

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE VERGİ  
DAİRELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Handan ALTINTAŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN**

**MART-2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

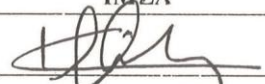
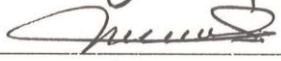

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN  
PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE VERGİ  
DAİRELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Handan ALTINTAŞ  
(20138011181)

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 24/03/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof.Dr. Kemal G. GÜMEN	BASARILI	
Prof. Dr. Senra BİNGÖL	BASARILI	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet SENGİL	BASARILI	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Handan ALTINTAŞ**

**24.03.2016**

## ÖNSÖZ

Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme en önemli konulardan biridir. Kamu sektöründe çalışan performansını ölçmede kullanılan sicil değerlendirme/sicil raporu yakın geçmişte (13.02.2011 tarih ve 6111 sayılı Kanunla) kalkmış, kamu sektöründe performans ölçme ve değerlendirme, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulama alanı bulmuş ve kamu hizmeti veren kurumların kurumsal performansları belli kriterlere bağlanmıştır.

Her ne kadar teknolojinin gelişmesiyle yüzyüze iletişimin azaldığı düşünülse de kamu hizmetlerinden faydalanma noktasında, kurumdan ve çalışanlardan beklentiler artmaktadır. Dolayısı ile hizmet kalitesinin ve kurum performansının istenilen düzeyde olması çalışan personelin performansı ile yakından ilişkilidir.

Bu çalışmada performans değerlendirme çalışmalarının Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı Vergi Dairelerinde çalışan personel tarafından nasıl algılandığı, motivasyonlarına etkisi araştırılmış ve performans değerlendirmenin etkinliği ile personel motivasyonunun artmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Konu seçimime vesile olan çok kıymetli hocam Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN'e özellikle teşekkür ederim. Anket çalışmama katkı sağlayan Ankara'daki Vergi Dairesi Müdürlüklerinde çalışan mesai arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Her zaman olduğu gibi beni hep destekleyen ve yanımda olan aileme de sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Yaşamım boyunca bana her konuda rehberlik eden, eğitim, iş ve kariyer hayatımda her zaman beni teşvik edip destekleyen, ne yazık ki bu tez çalışmamın son günlerinde kaybettiğim canım ANNEM'e de sonsuz minnet ve şükranlarımı sunuyor, onu sevgi ve rahmetle anıyorum.

**Handan ALTINTAŞ**

**24.03.2016**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ .....	1
<b>BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Performans Değerlendirmede Temel Kavramlar .....	3
1.1.1. Performans .....	3
1.1.2. Performans değerlendirme .....	4
1.1.2.1 Performans değerlendirmenin kullanım alanları ve amacı .....	6
1.1.2.2. Performans değerlendirmenin yararları .....	8
1.1.3. Performansla ilişkili kavramlar .....	11
1.1.3.1. Tutumluluk.....	11
1.1.3.2. Verimlilik.....	11
1.1.3.3. Kârlılık ve bütçeye uygunluk.....	12
1.1.3.4. Etkililik .....	13
1.1.3.5. Motivasyon .....	13
1.1.3.6. Müşteri memnuniyeti bakımından kalite .....	14
1.1.4. Performansı etkileyen faktörler .....	14
1.1.4.1. Kişisel faktörler.....	14
1.1.4.2. Örgütsel faktörler .....	15
1.1.4.3. Fiziksel faktörler .....	15
1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	16
1.2.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım .....	16
1.2.1.1. Sıralama yöntemi .....	16
1.2.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi .....	17
1.2.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı performans değerlendirme yaklaşımı .....	18

1.2.2.1. Geleneksel değerlendirme skalaları .....	18
1.2.2.2. Davranışsal değerlendirme skalaları .....	19
1.2.3. Kritik olay yöntemi .....	21
1.2.4. İşaretleme listesi yöntemi .....	21

## **BÖLÜM 2: KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ ....23**

2.1. Kamu Tanımı ve Kamu Yönetim Sistemi .....	23
2.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi ...	26
2.3. Motivasyon Kavramı .....	29
2.3.1. Motivasyonun tanımı ve önemi .....	29
2.3.2. Motivasyonu etkileyen faktörler .....	31
2.3.2.1. Bireysel faktörler .....	31
2.3.2.2. Örgütsel faktörler .....	36
2.3.2.3. Sosyal ve çevresel faktörler .....	41
2.4. Motivasyonun Olumlu Sonuçları .....	41
2.4.1. Motivasyonun örgüt açısından olumlu sonuçları .....	41
2.4.2. Motivasyonun çalışanlar açısından olumlu sonuçları .....	42
2.5. Motivasyon Eksikliğinin Sonuçları .....	43
2.5.1. Motivasyon eksikliğinin örgüt açısından sonuçları .....	43
2.5.2. Motivasyon eksikliğinin çalışanlar açısından sonuçları .....	44
2.6. Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi .....	45

## **BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DEKİ VERGİ DAİRELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI.....47**

3.1. Vergi Dairesi Tanımı ve Organizasyon Yapısı .....	47
3.1.1. Vergi dairesi tanımı .....	47
3.1.2. Vergi dairelerinin kuruluşu ve görevleri .....	47
3.1.3. Vergi dairelerinin organizasyon yapısı .....	48
3.2. Türkiye’de Vergi Dairelerinin Üst Kademe Yönetim Organları ve İşlevleri ..	50
3.2.1. Maliye Bakanlığı .....	50
3.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı .....	52
3.2.3. Vergi Dairesi Başkanlıkları .....	56
3.2.4. Defterdarlık gelir birimleri .....	58

<b>BÖLÜM 4: KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK OLARAK VERGİ DAİRESİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>59</b>
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	59
4.2. Araştırmanın Örnekleme .....	59
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	60
4.4. Araştırma Yöntemi .....	60
4.5. Verilerin Toplanması, Analizi ve Yorumlanması .....	61
4.5.1. Demografik değişkenlere ilişkin bilgiler .....	61
4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (Performans Değerlendirme) .....	64
4.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (Motivasyon Değerlendirme).....	66
4.5.4. Ölçeklerin Güvenilirliği .....	67
4.5.5. Vergi dairelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların bilgi düzeyi .....	68
4.5.6. Vergi dairesinde çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyi .....	70
4.5.7. Demografik özellikler ile performans değerlendirmesi algısı ilişkisi..	72
4.5.8. Demografik özellikler ile performans değerlendirmesi algısı ilişkisi..	76
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>
<b>Ek 1: Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği .....</b>	<b>92</b>
<b>Ek 2: 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (İlgili maddeler).....</b>	<b>106</b>
<b>Ek 3: 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (İlgili maddeler) .....</b>	<b>108</b>
<b>Ek 4: Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği (İlgili maddeler) .....</b>	<b>111</b>
<b>Ek 5: Anket Formu .....</b>	<b>115</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>117</b>

## KISALTMALAR

<b>A.B.D</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BAHUM</b>	: Baş Hukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>BÜMKO</b>	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
<b>DMK</b>	: Devlet Memurları Kanunu
<b>DMK</b>	: Devlet Memurları Kanunu
<b>GİB</b>	: Gelir İdaresi Başkanlığı
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>MASAK</b>	: Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı
<b>MB</b>	: Maliye Bakanlığı
<b>OECD</b>	: Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Örgütü
<b>S</b>	: Sayı
<b>s</b>	: Sayfa
<b>VD</b>	: Vergi Dairesi
<b>VHKİ</b>	: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Yeni Kamu Yönetimi ile Geleneksel Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması.....	25
<b>Tablo 2</b> : Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı .....	52
<b>Tablo 3</b> : Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı.....	53
<b>Tablo 4</b> : Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Unvan ve Meslekî Tecrübe Durumu Dağılımları.....	614
<b>Tablo 5</b> : KMO ve Bartlett Sonuçları (Performans Değerlendirme) .....	646
<b>Tablo 6</b> : Performans Değerlendirme Ölçek Faktörleri .....	656
<b>Tablo 7</b> : KMO ve Bartlett Sonuçları (Motivasyon).....	667
<b>Tablo 8</b> : Motivasyon Ölçek Faktörleri .....	668
<b>Tablo 9</b> : Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirliği.....	678
<b>Tablo 10</b> : Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	689
<b>Tablo 11</b> : Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri .....	71
<b>Tablo 12</b> : Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Cinsiyet, Eğitim Durumları ve Unvanlar Arasındaki Farklılığın İncelemesi .....	73
<b>Tablo 13</b> : Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Yaşlar ve Mesleki Tecrübe Durumları Arasındaki Farklılığın İncelemesi .....	75
<b>Tablo 14</b> : Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Cinsiyet, Eğitim Durumları ve Unvanlar Arasındaki Farklılığın İncelemesi (Bağımsız T Testi).....	77
<b>Tablo 15</b> : Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Yaşlar ve Mesleki Tecrübe Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA).....	80
<b>Tablo 16</b> : Motivasyon Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	82

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bağımsız Vergi Daireleri Örgüt Şeması .....	49
Şekil 2: Bağlı Vergi Daireleri (Malmüdürlükleri) Örgüt Şeması.....	50
Şekil 3: Maliye Bakanlığı Teşkilat Şeması .....	51
Şekil 4: Gelir İdaresi Başkanlığı Organizasyon Şeması .....	54
Şekil 5: Vergi Dairesi Başkanlıkları Örgüt Şeması.....	57
Şekil 6: Yaş Aralığı Grafiği .....	62
Şekil 7: Cinsiyet Grafiği .....	62
Şekil 8: Eğitim Durumu Grafiği.....	63
Şekil 9: Unvanlara Göre Dağılım Grafiği .....	63
Şekil 10: Hizmet Sürelerine Göre Dağılım Grafiği.....	64
Şekil 11: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına .....	72
Şekil 12: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Eğitim Durumuna Göre Ortalaması Grafiği .....	73
Şekil 13: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların .....	74
Şekil 14: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların .....	75
Şekil 15: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Mesleki Tecrübeye Göre Ortalaması Grafiği .....	76
Şekil 16: Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Ortalaması Grafiği .....	77
Şekil 17: Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Eğitim Durumuna Göre Ortalaması Grafiği .....	78
Şekil 18: Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Ünvana Göre Ortalaması Grafiği.....	78
Şekil 19: Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yaş Gruplarına Göre Ortalaması Grafiği.....	80
Şekil 20: Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Mesleki Tecrübeye Göre Ortalaması Grafiği .....	80

<b>Tezin Başlığı:</b> Kamu Kurumlarında Çalışan Performansının Değerlendirilmesi ve Motivasyonuna Etkisi Üzerine Vergi Dairelerinde Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Handan ALTINTAŞ	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN
<b>Kabul Tarihi:</b> 24/03/2016	<b>Sayfa Sayısı:</b> 119
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Kamu sektöründeki hizmet kalitesi ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesinde insan kaynağının etkisi büyüktür. Özel sektörde yaşam alanı bulan toplam kalite yönetimi, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu sektöründe de kullanılmaya başlaması ile bu etki daha da önem kazanmıştır.</p> <p>Ancak, kamuda geçmişi çok da eski olmayan performans yönetim sistemi daha çok kurumsal performansın ölçülmesi ve değerlendirmesi aşamasında etkili olmakta, çalışan performansının değerlendirilmesi aşamasında uygulama yetersiz kalmaktadır. Performansın kurumsal olarak değerlendirildiği bir sistemde, kamu çalışanlarının etkisinin göz ardı edilmesi motivasyonu ve dolayısı ile verimliliği de etkilemektedir.</p> <p>Bu çalışmanın birinci bölümünde; performans değerlendirme kavramı ve değerlendirme yöntemleri özel sektör-kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın genel hatlarıyla anlatılmıştır.</p> <p>İkinci bölümde; kamu sektöründe performans değerlendirme sistemi, gerekliliği, motivasyon tanımı ve motivasyonun performansa etkisi incelenmiştir.</p> <p>Üçüncü bölümde; Türkiye'deki vergi dairelerinin organizasyon yapıları genel hatlarıyla anlatılmıştır.</p> <p>Dördüncü bölümde; kamuda performans değerlendirme sisteminin çalışanların motivasyonlarına etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak üç vergi dairesinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma, üç vergi dairesinde toplam 104 kişiye uygulanan anket yöntemiyle yapılmış, veriler IBM SPSS Statistics 20 programına aktarılarak analizler tamamlanmıştır.</p> <p>Sonuç olarak, vergi dairelerinde çalışan personelin performans değerlendirmesi hakkında algıları, performans değerlendirme sisteminin motivasyonları üzerindeki etkileri olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmiş ve performans kriterlerinin belirlenmesi ile çalışan motivasyonunun artırılmasına yönelik öneriler sunulmuştur.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Kamu, Motivasyon	

<b>Title of the Thesis:</b> A Research on Tax Offices About the Performance Assessment of Government Authorities and Its Effects On Staff Motivation	
<b>Author:</b> Handan ALTINTAŞ	<b>Profesör:</b> Kemal Güven GÜLEN
<b>Date:</b> 24/03/2016	<b>Nu. of pages:</b> 119
<b>Deparment:</b> Operating	<b>Subfield:</b> Business Administration
<p>Human resource has a great impact on service quality and the achievement of institutional targets in public sector. This affect becomes crucial since some private sector implementations like total quality management, performance management and human resources management executions are started to be used in public sector.</p> <p>However; performance management system, which does not have a long past in public sector, is mainly effective on the measurement and assessment of institutional performance and it remains incapable of the assessment of staff performance. In a system where the performance is assessed institutionally, ignorance of the influence of public servants affects motivation and productivity negatively.</p> <p>In the first section of this study, the notion of “performance assessment” and “valuation methods” are explained without private-public sector discrimination.</p> <p>In the second section of the study, performance assessment system in public sector, its necessity, definition of “motivation” and the effect of motivation to performance are examined.</p> <p>In the third section, the organization structure of tax offices in Turkey is described generally.</p> <p>In the fourth section, a research carried out in three tax offices is given place in order to reveal the effect of personnel assessment system in public sector on staff motivation. Research is made by survey method and the survey is implemented to 104 person in three different tax offices. The analysis is completed by transferring data of the survey to IBM SPSS Statistics 20 program.</p> <p>In consequences, the perception of tax office staff about performance assessment, the impact of performance assessment system on staff motivation are evaluated in positive and negative terms and proposals are represented to increase staff motivation by the determination of performance criteria.</p>	
<b>Keywords:</b> Performance, Performance Management, Performance Assessment, Public Sector, Motivation	

## GİRİŞ

Yaşadığımız küreselleşme çağının doğal sonucu olarak, ekonomi, siyaset ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok sistemde hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişim süreci özel sektör yanında kamu sektöründe de etkili olmuş, birçok kurum yeniden yapılanma çalışmalarına büyük önem vermiştir. Her ne kadar kamu sektöründe özel sektörde olduğu gibi rekabet olmasa da etkin ve verimli hizmet anlayışı benimsenerek kamunun rolü yeniden tanımlanmaya başlamıştır.

Organizasyonların başarısında insan kaynaklarının rolü yadsınamaz. Bireysel ya da grup performansının artması organizasyonun performansını da artırır. Bu düşüncelyi benimseyen Türk Kamu sektörü de, özel sektörün daha başarılı olduğu alanları özelleştirme kapsamında terk etmiş, devletin kontrolünde kalan alanlarda da gerekli yasal düzenlemeleri yaparak OECD ülkeleri içindeki gelişmiş ülkeler seviyesine yaklaşmaya başlamıştır.

Başta Gelir İdaresi Başkanlığı da olmak üzere sağlık, eğitim ve birçok kurumda performans yönetim sistemi benimsenmiştir. Uygulamanın yasal dayanağı olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında yürürlüğe girmiş ve kamu mali yönetiminde mali disiplin, hesap verebilirlik ve mali saydamlık hedeflenerek, kamu kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu kullanılmasını sağlamak üzere performans esaslı bütçelemeye geçiş öngörülmüştür

Kanunda bahsedilen kamu kaynakları içinde insan kaynakları da yer almaktadır. Ancak, uygulamada personelin değil, kurumların performansının ölçüldüğü görülmektedir. Her ne kadar 2011 yılında yürürlüğe giren 6111 sayılı Yasa, personelin performansını ölçmeyi ve değerlendirmeyi zorunlu kılan performansa dayalı ücret sistemini getirmişse de, performans ölçme, değerlendirme ve performansa dayalı ücret sistemi uygulamalarında eksiklikler devam etmektedir.

5018 sayılı KMYKK gereğince birçok kamu kurumu uzun vadeli stratejik planlarını yasada belirtilen sürelerde oluşturmakta ve kamuya duyurmaktadır. Kurumların stratejik planları ve hedefleri içinde insan kaynaklarının geliştirilmesi yer almakla birlikte, insan

kaynaklarının performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bunun sonucunda eksikliklerin giderilmesine yönelik çalışmalara uygulamada rastlanmamaktadır.

Halbuki, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında insan kaynağı faktörü büyüktür. Personelin performansı, kurumun performansı ile yakından ilişkilidir. Personelin performansı değerlendirilmeyen kurum, kurum performansını ölçmek için gerekli ve doğru kriterleri tespit etmekte zorlanabilir. Kurum performansının sağlıklı ölçülebilmesi ve değerlendirilmesi, kuruma uygun kriterlerin tespit edilebilmesine bağlıdır.

Performans yönetim sürecinin önemli bir unsuru olan performans değerlendirmenin birçok kurumda öneminin yeterince anlaşılmadığı, uygulamada subjektif ölçülere yer verildiği görülmektedir.

Yukarıda açıklanan konu kapsamında, performans değerlendirmesini konu alan çok sayıda araştırmadan faydalanılarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, kamu sektöründe performans değerlendirmenin önemi ve personel motivasyonuna etkisini inceleyerek, Türkiye genelinde 40.000'i aşkın çalışanı bulunan GİB'na bağlı vergi daireleri personelinin bu konudaki algısını ve memnuniyetini araştırmaktır.

