekli: İVE Takibe Al. Tarihi: 21/03/2004

Haciz Varakası No: #####/##-##/##### Haciz Varakası Sayısı: 0

Vergi Kodu	Taksit	Vade	Borç	Kes. Gecikme Zammı
1	1049	26/03/2004	10,00	0,00
2	0	##/##/####	0,00	0,00
3	0	##/##/####	0,00	0,00
4	0	##/##/####	0,00	0,00
5	0	##/##/####	0,00	0,00
6	0	##/##/####	0,00	0,00
Toplam			10,00	0,00

Tanımlama: Yayıncı: Temel: Yayıncı: Yardım:

016202 İNEĞÖL V.D. 99 BİLGİ İŞLEM Trm:001 YAROL NUKRE Elk:06101 24-05-2005 Salı 14:33 NUM

Resim- 3.11. VEDOP Haciz Varakası Düzenleme İş Ekranı

3.3.3.4. Tahsilat Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri

Vergi tahsilatlarının kayıtlarının zamanında ve doğru olarak tutulması T.K.Y. ve mükellef memnuniyeti için son derece önemlidir. Tahsilat sürecinde gecikmelere neden olduğu katılsız basit gözlem tekniği ile tespit edilen sorunlar için çözüm önerileri de titizlikle dikkate alınmalıdır.

a- Resim-3.8' de görüldüğü gibi, VEDOP programı; tahsilat iş ekranında, mükellefe ait vergi numarası, verginin nevi ve dönemi verileri kayıt edildiğinde mükellefe ait tahakkuk fişi numarasını ekrana getirmekte ve tahsilatın tahakkuk fişi ile eşleşmesini sağlamaktadır. Ancak, mükellefler tarafından posta yoluyla gönderilen beyannamelerin vergi dairesi kayıtlarına alınması tahsilatın yapıldığı günden sonra olması durumunda mükellefe ait tahakkuk fişi kayıtlı olmadığından tahsilat gerçekleştirilememektedir. Bu sebeple, beyannamelerini posta yoluyla gönderen mükelleflerin beyannamelerini internet aracılığıyla göndermesi sağlanmalıdır.

b- Bankalar aracılığı ile yapılan tahsilatların vergi dairesi veri tabanına kayıt edilebilmesi için, bankanın ilgili güne ait tahsilat miktarının ve banka tahsilat bordrosunun evrak kayıt numarasının EBTİS programına veri giriş ekranından kayıt edilmesi gerekmektedir. (Resim-3.12.)

İlk olarak, Maliye Bakanlığı ile bankalar arasında yapılan protokol güncellenerek tahsilat bordrolarının ve vergi tahsil alındılarının tahsilatın yapıldığı günü izleyen iş gününde vergi dairesi kayıtlarına ulaştırılması sağlanmalıdır. Daha sonra ise, vergi tahsilatı yapmaya yetkili bankalar ile yeni protokol düzenlenerek, vergi tahsilatlarının vergi dairesi kayıtlarına tahsilatın yapıldığı anda intikal ettirilmesini sağlayacak online tahsilat sistemi uygulamaya konulmalıdır.

Banka	Tahsilat Tarihi	Geçerli Fiy Sayısı	İptal Fiy Sayısı	Durum
00046-AKBANK T.A.Ş.	17/05/2005	950	13	BASLANMAMIS
00046-AKBANK T.A.Ş.	18/05/2005	4	0	BASLANMAMIS
00046-AKBANK T.A.Ş.	20/05/2005	3	0	BASLANMAMIS
00046-AKBANK T.A.Ş.	23/05/2005	8	0	BASLANMAMIS
00059-SEKERBANK T.A.Ş.	16/05/2005	5	0	YARIM
00059-SEKERBANK T.A.Ş.	17/05/2005	172	2	YARIM
00062-T.GARANTI.BANKASI A.Ş.	12/05/2005	2	0	BASLANMAMIS
00062-T.GARANTI.BANKASI A.Ş.	16/05/2005	6	0	YARIM
00062-T.GARANTI.BANKASI A.Ş.	17/05/2005	177	0	YARIM
00062-T.GARANTI.BANKASI A.Ş.	18/05/2005	1	0	BASLANMAMIS
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ANMAMIS
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ANMAMIS
00064-TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.				ANMAMIS
00067-YAPI VE KREDİ BANKASI				ANMAMIS
00067-YAPI VE KREDİ BANKASI				ANMAMIS
00067-YAPI VE KREDİ BANKASI				ANMAMIS
00067-YAPI VE KREDİ BANKASI				ANMAMIS

Şekil 3.12. EBTİS, Banka Tahsilatlarının Veri Tabanına Kayıt Başlatma İş Ekranı .

c- Otomasyonlu vergi daireleri arasında online tahsilat sistemi uygulamaya konularak vergi daireleri arasında yazışmaya gerek kalmadan tahsilatın ilgili vergi dairesi kayıtlarına aktarılması sağlanmalıdır.

d- Tablo-3.4' de yer alan istatistik verileri incelendiğinde, vergi dairelerinin vezne servisi tarafından yapılan ortalama 247,51.-YTL' lık tahsilat için bir adet vergi dairesi alındısı düzenlenmektedir. Bankalarda ise bu miktar 635,11.-YTL' dir. Diğer kırtasiye giderleri ve çalışan giderler de dikkate alındığında vergi daireleri tarafından yapılan tahsilatın maliyetinin fazla olduğu tespit edilmiştir. Vergi daireleri organizasyon yapısı içerisinde yer alan vezne servisleri kaldırılarak tüm vergi tahsilatlarının bankalar vasıtası ile yapılması sağlanmalıdır. Vezne servisi çalışanları da vergi dairelerinin diğer birimlerinde görevlendirilmelidir.

e- VEDOP, haciz varakası düzenleme iş ekranı güncellenerek ödeme

emrinin tebliğ adreste tebliğ edilmesi durumunda yeni tespit edilen adresin kayıt altına alınması sağlanmalıdır.

3.3.4. Muhasebe Süreci

Vergi Dairesi hesaplarının tutulduğu ve tüm tahsilatların Ziraat Bankası aracılığıyla hazineye aktarıldığı süreçtir. Vergi dairesinin tüm tahakkuk, tahsilat ve reddiyat kayıtlarının tutulduğu süreç olması sebebiyle son derece önemli bir süreçtir.

3.3.4.1. Günlük Tahsilat ve Tahakkuk Kayıtlarının Muhasebeleştirilmesi Süreci Adımları

Bir gün önce bilgi işlem servisi tarafından veri tabanından alınan gün sonu tahakkuk ve tahsilat raporlarına istinaden oluşturulan icmallerde yer alan tutarlar vergi türlerine göre kayıtlara alınarak saymanlık işlem fişi düzenlenmektedir. VEDOP, saymanlık işlem fişi düzenleme iş ekranı Resim-3.13' de gösterilmiştir.

Muhasebe Bilgileri | Yrd.Hesap Bilgileri | Mükellef Bilgileri | Banka Bilgileri

SİF Ve Genel Bilgiler

Yevmiye Tarihi: 24/05/2005 | Saymanlık Kodu: 016202 | Belçenin Düzenlenme Nedeni: TAHSİLAT

Yevmiye No: 9999/9999999999999999 | Bilgi Yı: 2005 | Vergi No: 9999-9999-99999

Daire Kodu: 1200 | Para Birimi: TL

SİF İşlemleri

Karşı Saymanlık Kodu: | Yev. Tarihi: 01/01/2005 | Açıklama: |

Yevmiye No: 2005/0000000000000010

Fiş Ana Hesap Bilgileri

B.H.Kodu	A.H.Kodu	B.Miktar	A.Miktar	Hesap Adı
1	700	###	560,00	0,00 Kasa Hesabı
2	###	102	0,00	560,00 Banka Hesabı
3	###	###	0,00	0,00
4	###	###	0,00	0,00
5	###	###	0,00	0,00
6	###	###	0,00	0,00
7	###	###	0,00	0,00
8	###	###	0,00	0,00
9	###	###	0,00	0,00
10	###	###	0,00	0,00
Toplam			560,00	560,00

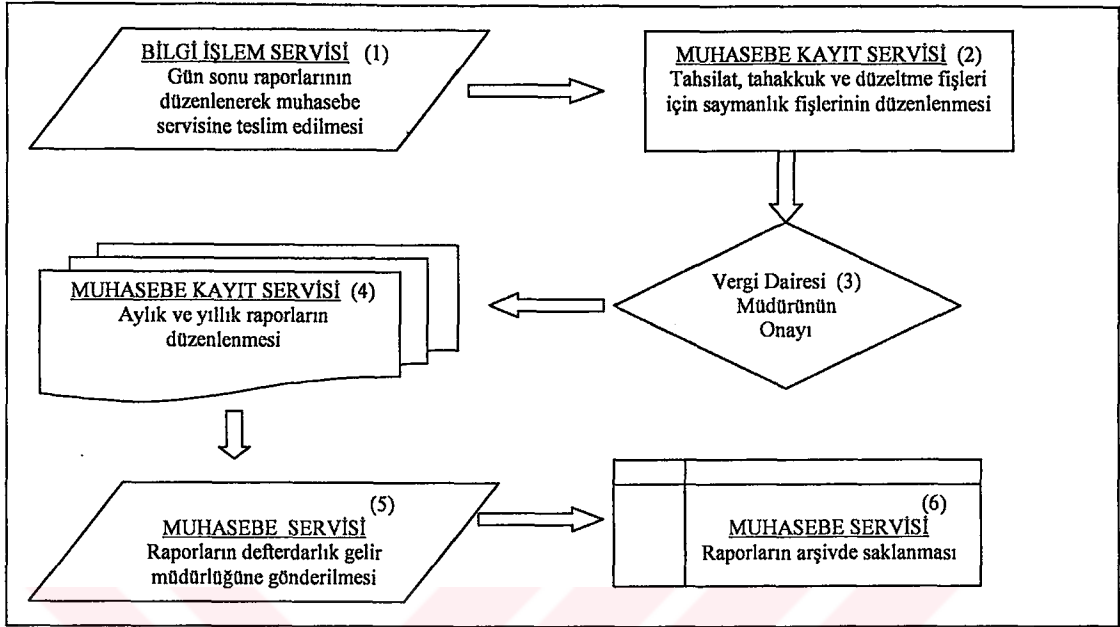
Toplam: 560,00 | 560,00 | Kayıt But.

016202 INEĞÖL VD. | 85 TARAMA | Trm:031 | BAYRAM AHMET | Ekr:05400 | 24-05-2005 8:11 | 15:03 NUM

Resim-3.13. VEDOP Tahsilat Saymanlık İşlem Fişi Düzenleme İş Ekranı

Düzenlenen saymanlık işlem fişlerinin vergi dairesi müdürü tarafından onaylanmasının ardından her ay için ekonomik ayrıma göre bütçe gelirleri uygulama sonuçları tablosu, (Ek-23), oluşturularak Sayıştay Denetçisi' ne teslim edilmek üzere

vergi dairesinde bekletilmektedir.²⁰¹ Muhasebe süreci, süreç adımları Şekil 3.13' de gösterilmiştir.



Şekil-3.13. Muhasebe Süreci, Süreç Adımları

3.3.4.2. Vergi Dairesi Tarafından Mükelleflere Yapılan Reddiyat ve Düzeltme İş Adımları

Bir gün önce bilgi işlem servisi tarafından veri tabanı kayıtlarından düzenlenen düzeltme bordrosunda yer alan bilgiler doğrultusunda her bir düzeltme fişi için ayrı ayrı saymanlık işlem fişi düzenlenerek mükelleflerin tahakkuk ve tahsilat kayıtları düzeltilmektedir. Düzeltme fişi sonucunda fazla tahsilat, ihracat sebebiyle katma değer vergisi iadesi gibi sebeplerle mükellef lehine reddiyat bulunması durumunda, mükellefe ödenmesi gereken miktar kadar ödeme emri düzenlenerek (Resim-3.14) sayman sıfatı ile vergi dairesi müdürünün onayına sunulmaktadır. Vergi dairesi müdürü tarafından onaylanan ödeme emri Ziraat Bankası' na teslim edilerek fazla alınan veya iadesi gereken verginin mükellefin hesabına aktarılması sağlanır.

Ancak, iadesi gereken vergi alacağı bulunan mükelleflerin vergi borçlarının bulunduğu vergi dairesi kayıtlarından tespit edilen mükelleflerin vergi alacakları için ödeme emri düzenlenmeyerek mükellefin vergi borçlarından düşülmek üzere mahsup alındısı (Ek-22) düzenlenir. VEDOP mahsup alındısı düzenleme iş ekranında da

(Resim-3.15) vergi dairesi alındısı düzenleme iş ekranına kayıt edilen veriler aynıdır.

Muhasebe Bilgileri | Yrd. Hesap Bilgileri | Emanet Bilgileri | Düzeltme Fiy. Bilgileri

SIF Ve Genel Bilgiler
 Yevmiye Tarihi: 24/05/2005 Saymanlık Kodu: 016202
 Yevmiye No: ##### Bütçe Yılı: 2005
 Daire Kodu: 1300 Para Birimi: Vergi No: #####

Bilgilerin Düzenleme Nedeni: ÖDEME EMRİ

SIF İşlemleri
 Karşı Saymanlık Kodu: 16202 Yev. Tarihi: 01/01/2005 Açıklama: 16202 İNEGÖL VD.
 Yevmiye No: 2005/000000000000010

Fiy. Ana Hesap Bilgileri

B.H.Kodu	A.H.Kodu	B.Miktar	A.Miktar	Hesap Adı
1	605	###	0,00	Bütçe Gelirlerinden Pkt ve İstisna Hecabı
2	###	605	0,00	Gelir Yansıtma Hecabı
3	###	###	0,00	
4	###	###	0,00	
5	###	###	0,00	
6	###	###	0,00	
7	###	###	0,00	
8	###	###	0,00	
9	###	###	0,00	
10	###	###	0,00	
Toplamı		0,00	0,00	Kayıt Göz

Tanımlar | Vazgeç | Temizle | Yazdır... Yardım

016202 İNEGÖL VD. | 85 TARAMA | Tirm:031 | BAYRAM_AHME | Ek:05417 | 24-05-2005 Salı | 15:05 | NUM

Resim-3.14. VEDOP Ödeme Emri İş Ekranı

Tahakküt Bilgileri | Ödeme | Muhasebe Bilgileri | Mahsup Bilgileri

Vergi Türü: Diğer Sıvı Katkı İstem Türü: Normal Ödeme Tarihi: 01/01/2005

Ana Bilgiler
 Tahakküt Fiy. No: #####
 Vergi Kimlik Numarası: 000 993 1000 Vergi Kodu: 5031 VER
 Vergilendirme Dönemi: 01/2005-01/2005 Rakam No:
 Ödeme Kayıt Defteri No: Seri Sıra No: #####

Mükellef Bilgileri
 OTAD İSMAIL
 İNEGÖL VERGİ DAİRESİ
 171 Tel.
 16400 İNEGÖL
 BURSA

Diğer Bilgiler
 Antrape No: #####

Taklit Bilgileri
 Takit: 01 Vade: 24/06/2005

Ödeme İşlemleri
 E. D. Ödeme Miktarı: 0,00 Ödeme Tarihi:
 İndirim Uygula Takaslı Ödeme Plan Borçlu Ödeme Ödenmiş Sıra

Takip / Tecil Durumu
 Takip Numarası:
 Tecil Numarası: #####/##-###/#####

Taklit Sahipleri

Vergi Kodu	Borç	Ödeme	Geçkinin Zammı Borç	Geçkinin Zammı
1	0,00	0,00	1.000,00	0,00
2	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,00	0,00	0,00	0,00
Toplam Ödenen Miktar		0,00	Toplam Geçkinin Zammı	

Tanımlar | Vazgeç | Temizle | Yazdır... Yardım

016202 İNEGÖL VD. | 85 TARAMA | Tirm:031 | BAYRAM_AHME | Ek:05301 | 24-05-2005 Salı | 15:05 | NUM

Resim-3.15. VEDOP Mahsup Alındısı Düzenleme İş Ekranı

Yapılan işlemler sonucunda veri tabanında oluşturulan veriler derlenerek düzenlenen, ekonomik ayrıma göre bütçe gelirleri uygulama sonuçları tablosu (Ek-23), fonksiyonel ayrıma göre bütçe giderleri uygulama sonuçları tablosu (Ek-24), kurumsal ayrıma göre bütçe giderleri uygulama sonuçları tablosu (Ek-25), finansal ayrıma göre

bütçe giderleri uygulama sonuçları tablosu (Ek-26), geçici mizan (Ek-27) ve yıl sonunda kesin mizan (Ek-28) oluşturularak Sayıştay denetçisine teslim edilmek üzere vergi dairesinde bekletilmektedir.²⁰²

3.3.4.3. Muhasebe Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar

Muhasebe sürecinin devlet hesaplarının güvenilirliği açısından önemli bir yer tuttuğu kuşkusuzdur. Ancak her süreçte olduğu gibi muhasebe sürecinde de aksayan yönlerin varlığı tespit edilmiştir.

a- Gün sonunda alınan raporlara istinaden (tahakkuk ve tahsilat kayıtları) muhasebeleştirme için ayrıca saymanlık işlem fişi düzenleyerek muhasebeleştirme vergi sürecinin uzamasına sebep olmaktadır.

b- Bilgi işlem servisi tarafından gün sonunda alınan raporların icmalleri muhasebeleştirilmesine rağmen, raporlarda tüm işlemlerin listesinin alınması gereğinden fazla kırtasiye harcamasına sebep olmaktadır.

c- Veri tabanında var olan muhasebe raporlarının dökümünün alınarak saklanması zorunluluğu, kırtasiye harcamalarının artmasına sebep olduğu gibi arşivleme süresi de sürecin uzamasına sebep olmaktadır.

d- Vergi dairesi tahakkuk ve tahsilat kayıtlarına ait istatistik verilerinin defterdarlık gelir müdürlükleri için oluşturularak arşivlenmek üzere gönderilmesinin iş sürecine herhangi bir katkısı bulunmamaktadır.

3.3.4.4. Muhasebe Sürecinde Tespit Edilen Sorunlar İçin Çözüm Önerileri

Muhasebe sürecinin işlerliğinin artırılması için gerekli olan çözüm önerileri şunlardır:

a- Veri tabanında var olan verilerin tekrar veri tabanına kayıt edilerek muhasebeleştirilmesi sürecin süresinin uzamasına sebep olmaktadır. VEDOP programında yapılacak güncelleme ile, gün sonunda gün sonu işlemlerinin bilgi işlem servisi tarafından yapılması esnasında tahakkuk ve tahsilatlara ilişkin muhasebeleştirme işleminin program tarafından yapılması sağlanmalıdır.

b- Mesai sonunda gün içerisinde düzenlenen tahakkuk fişlerine ait bordro²⁰³ ile vergi dairesi alındılarına ait bordronun²⁰⁴ düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak, kasa kontrolü ve tahakkuk fişlerinin kontrolü vergi türlerine göre icmaller kullanılarak yapılmaktadır. V.D.İ.Y' nde düzeltme yapılarak veri tabanında bulunan bu verilerin yazıcı çıktılarının her gün yerine gerektiğinde alınması sağlanmalıdır.

c- V.D.İ.Y.' nde yapılacak düzenleme ile muhasebe raporlarının bütçe yılı esasına göre yıl sonunda bir kez alınması sağlanmalıdır.

d- VEDOP programında defterdarlık istatistik birimleri için yapılacak değişiklik ile vergi dairelerinin istatistiki verilerine ulaşmaları sağlanmalıdır.