Çalışma, dört ana bölüm ile sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır. Birinci bölümde, performansın tanımı, performans değerlendirmesi, amacı, yararları ve yöntemleri özel sektör/kamu sektörü ayrımına girmeksizin teorik olarak genel hatlarıyla açıklanmıştır. İkinci bölümde, kamu sektöründe performans değerlendirmesi ve gerekliliği anlatılmış, motivasyon tanımı ile performans-motivasyon ilişkisi araştırılmıştır. Üçüncü bölümde, Türkiye'deki vergi dairelerinin organizasyon yapıları genel hatlarıyla anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, kamuda performans değerlendirme sisteminin çalışanların motivasyonlarına etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak vergi dairesinde yapılan bir araştırma yer almaktadır. Araştırma, Ankara'daki vergi dairelerinde çalışan personele yapılan 104 anket sonuçlarını içermektedir.

# **BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Günümüz kamu ve özel sektör işletmelerinde stratejik hedeflerin gerçekleşmesi için performans değerlendirmesinin yapılması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu bölümde, performans değerlendirme kavramı ve performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

## **1.1. Performans Değerlendirmede Temel Kavramlar**

Bilgi toplumu olmanın öneminin giderek arttığı ve teknolojinin ilerlediği küreselleşme sürecinde insan kaynaklarının önemi de artmıştır. Örgütler nitelikli ve verim gücü yüksek çalışanlar sayesinde hedeflerini planlarlar.

Ancak motive edilmiş çalışanlardan yüksek performans elde edilebilir (Tunçer, 2013: 87). Bu nedenle bireylerin motivasyonu için performanslarının değerlendirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması gerekir

### **1.1.1. Performans**

Performans, organizasyonda belirli bir görevi yerine getirmek üzere yer alan her kademedeki iş görenin yaptığı işi nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Kişi bilgi, beceri ve yeteneklerine göre tanımlanan işi en iyi şekilde sonuçlandırmak durumundadır. İşin kendisinden beklediği şekilde sonuçlanması başarı olarak tanımlanır. Performansın belirlenmesi için yapılan işin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme ise performans ölçme işlemiyle gerçekleşir. Sonuçta ortaya çıkan değerlerin her biri performans göstergesidir (başarılı, başarısız, düşük, yüksek, iyi, kötü, birinci, ikinci vb).

Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 280). Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır.

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında organizasyonlar varlıklarını devam ettirmek için performans kavramına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Rekabette üstünlüğü sağlamanın sürekliliği, insan kaynağının kesintisiz geliştirilmesiyle sağlanabilir. Organizasyonların başarısı, çalışanların üstün performanslarına ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır.

Çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi performansı etkileyen hususlar arasındadır (Üner, 2008: 343).

Performans ölçümünün adil olabilmesi için kişinin zihinsel ve bedensel özellikleri ile yeteneklerine uygun iş tanımı içinde değerlendirilmesi gerekir. Bunun yanında performans kriterlerinin yapılan işin içeriğine hakim uzman kişilerce belirlenmesi de performans değerlendirmenin adil ve amaca uygun gerçekleşmesi için gereklidir.

### **1.1.2. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme, performans yönetim sistemi içinde önemli ve karmaşık bir süreçtir. Organizasyonların etkin ve verimli çalışmasını gerektiren birçok amaçları vardır. Performans yönetim sisteminin temel amacı, belirlenen kriterler ve standartlar doğrultusunda bireysel, örgütsel ya da grup performansın belirlenmesi, ölçülmesi ve organizasyonun etkinliği ile birlikte geliştirilmesidir. Gerek bireysel performansın gerekse organizasyon performansının belirlenmesi ve ölçülmesi, performans değerlendirme sürecini önemli kılar. Bu süreçte objektif kriterlerin belirlenmesi konusunda olabildiğince hassasiyet gösterilmesi önemlidir.

Performans değerlendirmesi, yönetim stratejilerinin belirlenmesinde yönetici durumunda olanlara yol gösterir. Değerlendirme sonuçlarına göre hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının tespit edilmesi, başarı ya da başarısızlıkların sebepleri üzerinde durulması, eksik yönlerin tamamlanması, başarınınsa ödüllendirilmesi beklenir. Ancak, organizasyonların birçoğunda klasik bir yaklaşımla performans değerlendirme tek yönlü bir araç olarak uygulanmaktadır. Özellikle istatistiklerin, kayıtların ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu organizasyonlarda performans değerlendirme sonuçları yargılama ve cezalandırma şeklinde karşılık bulur. Hâlbuki performans değerlendirmesi



organizasyonel bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Performans kriterleri ve standartları açık ve net olmalı, subjektif değerlendirmelere yol açmamalıdır.

Performans değerlendirmesi dinamik bir sistemdir ve ekip çalışmasını, bilgi alışverişini, başarı ve başarısızlıkta sorumluluğun paylaşılmasını, eğitim ve gelişmeyi sağlar. (Barutçugil, 2002: 178). Literatürde Performans değerlendirmeye ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar biçim yönünden farklı, ancak amaç ve içerik yönünden benzerlerdir.

Fındıkçı (2003: 297)'nin tanımlamasıyla performans değerlendirme: “Örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir”.

Yine Barutçugil (2002: 179)'e göre performans değerlendirme: “Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünlükten ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır”.

Günümüzde “Performans Değerlendirme Sistemi” olarak adlandırılan sistem, performans değerlendirme kavramını statik değil, dinamik bir değerlendirme süreci olarak görür. Çalışanların performanslarını planlamak, değerlendirmek, eğitim ve gelişimi sağlamak bu yaklaşımın amacıdır (<http://www.msxlab.org>). Performans değerlendirme ve performans yönetimi çoğunlukla aynı anlamda kullanılsa da aslında performans değerlendirme, performans yönetim sistemi içinde yer alan önemli bir süreçtir. Etkin bir performans yönetimi için çalışanların performansları ile organizasyonun performansının birbirini tamamlaması gerekir. Burada yönetim ve çalışanlar arasında samimi ve dürüst bir iletişimin olması önem arz eder.

Bu anlamda her iki tarafın da sorumluluklarının olduğunun bilinmesi gerekir. Yöneticiler, organizasyonun hedeflerini, amaçlarını net bir şekilde çalışanlara bildirmeli, bu amaç ve hedeflere ulaşmada izlenecek yol ve çalışmaların nasıl olacağı, performans göstergeleri ve performans kriterleri açıkça ifade edilmelidir. Çalışanlar da yaptıkları işi geliştirme ve performansı artırma konularındaki fikir ve önerilerini yönetime aktarabilmelidir.

### 1.1.2.1 Performans değerlendirmenin kullanım alanları ve amacı

Performans değerlendirmesi günümüzde hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kullanım alanı bulmaktadır.

Performans değerlendirmesi ilk olarak 1900'l yılların başında A.B.D.'ndeki kamu kurumlarında görülmüştür (Uyargil, 2013: 2). Bilimsel olarak kullanılması ise F.Taylor'un "iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini lmlemesi" sonucu başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı sonrasında performans değerlendirmede tekniklerinde kişilik özelliklerini esas alan kriterler etkili olurken, 1950'den sonra kişilerin yaptıkları işin niteliği, kalitesi ve sonuçlarını esas alan kriterlere dayalı teknikler geliştirilmiştir. Bu performans değerlendirme teknikleri A.B.D.'ndeki organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye'de de performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlamış ve son 20 yılda giderek gelişmiştir. Özel sektörün konuya ilgisinin artması, modern yönetim tekniklerinin tanınması, işletme biliminin yaygınlaşması bu konuda etkili olmuştur.

İster kamu sektörü olsun ister özel sektör olsun, performans değerlendirmesinden beklenen sonuç, organizasyonun belirlediği hedeflere maksimum seviyede ulaşmak için veri kaynağı oluşturmaadır. Hedefler, organizasyon yapısına göre birden fazla olabilir. Farklı departmanlar için farklı hedefler belirlenebilir. Bu hedefler, organizasyonların vizyonlarını oluşturur.

Bu nedenle, organizasyonları yönetenler açısından performans değerlendirme önemli bir süreçtir. Ancak, alışan ve organizasyonun kendisini de yakından ilgilendirir. Çünkü performans değerlendirmesi, çalışanın işteki başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve kişilik özelliklerini bütün halinde görerek organizasyonun başarısına katkısını değerlendirir.

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarını şu şekilde sıralanabilir (Erarslan ve Algün 2005: 97):

- Kariyer geliştirme uygulamaları,
- cret düzenlemesi,

- Çalışanlarla iletişimin güçlendirilmesi ile çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Çalışanları ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Çalışanların terfi ve kademe işlemleri, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması,
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- İşgücü ihtiyacının belirlenmesi,

Özet olarak, performans değerlemesi ile işteki verimin ne kadar olduğu, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığı, amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği, beklenen sonuçlara ne derecede ulaşıldığı, yapılan işlerin örgütün amaçlarına katkısı ve performansına etkisi olup olmadığı, örgüt stratejilerine uygunluk sağlanıp sağlanmadığı, temel ilkelerden sapma olup olmadığı vb. konularda performans yönetim sürecine gerekli veri sağlanır (Özdemir, 2007: 46). İşte performans değerlendirmesi sonucu oluşan bu veriler birçok yönetsel kararların ve uygulamaların başarıyla kullanılmasında dikkate alınır.

Kurumların yöneticileri, çalışanlarını yakından izleyerek başarı ya da başarısızlıklarını, yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve sorunlarını tespit etmek, bunları geliştirici, düzeltici iyileştirici önlemleri zamanında alarak en yüksek verimin ve performansın elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlendirmesini yapmalıdır (Pehlivan 2008:173).

Performansın detaylı bir şekilde incelenmesi ve diğer performans araçlarının etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan sağlamaları açısından değerlendirmeler önemlidir (Kavuzlu, 2007: 10). Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerin bir amacı olmalıdır.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır (Palmer, 1993: 9-10). Birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise çalışanların iş tanımını ve iş

analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan performans değerlendirmenin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları planlaması yapmak,
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Terfi sistemi ile yeni yöneticilerin yetişmesine imkan vermek,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödüllendirme ya da cezalandırma sisteminde adil karar verebilmek,
- Çalışan ve yaptığı iş hakkında doğru bilgi elde etmek,
- Çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliğini artırmak,
- Yüksek performansı daha da geliştirmek,
- Düşük performansın sebeplerini ve çözüm yollarını araştırmak,
- Performansı yükselmeyen çalışanı işten ayırmak,
- Çalışan ve yönetici ilişkilerini düzenlemek, iletişimde uyumu yakalamak,
- Ekip çalışmasını teşvik ederek verimliliği artırmak,
- Beklentilerdeki belirsizlikleri en aza indirmek,

Performans değerlemede amaç, çalışanı başarısızlıklarından dolayı cezalandırmak değil, aksine bir bütün olarak değerlendirdiği kişinin başarılarını ödüllendirmek, zayıf yönlerini tespit ederek tamamlamak ve gidermeye çalışmaktır.

#### 1.1.2.2. Performans değerlendirmenin yararları

İnsan, doğası gereği takdir edilmeye ihtiyaç duyar. Yaptığı iyi işlerin ve davranışların görülmesini hatta ödüllendirilmesini bekler. Başarısının ödüllendirildiğini görmek psikolojik bir ihtiyaçtır.

Kişi özverili çalışmalarının ve başarılarının karşılığını görmek ister. Performans değerlendirme buna imkan verir. Bu sayede çalışan organizasyon içindeki yerini görür. Kariyerinin ne şekilde ilerleyebileceği hakkında fikir sahibi olur. Çalışmayan ve

organizasyona katkı sağlamayan personelle arasındaki farkı görür. Değerlendirmeyi yapanın objektif olması bu anlamda çok önemlidir. Çünkü, doğru kriterlere dayalı adil ve objektif yapılan bir değerlendirme sonucu, personelin güven ve motivasyon duygusunu artıracaktır. Bunun doğal sonucu da organizasyonun performans ve verimliliğinin artmasıdır.

Performans değerlemesi sayesinde, çalışanların ve organizasyonların mevcut potansiyelleri, güçlü ve zayıf yönleri ile bunlara etki eden faktörler tespit edilir. Bu tespitler sonucunda çözüm yolları araştırılır. Gelecek planlaması yapılırken gerekli tedbirlerin alınması sağlanır.

Performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

**a) Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları**

1. Personel ile iletişim ve dolayısı ile ilişkiler iyileşir,
2. Personelin zayıf yönleri belirlenerek iyileştirilir,
3. Personelin güçlü yönlerinin belirlenerek geliştirilir ve ödüllendirilir,
4. Mevcut ve potansiyel sorunların tespit edilerek çözümlenir,
5. Gerekli eğitim planlaması yapılır,
6. Kariyer, yetki devri ve iş tanımı planlamalarının adil ve doğru yapılmasına katkı sağlanır.

**b) Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları**

1. Üstlerin beklentilerini görür ve rolünü öğrenir,
2. Ekip çalışmasını öğrenir,
3. İyi ilişkiler geliştirir,
4. Eksik ve güçlü yönlerini görür ve bu yönlerini geliştirir,
5. İş tatmini ve motivasyonu artar,
6. Kendine güven duygusu artar,
7. Çalıştığı kuruma aidiyet ve bağlılık duygusu gelişir,
8. Kurumun hedeflerini öğrenir ve ulaşma çabasını artırır,

### c) *Örgüte Sağladığı Yararlar*

1. Nitelikli insan kaynakları gücü artar,
2. İnsan kaynakları yönetimi için sağlıklı veriler elde eder,
3. Verimlilik ve hizmet kalitesi artar,
4. Eğitim ihtiyacı ve bütçesi daha sağlıklı planlanır,
5. Çalışanların ve birimlerin potansiyeli daha sağlıklı ve doğru değerlendirilir,
6. Yeni performans kriterleri ihtiyacı belirlenir,
7. Adil ücret politikası belirlenir,
8. Bireysel motivasyon ihtiyacı tespit edilir,
9. Bireylerin kendilerini geliştirme potansiyeli daha net görülür.
10. Stratejik plan ve hedefler için doğru kriterlerin seçilip seçilmediği tespit edilir,
11. Sorumlulukların ve yetkilerin devrinde doğru kararlar alınmasını sağlar,
12. Çalışanlar değişimi daha çabuk kabul ederler,

Performans değerlendirme, çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında yönetime değerli bilgiler verir (Barutçugil, 2002: 181). İşten beklentiler ve sonuçları hakkında yöneticilerle çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulmuş olması, yöntemlerin geliştirilmesi ve yeni fikirlerin oluşması için fırsatlar yaratır.

“Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.”

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; kariyer planlaması, iş tanımlarının yenilenmesi, ücret politikası ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınması ile ilgilidir (Barutçugil, 2004: 427). Örneğin, performans değerlendirmesi, üst göreve atanan bir çalışanın tahmini olarak ne kadar başarılı olacağı konusunda fikir verebilir.

### 1.1.3. Performansla ilgili kavramlar

Performans içinde birçok unsuru barındıran bir kavramdır. Bu kavramların bazıları zaman içinde değişebileceği gibi organizasyonların yapılarına ve işleyişlerine göre de farklılıklar gösterebilir.

Özellikle kamu yönetiminde 5018 sayılı KMYKK'nun getirdiği verimlilik, etkililik ve ekonomiklik kavramlarının yanı sıra kaliteli hizmet ve vatandaş memnuniyeti önemli ölçüler haline gelmiştir. Aşağıda bu kavramlar genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.1.3.1. Tutumluluk

Ekonomiklik veya diğer adıyla tutumluluk kısaca, “istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek” olarak tanımlanabilir (Özer, 1997: 34).

Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut tutumluluktur (Akal, 2005: 5).

Daha geniş bir tanımlamaya göre tutumluluk, organizasyonların hedefleri ve amaçları doğrultusunda elindeki kaynakları tasarruflu kullanmasını ifade eder. Zaman, insan gücü, araç ve gereçler bu kaynaklar içinde değerlendirilir.

“Özel kesime göre kamu kesimi açısından, tutumluluk kavramının tanımı ve açıklanması daha zordur (Ada, 2008: 2). Sadece, alternatifler arasında seçim yapma imkanının olduğu durumlarda tutumluluk sağlanabilir. Bu nedenle tutumluluk, zaman zaman tasarruf, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi, dışallıkların ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması anlamına gelmektedir. Ancak tutumluluk, hiç harcama yapmama ya da çok az harcama yapma olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamayı ifade etmektedir.”

#### 1.1.3.2. Verimlilik

Küreselleşen dünyada ulusların bütünleşme sürecinde verimlilik önemli bir kavramdır (<http://www.emitbilisim.com/verimlilik-nedir+i56>). Ekonomik sorunların gün geçtikçe

arttığı iş dünyasında yer edinebilmek ve bulunulan yeri korumak gittikçe zorlaşmaktadır. Günümüzde önemli bir kalkınma ölçüsü olarak kullanılan verimlilik, işletmelerin rekabet ortamında güçlerini korumakta kullanılan en önemli kavramlardan biridir.

Verimlilik, üretimdeki girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki (oran) olarak açıklanabilir (<http://www.emitbilisim.com/verimlilik-nedir+i56>). Verimlilikteki artışlar işletme ve sektörlerle bağlı diğer işletmelerin ve sektörlerin de gelişmesinde etkili olmaktadır.

Verimlilikte üretim girdileri ile üretim çıktıları arasında ters orantı vardır. Girdi miktarının aynı kalması veya azalması halinde çıktı miktarı artıyorsa verimlilikten söz edilebilir. Verimlilik bir itici güç olarak kalkınmanın göstergesidir.

Benzer bir tanıma göre verimlilik: “Bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir dönemde üretilmiş olan hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır” (Akal, 2005: 47).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Genel anlamda verimlilik, “çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların etkin kullanımınıdır” (Akal 2005: 44). Bir başka tanımla ifade edersek, “verimlilik doğru olan işleri doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir.”

İşletmeler elde bulundurdukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 37). İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir.

#### 1.1.3.3. Kârlılık ve bütçeye uygunluk

Kâr bir işletmede toplam maliyet ve gelirler arasındaki pozitif ilişkiyi ifade eder (Akal, 2005: 63). Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir.



Kamu sektöründe daha çok bütçeye uygunluk tanımı olarak kullanılan kârlılık, önemli bir performans göstergesidir. Tıpkı verimlilikte olduğu gibi oransal bir kavramdır. Kârlılıkta toplam gelirlerle toplam giderler arasında bir oran söz konusudur.