203 V.D.İ.Y., Madde 47
204 V.D.İ.Y., Madde 248



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşanan küreselleşme süreci ve rekabet olgusu, işletmelerin ekonomik alanlarda bu değişimlere uyum sağlayabilmelerine yönelik yeniden yapılanma politikalarının hızla uygulamaya geçirilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Küreselleşme ile birlikte özel sektörde yaşanan ezici rekabet, beraberinde ortaya atılan yeni yönetim teorilerinin uygulanmaya başlanarak başarılı sonuçlar elde edilmesi, devlet yönetimlerinde de değişimi kaçınılmaz kılmıştır. 1980' li yıllarda ülkemizde de sorgulanmaya başlanılan “devlet için birey” veya “birey için devlet” ikilemi günümüzde, “devlet bireylere hizmet için vardır” sonucuna kavuşmuştur.

T.K.Y. uygulamalarının tamamlayıcısı olan süreç odaklı yönetim, sonuçlara katma değer katmayan süreç adımlarını ortadan kaldırarak maliyetlerin düşürülmesi ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

Maliye Bakanlığı, 22/04/2003 tarih ve 2003/1 sayılı genelge ile merkez ve taşra teşkilatında T.K.Y. çalışmalarının başlatılmasını talep etmiştir. Ancak, T.K.Y' nin vazgeçilmez öğelerinden olan üst yönetimin liderliğinin yeterli olmayışı, tüm çalışanların katılımının sağlanamayışı ve takım çalışması mantığının yönetim birimlerinde otorite kaybına sebep olacağı kaygısı ile uygulanamayışı gibi sebeplerle genelgenin yayınlanmasının ardından yapılan çalışmaların başarıya ulaşmasını engellemiştir. Maliye Bakanlığı' nın T.K.Y. çalışmaları kapsamında merkez vergi dairelerinde uygulanmakta iken, taşra vergi dairelerini de kapsayacak şekilde uygulamaya koyduğu VEDOP ise, ilk adım olarak yeterli olmasına rağmen, bazı yasal düzenlemelerden yoksun olması ve süreçlerin yeniden yapılanmasını kapsamaması sebebi ile T.K.Y' nin kilit taşı konumundaki sürekli iyileştirme öğesinin uygulanmasını imkansızlaştırmaktadır.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgular şunlardır;

Hipotez 1: Araştırmanın yapıldığı İnegöl Vergi Dairesi' nde T.K.Y. çalışmaları, Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan 22/04/2003 tarih ve 2003/1 sayılı genelge ile başlatılmıştır. Ancak, Türk kamu sektöründe yerinden yönetim ilkesinin benimsenmemesi sebebi ile (uygulama birliği sağlama çabaları gerekçesi ile) vergi dairesi süreçlerinde değişiklik yapılamamaktadır. Bu durum vergi dairesi yönetiminin, vergi sürecinde geliştirilmesini engellemektedir. Vergi sürecinde tespit edilen sorunlara ilişkin çözüm önerilerinin uygulamasını da engelleyerek T.K.Y. çalışmalarını sektöre uğratan mevcut yönetim sistemi, T.K.Y' nin süreç odaklı yönetimle birlikte

uygulanması durumunda daha başarılı olacağını göstermektedir. H_0 hipotezimiz kabul edilmelidir.

Hipotez 2: VEDOP Ankara' da Kavaklıdere, Ulus, Sincan, Yahya Galip ve Muhammet Karagüzel Vergi Dairesi pilot vergi dairesi seçilerek 1999 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Ancak, günümüzde VEDOP' un yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar ve uygulamaların geliştirilmesinde yaşanan güçlükler pilot uygulamaların daha geniş bir vergi dairesi kitlesinde yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu durum H_0 hipotezinin red edilmesi anlamına gelmektedir.

Hipotez 3: Resim-3.7. örneğinden de tespit edilebileceği gibi vergi dairesi uygulamalarından olan bazı süreç adımları vergi dairesi bünyesinde yapılmakta ve ancak Gelirler Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Bölge Müdürlüğü tarafından sisteme kayıt edilen şifre kullanılmak suretiyle yapılabilmektedir. Sürecin uzamasına ve etkinliğinin azalmasına yol açan bu güvenlik şifresi, vergi dairesi bünyesinde çalışan vergi dairesi müdürü veya çalışanına verilerek de uygulanabilecektir. Bu şekilde güvenlik tedbirinden vazgeçilmediği gibi gereksiz süreç adımlarının kaldırılması da sağlanabilecektir. H_0 hipotezi kabul edilmelidir.

Hipotez 4: Şekil-3.1' de sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi bünyesinde kurulu olduğu görülen diğer işlemler masası ve diğer işlemler servisinin şekil 3.2' de yer alan İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü organizasyon şemasında bulunmamaktadır. Bu durum İnegöl Vergi Dairesi Müdürlüğü personel sayısının yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. H_0 hipotezinin kabul edilmesi kabul edilmesine yol açan bu sorunun çözümü için vergi dairelerinde norm kadro uygulamasına geçilmeli ve mükellef sayısı ile çalışan sayısının paralel olması sağlanmalıdır.

- Hipotez 5: 3.3.3.1.4. Diğer vergi daireleri tarafından yapılan tahsilatların süreç adımları, konu başlığı ile incelenen süreç adımları tüm vergi dairelerinin VEDOP kapsamına alınmaması sebebi ile artmaktadır. H_0 hipotezi kabul edilmeli ve süreç adımlarının kısalarak sürecin işlerliğinin artması için tüm vergi daireleri VEDOP kapsamına alınmalıdır.

- Hipotez 6: Araştırma içerisinde incelenen vergi süreci, Şekil-3.4, 1 nolu sicil süreç adımları ve Şekil-3.5, 1 nolu beyannamenin elden veya posta ile gönderilmesi süreç adımlarının kaldırılması veya geliştirilmesi V.U.K' nda değişiklik yapılması durumunda gerçekleştirilebilecektir. H_0 hipotezi kabul edilmeli ve gerekli

yasal düzenlemelerin yapılmasında uygulayıcılarından da temsilci bulundurularak vergi süreci etkinliğinin artırılması için öneriler alınmalıdır.

Araştırmanın yapıldığı İnegöl Vergi Dairesi'nde süreç adımları ile ilgili olarak tespit edilen sorunlar ve çözüm önerileri ilgili bölümlerde açıklanmıştır. Vergi dairesinin işlerliğini arttırmak için gerekli olan çözüm önerileri ise şunlardır:

- Maliye Bakanlığı, 213 sayılı V.U.K' nun 28. maddesi gereğince yayınladığı 340 seri numaralı genel tebliğ ile vergi beyannamelerinin internet vasıtasıyla gönderilmesine imkan tanımıştır. Daha sonra yayınlanan 2005/1 seri numaralı iç genelge ile ise, 2004 hesap dönemine ait ciroları toplamı 400.000.- YTL ve 2004 hesap dönemi aktif toplamı 200.000.-YTL tutarlarını aşan vergi mükelleflerinin Gelir Vergisi, Kurumlar Vergisi, Geçici Vergi, Özel Tüketim Vergisi ve Şans oyunları Vergisi beyannamelerini internet aracılığıyla göndermeleri zorunlu tutulmuştur. Ancak, Ek 32' de yer alan istatistiklerden tespit edilen verilere göre, İnegöl Vergi Dairesinin 01/01/2004 ve 30/04/2004 tarihleri arasında kabul ettiği vergi beyannamelerin ancak % 27,3' ünü ($16.217/59.372 \cdot 100$) internet aracılığıyla kabul etmiştir. İnternet aracılığıyla gönderilen beyannamelerin vergi süreci içerisindeki etkinliği dikkate alındığında, beyannamelerin internet aracılığıyla gönderilmesi teşvik edilmelidir. *2008 yılında İngiltere' de devlet ve vatandaş arasındaki işlemlerin tümünün internet aracılığıyla yapılması öngörülmekte²⁰⁴* olduğu örnek alınarak, ilk olarak vergi beyannamelerinin internet aracılığıyla gönderilmesi durumunda beyanname verilmesi sebebi ile tahakkuk ettirilen 12.- YTL Damga Vergisinden vazgeçilerek teşvik edilmelidir. Daha sonraki uygulamada ise, beyannamelerin internet aracılığıyla gönderilmesi zorunlu hale getirilmelidir.

- Beyannamelerin internet aracılığıyla gönderilmesinin zorunlu olması durumunda açığa çıkacak olan beyanname kabul masası memurlarına özel yoklama yetki belgesi verilerek, mükelleflerin belge düzenine uyup uymadıklarının denetlenmesi amacıyla görevlendirilmelidir.

- Her vatandaşa tek vergi numarası uygulaması vergi dairelerinin iş yükünü arttırmıştır. Vergi dairelerinin etkinliğinin artırılması için, İçişleri Bakanlığı ile protokol düzenlenerek vergi numarası uygulamasından vazgeçilmeli ve vergi kimlik numarası

204 NOHUTÇU Ahmet, Tekno-Ekonomik Paradigma Dönüşümünden Yeni Demokratik Yönetim Mekanizmalarına: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Devlet ve Kamu Yönetimine Etkileri, www.ceteris paribus.com, 10/04/2005

yerine T.C. vatandaşlık numarası kullanılmalıdır.

- Sicil-Yoklama servisi, vergi mükelleflerinin sicil kayıtlarının tutulduğu servis olmakla birlikte, kayıt dışı ekonomi ile mücadelede önemli yeri olan belge düzeninin uygulaması için denetimler de yapmak durumundadır. Bu durum, servisin işlerliğini azaltmaktadır. Servis bölünerek, sicil süreci ve denetim süreci için ayrı ayrı servisler haline getirilmelidir.

- V.D.K.G.Y' nde düzenleme yapılarak ilk etap da servislerin süreç adımları itibariyle yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır (beyanname kabul süreci servisi, değerlendirme süreci servisi gibi). Böylece aynı süreç adımını gerçekleştiren memurların aynı serviste bulunması sağlanmalıdır. Daha sonra ise, çalışanlar takım çalışması hakkında bilgilendirilerek süreçlerin gönüllülük esasına dayalı, çalışanların kendilerinin seçtiği takım liderleri tarafından yönetilmesi sağlanmalıdır.

- Dilekçe uygulaması, evrak kayıt servisinin iş yükünü arttırdığı gibi gereksiz arşivleme hizmetlerinin de uygulanmasına sebep olmaktadır. Vergi mükelleflerinin kendi kayıtları ile ilgili olarak vergi borcu yoktur yazısı, bilanço, gelir tablosu tasitiği, sicil kayıt dökümü gibi talepleri için dilekçe talep edilmemelidir.

- VEDOP güncellenerek, gün sonu raporlarının vergi dairesi müdürtü tarafından onaylanmasının ardından muhasebeleştirme işleminin VEDOP tarafından yapılması sağlanmalıdır.

- Vergi dairesi çalışanlarına, vergi dairesi kalite amaçlarına yönelik olarak motivasyon artırıcı eğitimler verilmeli ve örgüt içi sosyal etkinliklerin örgüt kültürünün gelişmesine katkıları göz önüne alınarak, örgüt içerisinde yer alan çalışanların ve yakınlarının birbirleriyle iletişimlerini artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmeli ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

- Mükelleflerin kendi tarh dosyalarında yer alan bilgileri talep etmeleri halinde (Bilanço, gelir tablosu, işletme hesap hülesası tasitiği ve mükellefiyet durumunun bildirilmesi vb. işlemlerde) kimlik tespiti yapılmak şartıyla dilekçe şartı aranmamalıdır. Bu uygulama ile, mükellefler için gereksiz bürokrasinin önüne geçildiği gibi evrak kayıt işlemini azaltacağından vergi sürecinde süreç adımlarının işlerliğini de arttıracaktır.

Sonuç olarak, "devlet birey içindir" düşüncesi ile sürekli iyileştirme benimsenerek vergi süreci içerisinde yer alan adımlar sürekli güncellenerek günün koşullarına uygun hale getirilmelidir.



EKLER

TABLO-1 (YANLIŞ) :

Mükellefin Vergi Kimlik No. : Soyadı (Unvanı) : Adı : Vergi Kodu : Dönem :	Kabul Tarihi : İşlem Türü : Thk. Türü : Plaka No. : Olay K.Def.No. : İhbarname No. :	Adres :
--	---	---------

Tahakkuk / İhbarname				Fiş No :		
V. Kod.	MATRAH	ORAN	TAHAKKUK EDEN	MAHSUP EDİLEN	ÖDENECEK OLAN (ARANAN)	VADESİ

Vergi Dairesi Alındısı		Fiş No :	
TÜRÜ	YILI - TAKSİDİ	TUTARI	GEÇİKME ZAMMI

TABLO-2 (DOĞRU) :

Mükellefin Vergi Kimlik No. : Soyadı (Unvanı) : Adı : Vergi Kodu : Dönem :	Kabul Tarihi : İşlem Türü : Thk. Türü : Plaka No. : Olay K.Def.No. : İhbarname No. :	Adres :
--	---	---------

Tahakkuk / İhbarname				Fiş No :		
V. Kod.	MATRAH	ORAN	TAHAKKUK EDEN	MAHSUP EDİLEN	ÖDENECEK OLAN (ARANAN)	VADESİ

Vergi Dairesi Alındısı		Fiş No :	
TÜRÜ	YILI - TAKSİDİ	TUTARI	GEÇİKME ZAMMI

Değiştirici Fiş No. :

Düzenleyen

Şef

Uygun görüşle sunulur
Md. Yrd.

...../...../.....
Uygun
Vergi Dairesi Müdürü

İŞE BAŞLAMA / BIRAKMA BİLDİRİMİ

VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

(VARSA)

ESKİ VERGİ DAİRESİ ADI

VERGİ KİMLİK NO.

VERGİ KİMLİK NO.

SOYADI

ADI

UNVANI

İŞYERİ ADRESİ

Mah/Semt

Cadde/Sokak

Kapı No.

Daire No.

İlçe Adı

İl Kodu

Posta Kodu

Telefon No.

İKAMETGAH ADRESİ

Mah/Semt

Cadde/Sokak

Kapı No.

Daire No.

İlçe Adı

İl Kodu

Posta Kodu

Telefon No.

MÜKELLEFCE İŞARETLENECEKTİR.

VERGİ DAİRESİNCE DOLDURULACAKTIR.

MÜKELLEFCE İŞARETLENECEKTİR.

VERGİ DAİRESİNCE DOLDURULACAKTIR.

VERGİ TÜRÜ	VERGİ TÜRÜ KODU	M	K	Mükellefiyete giriş geçerlilik tarihi		VERGİ TÜRÜ	VERGİ TÜRÜ KODU	M	K	Mükellefiyete giriş geçerlilik tarihi		
				AY	YIL					AY	YIL	
				5	GELİR VERGİSİ					0	0	0
7	BASİT USULDE TİCARİ KAZANÇ	0	0	1	4	12	BANKA VE SİGORTA MUAMELELERİ VERGİSİ	3 Aylık	0	0	2	1
8	GELİR STOPAJ	0	0	0	3	13	DAMGA VERGİSİ		0	0	4	0
	AYLIK: 1					14	AKARYAKIT TÜKETİM VERGİSİ		0	0	4	6
	3 AYLIK: 2					15	GELİR GEÇİCİ VERGİ		0	0	3	2
	DİĞER: 3					16	KURUM GEÇİCİ VERGİ		0	0	3	3
9	KURUMLAR VERGİSİ	0	0	1	0	17						
10	KURUM STOPAJ	0	0	1	1							

İŞLETMENİN TÜRÜ

Gerçek Kişi Adi ortak Koll. Şti. Adi Kom. Şti. Esh. Kom. Şti. Limited Şti. Anonim Şti. Kooperatif Diğer Tüzel Kişiler

VERGİ SORUMLUSU (varsa)

Veli Vasi Kayıym Kanuni Temsilci İş. Hal. Beyan

ÇALIŞAN İŞÇİ VAR MI?

1. İşyerinde

Asgari Ücretli Sayısı

Diğer Ücretli Sayısı

TOPLAM

2. İşyerinde

Asgari Ücretli Sayısı

Diğer Ücretli Sayısı

TOPLAM

İŞYERİNİN İŞ SAHİBİNE AIT OLMAMASI DURUMUNDA

1. İşyeri

2. İşyeri

İŞYERİNİN

Kira Tutarı

İŞYERİ SAHİBİNİN

Adı ve Soyadı

Vergi Kimlik No. (varsa)

Adresi

3

BURSA VALİLİĞİ VERGİ KİMLİK NUMARASI	
MALİYE BAKANLIĞI KARTI	
DEĞİŞİKLİK BAKANLIĞI	
Defterdarlığı	
İNCELEME BAKANLIĞI MÜDÜRLÜĞÜ	
Vergi Dairesi	
Vergi Kimlik No.	:
Soyadı (Unvanı)	:
Adı	:
Taahhüt Plaka No.	:

D.M.O. Basım Müessesesi - 2003

2005 YILI SİCİL BİLGİLERİ İZLEME TABLOSU

1/1

GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BURSA DEFTERDARLIĞI

İNEGÖL YD. 016202

Rapor Tarihi : 1D/05/2005

	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK	TOPLAM
Adres Değişikliği	39	85	120	102	31	0	0	0	0	0	0	0	377
Diğer Bilgi Değişikliği	12	29	104	55	9	0	0	0	0	0	0	0	209
Diğer Terk	211	288	231	188	67	0	0	0	0	0	0	0	1005
Nakâ Halinde Terk	1	5	2	4	1	0	0	0	0	0	0	0	13
Ölüm Halinde Terk	11	15	16	12	11	0	0	0	0	0	0	0	65
Periyot Değişikliği	179	60	28	137	21	0	0	0	0	0	0	0	425
Temel Bilgi Değişikliği	111	23	34	21	13	0	0	0	0	0	0	0	202
Vergi D. İlk Mükellefiyet Tesisi	200	199	323	166	74	0	0	0	0	0	0	0	962
Vergi Türüne İlaye Terk	267	286	2674	144	71	0	0	0	0	0	0	0	3452
Yeni Mükellefiyet Tesisi	35	19	23	26	8	0	0	0	0	0	0	0	111
Genel Toplam	1068	1019	3558	855	326	0	0	0	0	0	0	0	6821

VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLÇE

VERGİLENDİRME DÖNEMİ				YILI :			
OCA	ŞUB	MAR	NİS	MAY	HAZ		
TEM	AĞU	EYL	EKİ	KAS	ARA		

V.D. KODU
(Vergi Dairesince Doldurulacaktır.)