Kârlılığı kısa vadeli bir performans göstergesi olarak görmek yanlış sayılmaz. Bunun nedeni işletmelerin uzun vadeli plan ve hedeflerinin sürekli değişim gösterme eğiliminde olmalarıdır. Bununla beraber kamu sektöründe, stratejik planların uzun dönemler için hazırlandığı düşünülürse, kârlılık uzun dönem performans göstergesi olarak karşımıza çıkar.

Performans göstergesinin önemli bir unsuru olan kârlılık ya da bütçeye uygunluk, planlanan değerlerle gerçekleşen değer arasındaki fark ne kadar yakın olursa performansın da o kadar yüksek olduğu düşünülür.

#### 1.1.3.4. Etkililik

Etkililik iktisadi olarak, ekonomide rekabet gücünün göstergesi olarak planlanan hedeflere ulaşmayı ifade eder. Yani amaçlar ve sonuçlar arasındaki durumu anlatır.

Örgütlerin amacı işgücü, maliyet, malzeme ve zaman gibi temel kaynakların yetersiz olması durumunda dahi yüksek performans standartlarını yakalamaktır. Bu nedenle amaçların doğru belirlenmesi önemlidir. Aksi takdirde kaynaklar tam kapasite kullanılsa dahi etkililikten söz edilemez.

#### 1.1.3.5. Motivasyon

Motivasyon çok basit bir tanımla iş görenin iş yapma isteğinin ölçüsünü belirleyen bir kavramdır. Bireysel performansı yakından etkiler.

Her insanın belli oranda ihtiyaçlar ve istekleri bulunur. Bireyler çalıştıkları organizasyondan bir dereceye kadar bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Olumsuz bir yaklaşımla karşılaşılıp, ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünürse motivasyonu ve dolayısı ile performansı düşecektir.

#### 1.1.3.6. Müşteri memnuniyeti bakımından kalite

Kalite, müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet ve ürün anlayışını esas alan, bu süreçte kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerin ihtiyaçları karşılamada uygunluk ve yeterliliğini sağlamak suretiyle işletmelerin kamuya karşı sorumluluklarını da pozitif yönde gerçekleştirmelerine imkan veren bir performans boyutudur (Akal, 2005: 49).

Kalite / müşteri memnuniyeti, performansın olumlu sonucudur. Ancak, şunu da göz ardı etmemek gerekir ki, farklı müşteri profilleri nedeniyle, aynı performansı gösteren farklı organizasyonlarda aynı sonuçlar görülmeyebilir.

#### **1.1.4. Performansı etkileyen faktörler**

Performans ölçme ve değerlendirme sonucunda elde edilen verileri değerlendirirken performansı olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurları bilmek gerekir. Bu unsurları kişisel, örgütsel ve fiziksel olmak üzere üç ana başlıkta toplayabiliriz.

##### 1.1.4.1. Kişisel faktörler

Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe ve yetenek gibi sayılabilecek kişisel özellikler somut ve genel özellikler olup, bireyin performansını etkiler. Somut özellikler dışında, bireyin algılama seviyesi, iş disiplini, hayata bakış açısı, inançları, prensipleri, yaşam felsefesi ve beklentileri gibi soyut kavramlar da performansı yakından etkileyen özelliklerdir.

Hangi iş için hangi kişisel özelliğin gerektiğinin tespiti, iş bölümünün ve görev tanımının buna göre yapılması da performansı olumlu yönde etkiler.

Yöneticiler tarafından çalışanların kişisel özelliklerinin bilinmesi, yetki ve sorumluluk verilecek personelin seçiminde önemlidir. Kişisel özellikleri iş tanımına ve organizasyonun amaç ve hedeflerine uyumlu olan personelin performansı da yüksek olur. Bu nedenle bireysel ve kurumsal performansın artmasında yöneticilerin rolü büyüktür.

#### 1.1.4.2. Örgütsel faktörler

Kişilerin çalıştıkları birime karşı aidiyet hissi duymaları, amaçların ve beklentilerin uyumlaşmasını sağlar. Örgüte bağlılık, diğer şartların da varlığı halinde performansı artırır. Diğer şartlardan anlaşılması gereken, kişinin kişisel özellikleri dışında, kurumdan beklentisinin karşılanmasıdır. Beklentiler, ücret, fiziksel ortam, güvenlik, adil iş tanımlaması gibi yönetici tarafından karşılanması beklenen ihtiyaçlardır.

Bu ihtiyaçlar karşılanmış olsa dahi, örgütün istikrarlı ve gerçekleştirilebilir plan ve hedefleri olmazsa performansın beklenen düzeyde olması düşünülemez.

Yöneticinin yetkinliklere göre görev dağılımını yapması, iş tanımlarını net bir biçimde açıklaması, hiyerarşik yapıyı adil bir şekilde düzenlemesi, personelde ekip ruhu oluşmasını sağlaması gibi yönetsel karar ve uygulamalara dikkat etmesi gerekir.

Örgütlerdeki hiyerarşik yapının çok dikey olması ya da tamamen yassılaştırılmış olması performansı olumsuz etkiler. Çalışan örgüt içinde fikir beyan etmeli, örgüt kararlarında fikrinin önemsendiğini hissetmelidir.

Çalışanın işe karşı tutumunu ve de dolayısıyla iş performansını etkileyen çok sayıda yönetsel uygulamadan bahsedilebilir (Özdemir, 2007: 15). Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak, yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılma derecesi ise işe yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları vb. birçok yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenebilir.

#### 1.1.4.3. Fiziksel faktörler

Tefrişat, havalandırma, yerleşim planı, malzeme temini ve kalitesi, aydınlatma, ısıtma/soğutma, otopark, fazla mesai şartları, hava kirliliği, mesleki kazalar, gürültü, yemekhane olup olmaması vb. faktörler performansı etkileyen başlıca fiziksel faktörlerdir.

## 1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performanslarını ölçmeye yarayan birçok yöntem vardır. Bunların bir kısmı performans değerlendirme kavramının ortaya çıkma sürecinde uygulanmaya başlayıp, günümüze kadar gelen yöntemlerdir. Bu yöntemlere geleneksel yöntem denilmiştir. Bu yöntemlerin bazıları da zaman içinde yetersiz kaldığından ya da gerekliliği ortadan kalktığından yeni yöntem arayışlarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yöntemlere de modern yöntem denilmiştir.

Her iki yöntem ve ayrıca karma denilen yöntemin her biri literatürde ele alınmıştır. Bu çalışmada yöntemlerden başlıcaları genel hatları ile anlatılacaktır.

### 1.2.1. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı performans değerlendirme yaklaşımında değerlendirmeler, kişilerin birbirleriyle karşılaştırılmasıyla belirlenir (Ada, 2008). Yapılan karşılaştırma sonucunda belirlenen kriterlere göre sıralama yapılır. Bu sıralama başarı düzeyine göre olur. “Kim bu iş için aday olabilir?”, “Bu göreve kim terfi edilebilir?” gibi sorulara verilen cevaplar kişilerin değerlendirilmesi için sorulur. Amaç objektif ve doğru bir sıralama yapmaktır.

Genellikle çalışanlar iş başarıları veya işletme içindeki değerleri gibi tek bir ölçüye göre sıralanır. Terfi, ücret gibi kararlar bu sıralamaya göre verilir. Sıralamayı bekleneceği gibi üstler yapar. Daha çok küçük işletmeler ve çalışan sayısı az olan işletmeler için uygun bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımın kapsadığı yöntemler aşağıda kısaca anlatılmıştır.

#### 1.2.1.1. Sıralama yöntemi

Sıralama yönteminde değerlendirmeler sayısal değildir. Çalışanlar iyi, orta ve kötü değerlendirmeleriyle bir sıralamaya tabi tutulurlar. Sayısal bir değerlendirme olmadığı için başarı ya da başarısızlık farklılıkları tam olarak anlaşılabilir. Subjektif değerlendirmeye açık bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanların kişilik özellikleri yanında görev statüleri ve unvanları da dikkate alınmaz. Tüm çalışanlar aynı grup içinde değerlendirmeye tabi tutulur.

Bütünsel değerlendirme temeline dayanan bu yaklaşım bir işin değerini işletme içerisindeki diğer tüm işlerle karşılaştırarak belirlemektedir (<http://faydalibilgi.nerleyasam.blogspot.com.tr/2014/02/is-degerleme-yontemleri.html>).

Sıralama yöntemi, basit sıralama veya ikili karşılaştırma yöntemleriyle yapılabilir.

Basit sıralama yönteminde, çalışanlar en iyiden en kötüye ya da başarılıdan başarısız doğru sıralanır. Değerlendirici işi kolaylaştırmak adına grupları iyi, orta ve kötü olarak ayırabilir.

İkili karşılaştırma yönteminde, her kriter için her bir kişi değeri ile tek tek karşılaştırılır (Uyargil, 2013: 44). Bu yönüyle basit sıralama yönteminden daha sağlıklıdır denilebilir.

Günümüzde sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Bunun sebebi, her iki sıralama yönteminde de kişiyi tek bir kriterle değerlendirmek suretiyle karşılaştırmasıdır. Bu kriterler kişinin genel başarısı, örgüte katkısı ya da örgüt için taşıdığı değer şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemine günümüzde işletmelerde rastlanmamaktadır (Uyargil, 2013: 45). Yine de bazı örgütler, kullandıkları performans değerlendirme yöntemlerinden bazılarının sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için yöneticilerden çalışanlarını sıralamalarını isteyebilirler.

#### 1.2.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi

Kişileri karşılaştırma suretiyle yapılan değerlendirme yöntemlerinden biri de zorunlu dağılım yöntemidir. Subjektif değerlemeye açık olan bu yöntemde, yöneticilerin çalışanlar arasında performans farklılıklarının olmadığı gerekçesiyle çalışanların çoğunu yüksek performanslı göstermesinin önüne geçilir. Değerlendiriciler çalışanları zorunlu olarak bir derecelendirme ölçeğine yerleştirmek zorundadır.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeyinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendiricinin grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 25 kişisini yüksek, 25 kişisini düşük, 5 kişisini en yüksek ve kalan 5 kişisini de en düşük performans dereceleri ile değerlendirmesi bu yönteme örnek olarak verilebilir (Uyargil, 2013: 46).

Çalışanların performansını sadece gözlemlere dayanarak, zorunlu olarak böyle bir şablona yerleştirmek suretiyle değerlendiren bu tür yöntemler işletmelerde kullanılmamaktadır.

Ancak, insan kaynaklarının yönetiminde diğer yöntemlerin yanında destek ve kontrol amaçlı kullanılabilir.

### **1.2.2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı performans değerlendirme yaklaşımı**

Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımda, sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde olduğu gibi her bireyin performansı diğeri ile karşılaştırılmaz.

Kişinin performansı diğerlerinden bağımsız değerlendirilir. Yapmakta olduğu görev ve sorumlulukları iş tanımı içinde ele alınarak başarısı değerlendirilir. Bunun için iş tanımı ve organizasyonun hedefinin net olarak açıklanması önemlidir. Değerlendirme kişinin beklenen hedefe ne kadar katkısının olduğuna göre yapılır.

#### **1.2.2.1. Geleneksel değerlendirme skalaları**

Geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi, değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerden en sık kullanılanıdır. Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da bilinir.

Bu yöntemde bir skala ile kişilerin performansları birçok kriter açısından ölçülür (Uyargil, 2013: 47). Değerlendirme faktörleri ya da değerlendirme kriterleri olarak adlandırılan bu kriterler ile performansın ölçülmesine çalışılır. Genel olarak bu faktörler kişilik özellikleri, işle ilgili davranış özellikleri ve yapılan iş sonucundaki çıktıları değerlendirmeye yarayan faktörlerdir. Performans değerlendirmesinin başarılı olması için seçilen kriterlerin gerçekçi, somut, açık ve net olması gerekir. Bu yönüyle kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörler somut ve gözlemlemeye uygun olmadığından değerlendirenin hata oranı diğer yöntemlere göre yüksek olur. İşle ilgili davranış özellikleri ve iş sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik faktörlerin kullanılması daha sağlıklı sonuçlar alınması açısından önerilir.

Geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri açısından kısaca ele alacak olursak, aşağıdaki önemli noktaları vurgulamamız gerekecektir: (Uyargil, 2013: 51).

- *“Yöneticilerin çalışanların performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,”*
- *“Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze (uniform) değerlendirmelere ulaşılabilir,”*
- *“Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmenin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır,”*
- *“Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.”*

#### 1.2.2.2. Davranışsal değerlendirme skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel değerlendirme skalalarının olumsuzluklarını ortadan kaldırmak, sakıncalarını gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları Davranışsal Beklenti Skalaları ve Davranışsal Gözlem Skalalarıdır.

##### *Davranışsal Beklenti Skalaları*

Davranışsal beklenti skalaları yönteminde de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansı çeşitli kriterler açısından ölçülmeye çalışılır.

“Davranışsal beklenti skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir (Uyargil, 2013: 51). Belirli

kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.”

Davranışsal beklenti skalaları yönteminin odağı performans sonuçları değildir. İşin yapıldığı süreçte gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192). Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Yöntemin olumlu yönleri, yönetici ve çalışanların aktif katılımı söz konusu olduğundan benimsenme oranının yüksek olması, çalışana performansı ile ilgili geri bildirim imkanı vermesi, davranış tanımlarının çalışana göre belirlenmesi nedeniyle güvenilir olmasıdır.

Zaman ve kararlılığa duyulan ihtiyaç, yöntemin geliştirilmesinde bir sorun olarak görülmektedir (Barutçugil, 2002: 193). Ayrıca, iş grupları ve farklı işler için farklı formlara ihtiyaç duyulması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta aynı zamanda maliyetini artırmaktadır.

#### *Davranışsal gözlem skalaları*

Davranışsal gözlem skalaları yönteminde, en önemli fark çalışanın davranışlarının aktif olarak bir gözlemci tarafından gözlenmesidir (Uyargil, 2013: 52). Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının zayıf yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmak üzere geliştirilen bir değerlendirme yöntemidir.

Bu yöntemde astlar kendilerinden beklenen davranışları ne ölçüde yerine getirebildiklerine göre değil, gözlemlenen davranışların ne ölçüde istenen davranışlar olduğuna göre değerlendirilirler (Ada, 2008). Çalışanlar çeşitli kritik olaylara göre değerlendirilirler. Her olay için belirli puan aralıklarında puanlanır ve toplam puanları, değerlendirme sonuçlarını oluşturur. Bu yöntemin avantajı gözlemlenen davranışlar değerlendirildiği için geribildirim yapılmasının daha kolay olması, astların değerlendirmeyi benimsemelerinin daha rahat olmasıdır. Dezavantajı ise, diğer yöntem olan davranışsal beklenti skalaları gibi zaman alıcı ve maliyeti olan bir iş olmasıdır.



### **1.2.3. Kritik olay yöntemi**

Kritik olay yönteminde değerlendirmeci, çalışanın iş davranışlarını yazılı olarak sürekli kaydeder.

Kaydedilen olaylar, çalışanın iyi ya da kötü performansını ortaya koyan iş ile ilgili davranışlarını içermelidir (Barutçugil, 2002: 193). Zaman içinde kaydedilen bu olaylar, çalışana geribildirim sağlanmasında ve performansının değerlendirilmesinde temel oluşturmaktadır.

Bu yöntemde çalışan amiri tarafından sürekli gözlemlendiğinden değerlendirmeler de gerçek olaylar üzerinden gerçekleşmiş olur. Çalışana geri bildirim daha hızlı ve kolay yapılması, çalışanın kendinden neler beklendiğini bilmesi ve performans değerlendirme sistemine güvenmesi yöntemin olumlu yönleri olarak sayılsa da, sürekli gözetim altında bulunduğunu bilerek çalışmak çalışan üzerinde baskı oluşturur. Bu baskı altında çalışan kişinin performans değerlendirmesinin de sağlıklı olması beklenemez.

Ayrıca, çalışanların yönetici tarafından gözlemlenme zorunluluğu sistemin uygulanmasına da bir zorluk getirir (Ada, 2008). Bir yönetici başına performansı izlenmesi gereken çok sayıda ast düşmesi, yöneticinin değerlendirme isabetini düşürecektir. Eğer bir üstün değerlendirmek için birçok astı varsa, davranışları kaydetmek için gerekli zaman bir sorun teşkil edebilir. Bu açıdan da bu yöntem çok fazla sayıda çalışanı bulanan işletmelerde uygulanması zor bir yöntemdir.

### **1.2.4. İşaretleme listesi yöntemi**

Bu yöntem “Kontrol Listesi” olarak da bilinir. Değerlendirilecek kişilerin çeşitli davranışlarına ve niteliklerine ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeyi içeren bir liste oluşturulur (Uyargil, 2013: 54).

Listedeki her ifadeye farklı değerler verilebilir. İfadeler “evet” veya “hayır” cevapları verilecek şekilde düzenlenebileceği gibi, işin niteliğine göre farklı ayrımlar da söz konusu olabilir (Az, çok, bazen, sıklıkla vb.).

Bu yöntemde ifadeler kritik olay yöntemine dayanılarak iŖi iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından belirlenir. Değerlendirmeci bu ifadelerden kiŖiye uygun olanları seğerek uygular.

Soru listelerinin her iŖ grubu için ayrı ayrı oluŖturması ve bu iŖlemin zaman alması yöntemin zorluğunu açıklar. Ayrıca, sorular hem değerlendirmeciler hem de değerlendirilenler için farklı anlamlar taşıyabilir.

Bu ihtimal nedeniyle alıŖanlara geribildirim sağlanması açısından da zor bir yöntemdir.



## **BÖLÜM 2: KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kamuda performans yönetim sisteminin benimsenmeye başlanmasıyla örgüt ve bireysel performansın değerlendirilmesi de önem kazanmıştır. Bu bölümde kamuda performans değerlendirme sistemi ve motivasyon arasındaki ilişki anlatılmaktadır.

### **2.1. Kamu Tanımı ve Kamu Yönetim Sistemi**

Sözlük anlamı ile kamu, halk hizmeti gören devlet organlarının tümüdür. Kamu yönetiminde idare iki anlamda kullanılmaktadır. Birincisi devletin belli organlarını ve kuruluşlarını ifade eder (Önder, 2008). Buna “organik anlamda idare” denir. İkincisi devletin belli faaliyetlerini ifade eder. Buna da “fonksiyonel anlamda idare” denir.

Devletin öncelikli görevleri toplum düzenini sağlamak ve sorunları çözmektir. Bunun için gerekli toplumsal kuralları belirler. Bu görevleri, oluşturduğu örgütlenmiş birimler aracılığı ile yerine getirir. Yeni sorunlar ve amaçlar yeni örgütlerin kurulmasını gerektirir. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için sistemli çalışmak zorundadır. Sistemin başarılı olması da etkin bir yönetim işleyişine, plan ve programların yapılmasına bağlıdır.

Kamu hizmetlerinin sürekliliği ana hedeftir. Bu hizmetleri kamu görevlileri eliyle yürütür. İnsan kaynaklarının yer aldığı her organizasyonda olduğu gibi kamuda da bir yönetim stratejisinin benimsenmesi gerekir.

Kamu yönetimi, kamunun ortak ihtiyaçlarının karşılanması ile toplum ve devlet düzeninin sürekliliğine yönelik hizmet ve ürünlerin sunulmasını içeren bir sistemi ifade eder. (Önder, 2008). Kamu yönetimi sistemi birçok unsurdan meydana gelir. Halk, örgütler, ekonomik kaynaklar, kamu hizmetleri görevlileri, norm düzen ve kamu politikası bunlardandır.

Kamu yönetimi, faaliyetleri ve görevleri arasında dolaylı ya da dolaysız ilişkiler bulunan birçok kurumdan oluşur (Önder, 2008). Kamunun ihtiyaçlarının artması kurumlardan beklenen hizmet ve görevlerin de artmasına sebep olur. Bu durum kamu

kurumlarında örgütsel büyümeyi zorunlu kılar. Yeni görevler, yeni kurumların örgütlenmesini gerektirmekte; dolayısıyla kamu yönetimi karmaşık bir durum alabilmektedir. Ülkemizdeki kamu yönetimi, genel olarak sıkı bir merkeziyetçilik ilkesine göre örgütlenmiştir. Kamusal görevlerin büyük bir bölümü bu merkezi örgütler tarafından, bazıları ise yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenen kurumlar tarafından yürütülmektedir. Bu örgütler yapıları ve yüklendikleri görevler açısından farklılık gösterirler. Ancak, farklı yapıda olmalarına rağmen aynı zamanda bir bütünün parçalarıdır. 1982 Anayasası'nın 123. maddesinde belirtildiği üzere idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür.

Anayasa'nın 123 maddesindeki, *“İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzelkişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur”* hükmü ile kamu yönetiminin merkezi ve yerel yönetim şeklinde örgütlendiğine vurgu yapılmıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle birçok alanda olduğu gibi, kamu yönetimi alanında da hem dünya da hem Türkiye'de yenilikler olmaya başlamıştır. Bu yenilikler yönetim anlayışı içinde yeni uygulamalar ve kavramları da içerir. Klasik yönetim anlayışından yeni yönetim anlayışına geçiş dönemi 20.yüzyılın sonlarına rastlamaktadır.

Türk kamu yönetiminde geçerliliğini koruyan klasik yönetim anlayışında yönetimin başarısı bürokratik kuralların, belli bir hiyerarşi içinde ve sorumluluk bilinciyle uygulanmasıdır.

Dünya'da ve Türkiye'de geçerliliğini koruyan klasik yönetim anlayışı ülkemizde bürokratik yapının dışı kapalı, son derece karmaşık ve katı bir hal almasına sebep olmuştur(<http://akademikperspektif.com/2013/02/15/turkiyede-kamu-yonetimi-anlayisinda-donusum/>). Bürokrasi, vatandaşın söz sahibi olamadığı, vatandaşa karşı sorumluluğu olmaksızın kendi inisiyatifıyla hareket edebilen, dolayısı ile vatandaşa hesap vermeme hakkına sahip bir örgütlenmeyi beraberinde getirmiştir. Doğal olarak yeni kamu yönetimi anlayışının geleneksel yönetim anlayışı ile çatışması yeni yönetim kavramı çerçevesinde yapılması planlanan reformların önünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu engellerin aşılmasında yerel yönetimlerin güçlendirilmesi etkili

olacaktır. Zaten yeni yönetim anlayışının getirdiği, hesap verilebilirlik, katılımcılık, şeffaflık, teknolojinin kullanımı da yerel yönetimin desteklediği kavramlardır.

Tablo 1’de geleneksel kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi karşılaştırılması verilmiştir.

**Tablo 1**

**Yeni Kamu Yönetimi ile Geleneksel Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması**

<b>GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ</b>	<b>YENİ KAMU YÖNETİMİ</b>
Sınırlı iş gören katkısı	Azami işgören katkısı
Sabit ücret	Performansa bağlı ücret
Girdi ve süreç kontrolü	Performans kontrolü
Karar akışı yukarıdan aşağıya	Karar akışı her iki yönde
Değerlendirme yukarıdan aşağıya	Değerlendirme her iki yönde
Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetici
Mal ve hizmetlerde nicelik	Mal ve hizmetlerde kalite
Kitlesele üretim	Farklılığı esas alan üretim
Güçlü merkezîyet (merkezden yönetim)	Yerelleşme (yerel uygunluk, yetki genişliği)
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Katı yönetim	Esnek /katılımcı yönetim
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve düzenlenmesi
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Kamu otoritesine saygı	Vatandaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinimlerine duyarlılık
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri, maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, maliyetin geri dönüşü
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma
Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları

**Kaynak:** <http://akademikperspektif.com/2013/02/15/turkiyede-kamu-yonetimi-anlayisinda-donusum/>

## 2.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi

Performans yönetimi, “bir kurum veya örgütün en yüksek stratejik önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri örgütün en üst seviyesinden tabana, örgütün tüm birimlerine ve çalışanlara yayarak stratejik çıktılara dönüştürme ve optimum sonuç alma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Usta, 2010: 40).

Her kamu kurumu, amaçları ve görevleri doğrultusunda farklı yönetim yaklaşımlarını benimser ve kullanır.

“Yönetim yaklaşımı yalnızca örgüt biçimini ve yapısını şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda amaç belirleme süreçlerini ve karar alma ilkelerini de ortaya koyar (Eren ve Durna, 2007: 107-134). Üst yönetim siyasi iktidarla diyalog içerisinde kurumun önemli görevlerini belirlemede etkili olan sağlam bir amaç sistemini benimser. Alt yönetim birimleri bu temel amaçları bir çağlayan biçiminde yukarıdan aşağıya doğru somutlaştırır ve böylece operatif amaçlara, alınacak önlem planlarına, hizmetlerin görülmesini ve amaçlara ulaşılmasını ölçen göstergelere yön vermiş olur.”

“Performans yönetimi bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ve bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir ve çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır (Barutçugil, 2002: 125).”

“Türkiye son otuz yıl içerisinde yaşadığı sanayileşme, göç, terör, yüksek enflasyon, çarpık kentleşme vb. gibi yerel ölçekli olgu ve olaylardan oldukça etkilenmiş, refah devleti anlayışının terk edilmesi, yerine “yeni sağ” politikaların ikame ettiği neo-liberal iktisat anlayışının ortaya çıkışı ve çok kutuplu yeni dünya düzeni gibi evrensel ölçekteki gelişmelerden de yola çıkarak; toplumsal, ekonomik ve sosyal bir dönüşüm sürecini başlatmış bulunmaktadır (Yılmazöz, 2009: 294).”

Önceleri “hukuka bağlı devlet” anlayışına paralel olarak “kanunlara uyulduğu takdirde işler düzgün gider düşüncesi” esas alınarak, kamusal faaliyetlerin yalnızca “hukuka uygunluk denetimi”nin yapılması, kamu kesiminin performansının anlaşılması için yeterli görülmiştir (Eren ve Durna, 2007: 107-114). Değişen ve gelişen devlet anlayışı,

toplumun ihtiyaç ve beklentilerin değişmesi, ekonomik ve sosyal haklarla ilgili devlete yüklenen ödevler, ülkeler arası rekabet vb. önce bütçe anlayışında da yeni yaklaşımların benimsenmesine sebep olmuş, etkililik, verimlilik, tutumluluk ve hesap verme sorumluluğu gibi unsurları da beraberinde getirmiştir.

Performansı ölçme ve değerlendirme ile performansı artırmayı hedefleyen performans yönetimi; ister kamu sektöründe olsun ister özel sektörde olsun başarı için etkililik (effectiveness) ve verimlilik (efficiency) önemli bir yöntem olarak görülmüştür (Usta, 2010: 38). Nüfus artışıyla birlikte artan ihtiyaçlar karşısında kaynakların azalmasıyla verimliliğin önemi daha da ortaya çıkmış ve özellikle kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim sistemine geçilmesi zorunluluk haline gelmiştir.

“Performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir teşkilatın bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır (Çevik ve diğerleri, 2008: 9). Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için performans yönetimi stratejisi de her bir teşkilatta farklı olacaktır. Bu bağlamda performans yönetiminin uzun dönemli hedefleri olan ve daha geniş konulara odaklanmış bir strateji olduğu söylenebilir.”

“Özetle performans yönetim sistemi rasyonel bir yaklaşımın benimsenmesiyle birlikte şu ilkelere dayanmaktadır (Çevik ve diğerleri, 2008: 67).

- Teşkilatın amaçlarını ve değerlerini belirten görev bildirgesinin hazırlanması,
- Teşkilatın amaç ve hedeflerini ortaya koyan teşkilat planlarının yapılması,
- Teşkilatın her bölümü ve birimi için hususi planları, bütçeleri, performans hedef ve standartlarını ortaya koyan iş planlarının yapılması,
- Yukarıdaki üç konuda düzenli ve sistemli izleme ve incelemelerin yapılması ve bu üç adımın gözden geçirmelerden sonra tekrar edilmesi.”

Görüldüğü üzere performans yönetimi, belirlenen amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için planların yapılması, uygulanması, denetlenmesi ve geri bildirimler sayesinde eksikliklerin tespit edilerek geliştirilmesi gibi bir dizi süreçten oluşmaktadır.

“Performans yönetiminden beklenen yararlar; (Osborne ve Gaebler, 1992: 86).

- Faaliyetlerin planlara uygunluğu sağlanır,
- Geleceğe yönelik eylem planı için özgün veri sağlar,
- Kıyaslamalar sayesinde en iyi uygulamaların belirlenmesini ve benimsenmesini sağlar,
- Ödül sisteminin işletilmesine zemin oluşturur,
- Motivasyonu artırır,
- İyileştirme önceliklerini gösterir. Performans yönetimi yaklaşımı açısından, geleneksel kamu yönetimindeki girdilere odaklı anlayışın tam tersine, çıktılara odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi söz konusudur.”

Sonuç olarak, performans yönetimi, performans ölçümünü ve değerlendirilmesini zorunlu kılar. Kurum çalışanlarının başarılarının ölçülmesinde, kamu kaynağının etkin ve verimli kullanılmasında, insan kaynağından maksimum verim alınmasında, çalışanların motivasyonunun artırılmasında ve benzer şekilde kurumun hedeflerine ulaşmasında performans değerlendirmenin rolü büyüktür.

Özellikle 657 sayılı DMK’nda yer alan sicil raporu uygulamasına son verilip, 6111 sayılı Yasa ile performansa dayalı ücret sistemi düzenlemesine geçilmesiyle birlikte, kamu personelinin performansının değerlendirilmesi gündeme gelmiştir.

Türkiye’de kamu yönetiminde geleneksel yaklaşımın izleri hala devam etmektedir. Performans yönetim sistemini benimseyen kurumların birçoğunda performans göstergeleri ve performans kriterleri sadece kurumun istatistiki bilgilerini içermektedir. Performansa dayalı ücret sistemini uygulayan kurum sayısı ise oldukça azdır. Kamu yönetiminde dikey farklılaşmanın bulunması, stratejik planların, performans hedeflerinin ve göstergelerin üst yönetim tarafından belirlenip standartlaştırılması, birimlerinin özelliklerine göre belirlenmemesi ve kamuda rekabetin olmaması performans değerlendirme sisteminin önündeki engeller olarak sayılabilir.



### **2.3. Motivasyon Kavramı**

Organizasyonların en önemli kaynağı insan gücüdür. En gelişmiş teknolojilerin uygulandığı örgütlerde dahi insan gücünün önemi büyüktür. Bu nedenle, örgütleri yönetenler insan gücünden maksimum faydalanma yöntemlerini araştırırlar.

Çalışanların büyük bir kısmı işlerinden, çalıştıkları kurumdan ve yöneticilerinden yakınmaktadır. Aynı şekilde çoğu yönetici de çalışanlar için yapılan harcamaların artmasına karşı performanslarının artmadığını ve çalışanlarda kuruma aidiyet ve bağlılık duygularının giderek zayıfladığını söylemektedir.

Bu şekildeki karşılıklı yakınmalar iş ortamındaki sorunların varlığına işaret eder (<https://ismetbarutcugil.wordpress.com/2014/08/27/motivasyon-ve-performans/>).

Sorunların baş göstermeye başladığı görüldüğü ya da hissedildiği anda bu duruma yol açan sebepleri bulmak ve ortadan kaldıracak yöntemleri araştırmak gerekir. Aksi takdirde daha düzeltilmesi zor sonuçlarla karşılaşılması kaçınılmazdır.

Motivasyon kavramı, birey, örgüt ve performansla yakından ilgilidir. Yöneticiler örgütte istenen hedeflere ulaşmak için, bireysel performansı yükseltmenin yollarını aramışlardır. Bu arayış sonucunda, insan kaynağını örgütün en önemli aktörü olarak gören insan kaynakları yönetimi yaklaşımını benimseyen bir sürece girilmiştir. Bu süreç, bireysel performansın artmasında motivasyonun en önemli faktör olduğu görüşünün benimsenmesine ve motivasyonu etkileyen faktörlerin araştırılmasına sebep olmuştur.

#### **2.3.1. Motivasyonun tanımı ve önemi**

Motivasyon kelimesi Latince kökenli olup, “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyonun psikolojik bir olgu olarak değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına sebep olmuştur.

Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir (Alan, 2006):

- “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”

- “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”
- “Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına tevsik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu”
- “Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”
- “Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar”
- “Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur”
- “Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir”.
- “Motivasyon işgöreni, beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır (Ergül, 2005: 69). Genel bir tanımla bir veya daha fazla insanı, belirli bir amaca ya da faaliyete doğru sürekli olacak şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”

Motivasyonun varlığı için gerçekleştirilmesi beklenen bir amaç, başarma duygusu ve isteğinin varlığı gerekir.

Motivasyon, insanları belli faaliyet ve davranışları yapmaya iten güç ve enerjidir ([http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013\\_03/1309\\_360\\_7\\_motivasyon.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013_03/1309_360_7_motivasyon.pdf)). İnsan benliğinde oluşan zihinsel, fiziksel ve duygusal boyutları olan bir güdülenme durumudur.

Motivasyonun kelime anlamı, psikolojik anlamından genişler; harekete geçirmek demektir (<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/292.pdf>). Harekete geçiren ise motividir (güdü). Günümüzde insanların çoğunun istedikleri, sevdikleri ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştığı söylenemez. Buna rağmen, sadece sürekli olduğunu bildiği işte çalışıyor olmaları bile çalışanlara güven duygusu verir.

İnsanlar çalıştıkları kurumdan maddi ve gayrimaddi ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler. Bu durum yönetici ve çalışan arasında karşılıklı bir alış-veriş gibidir.

Yöneticiler, artan rekabet ortamında sorumlu oldukları örgütün hedeflerine ulaşması için elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanmayı ister. En önemli kaynak olan insan gücünden maksimum fayda sağlamak için, çalışanın performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurları bilmek zorundadır. Bu demek değildir ki, yöneticinin çalışanın tüm ihtiyaçlarını karşılaması gerekir.

Çalışanın ücret, teknoloji, kırtasiye, ısınma vb. maddi ihtiyaçları yanında çalışmasının takdir edilmesi, kendisini örgüte ait hissetmesi, karar süreçlerine katılması, dolayısıyla fikirlerine değer verildiğini görmesi de karşılanması beklenen ihtiyaçlardandır.

Bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde, motivasyonu artacak olan çalışanın performansı da yükselecektir. Ancak, bazı durumlarda çalışan motivasyonu yönetici tarafından giderilen ihtiyaçlarla ilgili olmayabilir. Ailevi problemler veya sağlık sorunları bunlara örnek verilebilir.

### **2.3.2. Motivasyonu etkileyen faktörler**

Motivasyon çalışanın davranışları açısından psikolojik bir durumdur. Ruh halini olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler kişinin motivasyonuna yansıtılarak davranışlarını ve performansını etkiler.

Motivasyonu etkileyen faktörleri;

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler
- Sosyal ve çevresel faktörler

olarak üç başlık altında toplayabiliriz.

#### **2.3.2.1. Bireysel faktörler**

Kişilerin motivasyonlarını etkileyen güdülerdir (İnceoğlu, 1985). Güdüler, kişileri kendi arzu, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirir. Her ne kadar dış etkenler kişiyi etkilese ve yönlendirse de kişinin kendi ihtiyaçları da onun arzularını, hedeflerini ve davranışlarını etkilemektedir.

İnsan davranışlarını belli bir amaca yönelten veya o amaçtan uzaklaştıran itici bir güç vardır. Bu güç amaca yaklaştırıyorsa olumlu, uzaklaştırıyorsa olumsuz olarak tanımlanır.

İnsanların tatmin etmek istedikleri çeşitli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları tatmin etmek için de çeşitli yollar deneyebilirler. Aynı istek çeşitli amaçlara yönelmiş olarak görülebilir. Kişinin aynı ihtiyacı tatmin etmek için değişik yollardan hangisini seçeceği konusunda çeşitli faktörler etkili olur. Bu faktörlerin en önemlileri bireysel ve çevresel faktörlerdir. Kişinin kendisiyle veya çevresiyle ilgili etkenler bu seçimi yapmasında etkili olurlar. Seçime etki edecek kendisiyle ilgili faktörler fiziki yapısı, sağlık durumu, zekası, kişiliği vb.dir. Çevresel faktörler arasında da aile ve sosyal çevresi ile bulunduğu fiziki ortam, sosyo-ekonomik ve kültürel ortamlar yer alır.