2

VERGİ SORUMLUSUNUN

1 Vergi Kimlik Numarası

2 T.C. Kimlik No.

3 E-Posta Adresi

4 Soyadı (Unvanı)

5 Adı

Telefon No. (Alan Kodu) (Telefon)

TABLO - 1 TAM TEVKİFAT UYGULANAN İŞLEMLERE AİT BİLDİRİM

Matrah		KDV Oranı (%)	Vergi	
(Yeni Türk Lirası)	(YKr)		(Yeni Türk Lirası)	(YKr)
6			7	
8			9	
10			11	
12			13	
14 Matrah Toplamı (6+8+10+12)				
15 Vergi Toplamı (7+9+11+13)				

TABLO - 2 KISMİ TEVKİFAT UYGULANAN İŞLEMLERE AİT BİLDİRİM

Matrah		KDV Oranı (%)	Tevkifat Oranı (%)	Vergi	
(Yeni Türk Lirası)	(YKr)			(Yeni Türk Lirası)	(YKr)
6				17	
8				19	
10				21	
12				23	
14				25	
16				27	
18 Matrah Toplamı (16+18+20+22+24+26)					
19 Vergi Toplamı (17+19+21+23+25+27)					
20 Toplam KDV Matrahı (14+18)					
21 Tevkif Edilen KDV Toplamı (15+29)					
22 İlave edilecek KDV					
23 Ödenmesi Gereken KDV (20+22)					

34 BEYANNAMENİN HANGİ SIFATLA VERİLDİĞİ

Vergi Sorumlusu Mirasçı Kanuni Temsilci (Yeni, Vasi, Kayyum)

Vergi Kimlik No. (Kanuni Temsilci)

Adı ve Soyadı

İmzası

Tarih

35 BEYANNAMEYİ DÜZENLEYEN S.M. VEYA S.M.M.M.

Vergi Kimlik No.

T.C. Kimlik No.

E-Posta Adresi

Adı ve Soyadı

İmzası

Tarih

MAVİ VEYA SİYAH TÜKENMEZ KALEMLE OKUNAKLI VE BÜYÜK HARFLERLE DOLDURULACAKTIR.

www.gelirler.gov.tr

TAHAKKUK FİŞİ

T.C.
MALİYE BAKANLIĞIİLİ DEFTERDARLIĞI
VERGİ DAİRESİ

MAKİNA NO :

SIRA NO :

ERĞİ KİMLİK

UMARASI :

ADRES :

OYADI (UNVANI) :

Diyadinin sınırlarını belirleyen ve...

Diyadinin sınırlarını belirleyen ve...

Diyadinin sınırlarını belirleyen ve...

Yayınname İse Kabul Tarihi	Vergilendirme Dönemi	Düzenleme Tarihi

ERĞİ TÜRÜ	MATRAH	ORAN	TAHAKKUK EDEN	MAHSUP EDİLEN	ÖDENECEK OLAN (T.L.)	VADESİ

Üzenleyen
İMZA

MÜKELLEF

TAHAKKUK FİŞİ



20050331195000000270

20050331195000000270

T.C
MALİYE BAKANLIĞIBURSA İLİ DEFTERDARLIĞI
016202 İNEGÖL VERGİ DAİRESİ

MAKİNA NO

SIRA NO

VERGİ KİMLİK NUMARASI

SOYADI (UNVANI)

ADI NEZİH

Ana Vergi Kodu 0001

YILLIK GELİR VERGİSİ

ADRES

CUMA M.
K.LETAFET S.
3 016400
İNEGÖL BURSA

Beyanname ise kabul tarihi	Vergilendirme Dönemi	Düzenleme Tarihi
31/03/2005	01/2004-12/2004	31/03/2005

TÜRÜ	MATRAH	ORAN	TAHAKKUK EDEN	MAHSUP EDİLEN	ÖDENECEK OLAN	VADESİ
001 GV	3.722,90		744,58	743,61	0,97	31/03/2005
048 5035	0,00		18,00	0,00	18,00	31/03/2005
047 DVER	0,00		21,00	0,00	21,00	31/03/2005
TOPLAM					39,97	

İşlem Türü 0021

Thk Türü 9000

ALNIZ OTUZDOKUZ YTL DOKSANYEDİ YKr .dir



YILLIK GELİR VERGİSİ BEYANNAMESİ

1001 A

NEGÖL	DÖNEM TİPİ Yıllık	Yıl	2004
ERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜNE			

Vergi Kimlik Numarası	TC Kimlik No	15286766540
E-Posta Adresi		
Ticaret Sicil No	İrtibat Tel No	224 7115555
Şoyadı (Unvanı)		
Adı (Unvanın Devamı)		

Sosyal Güvenlik Kurumları		Bağlı Olduğu Mesleki Teşekkül	
Kurum veya Sandık Adı	Sosyal Güvenlik Sicil Numarası /Emekli Tahsis Numarası	Adı	Üye Numarası
0414962838	0414962838	İNEGÖL TİC.SANAYİ ODASI	3374

TİCARİ KAZANÇLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

Teşebbüs veya Ortaklığın Unvanı	Faaliyet Konusu	Pay Oranı	Verilen Ek	Kar	Zarar	Kesilen Gelir Vergisi
EZLİH ADAŞ (SOFULAR CARET)	524836	100	Bilanço	3.722,90	0,00	0,00
ağkur Primi						
atırım İndirimi						
İçer İstisna ve İndirimler						
İndirimler Toplamı						
Değer Edilen Ticari Kazançlar Toplamı				3.722,90	0,00	

GELİR BİLDİRİMİ

GELİR UNSURLARI	ZARAR	KAR
Ticari Kazançlar	0,00	3.722,90
İraî Kazançlar	0,00	0,00
İzberbest Meslek Kazançları	0,00	0,00
İcretler		0,00
Şayrimenkul Sermaye İratları	0,00	0,00
Menkul Sermaye İratları		0,00
Diğer Kazanç ve İratlar		0,00
TOPLAM	0,00	3.722,90
ZARAR	0,00	
KAR		3.722,90
Mahsup Edilecek Geçmiş Yıl Zararları Toplamı	0,00	
Mahsup Edilecek İndirimler ve Geçmiş Yıl Zararları Toplamı		0,00
Mahsup Sonrası Kalan Tutar		3.722,90

VEDOP TOPLU DOKÜMANI

Genel Dokümanlar Sica Dokümanları Tarih Aralıkları Takibat Dokümanları Yardım GİRİŞ

Vergi Numarası : 000000001 - 999999999
Başlangıç : 01/01/2005
Tarih Aralığı : 01/01/2005
Vergi Kodu : HEPSİ
Bitiş : 24/05/2005
Mükellefiyet Türü : HEPSİ

BEYANNAME VERMEYEN MÜKELLEFLER LİSTESİ

GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BURSA DEFTERDARLIĞI
İNEGÖL VD. 015202

Vergi No : 000000001 - 999999999
Tarih Aralığı : 01/01/2005 - 24/05/2005
Vergi Kodu : HEPSİ
Mük. Türü : HEPSİ

Rapor Tarihi : 24/05/2005

Açıklama: Beyanname Verilme Tarihi, istenen Tarih Aralığına giren DÖNEMLER listelenmektedir.

Vergi No	Ad - Soyad / Ünvan	V.Kodu	Vergi Donemi	Açıklama
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0003	12/2004-12/2004	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0003	01/2005-01/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0003	02/2005-02/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0003	03/2005-03/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0010	01/2004-12/2004	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0015	12/2004-12/2004	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0015	01/2005-01/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0015	02/2005-02/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0015	03/2005-03/2005	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0033	10/2004-12/2004	
0010087809	A.B.TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.	0033	01/2005-03/2005	

Baslat Tamam Vazgeç Temizle Yazdır Yardım

VEDOP ANA PROGRAMI / MÜ... VEDOP TOPLU DOKÜMANLAR 14:58

T.C.

MALİYE BAKANLIĞI

..... Defterdarlığı

..... Vergi Dairesi

Cilt No. :

Sıra No :

Vergi Kimlik
Numarası :**BEYANA ÇAĞRI MEKTUBU
(GENEL)**

Sayın :

Adres :

.....

.....

Sayın Mükellef,

Dairemiz kayıtlarının incelenmesinden,
 vergilendirme dönemiyle ilgili olarak beyannamenizi bu mektubun yazıldığı tarihe kadar
 vermediğiniz anlaşılmıştır. 213 sayılı Vergi Usul Kanunu ile Vergi Kanunlarının beyanname verilmesi halinde yapı-
 lacak işlemlerle ilgili hükümlerine göre hakkınızda işlem yapılması gerekmektedir. Ancak;

a) Beyannamenin daha önce verilmiş olması,

b) Yukarıda belirtilen vergilendirme döneminde beyanname vermeyi gerektirmeyen bir durumun bulunması,

c) Süresinde beyanname vermenizi engelleyecek mücbir sebebin (213 sayılı V.U.K. 13. Md.) bulunması hal-
 rinde,

Bu mektubun alındığı tarihten itibaren 15 gün içinde tevsik edici belgelerle birlikte vergi dairemize başvur-
 manız önemle rica olunur.

Düzenleyen

...../...../.....

Vergi Dairesi Müdürü

- DİKKAT :** a) Bu mektup üzerine Vergi Mahkemesine başvurulması mümkün değildir. Mektupta yazılı konu ile ilgili
 başvurunuzu doğrudan doğruya vergi dairemiz tahakkuk servisine yapmanız gerekir.
- b) Bu mektup elinize geçmeden önce beyanda bulunmuş iseniz, durumu, mektup veya telefonla ya da daireye gele-
 rek bildiriniz.
- c) Başvurunuzda bu mektubu beraber getiriniz veya tarih ve sayısını bildiriniz.

VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Dönemi	e-beyan Doğrudan Gön.Talep Eden Mükellef Sayısı	e-beyan Gön.Aracılı Gön.Talep Formu Sayısı	Toplam e-beyan Gönderme Şifre Talep Sayısı	K D V		MUHTASAR		GELİR		KURUM		DİĞERLERİ		TOPLAM				
				Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı	Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı	Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı	Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı	Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı	Alinan Beyanname Sayısı	Alinan e-Beyanname Sayısı			
01.31/10/2004	3	28	31	5.214	167	5.381	4.410	97	4.507	-	-	0	79	1	80	9.703	265	9.968
01.30/11/2004	1	8	9	4.236	713	4.949	490	84	574	-	-	0	66	-	66	4.792	797	5.589
01.31/12/2004	4	7	11	3.859	1.146	5.005	449	126	575	-	-	0	117	-	117	4.425	1.272	5.697
01.31/01/2005	1	5	6	3.762	1.322	5.084	3.582	1.387	4.969	-	-	0	75	2	77	7.419	2.711	10.130
01.28/02/2005	0	2	2	3.038	1.805	4.843	369	165	534	-	-	0	98	6	104	3.505	1.976	5.481
01.31/03/2005	23	29	52	2.805	2.151	4.956	295	251	546	4.779	1.575	6.354	60	21	81	7.939	3.998	11.937
01.30/04/2005	24	3	27	2.855	2.711	5.566	2.341	2.148	4.489	-	76	76	95	27	108	5.372	5.198	10.570
TOPLAM	56	82	138	25.769	10.015	35.784	11.936	4.258	16.194	4.779	1.651	6.430	95	236	331	43.155	16.217	59.372

ak İcmali

ıgıç Tarihi:01/01/2005

arihi:30/04/2005

Ek-13
GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

BURSA DEFTERDARLIĞI

İNEGÖL VD. 016202

Günün Tarihi:02/05/2005

Örü	Sayı
İE	4568
İP DİLEKÇESİ	837
LEVHASI	344
LEBİ	491
İLEKÇE	85
DİLEKÇESİ	0
TAHSİLATI	0
İM ZAYİAT DİLEKÇ	0
LEBİ	371
İLEKÇESİ	3
ŞLAMA DİLEKÇES	451
İK DİLEKÇESİ	533
V DİLEKÇESİ	2
AY. YASAYA GÖR	0
V TBLĞNE GÖRE	0
V TBLĞNE GÖRE	1
İ2/4 DİLEKÇESİ	0
İSTİSNASI DİLEK	172
İSTİSNA DİLEKÇ	23
İU KURUMLAR VER	1
İD.DİLEKÇE	0
İD.DİLEKÇE	0
İD.DİLEKÇE	0
İD.DİLEKÇE	0
V DİLEKÇE	0
RİMİSİL DİLEKÇE	0
İLİR V. MATRAH A	0
İRUMLAR V. MATRA	0
İV MATRAH ART. B	0
STOPAJ MATRAH A	0
STOPAJ 94/6 MAT	0
İV STOK BEYANI	0
.MD. DİLEKÇE	0
A EBTİS MAKBUZU	527
İAHSUP DİLEKÇESİ	60
DURUM DİLEKÇESİ(0
TEVKİFATI İADE D	0
ÇE (YOK.G.D.)	0
İ3 STP.İSTİS.DLK	16
TAZ.KAR.KALDIRMA	0
İDİŞİ ÇIK.YAS.KAL	0
NAT İSTEME YAZI	0
İ EDİNME DİLEKÇE	18
S.K.İLGİLİ DLKÇ	0
İ3 İNDİRİM ZARFI	65
İNNAME	2425
İLTİME BEYANNAMESİ	158

ak İcmali

ngiç Tarihi:01/01/2005

arihi:30/04/2005

Ek-14
GELİRLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

BURSA DEFTERDARLIĞI

İNEGÖL VD. 016202

Günün Tarihi:02/05/2005

Formu	Sayısı
AT MEKTUBU	0
MAHSUP BELGE TA	10
DE DİLEKÇESİ	0
A VERGİSİ BEYANN	2
ÖN.TALEP FORMU	40
ARC.YET.TLP F	27
İĞER RAPORU	11
ÖV İADESİ RAPOR	3
TEMİNAT ÇÖZME RA	0
TAM TASDİK RAPOR	3
EME RAPORU	15
LER/KURUMLAR VE	0
İ TEKNİĞİ RAPORU	0
İ SUÇU RAPORU	0
RAPORLAR	0
PLİ RAPOR	0
İ DAİ.İNCELEME R	0
SEL/MÜS.SOR.RAP.	0
İ İKRAMIYESİ RAP	0
ÖRETİM TASDİK RP	0
İL EVRAK	2907
İLİKSİZ ÇEK TUTA	0
İR KOMİSYONU EVR	1194
İ İZİN BELGESİ	0
R KASA TUTANAĞI	0
(RESMİ EVRAK)	3381
AFLI İŞLER EVRA	0
İ MAHKEMESİ EVRA	49
İ İDARİ MAHKEMES	0
ŞTAY KARARLARI E	1
İNİŞ / NAKİL TUTA	0
UNAK	141
TECİL TALEBİ	0
KOM.K.(MATRAHLI)	2224
İ DİŞİ Ç.YASAĞI E	0
VARLIĞI ARAŞ.E.	61
İL KART EVRAĞI	0
İZ BİLDİRİSİ	0
.F.	44
İE MAHKEMESİ EVRA	0
SEN TAZYİK KARARL	0
SEN TAZYİK TALEBİ	0
ŞİLİKSİZ ÇEK YAZ.	0
BAA BİLGİ FORMU	0
İME EMRİ	0
ARNAME TEBLİGATI	0
ÖLU İHBARNAME	0

rak İcmali

Başlangıç Tarihi:01/01/2005

Tarihi:30/04/2005

Türü	Sayısı
ELLEF YAZISI	0
REDDİ	0
MUKELLEF YAZISI	0
CRA DAİRELERİ Y.	0
İMAL BORCU YOKTUR Y.	14
ELLEFİYET YAZISI	31
BİLGİ İSTEME YAZ	186
İÇİ VE HESAP ÖZE	41
VE BAGKUR FORMLA	0
RI KAPAMA/UYA.Y.	0
LEMEYE SEVK YAZ.	0
İGAT	0
BİLDİRİMİ	8
İŞ RAPORU	1
İ BİLGİ FORMU	6
İYAT ÖNCESİ UZLA	0
İKÇİLİK SUÇU RAPO	0
TE MUH. YAN. BLG.	0
1999 DEPREMİ T	0
1999 DEPREMİ T	1
İŞMA KOMİSYON KAR	2
İŞMA DAVETİYESİ	0
İŞMA TALEP DİLEKÇ	69
İZİN BEL./TALEBİ	389
ANA ÇAĞRI MEKTUBU	0

İkdiye Sevk Protokolü

Başlangıç Tarihi :01/01/2005

Bitiş Tarihi :30/04/2005

Takdir/Sevk Nedeni	Adet
30/1	3.594
ER	35
Toplam	3.629



Şb. Kodu 021	İNEGÖL	Tarih 31/03/2005	01	Seri Sıra No CM 2744
-----------------	--------	---------------------	----	-------------------------

MÜKELLEFIN

V.d. Kodu 16202	Vergi Kimlik Numarası	Ver. T.K. 1	M.K. 1	İşlem Türü Kodu 9931
--------------------	-----------------------	----------------	-----------	-------------------------

Vergi Dairesi : İNEGÖL VERGİ DAİRESİ
Plaka No :
Soyadı/Ünvanı :
Adı :
İşi :
Adresi :

Telefonu :

TAHSİS OLUNAN GELİRİN 006 00000

02	Ödeme Tarihi	03	Vergilendirme Dönemi	04	Düzenleme Tarihi	Tahakkuk Fişinin Tarihi	Numarası
	31/03/2005		1/2004-12/2004		31/03/2005		000000000000
Ver. T.K.	Nevi		Yılı	Taksidi	Miktarı		
5 1047	DAMGA V.		2005		14,00		
6 1048	5035SKDAMGAV		2005		18,00		
7							
8							
9							
0							
1							
					TOPLAM	12	32,00

İniz: OTUZİKİ , -YTL.

Düzenleyen	Bilgi Giriş

YAPI ve KREDİ BANKASI A.Ş.
İNEGÖL Şubesi

İLİ DEFTERDARLIĞI
VERGİ DAİRESİ

Mahsup Alındı No. :
Ödeme Tarihi :
Düzenleme Tarihi :

Vergi Kimlik No. :
Soyadı (Unvanı) :
Adı :

Adres :

Hangi Saymanlık Adına Tahsil Edildiği veya
Nereden Gelen Alındı Üzerine Mahsup Yapıldığı :
Borcun Çeşidi :

Dayanağı Belgenin	Türü	Tarihi	Numarası	Düzenlendiği Yer
Hesabın Adı		Borç		Alacak
TOPLAM				

borcu yukarıdaki hesaplara kaydedilmek suretiyle mahsuben tahsil edilmiştir.