“Görülmektedir ki davranışlar bir yandan insanın bireysel olarak gereksinim ve güdülerinin, öğrenme sürecinin, kişiliğinin, algılamalarının, tutum ve ihtiyaçlarının etkisiyle, öte yandan kişinin üyesi olarak bulunduğu toplumda kültür, sosyal sınıf, referans grubu ve aile gibi sosyo-kültürel faktörlerin etkileri ile ortaya çıkar “(İnceoğlu, 1985).

### *İhtiyaçlar*

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için fiziksel ve duygusal dengelerini korumak zorundadırlar. İhtiyaçlar bu duygular üzerinde olumsuz etkiler yaratır. İhtiyaçların yarattığı yoksunluk hissini gidermek için bu ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek yoktur ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir.

İhtiyaçları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- Fizyolojik İhtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyacı
- Sosyal İhtiyaçlar
- Psikolojik /Duygusal İhtiyaçlar

İnsanları harekete geçiren en önemli sebep ihtiyaçlarını tatmin etme zorunluluğudur. Bu da güdüler sayesinde olur (Alan, 2006). Güdüler içsel ya da dışsal olabilir; dürtü veya içgüdü şeklinde doğuştan olabilecekleri gibi sonradan da kazanılabilirler.

Motivasyon konusunda en çok bilinen ve dünyada en yaygın şekilde tanınan yaklaşımlardan biri Abraham H. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"dir. Bu teoriye göre insanın doğuşundan itibaren gelen belli ihtiyaçları vardır. Maslow'a göre ihtiyaçlar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (nefes, besin, su, cinsellik, uyku, denge, boşaltım)
2. Güvenlik ihtiyacı (vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği)
3. Ait olma, sevgi, sevecenlik ihtiyacı (arkadaşlık, aile, cinsel yakınlık)
4. Saygınlık ihtiyacı (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı)
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü)

şeklinde sıralanmıştır

Bu ihtiyaçlar zamanla kişinin davranışlarında etkili ve belirleyici olur. Maslow ihtiyaçları kendi içinde gruplandırarak bir sıraya koymuştur. Birinci sıradaki ihtiyaç giderilmeden ikincisine geçilmez. İhtiyaçlar tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir. İhtiyaçlar tatmin edildikçe hiyerarşik gruplar arasındaki geçiş otomatik olarak ilerleyecektir. Bu hiyerarşiye göre, alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz.

Maslow'un yaklaşımındaki temel varsayımlar şu şekildedir (Alan, 2006):

1. "İhtiyaçlar davranışı doğurur, yönlendirir ve sürmesini sağlar."
2. "İhtiyaçlar hiyerarşik yapıdadır."

3. “Alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyacın insanın davranışlarını etkilemesi düşünülemez.”
4. “Karşılanmış bir ihtiyaç davranışları etkileyemez.”

### *Beklentiler*

İnsan sürekli gelişen, öğrenen ve değişebilen bir varlıktır. Kişinin büyüme sürecinde alışkanlıkları ve hayata bakış açısı değişeceği gibi beklentileri de değişir. Sosyal bir varlık olan insan çalıştığı sürece beklentileri de devam eder.

Birey istediği tatmin düzeyine ulaştığında, kendisine yeni hedefler belirler. Hedef bir konuda başarılı olmaksızın ve istenen başarıya ulaşılmışsa, bu defa yeni bir başarı düzeyi belirler ve buna bağlı olarak da beklenti düzeyi değişir. Beklenti düzeyindeki yükselme değişme başarıyı da etkiler. Kişi bu şekilde kendisini sürekli yenileyerek ve geliştirerek ilerler (<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/292.pdf>).

Bu durum bireyin kendisine saygı duymasını da beraberinde getirir. Bireyin kendisine saygısı, onun idealleri ve hedefleri ile bunları gerçekleştirme ilişkisinden doğan sonuçla ilgilidir. Gittikçe artan beklenti düzeyinin gerçekleşmesi kişinin başarı duygusu yanında kendisini takdir etme ve saygı duymasında etkili olur. Aynı zamanda bu durum kişinin takdir edilme isteğinin de göstergesidir.

Kendini takdir etme ve saygı duyma gibi duygular aynı zamanda birer motivasyon kaynağıdır. (<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/292.pdf>).

Kişilerin ailesi, çalıştığı çevre, içinde bulunduğu sosyal gruplar gibi çevresel ve sosyal faktörler beklentilerinin değişmesine ve artmasına sebep olur. Ulaşılan beklenti düzeyinde yeni hedefler ortaya çıkar. Motive edilen bireyin beklentileri karşılandıkça yeni beklenti hedeflerine ulaşmak için performansı da artacaktır.

### *Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi*

Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi bireysel faktörler motivasyonu yakından etkiler. Farklı yaş gruplarında, bilgi ve tecrübe birikimleri farklı olacağından, beklentiler motivasyon ihtiyacı da farklı olacaktır.

Özellikle çalışma hayatına yeni başlayanlar, kendilerini ispatlamak bilgi, beceri ve yeteneklerini göstermek isterler. Bu gruptaki çalışanlar çoğunlukla kendi kendilerini motive ederler.

### *Kişilik, zeka ve yetenek*

İnsanlar kişilik, zeka ve yetenekleri bakımından birbirlerinden farklıdır. Biri için önemli ve etkili olan motive edici unsur diğeri için aynı önem ve etkiye sahip olamayabilir. İş disiplini, sorumluluk bilinci, planlı çalışma gibi kişilik özellikleri başarıda etkili olan unsurlardır.

Kişinin zeka ve algı düzeyi ile yetenekleri başarı düzeyini belirler. Algı düzeyleri yüksek kişilerin öğrenme süreci hızlı olduğundan daha çabuk ve kolay motive olurlar (Bayındır, <http://www.kigem.com/isletmelerde-motivasyon.html>). İnsanda bir takım gizli güç ve yeteneklerin bulunduğu bir gerçektir. Bir insanın tam anlamıyla başarılı ve verimli olabilmesi o gizli güçlerin ortaya çıkmasına bağlı olabilir. Anlaşılacağı üzere performans ve başarı için motivasyon tek başına etkili ve yeterli değildir.

### *Motivasyonu olumsuz etkileyen bireysel faktörler*

Bireysel faktörlerden motivasyonu olumsuz etkileyenler psikolojik, bedensel ve çevreyle ilgili faktörler olarak üç gruba ayrılabilir ([http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013\\_03/13093607\\_motivasyon.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013_03/13093607_motivasyon.pdf)).

#### 1. Psikolojik faktörler

- İsteksizlik
- Kendine aşırı güven
- Başaramama korkusu
- Zihnin sürekli başka şeylerle meşgul olması

#### 2. Bedensel Faktörler

- Kötü beslenme alışkanlıkları
- Aşırı açlık, aşırı tokluk

- Aşırı yorgunluk
- Uykusuzluk

### 3. Çevreyle ilgili faktörler

- Gürültü (telefon, trafik, müzik vb.)
- Yetersiz aydınlatma
- Sabit yerde çalışma alışkanlığının olmayışı (yatarak çalışma, koltukta oturarak ders çalışma vb.)
- “Hayır” diyememe
- Sabırlı olamama
- Takıntılar

#### 2.3.2.2. Örgütsel faktörler

İnsan kaynağı örgütlerin en önemli sermayesidir. Bu nedenle insan kaynağının motive edilmesi örgüt açısından önemlidir.

Örgüt, genel anlamı ile görevler, ayrıcalıklar ve sorumlulukları resmen belirleyen ve dağıtan, böylece bir grubun etkinliklerinin nasıl yürütüleceğini açıklayan kurallar ve hedefler düzeni olarak tanımlanabilir.

“Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-97). Beşeri unsur olan insanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu teşvik edici bu araçların da kişilere göre değişeceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü diğeri için önemli olmayabilir.”

Bununla birlikte örgütün ücret politikası, kariyer olanakları, çalışma koşulları, adil iş dağılımı ve iş tanımının yapılmış olması, iş güvencesi, iletişim, başarı ödüllendirme sistemi, yöneticilerin bilgi düzeyi gibi faktörler tüm çalışanlar için motivasyonu etkileyen önemli faktörlerdir.



Motivasyonu etkileyen örgütsel faktörlerin başlıcalarına aşağıda yer verilmiştir.

#### *İşin genel görünümü*

Bir işgörenin işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlayarak kendini işe vermesini sağlamak gerekmektedir. İşgören böylesine kendini işe verdiğinde, işin tüm gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta, verimini artırmaktadır. Verimini artırdıkça kendine güven ve öz-saygısı da artmaktadır. İşgörenin işine sarılabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir.

1. İşgörenin yaptığı iş mesleğine, ilgilerine, kişiliğine uygun olmalıdır.
2. İşgörenin işine güdülenmesine, işine kendini vermesine ortam hazırlanmalıdır.
3. İşgörenin işi bağımsız olmalıdır. Başarısının sonucunu görebilmelidir.
4. İşgörenin başarma güdüsünün olması gerekmektedir.
5. İşgören, önüne konulan amaçları gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

İşgören gerçekleştiremeyeceği amaçlar için gönüllü olarak koşmaz (Ergül, 2005: 69). Yukarıda sayılan koşullar, ancak yüksek düzeyde meslek adamlarının çalıştığı, birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde olabilir. Tekdüze işlerin bulunduğu düşük düzeyde yeterlik isteyen işlerde işgörenin kendini işe sarması zor olabilmektedir.

#### *İşin fiziki yapısı ve çalışma şartları*

Fiziksel ortamın insan psikolojisi üzerinde etkisi büyüktür. Çalışanın işyerinde kendisini huzurlu ve güvende hissetmesi önemlidir. Fiziksel ortamı etkileyen soğuk-sıcak hava, aydınlatma, ısıtma, fiziksel donanım, engellilere uygun tertibat vb. çalışanın iş yerine şevkle gelmesini sağlayacaktır.

#### *İşin zorluk derecesi*

Yöneticiler, çalışanların bilgi, tecrübe yeteneklerine göre görev dağılımı yapmalı, yetersiz olduğunu düşündüğü çalışanı her göreve hazır hale getirmek için eğitim vermelidir. İş tanımı belirlerken çalışanın eğitim, kişilik, yetenek ve bedensel sağlık durumuna dikkat etmelidir. Sevdiği işte başarılı olan çalışan işin zor olduğunu düşünmez.

### *Ücret (ekonomik faktör)*

Performans, ücret ve motivasyon örgüt ve çalışan için birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Ücret konusu ekonomik ve sosyal kalkınmasını gerçekleştirememiş toplumlarda çok etkili bir motivasyon unsurudur (Bayındır, <http://www.kigem.com/isletmelerde-motivasyon.html>).

En azından çalışanların asgari şartlarda yaşamlarını idame ettirebilecekleri bir ücret sistemi uygulanmalıdır. Çalıştığı kurumda bu imkanı elde edemeyen ve başkalarının desteğine ihtiyaç duyan insanda mutluluk ve motivasyondan söz etmek mümkün değildir. Tüm işveren ve yöneticiler bunu unutmadan hareket etmek durumundadırlar. Yaptığı işin karşılığını maddi ya da manevi alamadığına inanan bir iş gören yarın yapacağını bugünkünden daha iyi yapmaya çalışmayacaktır.

Ücret, prim, zam, maddi ödül ve fazla çalışma karşılığı ödenen mesai ücretleri çalışanı motive eden önemli ekonomik faktörlerdir. “Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden de etkilenebilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 85-97). Bu konuda yapılan bir araştırmada; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.”

“Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Ödülün etkisini arttırmak için her fırsatta bunun görünürlüğünü artırmalıdır (Ergül, 2005: 69). Bunun için ödülleri bir sır olmaktan çıkarmak amacıyla, açık bir şekilde herkesin ücretinden söz etmek, performans ödülleri duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gerekir.”

### *Terfi olanakları*

Çalışanlar, emeklerinin karşılığı öncelikle ücret olarak almak isterler. Ancak bu beklenti düzeyine eriştiklerinde, yeni hedefler belirlerler. Ücret artışını sağlayan önemli faktörlerden biri de terfi sistemidir.

Başarılı bir çalışan, çalışmalarının karşılığında örgütte gelebileceği kariyer noktalarını bilmelidir. Ne kadar motive edilirse edilsin bulunduğu noktadan ileriye gidemeyeceğini düşünen kişinin performansı düşer.

Parasal ödüller terfinin beraberinde getirdiği, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu artırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır.

### *Takdir*

Çalışmaların görülüp başarıların takdir edildiği görmek, psikolojik bir ihtiyaçtır. İnsanlar yaptıkları işlerden dolayı takdir edilip, toplumda saygı görmek ister. Kişiler için başarının takdir edilmesi ücretten daha önemli bir motivasyon aracıdır ve çalışan hangi mevkide olursa olsun buna ihtiyaç duyar.

Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir (Ergül, 2005: 69). İnsanlar, çalışmalarının ve başarılarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Bu yüzden yöneticilerin çalışanları iyi gözlemlemeleri başarılı performans gösterenleri takdir edip ödüllendirmeleri önemlidir. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel daha gayretli bir şekilde çalışacaktır.

### *Yönetim biçimi*

Her insanın kişilik ve eğitim düzeyleri farklıdır. Bu nedenle motivasyon aracı olarak tek tip bir güdüleme söz konusu olamaz. İyi bir yönetici çalışanın kişilik özelliklerini, yeteneklerini, potansiyelini ve beklentilerini iyi bilmek zorundadır. Ancak bu şekilde çalışanı motive edecek güdüleri tespit eder ve motivasyonu sağlar.

“Bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon amaçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olamaz (Ergöl, 2005: 67-79). Çünkü insanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır. O halde Őöyle diyebiliriz ki; bir işgörene veya işgörenlere uygulanan motivasyon tekniği, başka bir işgören veya işgörenler için geçerli olmayabilir. Onun için bir örgütte iyi bir idareci olan bir birey, başka bir örgütte iyi bir idareci olmayabilir. Fakat önemli bir husus da insanların nasıl ve hangi Şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu güdülenme tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir.”

### *İş tanımı*

Bir iş tanımı, işin içeriğini tam olarak yansıtmaya derecesine göre geçerlidir (<http://notoku.com/is-tanimlarinin-ve-is-gereklerinin-hazirlanmasi/#ixzz3iPfwDIqk>).

İş tanımları eksik ya da aldatıcı olursa, iş gerekleri de eksik olarak saptanır ve buna bağlı olarak uygun niteliklere sahip olmayan adaylar işe alınır. Ayrıca yetersiz iş tanımı, personelin üstleneceği sorumlulukları kavramasını güçleştirir. Bunun için bir iş tanımının yapıldığı andaki işin içeriğini gerekli ayrıntılarıyla açıklamalıdır. İş tanımında yer alan görevler önemlerine göre sıralanmalıdır. Bu durum, iş için gerekli olan yeterliliklerin doğru tanımlanmasına yardım eder. Her iş için ayrı ayrı tanımlama yapılmalıdır. Bazen sıkıcı gelse de, birbirine çok benzer işlerin bile tek tek tanımlanması gerekir. İş tanımı kısaca yazılmalı, spesifik olmalı ve iş gereklerini içermelidir.

İş tanımları iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir (Can, 2010). Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanımıdır. Burada ortaya konulmak istenen amaç, iş özelliklerini belirtmektir.

Çalışanın özelliklerine ile işin niteliği arasında uyumun olması, iş tanımına uygun kişilerin doğru konumlandırılması yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli konulardan biridir. İnsanlar özellikle eğitim aldıkları konularla ilgili işleri yapmak isterler. Yapacakları işlerin sınırlarının çizilmesi, örgütün çalışandan beklentisini net

olarak ortaya koymaya yarar. Bu sayede çalışan da kendisinden bekleneni bilir ve başarılı olmak için çaba harcar.

### 2.3.2.3. Sosyal ve çevresel faktörler

Kişinin içinde yaşadığı iş ve sosyal çevresi, davranışlarında ve beklentilerinde etkilidir. Çevresel ve sosyal faktörler insan davranışını yönlendiren güdülerini harekete geçirir.

Çevresi tarafından beğenilme ve saygı görme ihtiyacı karşılanan kişinin motivasyonu artar. Bunun dışında ulaşım, yoğun trafik, gürültü ve hava kirliliği gibi stres yaratan çevresel faktörler de kişinin motivasyonu olumsuz etkiler. Ancak, örgütün çevresel faktöre etkisi yoktur. Sadece çevresel faktörlerin değişken olabileceği düşünülerek çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri kontrol edilebilir.

“İş tatmininin toplumsal şartlardan etkilendiği saptanmıştır (Akbal, 2010). Buna göre kötü toplum şartlarının iş tatminini azaltırken, iyi toplum şartlarının arttıracakları düşünülürse de gerçek daha farklıdır. İşgören kendi iş şartlarını toplum iş şartları ile mukayese etmektedir. Mukayese sonucunda kendi iş şartları düşük ve toplum iş şartları da düşük ise bu durum iş tatminini yükseltir. Kısacası iki değer sistemi arasındaki fark azaldıkça, iş tatmini artmaktadır, çünkü işgörenler kendilerini nispi olarak iyi durumda addederler.”

## 2.4. Motivasyonun Olumlu Sonuçları

İnsan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bunun sebebi ise ekonomideki rekabettir. İnsan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda verimli çalışmaya iten motivasyondur. Bireysel ve örgütsel başarıda büyük etki ve öneme sahip olan motivasyonun olumlu sonuçlarını örgüt ve çalışan açısından değerlendirebiliriz.

### 2.4.1. Motivasyonun örgüt açısından olumlu sonuçları

Etkin bir örgüt yapısı, bilgili ve tecrübeli yöneticiler, teknik donanım ve fiziksel ortamı istenen düzeyde olmasına rağmen, bazen beklenen verim yakalanamaz. Bu durum birçok örgütün sorunudur.

Yöneticiler bunun nedenini araştırdıklarında, çalışanların motivasyonundaki azalmayı rahatlıkla görebilirler. Çünkü işler zamanla monotonlaşmaya başlar ve çalışanları motive edecek güdüler azalır. Bu durumda insanların heyecanı ve işe olan ilgi ve istekleri de kaybolmaya başlar.

Motivasyon aslen içten gelir. Yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını koruma ve örgüt enerjisini sürdürme ya da yeniden oluşturma konusunda teşvik edebilirler. Eğer yönetici örgüt amaçları konusunda coşkulu davranırsa, çalışanlar da aynı biçimde karşılık verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer konu yöneticilerin çalışanlara bir şeyler yaptırmak için otoriter emirler vermemesidir. Yöneticiler yön gösterici, çalışanlara problemlerini çözmeleri yönünde cesaret verici olmalıdır. Çalışanların, çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermelidir.

Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur (Yılmaz, 2006). Burada zor olan insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığın nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığın ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir. Motivasyonun yüksek olması verimi de doğrudan arttırabilir.

Motivasyonun en önemli sonucu, yapılacak işe karşı ilgili ve istekli olunmasının sağlanmasıdır. Yeterli ilgi ve isteğe sahip olan kişi örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda başarılı olmak için daha fazla performans gösterecektir.

İnsan doğası gereği öğrenmeye meraklıdır. Ancak öğrenme isteği bulunmasına rağmen bunu engelleyen bir takım faktörler olabilir. Yöneticilerin bu olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik planlamalar yapması, çalışanın motivasyonunu ve performansını artırır. Gizli kalmış potansiyelin ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar.

#### **2.4.2. Motivasyonun çalışanlar açısından olumlu sonuçları**

Motivasyonu yüksek olan çalışanların performansları da artacak ve yaptığı işte başarılı olacaktır. Bunun sonucunda elde edeceği memnuniyet aile, iş ve sosyal hayatına da yansıtacaktır.

Motivasyonun çalışanlar açısından hayattan keyif alma, başarı ve kendine güvenin artması ile yüksek performans gibi olumlu sonuçları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

### ***Hayattan keyif alma***

İnsan hayatını etkileyen en önemli faktörlerden ikisi ailesi ve işidir. Aile ve iş ortamında memnuniyeti ve tatmini yaşayan kişi hayatında da mutludur. Yaşamdan keyif alır. Her iki unsur da birbirini etkiler.

Bu nedenle, insanlar iş hayatlarında ne kadar yüksek motivasyona sahip olurlarsa aile ve sosyal hayatlarında da o derece mutlu olurlar (Akbal, 2010).

### ***Başarı ve kendine güvenin artması***

Motivasyon ve başarı arasında sıkı bir bağ vardır. Motivasyonu artan kişi daha verimli ve istekli çalışacak ve başarılı olacaktır. Başarının ödüllendirilmesi de motivasyonu artıracak ve döngü sayesinde kişinin kendine güveni de artacaktır.

### ***Yüksek Performans***

Örgütlerin temel amacı etkinliği ve verimliliği artırmaktır (Tunçer, 2013: 104). Bunu başarmak isteyen örgütlerin öncelikle bireylerin motivasyon ve performans düzeylerini artırmaları gerekir.

## **2.5. Motivasyon Eksikliğinin Sonuçları**

İnsanları belli bir davranışta bulunmak üzere harekete geçiren itici güçler güdülerdir. Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin olumsuz etkileriyle zamanla güdülerde azalma ve kişide motivasyon eksikliği yaşanır.

### **2.5.1. Motivasyon eksikliğinin örgüt açısından sonuçları**

Örgütlerde etkili motivasyonun yerini hiçbir şey tutamaz (Yılmaz, 2006). Ne yeni düzenlemeler, ne yeni kaynaklar, ne teknolojik yenilikler ne de programların düzenlenmesi, örgüt için çalışan işgörenlerin davranışlarına enerji veremiyor ve davranışlarını şekillendiremiyorsa örgütün performansını anlamlı şekilde değiştiremezler. Örgütler, sahip oldukları tüm maddi ve insan kaynaklarını, örgütün hedeflerine ulaşması için kullanırlar. Ancak bir örgütün, elinde bulundurduğu maddi kaynaklarının kalitesi, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli ancak yeterli değildir. Maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da örgütün hedefleri doğrultusunda

yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticileri, motivasyonun, örgüt performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu kabul etmelidirler.

Kötü performansın temel nedenlerinden biri de yetersiz motivasyondur (Yılmaz, 2006). Çalışan bir kişinin başarılı olabilmesi için başarı doğrultusunda motivasyona gereksinimi vardır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, başarı ve yüksek performans için sadece motivasyonun yeterli olmamasıdır. Zekâ ve ilgili yeteneklerin yeterli seviyede olmadığı bir çalışanı ne kadar motive ederseniz edin performansında aynı derecede artış sağlanamayacaktır.

### **2.5.2. Motivasyon eksikliğinin çalışanlar açısından sonuçları**

Motivasyon ve iş tatmininde azalma, kişinin işe geç gelmesi, işten ayrılma isteği, bedensel ve ruhsal sağlık sorunları, stres, örgütsel bağlılıkta azalma ve performansın düşmesi gibi birçok olumsuz sonuçlara neden olur.

#### ***Stres ve Diğer Sağlık Sorunları***

Mutsuz bir ortamda çalışan kişinin stres ve sağlık sorunları yaşaması muhtemeldir. Motivasyon eksikliği başlı başına memnuniyetsizlik sebebidir. Bu durum kişilik ve çevresel faktörlerin de etkisiyle çalışanın depresyon yaşamasına dahi sebep olabilir.

Performansı azalan işgörenin fiziksel hareketleri de yavaşlar. Efor düşüklüğü, mutsuzluk, sigara kullanımında artış gibi sağlığını olumsuz etkileyen faktörler artar.

#### ***İşe devamsızlık ve işe geç gelme***

Gerek yönetimden kaynaklı, gerekse çevresel faktörlerin etkisiyle motivasyonu kaybolan işgören işe gelmek istemez veya geç gelmeye başlar. Yürüyüşü değişir, iş arkadaşlarıyla ilişkisi zayıflar. Motivasyon ve işe devamsızlık arasında ters orantı vardır.

#### ***Örgütsel bağlılıkta azalma***

Bağlılığı, iş görenin, gönüllü olarak örgütte kalmayı ve iş vereni için çalışmaya devam etmeyi istemesi olarak tanımlamak mümkündür (Romzek, 1989; Porte vd., 1974, alt. Mcneese-Smith, 1999: 246). Bu bağlamda Meyer ve Allen (1991) bağlılığı üç bileşenle açıklamaktadır: Duygusal (affective commitment), Sürekli (continuance commitment)



ve Kuralcı (normative commitment) bağlılık, duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütle olan ilişkilerini, değer yargıları ve amaçları temel alarak düşünmeleridir. Bir başka deyişle; iş görenlerin amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar örtüşürse, iş gören örgütte kalmayı o kadar ister. Sonuç olarak, duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte kendi istedikleri için kalmaya devam ederler. Sürekli bağlılıkta ise iş gören maddi unsurları düşünerek bir karar verir. Yani bu durumda sürekli bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar. Kuralcı bağlılık, iş görenin örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Yani bu tip bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte zorunluluk olduğu için kalırlar.

Bağlılık ve motivasyon arasında doğru orantı vardır ve birçok olumsuz sonuçları ortadan kaldırır (Akbal, 2010).

### ***Düşük performans***

Örgüt ve bireysel performansın artmasında olduğu gibi düşmesinde de motivasyonun etkisi büyüktür. Performans ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır. Kişilerin motivasyonlarındaki azalma işe karşı ilgi ve isteklerini azaltacak ve performansının düşmesine neden olacaktır.

## **2.6. Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi**

Motivasyon, yönetimin temel işlevlerinden birisi belki de en önemlisidir (Can, 2010). Örgütler performansı arttırmak ve başarılı olmak için birtakım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. İşgörenler hem içsel hem de dışsal motive edici faktörlerle güdülenebilirler. Örgüt yöneticileri, işgörenleri motive eden faktörleri belirlemeli ve bunları işe koşmalıdır. Motivasyonun yüksek olması verimi de doğrudan arttırabilir

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır (Ergül, 2005: 67-79). Ödülün görünürlüğünün çalışanlara her fırsatta hatırlatılması onun etkisini de arttıracaktır. Ödüllendirme çalışanın performans ve motivasyonunu artıran bir uygulama olduğundan bir sır gibi gizlenmesine gerek yoktur. Aksine, bu konuyu sır olmaktan çıkarmak, ödülleri açıklamak, maddi ödüllerin ücretlere ne şekilde yansıdığından bahsetmek, diğer performans ödülleri açıklamak ve yıllık maaş artışlarını peşin ödemek etkili olacaktır.

Çalışanların işlerini istekli, etkili ve verimli yapmalarını sağlayan en önemli etken motivasyondur. Motivasyon, kişide var olan yeteneğin ortaya çıkmasına ve işini istekle yapmasına yarayan itici bir güçtür ve sonuçta kişinin performansını yansıtır. (<http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1834&part=1>). Elbetteki motivasyonun tek başına etkili olması beklenemez. Kişinin sahip olduğu bireysel özellikleri, yetenekleri ve çalışma ortamı da motivasyon kadar etkili, hatta motivasyonu da etkileyen faktörlerdir. Bu unsurların varlığı ya da yokluğunun performansla aralarında pozitif ilişki bulunmaktadır. Örgütte çalışanların bireysel farklılıkların göz önüne alınması, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin bireyselleştirilmesi, performansın ödüllendirilmesi gibi motivasyon uygulamaları örgütte ne kadar başarılı düzenlenirse çalışanların performansı da o kadar yüksek olacaktır.

Canman (2000) da performans yönetimi sürecinin personele sağlayacağı yararları açıklarken, performans değerlendirmenin motivasyon üzerinde doğrudan etki yarattığını belirtmektedir (<http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1834&part=1>). Bu bulgulardan hareketle performans değerlendirme ve motivasyonun birbiriyle ilişkisi olan iki önemli kavram olduğu söylenebilir. Motivasyonun temelinde gereksinimlerin karşılanması yatmaktadır (Hanks, 1999). Bu açıdan bakıldığında çalışanları motive etmek için çalışma ortamının ekonomik, toplumsal ve bireysel pek çok gereksinimi karşılayacak şekilde donatılması gerektiğinden, uygun motivasyon modelinin duruma ve koşullara göre belirlenmesi önem taşımaktadır. Motivasyon için kişisel, örgütsel, sektörel ve ulusal değişkenler göz önüne alınıp irdelenmesi gereken bir süreç olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sürecinin motive edici bir rol oynayabilmesi için, bireyin değerlendirme sürecine yönelik algıları ve tutumları ve bunları yönlendiren örgütsel ve bireysel beklentilerin adalet algılarıyla birlikte gerçekleşmesi önemli rol oynamaktadır.

## **BÖLÜM 3: TÜRKİYE’DEKİ VERGİ DAİRELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI**

Bu bölümde Türkiye’deki vergi dairelerinin kuruluş ve görevleri ile üst yönetim birimlerinin tanıtımı yasal mevzuat çerçevesinde anlatılmıştır.

### **3.1. Vergi Dairesi Tanımı ve Organizasyon Yapısı**

Bu bölümde vergi dairesinin tanımı ve organizasyon yapısı yasal mevzuat çerçevesinde açıklanmıştır. Vergi dairelerinin kuruluşu ve görevleri 24 Aralık 1994 tarih ve 22151 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde açıklanmıştır.

#### **3.1.1. Vergi dairesi tanımı**

Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin 4. maddesinde vergi dairesinin tanımı yapılmıştır. Buna göre vergi daireleri, mükellefi tespit eden, vergi, resim ve harç tarh eden, tahakkuk ettiren, ceza kesen ve tahsil eden dairelerdir.

Yönetmeliğin aynı maddesinde vergi dairelerinin aynı zamanda “tahsil dairesi” olduğu belirtilmiştir.

#### **3.1.2. Vergi dairelerinin kuruluşu ve görevleri**

Maliye Bakanlığı vergi dairelerinin kuruluş yerini ve şeklini, faaliyet bölgelerini, hangi vergi, resim ve harçların hangi vergi dairesi tarafından tahakkuk ve tahsil edileceğini belirlemeye yetkilidir.

İş hacmi ve nüfusa bağlı olarak il merkezlerinde bir veya daha fazla vergi dairesi kurulmasına, vergi dairelerine bağlı şubeler açılmasına, fonksiyonel görevlendirmeler belirlemeye, ilçelerde bağımsız vergi daireleri olabileceği gibi malmüdürlüklerine bağlı vergi dairelerinin kurulmasına yine Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Vergi dairelerinin görevleri Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinin 5.maddesinde açıklanmıştır. Bu görevleri yerine getirirken uyulacak usul ve esaslar, kullanılacak her türlü belge, servislerin ve bölümlerin görevleri vb. GİB tarafından

hazırlanan “İşlem Yönergesi”nde belirtilir. “İç Genelge” ve “Genel Yazılar” da GİB tarafından uygulamaya yön vermek üzere düzenlenen yazılı talimatlardır.

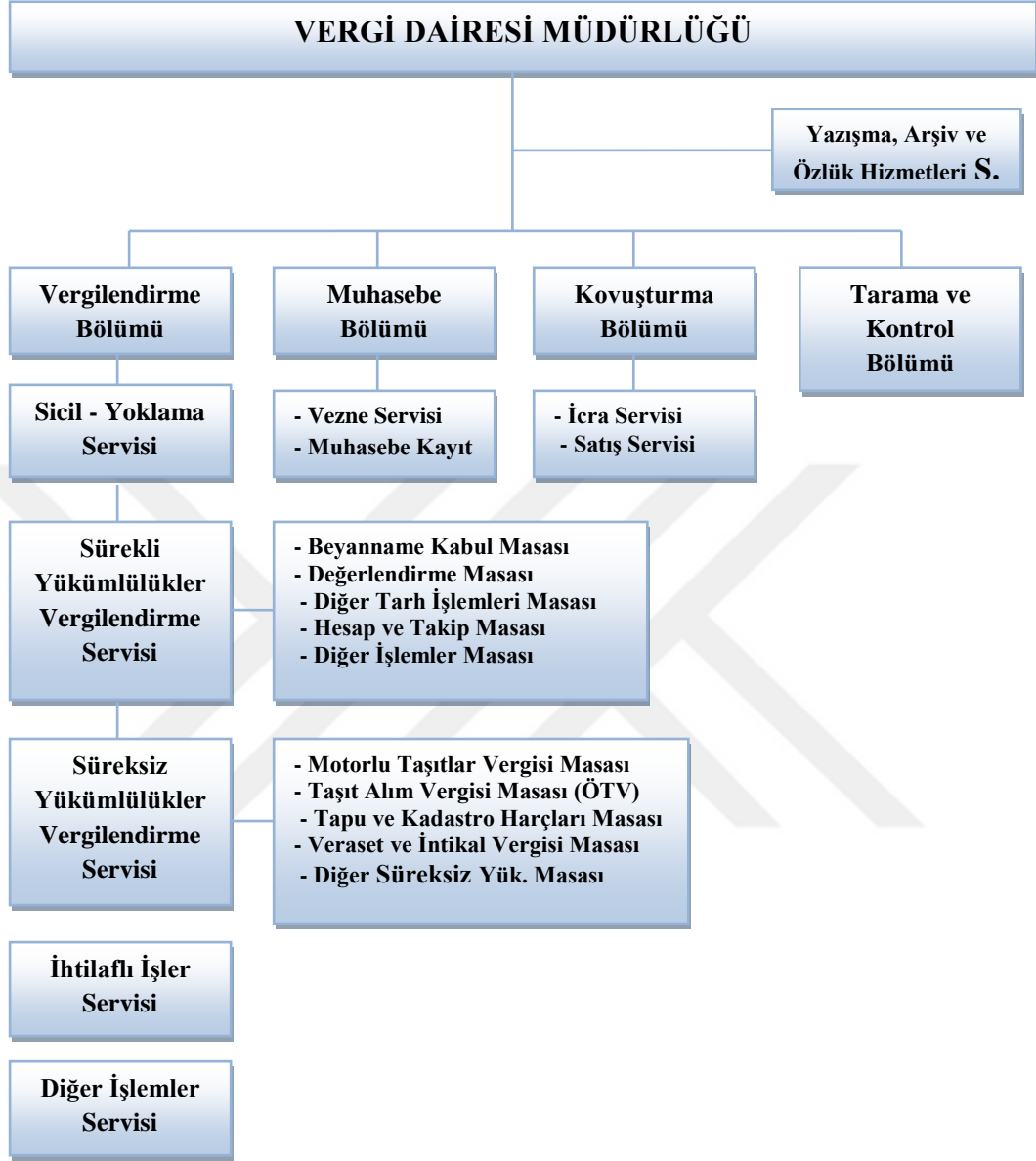
Vergi dairelerinin yetki alanının belirlenmesine ilişkin hükümler Yönetmeliğin 8. maddesinde açıklanmıştır.

### **3.1.3. Vergi dairelerinin organizasyon yapısı**

Vergi daireleri il merkezlerinde ve bazı ilçelerde bağımsız vergi daireleri ve malmüdürlükleri bünyesinde ise bağlı vergi daireleri olarak iki şekilde kurulur.

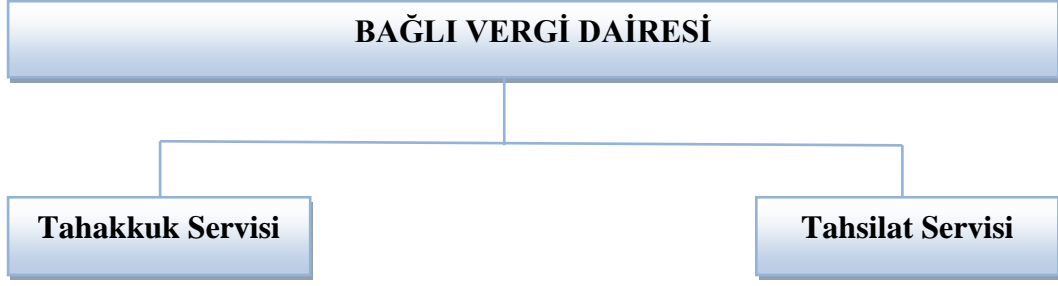
Her vergi dairesinin bir müdürü ve ihtiyaca göre bir veya daha fazla müdür yardımcısı bulunur. Servisler servis şefleri tarafından yönetilir. Vergi dairesinde görevli personel Gelir Uzmanı, Gelir Uzman Yardımcısı, VHKİ, Tahsildar, İcra Memuru, Memur ve Veznedar kadrolarında çalışırlar.