Düzenleyen
Adı Soyadı
İmza

...../...../.....
Saymanlık Müdürü
Adı Soyadı
İmza-Mühür

(MÜKELLEF)

EKONOMİK AYRIMA GÖRE BÜTÇE GELİRLERİ UYGULAMA SONUÇLARI TABLOSU

Saymanlık Kodu :

Bütçe Yılı:

Saymanlık Adı :

(1.000.-TL)

HESAP KODU	EKONOMİK				BÜTÇE GELİRİNİN TÜRÜ	TUTAR
	KOD1	KOD2	KOD3	KOD4		
...					BÜTÇE GELİRLERİ	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	..	*	*	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	..				BÜTÇE GELİRLERİ TOPLAMI (A)	
...					BÜTÇE GELİRLERİNDEN RET VE İADELER	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	..	*	*	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	..	*	*	
...	
...	..	*			
...	..	*	*		
...	..	*	*	
...	..	*	*	
...	..				BÜTÇE GELİRLERİNDEN RED VE İADELER TOPLAMI (B)	
...					NET BÜTÇE GELİRİ (A-B)	

KAYITLARA UYGUNDUR

Müd. Yrd. veya Şef

Saymanlık Müdürü

Adı Soyadı :

Adı Soyadı :

Tarih :

Tarih :

İmza :

İmza :

FİNANSAL AYRIMA GÖRE BÜTÇE GİDERLERİ UYGULAMA SONUÇLARI TABLOSU

Saymanlık Kodu :

Bütçe Yılı:

(1.000.-TL)

Saymanlık Adı :

FINANS KODU	FİNANSAL AYRIM	TUTAR
.	
.	
.	
.	
.	
.	
.	
.	
.	
TOPLAM		

KAYITLARA UYGUNDUR

Müd. Yrd. veya Şef

Adı Soyadı :

Tarih :

İmza :

Saymanlık Müdürü

Adı Soyadı :

Tarih :

İmza :

MIZAN CE ELI (GEÇİCİ MIZAN)

Ek-27

manlık Kodu : XX

III :

manlık Adı : (1.000 TL)

ap	Hesap Adı	B o r ç	A l a c a k	Borç Artık	Alacak Artık	Hesap
	Kasa Hesabı	20.104.437.600	20.104.437.600	0		100
	Alınan Çekler Hesabı	16.939.471.600	16.939.471.600	0		101
	Banka Hesabı	31.075.109.450	31.075.109.450	0		102
	Verilen Çekler ve Gönderme Emirleri Hesabı (-)	9.396.996.500	9.396.996.500	0		103
	Diğer Hazır Değerler Hesabı	20.104.437.600	20.104.437.600	0		108
	Gelirlerden Alacaklar Hesabı	142.245.690.100	123.933.314.300	18.312.375.800		120
	Gelirlerden Takipli Alacaklar Hesabı	18.388.266.950	4.075.892.300	14.312.374.650		121
	Gelirlerden Tecilli ve Tehirli Alacaklar Hesabı	13.120.525.550	12.117.357.300	1.003.168.250		122
	Nakit Hareketleri Hesabı	69.320.998.500	0	69.320.998.500		164
	Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı	2.471.337.050	0	2.471.337.050		165
	Alınan Depozito ve Teminatlar Hesabı	812.800	1.202.800	0	390.000	300
	Emanetler Hesabı	24.221.643.350	24.391.356.700	0	169.713.350	323
	Nakit Hareketleri Hesabı	0	2.504.752.350	0	2.504.752.350	364
	Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı	0	1.586.229.050	0	1.586.229.050	365
	Net Değer Hesabı	0	17.524.823.550	0	17.524.823.550	500
	Gelirler Hesabı	17.981.900.900	130.357.394.100	0	112.375.493.200	600
	Bütçe Gelirleri Hesabı	26.537.200	90.557.763.900	0	90.531.226.700	602
	Bütçe Gelirlerinden Ret ve Ladeler Hesabı	22.969.410.350	0	22.969.410.350		603
	Gelir Yansıtma Hesabı	90.557.763.900	22.995.947.550	67.561.816.350		605
	Giderler Hesabı	28.741.147.250	0	28.741.147.250		700
	Teminat Mektupları Hesabı	2.387.110.950	1.374.285.500	1.012.825.450		920
	Teminat Mektuplarından Alacaklar Hesabı	1.374.285.500	2.387.110.950	0	1.012.825.450	921
	Özel Tahakkuklardan Alacaklar Hesabı	83.483.050	7.228.100	76.254.950		930
	Özel Tahakkuklar Hesabı	7.228.100	83.483.050	0	76.254.950	931
	Toplam	531.518.594.250	531.518.594.250	225.781.708.600	225.781.708.600	

KAYIT ve MEVCUTLARA UYGUNDUR

Düzenleyen : Soyadı : Adı Soyadı : Veznedar : Adı Soyadı : Müd.Yrd. veya Şef : Adı Soyadı : Saymanlık Müdürü : Adı Soyadı :
 Tarih : Tarih : Tarih : Tarih :
 İmza : İmza : İmza : İmza, Mühür :

MİZAN CETVELİ (KESİN MİZAN)

157
Ek-28

Yanlık Kodu :

Bütçe Yılı :

Yanlık Adı :

(1.000 TL)

Hesap Adı	B o r ç	A l a c a k	Borç Artık	Alacak Artık	Hesap
Kasa Hesabı	20.104.437.600	20.104.437.600	0	0	100
Alınan Çekler Hesabı	16.939.471.600	16.939.471.600	0	0	101
Banka Hesabı	31.075.109.450	31.075.109.450	0	0	102
Verilen Çekler ve Gönderme Emirleri Hesabı (-)	9.396.996.500	9.396.996.500	0	0	103
Diğer Hazır Değerler Hesabı	20.104.437.600	20.104.437.600	0	0	104
Gelirlerden Alacaklar Hesabı	142.245.690.100	123.933.314.300	18.312.375.800	0	120
Gelirlerden Takipli Alacaklar Hesabı	18.388.266.950	4.075.892.300	14.312.374.650	0	121
Gelirlerden Tecilli ve Tehirli Alacaklar Hesabı	13.120.525.550	12.117.357.300	1.003.168.250	0	122
Nakit Hareketleri Hesabı	69.320.998.500	69.320.998.500	0	0	164
Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı	2.471.337.050	2.471.337.050	0	0	166
Alınan Depozito ve Teminatlar Hesabı	812.800	1.202.800	0	390.000	330
Emanetler Hesabı	24.221.643.350	24.391.356.700	0	169.713.350	333
Nakit Hareketleri Hesabı	2.504.752.350	2.504.752.350	0	0	364
Saymanlıklar Arası İşlemler Hesabı	1.586.229.050	1.586.229.050	0	0	366
Net Değer Hesabı	286.784.550	17.524.823.550	0	17.238.039.000	500
Değer Hareketleri Hesabı	71.505.551.000	4.090.981.400	67.414.569.600	0	503
Dönem Faaliyet Sonucu Hesabı (+)	0	83.634.345.950	0	83.634.345.950	590
Gelirler Hesabı	130.357.394.100	130.357.394.100	0	0	600
Bütçe Gelirleri Hesabı	90.557.763.900	90.557.763.900	0	0	601
Bütçe Gelirlerinden Ret ve İadeler Hesabı	22.969.410.350	22.969.410.350	0	0	603
Gelir Yansıtma Hesabı	90.557.763.900	90.557.763.900	0	0	605
Faaliyet Sonuçları Hesabı	112.375.493.200	112.375.493.200	0	0	630
Bütçe Uygulama Sonuçları Hesabı	90.531.226.700	90.531.226.700	0	0	635
Giderler Hesabı	28.741.147.250	28.741.147.250	0	0	700
Teminat Mektupları Hesabı	2.387.110.950	1.374.285.500	1.012.825.450	0	920
Teminat Mektuplarından Alacaklar Hesabı	1.374.285.500	2.387.110.950	0	1.012.825.450	921
Özel Tahakkuklardan Alacaklar Hesabı	83.483.050	7.228.100	76.254.950	0	930
Özel Tahakkuklar Hesabı	7.228.100	83.483.050	0	76.254.950	931
Toplam	1.013.215.351.000	1.013.215.351.000	102.131.568.700	102.131.568.700	

KAYIT ve MEVCUTLARA UYGUNDUR

Düzenleyen Veznedar Müd.Yrd. veya Şef Saymanlık Müdürü
 Soyadı : Adı Soyadı : Adı Soyadı : Adı Soyadı :
 Tarih : Tarih : Tarih : Tarih :
 İmza : İmza : İmza, Mühür :

Defterdarlığı

Vergi Dairesi

İŞE BAŞLAMA / BIRAKMA

Sıra No. :

Vergi Kimlik Numarası :
Adı, Soyadı :
İşi :
İş Adresi :
İkametgah Adresi :
Yoklamanın İlgili Bulunduğu Devre :
Yoklamanın Konusu :

1. İşe Başlama Tarihi :
2. İşyerinin Büyüklüğü ve Müstemilatı :
3. İşyeri Mülkiyetinin Kime Ait Olduğu :
4. Varsa İşletmenin Ambar, Depo, Ardiye, Şube ve Adresleri :
5. Mülkiyetinin Kime Ait Olduğu :
6. İşyeri Kira Sözleşmesinin Tarihi, Aylık ve Yıllık Kira Tutarı :
7. İşyeri Emlak Vergi Değeri :
8. Ambar, Depo, Ardiye, Şubelerin Kira Sözleşmesinin Tarihi, Aylık ve Yıllık Kira Tutarı :
9. İşyerinde Çalışan İşçi Sayısı :
10. Mükellefin Bu İşe Başlamadan Önce Ne İşle Uğraştığı :
11. Mükellefin Bu İş Dışında Başka İşinin veya Gelirinin Bulunup Bulunmadığı :
12. Daha Önce Bağlı Olduğu Vergi Dairesi ve Hesap Numarası :
13. İş Bırakma Tarihi :
14. İş Bırakma Tarihindeki En Son İkametgah Adresi :
15. Tespit Edilen Diğer Hususlar :

Yapılan yoklamada mükellefiyetle ilgili hususlar yukarıda belirtilen şekilde tespit edildi, okunup doğruluğu şüphe yok olduğundan sonra birlikte imzalanıp bir örneği mükellefe verildi.

Yoklama Memuru
(Adı, Soyadı - İmza)

Düzenlenme Tarihi/...../.....
Mükellef
(Adı, Soyadı - İmza)

(MÜKELLEF)

KAYNAKÇA

1319 Sayılı Emlak Vergisi Kanunu

193 sayılı G.V.K.

2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu

4358 Sayılı Vergi Kimlik Numarası Kanunu

6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsili Usulü Hakkında Kanun

AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Birlik Ofset, Kütahya/1995

AKSU A. Mert, Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri, www.ceterisparibus.com.tr, 22/10/2004

ALKAN O. Ve diğerleri, **İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi**, Pimaş Yayınları, İstanbul/1996

ALPUGAN Oktay ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Betaş Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul/1997

ARDIÇ Kadir, **İşletmelerde Köklü Değişim Aracı Olarak Değişim Mühendisliği**, Sakarya Üniversitesi Yayını, 1998 Sakarya

ARDIÇ Kadir, Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak T.K.Y. ve Uygulama Aşamaları, www.ceterisparibus.com.tr, 31/12/2004

AŞKUN İ. Cem, TOKAT Bülent, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya/2003

AY Canan, GÜLGÜN Aylin, Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak: İş Tatmini, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, 26-27-Mayıs/1998

BAĞRIAÇIK Atilla, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı, Kasım 1995

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1. Cilt, 3. Baskı, Avcıol Yayınları, İstanbul/1993

BEDÜK Aykut, **Yeni Yönetim Tekniği "Benchmarking"**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, Sayı:19

- BİNGÖL Dursun, Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998,**
- BOZKURT Rıdvan, ODAMAN Aynur, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları, Yayın No:549, Ankara/1995**
- ÇÖMLEKÇİ Necla, Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir/2001**
- DEMİRKAN Mahmut, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İş İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya/1997**
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 6. Baskı, Betaş Yayınları, İstanbul/1997**
- EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Genişletilmiş 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul/1993**
- EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, 3. Basım, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 105**
- ERKAN Hüsnü, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, 4. Baskı, İş Bankası Yayınları, İstanbul/1998**
- ERKUT Haluk, Süreçlerle Yönetim, MÜ-KA Yayıncılık, İstanbul/1998**
- ERYILMAZ Bilal, Bürokrasi, Anadolu Matbaacılık, İzmir/1993**
- ESİN Alp, ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite, ODTÜ Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara/2004**
- HALİS Muhsin, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Betaş Yayınları, İstanbul/2000**
- İLTER H. Melih, Kobi' lerde Maliyet Analizleri ve Firma Çapında Maliyet Düşürme Uygulamaları, İTO Yayınları, Yayın No:2001-9, İstanbul/2001**
- KAORU İshikawa, Toplam Kalite Kontrol, Kal- Der Yayınları, 2. Baskı, Yayın No: 7, İstanbul/1997**

KARYAĞDI Nazmi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No:51, Ankara/2001

KARYAĞDI Nazmi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, www.maliye.gov.tr, 02.04.2004

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Önce Kalite Dergisi, Kal- Der Yayınları, Nisan-1993, İstanbul, Sayı. 3

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal_der Yayınları, No:2, İstanbul/1994

KAYGUSUZ Sait, **Üretim Süresinin İşletme Performansına Etkisi**, www.ceterisparibus.com.tr, 20/12/2004

KOBU Bülent, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayın, 10. Baskı, İstanbul/1998

Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi, Koç Topluluğu, İstanbul/1990

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul/1999

KOPARAL Celil, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:951, 1. Baskı, Eskişehir/1998

KOVANLI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?** Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul/2001

MULGAN GEOF, **Antipolitik Çağda Politika**, Çeviren, YILMAZ Abdullah, Ayrıntı Yayınları, İstanbul/1995

NEMLİOĞLU Samim, **Benchmarking (Kıyaslama)**, Arçelik, İstanbul/1995

NOHUTÇU Ahmet, **Tekno-Ekonomik Paradigma Dönüşümünden Yeni Demokratik Yönetim Mekanizmalarına: Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Devlet ve Kamu Yönetimine Etkileri**, www.ceterisparibus.com, 10/04/2005

ONAY İrfan, **Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)**, Önce Kalite Dergisi, Sayı:5, Kal-Der Yayınları, Ekim-1993/İstanbul

ÖNCÜ N. Ayşe, **Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi**, www.pcis.com.tr, 20/09/2001

ÖNDER Murat, **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması, 5. Ulusal Kalite Kongresi**, 13-14 Kasım/1996, İstanbul

ÖZALP İnan, **Yönetim Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir/1998

ÖZER Durmuş, **Bankacılıkta Toplam Kalite**, Başak Dergisi, Temmuz/1999

ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, yayın No: 349, İstanbul/1997

ÖZKAN Azzem, ESMERAY Murat, **Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı:2002/1-Sivas/2002

PAMİR Gülcan, **Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması**, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997 İstanbul

PEŞKİROĞLU Nurettin, T.K.Y. ve Katılımcılık, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, M.P.M. Yayınları, Ankara/1995

SARVAN Fulya, **Liderlik Arayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları**, Management Clup Work, Marmara Üniversitesi, İstanbul/1990

SAYLAN Gencay, **Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları**, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı:3, Eylül/1996

SERİNKAN Celalettin, **Japon Sanayi Standartları Komitesi**, Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi

SEYMEN Oya Aytemiz, **Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Betaş Yayınları, Şubat-2000/İstanbul

SOYLU Kaan, SUER Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü- Terimler ve Tanımlar**, Yayın No: 6, İstanbul/1998

Süreç Simülasyonu, www.pcis.com.tr. 30.10.2004

ŞİMŞEK Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, Yayın No: 584, İstanbul/1998

ŞİMŞEK Muhittin, NURSOY Mustafa, **Toplam Kalite Yönetimi' nde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul/2002

T.C. Anayasası

T.C. Maliye Bakanlığı, **Kalite El Kitabı**, Ankara

T.C. Maliye Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, **Vergi Daireleri Toplam Kalite Yönetimi El Kitabı**

TEKİN Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Cilt 2, Genişletilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya/1996

TOKAT Bülent, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya/2003

TOSUN Gülgün, TOSUN Tanju, Yurttaş Taleplerini Karşılama Kıskaçındaki Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Stratejik Bir Yeniden Yapılanma Aracı Olarak T.K.Y., (1996 TÜSİAD Kalder-Yeni Yüzyıl T.K.Y. Makale Yarışması, 1.lık Ödülü), Ödüllü Kalite Makaleleri, **Önce Kalite Dergisi**, Özel Sayı

TOSUN Gülgün, Türk Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: T.K.Y. Kurgularının Önündeki Engeller, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, 26-27-Mayıs/1998

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 2. Cilt, 9. Basım, T. Tarih Kurumu Basımevi, Ankara/1998

Vergi Daireleri İşlem Yönergesi

Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

YAMAK Uygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Yayıncılık, İstanbul/1998

YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul/1997

YILDIZ Gültekin, ARDIÇ Kadir, Benchmarking te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, Siyasette Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık/1997/Sakarya

YILMAZ Hüseyin, Eğitimde Örgütler Arası Sinerji ve Kıyaslama, www.ceterisparibus.com.tr, 31.12.2004

YILMAZ Hüseyin, İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı Ve Avantajları, www.ceterisparibus.com, 15/04/2005

DİZİN**A**

Ahilik, 10

B

Belediye, 97, 159
 Benchmarking, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 159,
 161, 163
 Beyanname, 48, 88, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 109

D

Dağıtım Kalitesi, 7
 Defterdarlık, 96
 Deming, 27, 29, 30, 31, 51, 52
 Dizayn Kalitesi, 6
 Dönüştürme, 56, 57
 Düzeltme Fişi, 101

İ

İnegöl Vergi Dairesi, 1, 2, 3, 4, 5, 86, 91, 92, 93, 95,
 96, 117, 126, 127
 İş Süreci, 53, 98, 104

J

Juran, 27, 29, 30, 51

K

Kalite, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 26, 27, 28, 29, 30, 32,
 33, 34, 39, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 56, 60, 65, 68, 70,
 159, 160, 161, 162, 163
 Kalite Kontrol, 11, 12, 27, 28, 31, 32, 33, 45, 160
 Kıyaslama, 65, 66, 67, 73, 161, 163

M

Maliye Bakanlığı, 1, 2, 3, 4, 6, 46, 47, 49, 103, 110,
 112, 117, 119, 125, 126, 127, 163
 Maliyet, 15, 30, 45, 68, 160

Ö

Örgüt, 20, 21, 129, 159, 163

S

Süreç Yönetimi, 78, 83, 159, 162

T

Takdir Komisyonu Başkanlığı, 109
 Takım Çalışması, 36
 Toplam Kalite Yönetimi, 1, 11, 14, 26, 28, 29, 36, 40,
 46, 48, 49, 50, 53, 56, 160, 161, 162, 163

U

Uygunluk Kalitesi, 7

V

Vergi Dairesi, 2, 56, 85, 86, 91, 104, 110, 111, 112,
 114, 117, 120, 121, 126