Vergi dairelerinde bulunan bölümler ve servisler aşağıda görüldüğü gibidir.



Şekil 1: Bağımsız Vergi Daireleri Örgüt Şeması

Kaynak: GİB, 2015 Yılı Performans Programı, S: 188, Ocak 2015



**Şekil 2:** Bağlı Vergi Daireleri (Malmüdürlükleri) Örgüt Şeması

**Kaynak:** GİB, 2015 Yılı Performans Programı, S: 188, Ocak 2015

### **3.2. Türkiye’de Vergi Dairelerinin Üst Kademe Yönetim Organları ve İşlevleri**

Türkiye’de vergi daireleri, GİB’na bağlı vergi dairesi başkanlıklarının veya defterdarlıkların gelir birimlerinin bünyesinde yapılanmışlardır. GİB ise 2005 yılına kadar Maliye Bakanlığının ana hizmet birimlerinden olan Gelirler Genel Müdürlüğü iken, 5345 sayılı Yasa’nın yürürlüğe girmesi ile birlikte başkanlık şeklinde bağlı kuruluşu olarak ayrılmıştır.

#### **3.2.1. Maliye Bakanlığı**

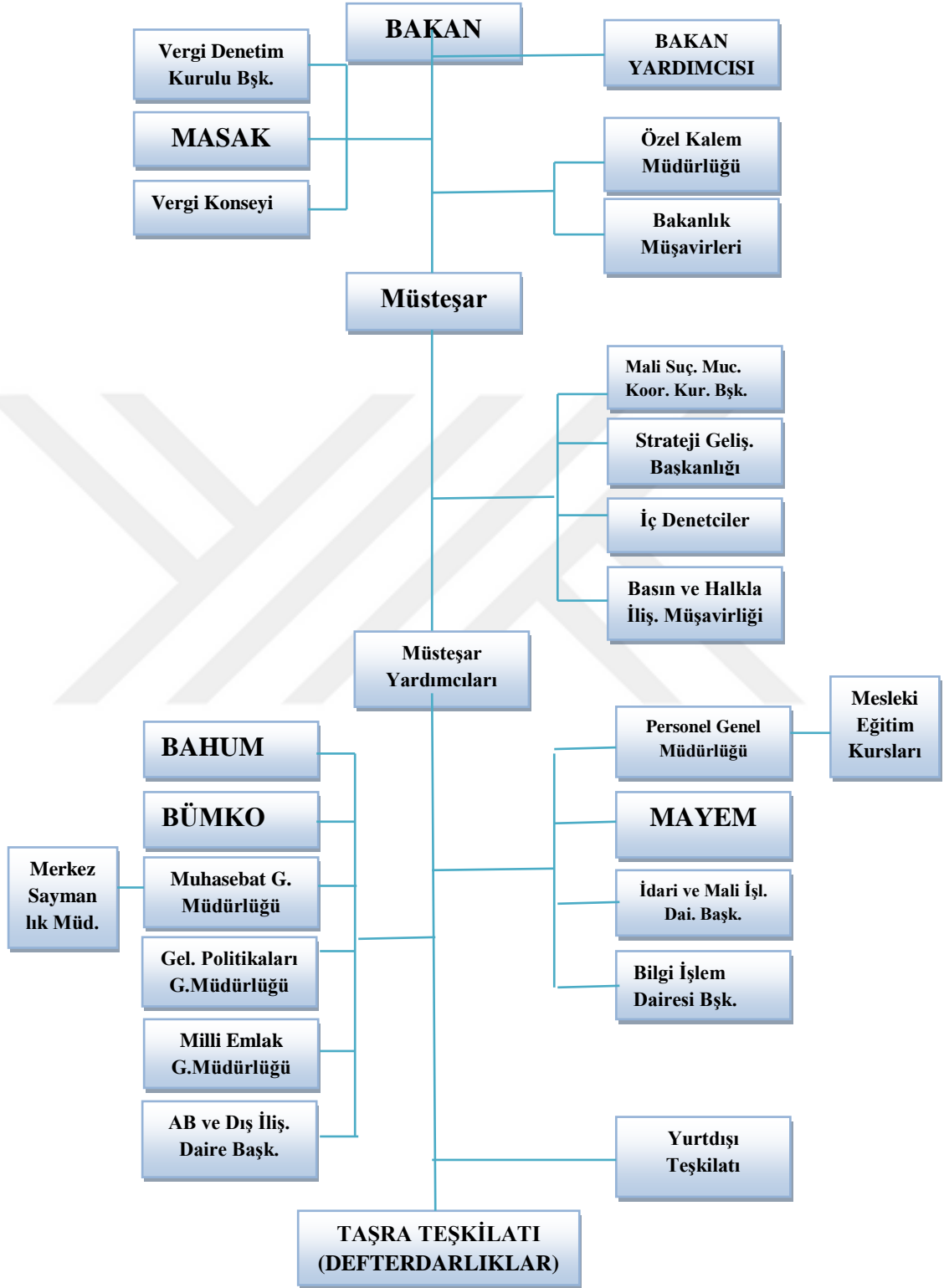
Maliye Bakanlığı teşkilatı;

- Merkez,
- Taşra ve yurtdışı teşkilatı,
- Bağlı ve ilgili kuruluşlardan meydana gelir.

Bağımsız vergi daireleri, Bakanlığın bağlı kuruluşu olan GİB’na bağlı taşra teşkilatı olarak organizasyon şemasında yer alır.

Maliye Bakanlığının kuruluş ve görevleri 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede açıklanmıştır.

Bakanlığın organizasyon şeması aşağıda görüldüğü gibidir.



**Şekil 3:** Maliye Bakanlığı Teşkilat Şeması  
**Kaynak:** <https://www.maliye.gov.tr/Sayfalar/AnaSayfa.aspx>

### 3.2.2. Gelir İdaresi Başkanlığı

2005 yılına kadar Maliye Bakanlığının Ana Hizmet birimlerinden olan Gelirler Genel Müdürlüğü, 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun yürürlüğe girmesiyle yeniden yapılanma sürecine girmiş ve bu süreçte Maliye Bakanlığından ayrılarak Bağlı Kuruluş olarak Başkanlık şeklinde örgütlenmiştir.

31/12/2014 tarihli verilere göre Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Dağılımı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 2**  
**Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı**

<b>MERKEZ</b>	
Gelir İdaresi Başkanı	1
Gelir İdaresi Başkan Yardımcısı	6
Gelir İdaresi Daire Başkanı	15
Gelir İdaresi Grup Başkanı	28
Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	1
1.Hukuk Müşaviri	1
Başkanlık Müşaviri	6
Hukuk Müşaviri	5
Müdür	12
Devlet Gelir Uzmanı	110
Devlet Gelir Uzman Yardımcısı	174
Mali Hizmetler Uzmanı	8
Mali Hizmetler Uzmanı Yardımcısı	5
Şef	13
Memur ve Diğer Personel	380
<b>TOPLAM</b>	<b>765</b>

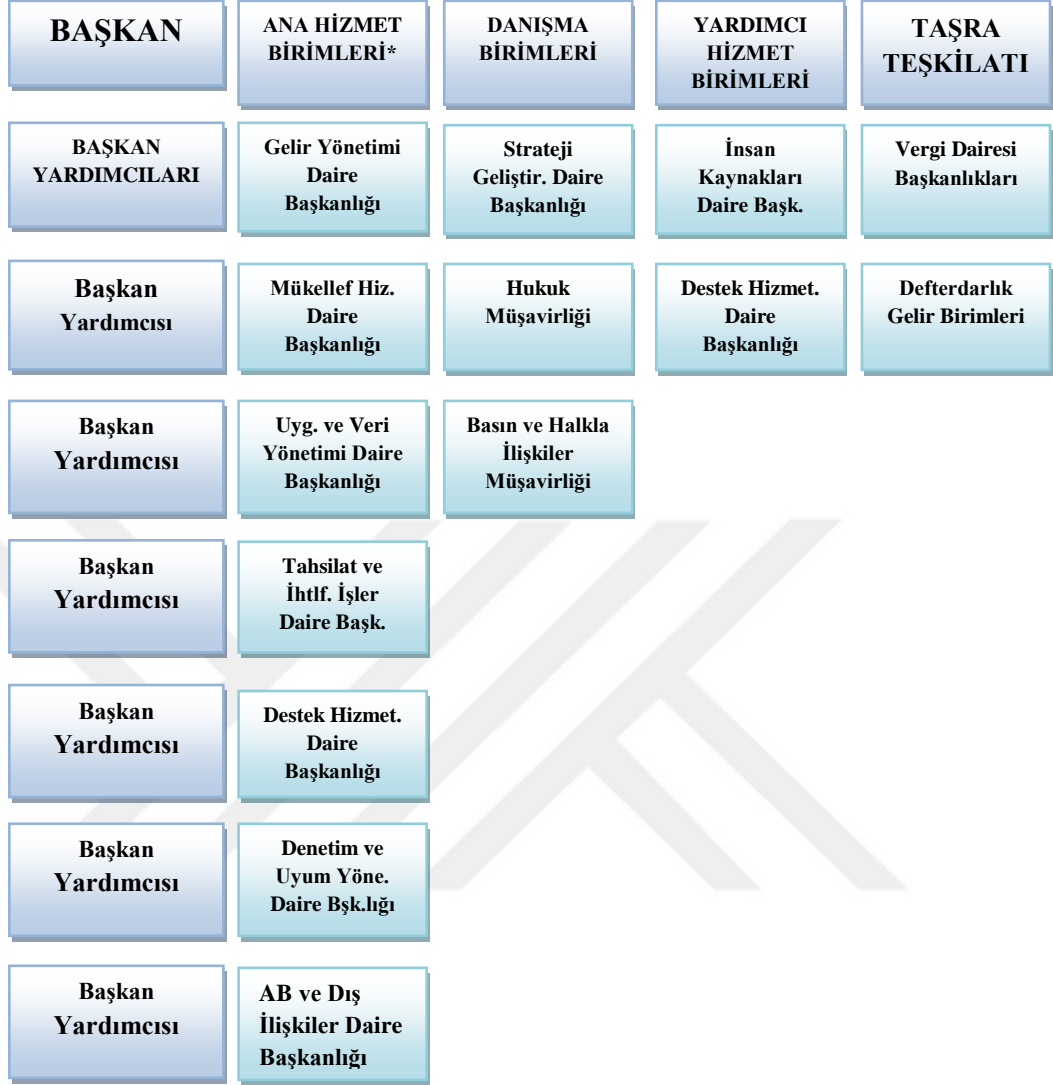
Görüleceği üzere 765 personelin bulunduğu merkez teşkilatında 50 üst düzey yönetici bulunmaktadır.



**Tablo 3**  
**Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı**

<b>Taşra</b>	
Vergi Dairesi Başkanı	26
Gelir İdaresi Grup Müdürü	46
Vergi Dairesi Müdürü	472
Müdür	37
Avukat	201
Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı	1.079
Müdür Yardımcısı	18
Vergi İstihbarat Uzmanı	4
Gelir Uzmanı	17.060
Araştırmacı	21
Gelir Uzman Yardımcısı	3.847
Şef	707
Memur ve Diğer Personel	16.449
<b>TOPLAM</b>	<b>39.967</b>

39.967 personelin bulunduğu taşra teşkilatında ise, 72 üst düzey, 1641 orta düzey yönetici bulunmaktadır.



**Şekil 4:** Gelir İdaresi Başkanlığı Organizasyon Şeması

**Kaynak:** GİB, 2015 Yılı Performans Programı, S: 188, Ocak 2015

Başkanlığın birimleri ve görevleri 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda sayılmıştır. Nitelikli insan kaynağının kazandırılması, yetkinliklerin geliştirilmesi, kariyer planlarının yapılması ve performanslarının ölçülmesini sağlamak bu görevler arasındadır.

Gelir İdaresi Başkanlığının web sitesinde paylaştığı 2014-2018 Stratejik Planında, kaliteli hizmet sunmak ve kurumsal gelişime katkı sağlamak amacıyla çalışan memnuniyetini artırmakla ilgili belirlenen stratejiler ve performans göstergeleri aşağıda sayılmıştır.

Stratejiler:

*S 1. Çalışanların Önerilerini Almak ve Değerlendirmek*

*S 2. Ödüllendirme Sistemini Etkin Kullanmak*

*S 3. Kurumsal İletişim Kanallarını Artırmak*

*S 4. İnsan Kaynakları Yetkinliklerini Artırmak*

Performans Göstergeleri:

*PG 1. Çalışan öneri sayısı*

*PG 2. Kabul edilen çalışan öneri sayısı*

*PG 3. Uygulamaya geçen çalışan öneri sayısı*

*PG 4. İletişim platformunu kullanan çalışan sayısı*

*PG 5. Ödüllendirilen çalışan sayısı / Toplam çalışan sayısı*

*PG 6. Sosyal aktiviteleri iyileştirmeye yönelik olarak yapılan proje sayısı*

*PG 7. Çalışan memnuniyet oranı*

*PG 8. Verilen hizmet içi eğitim sayısı*

*PG 9. Hizmet içi eğitim verilen çalışan sayısı*

*PG 10. Eğitim memnuniyet oranı*

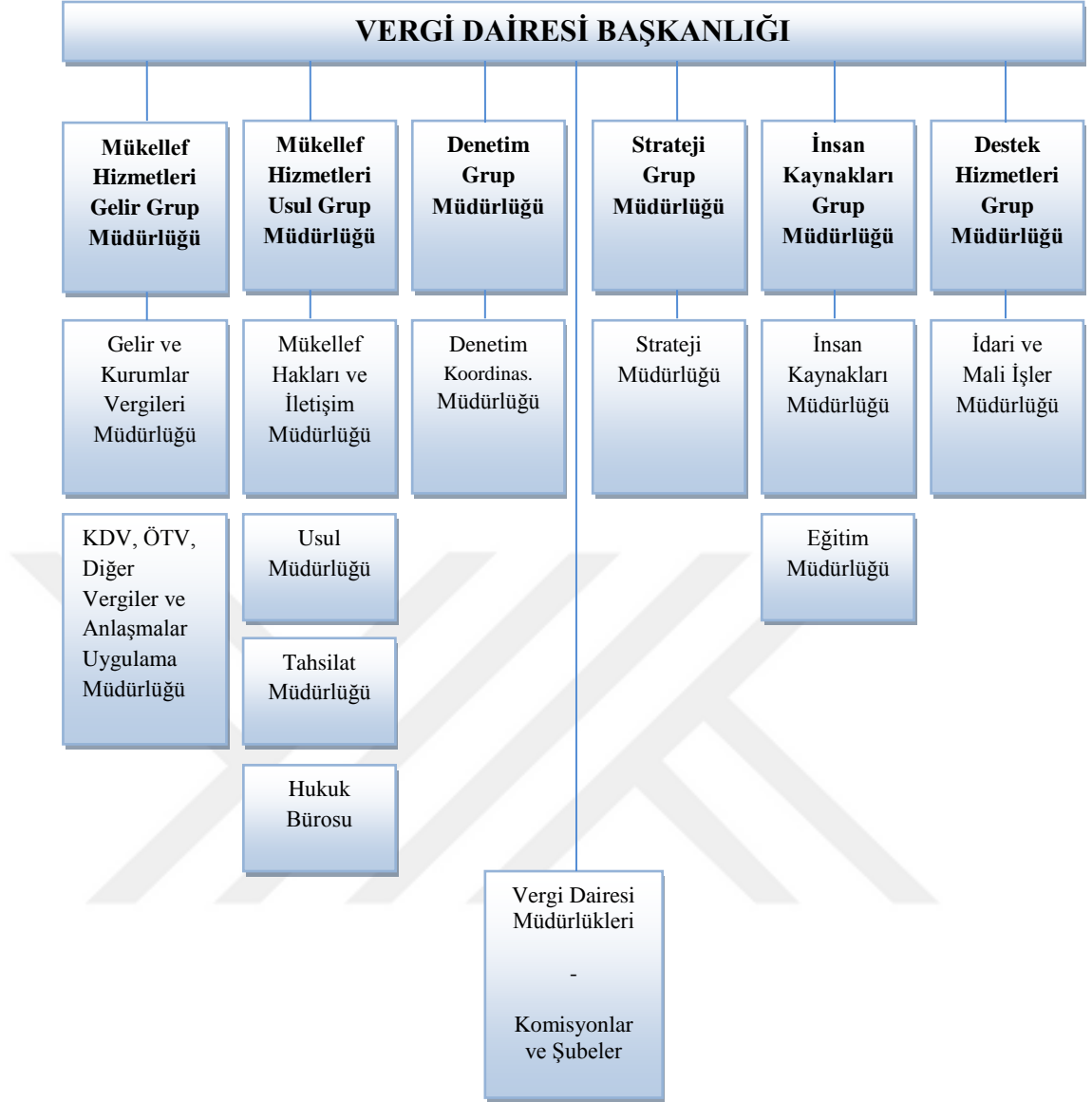
*PG 11. Lisansüstü eğitimlere katılan personel sayısı*

### **3.2.3. Vergi Dairesi Başkanlıkları**

Vergi Dairesi Başkanlıklarının kuruluş dayanağı 05/05/2005 tarihinde yayımlanan 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanundur. Aynı kanunun 24.maddesi doğrultusunda 07.09.2005 tarih ve 25929 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği ile de Başkanlıkların kuruluş ve görevleri detaylı olarak açıklanmıştır.

Ağustos /2015 tarihi itibariyle Türkiye genelinde 29 ilde vergi dairesi başkanlığı bulunmaktadır. Vergi dairesi başkanlığı bulunan illerde vergi dairesi müdürlükleri bu başkanlıklara bağlı olarak çalışır.

Vergi dairesi başkanlığı bulunmayan diğer illerde vergi daireleri defterdarlıklara bağlı olarak görev yaparlar.



**Şekil 5:** Vergi Dairesi Başkanlıkları Örgüt Şeması

**Kaynak:** GİB, 2015 Yılı Performans Programı, S: 188, Ocak 2015

#### **3.2.4. Defterdarlık gelir birimleri**

Maliye Bakanlığının ana hizmet birimlerinden olan Gelirler Genel Müdürlüğü 5345 sayılı Yasanın yürürlüğe girmesi ile Bakanlıktan ayrılarak, Gelir İdaresi Başkanlığı şeklinde bağlı kuruluş olarak yeniden yapılanmıştır.

Vergi Dairesi Başkanlığı kurulan illerde vergi dairesi müdürlükleri vergi dairesi başkanlığı bünyesinde, başkanlık kurulmayan illerde ise defterdarlık bünyesinde gelir birimi olarak görev yapmaya devam etmektedir.

Vergi dairesi başkanlıkları ve vergi dairesi müdürlüklerinde vergi dairesi başkanı ve vergi dairesi müdürünün görevleri arasında, vergi dairesi yöneticisi olarak, personel yönetimi ile ilgili gerekli işlemleri yapmak ve tedbirleri almak sayılmıştır. Ancak, performans değerlendirmesine yönelik herhangi bir görev tanımı yapılmamıştır.

## **BÖLÜM 4: KAMUDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİLERİNİ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK OLARAK VERGİ DAİRESİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde kamuda performans değerlendirme sisteminin çalışanların motivasyonlarına etkilerini ortaya koymaya yönelik olarak Ankara'daki 3 vergi dairesinde anket yöntemiyle yapılan bir araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Özellikle 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu yönetiminde önemli yenilikler olmuştur. Performans yönetimi, Stratejik yönetim ve performans değerlendirmesi kavramları daha çok bu kanunla kamu literatürüne girmiştir.

Devam eden süreçte, 2011 yılında 6111 sayılı yasanın yürürlüğe girmesi ile 657 sayılı DMK'nda yer alan ve personel değerlendirmesine konu olan sicil raporları kaldırılmıştır. Sicil raporlarının kalkması ile performansa dayalı ücretlendirme sistemi gündeme gelmiş, ancak bu sistemin kamuda uygulanabilirliği teoriden öteye gidememiştir.

Çalışmanın amacı, kamuda performans değerlendirme konusu ele alınarak, özellikle vergi dairelerinde çalışan personelin sistem hakkındaki algılarını ve memnuniyetlerini ölçmek, motivasyonun performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu sayede, kamuda performans değerlendirmenin gerekli olup olmadığı, ne şekilde uygulanması gerektiği hususlarında değerlendiren ve değerlendirilenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Örneklemi**

Ankara'daki vergi dairelerinde çalışan personelden 104 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde vergi dairelerinde çalışan sayısının oranlanmasına dikkat edilmiştir. Toplam 104 personelin performans değerlendirmesi

konusundaki algıları ve motivasyon konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Vergi dairelerinde çalışanların anketi cevaplarken üst yönetimi eleştirmekten çekinmeleri araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

#### **4.4. Araştırma Yöntemi**

Anket Formu iki sayfa olarak düzenlenmiştir. Anket düzenlenirken daha önce benzer konularda yapılan çalışmalardan faydalanmış, daha çok vergi daireleri yapısı ve işleyişi göz önüne alınarak hazırlanmıştır.

Çalışma verileri Ankara'daki vergi dairelerinde çalışan 104 personel üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler IBM SPSS Statistics 22 programına aktarılarak analizler tamamlanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, unvan, yaş ve mesleki tecrübe) için frekans dağılımları, sürekli değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir. İki'den fazla gruba sahip demografik değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu ve ünvan) arasında farklılık olup olmadığına normal dağılıma uygunluk gösteren veriler için Bağımsız T Testi ile bakılmıştır. İki gruba sahip demografik değişkenler (yaş ve mesleki tecrübe) arasında farklılık olup olmadığına normal dağılıma uygunluk gösteren veriler için ANOVA Testi ile bakılmıştır. Analiz sonucunda öncelikle varyans homojenliği için Levene testine, ardından farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı “çoklu karşılaştırma testi” (Tukey ya da Tamhane's T2) ile kontrol edilmiştir. Varyans homojenliğini sağlayan değişkenlerde gruplar arasındaki fark incelemesi için Tukey, varyans homojenliğini sağlamayan değişkenlerde gruplar arasında fark incelemesi için Tamhane's T2 testine bakılmış ve sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

İki sayısal değişken (performans ve motivasyon ölçekleri) arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklerin oluşturulması için öncelikle 104 denek ve IBM SPSS Statistics 22 programı ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için ise Cronbach's Alfa değerlerinden faydalanmıştır.



#### 4.5. Verilerin Toplanması, Analizi ve Yorumlanması

Vergi dairelerinde performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların düşünceleri ve motivasyonlarını etkileyen hususlara yönelik oluşturulan anket yöntemi ile önemli bulgular ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Anketin birinci bölümünde, çalışanların performans değerlendirmesi hakkında görüşlerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde, vergi dairesinde çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, unvan, görev süresi gibi demografik bilgilerine yönelik veriler yer almıştır.

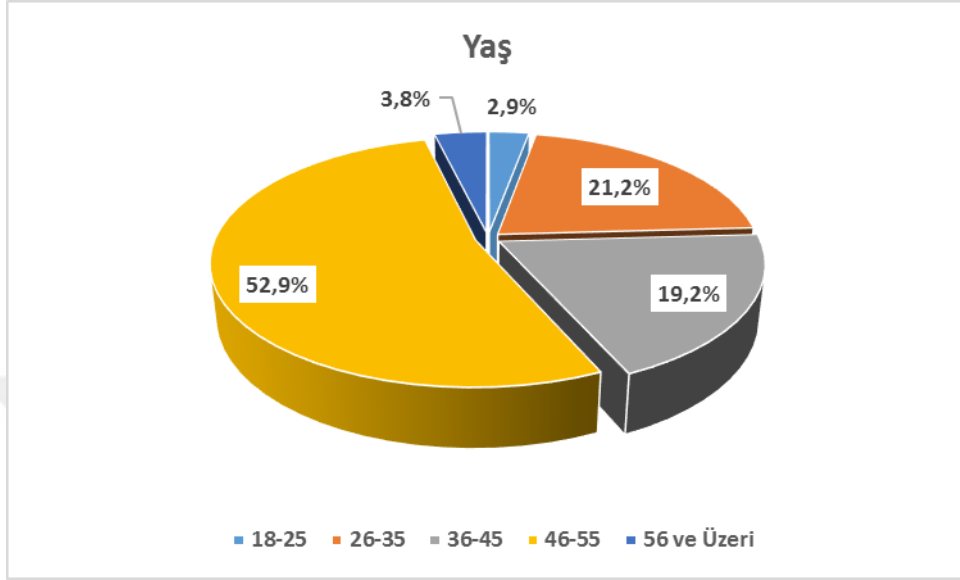
##### 4.5.1. Demografik değişkenlere ilişkin bilgiler

**Tablo 4**

#### **Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Unvan ve Meslekî Tecrübe Durumu Dağılımları**

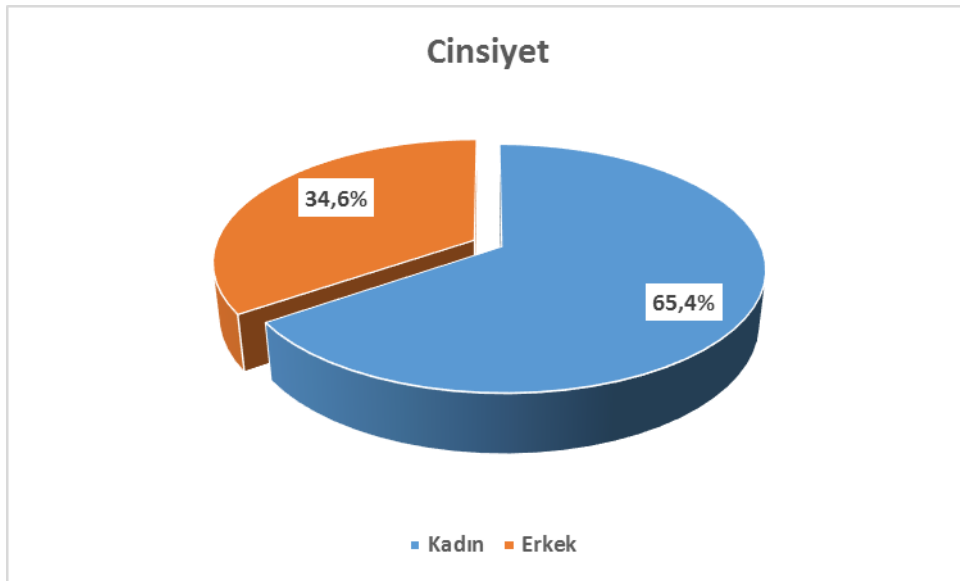
		N	%
Yaş	18-25	3	2.9
	26-35	22	21.2
	36-45	20	19.2
	46-55	55	52.9
	56 ve Üzeri	4	3.8
Cinsiyet	Kadın	68	65.4
	Erkek	36	34.6
Eğitim Durumu	Lise	7	6.7
	Ön Lisans	10	9.6
	Lisans	81	77.9
	Lisansüstü	6	5.8
Ünvanı	Memur	17	16.3
	Şef	5	4.8
	Gelir Uzmanı/Yrd	73	70.2
	Müdür Yrd	4	3.8
	Müdür	2	1.9
	Diğer(VKHI)	3	2.9
Mesleki Tecrübe	1 Yıdan Az	6	5.8
	1-5 Yıl	16	15.4
	6-10 Yıl	3	2.9
	11-15 Yıl	7	6.7
	16 Yıl ve Üzeri	72	69.2
<b>Toplam</b>		<b>104</b>	<b>100.0</b>

Katılımcıların %2,9'u 18-25 yaş aralığında iken %21,2'si 26-35 yaş aralığında, %19,2'si 36-45 yaş aralığında, %52,9'u 46-55 yaş aralığında ve %3,8'i 56 ve üzeri yaş aralığındadır.



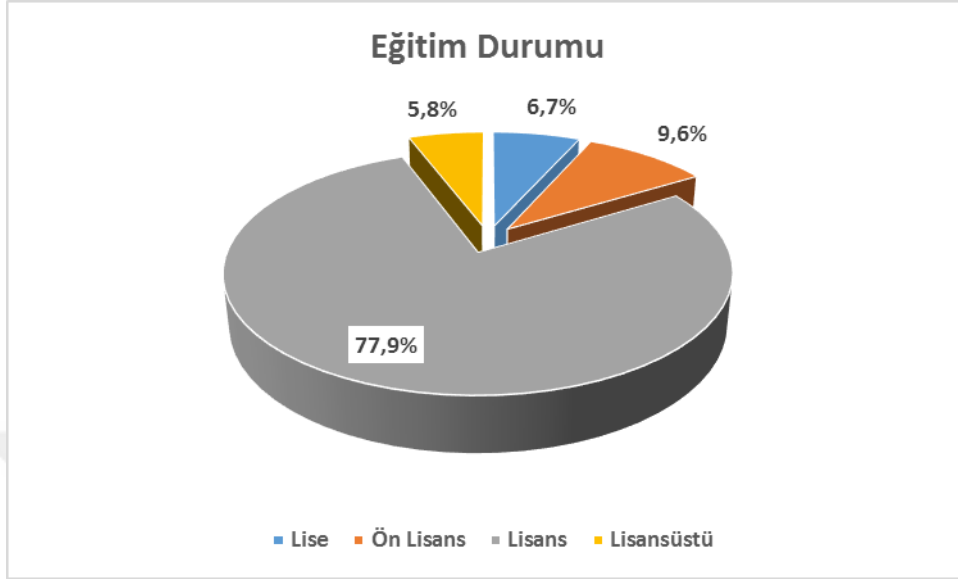
Şekil 6: Yaş Aralığı Grafiği

Katılımcıların %65,4'ü kadın iken %34,6'sı erkektir.



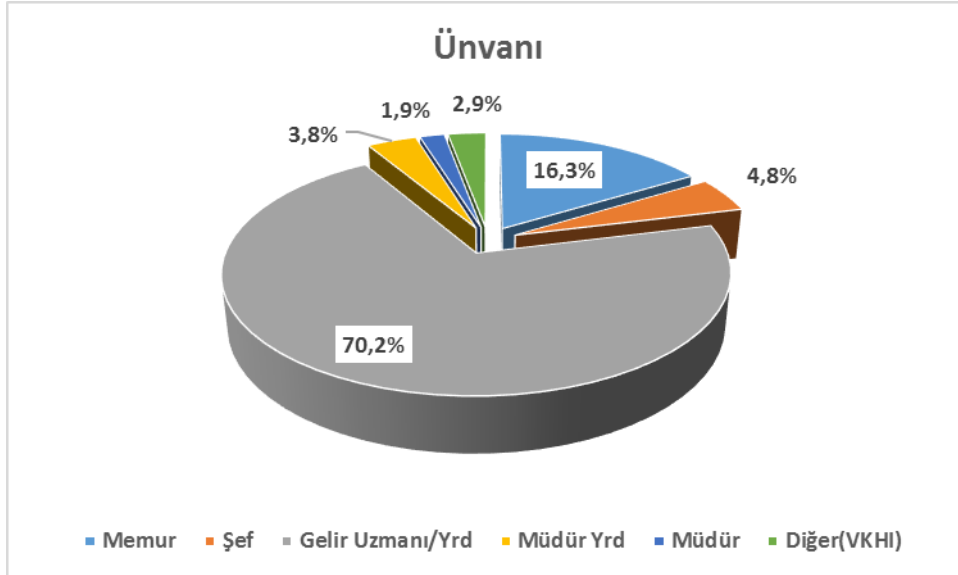
Şekil 7: Cinsiyet Grafiği

Katılımcıların %6,7'si lise mezunu iken %9,6'sı ön lisans mezunu, %77,9'u lisans mezunu ve %5,8'i lisansüstü mezundur.



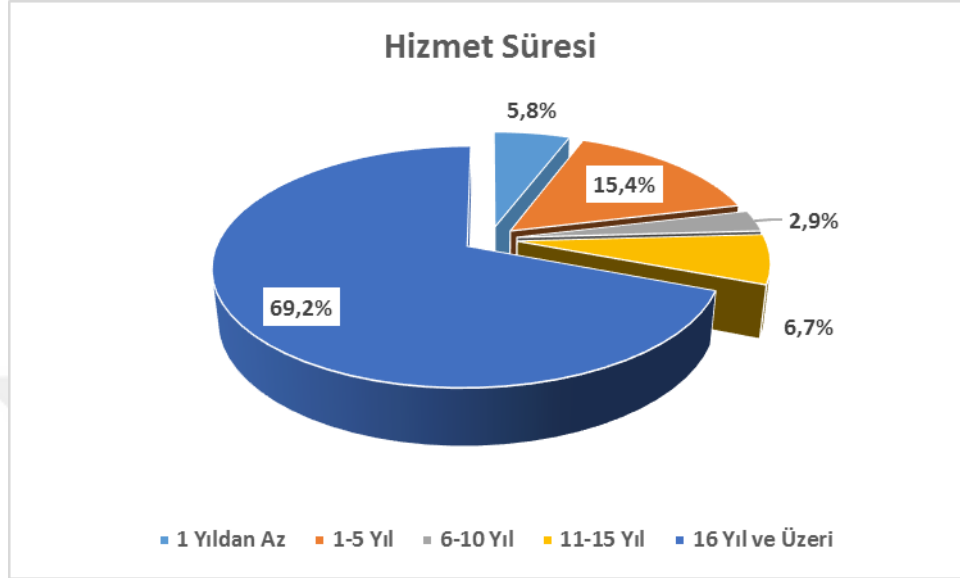
Şekil 8: Eğitim Durumu Grafiği

Katılımcıların %16,3'ü memur iken, %4,8'i şef, %70,2'si gelir uzmanı/yardımcısı, %3,8'i müdür yardımcısı, %1,9'u müdür ve %2,9'u vergi hazırlama ve kontrol işletmenidir.



Şekil 9: Ünvanlara Göre Dağılım Grafiği

Katılımcıların %5,8'i 1 yıldan az süredir çalışmakta iken %15,4'ü 1-5 yıl arası, %2,9'u 6-10 yıl arası, %6,7'si 11-15 yıl arası ve %69,2'si 16 yıl ve üzeri yıl süredir bu meslekte çalışmaktadır.



**Şekil 10:** Hizmet Sürelerine Göre Dağılım Grafiği

Demografik bilgiler, ankete katılanların büyük çoğunluğunun kadın (%65,4), 45-55 yaş aralığında (%52,9), lisans mezunu (%77,9), Gelir Uzmanı/Yardımcısı (%70,2), ve 16 yıl üzeri çalışan (%69,2) olduğunu göstermiştir.

#### 4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (Performans Değerlendirme)

104 kişi ile performans değerlendirmeyi ölçecek bir ölçek oluşturmak amacıyla yapılmış olan çalışmada veriler İBM SPSS Statistic 22 programına aktarılmıştır. Bu veri setine öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör çıkarma yöntemi olarak “Temel Bileşenler Yöntemi” tercih edilmiştir Faktör sayısına ilişkin bir sınırlandırma getirilmiş ve tek alt boyutta olması sağlanmıştır. Faktör yükü ise 0,400 üzerindeki ifadelerin yer alması sağlanmıştır.

**Tablo 5**  
**KMO ve Bartlett Sonuçları (Performans Değerlendirme)**

<b>Kasiyer Meyer Olkin (KMO)</b>		<b>0,657</b>
Bartlett Sphericity Testi	X <sup>2</sup>	181,362
	Sd	28
	P	0,000***

*\*:p<0,05   \*\*:p<0,01   \*\*\*:p<0,001*

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,657 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X<sup>2</sup>: 181,362, sd:28, p<0,001).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 10 olan madde sayısı 2 soru çıkarılarak 8'e düşmüştür. Bu 8 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda tek faktörde olduğu ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu tek faktöre ait açıklama oranları, maddelerin dağılımı ve faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 6**  
**Performans Değerlendirme Ölçek Faktörleri**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
<b>Faktör 1</b>		<b>33,338</b>	<b>2,667</b>
Performans.2	0,723		
Performans.1	0,717		
Performans.7	0,557		
Performans.6	0,550		
Performans.4	0,541		
Performans.5	0,521		
Performans.8	0,494		
Performans.3	0,456		

Performans değerlendirme faktörü toplam varyansın %33,338'ini açıklamaktadır.

#### 4.5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (Motivasyon Değerlendirme)

104 kişi ile motivasyon değerlendirmesini ölçecek bir ölçek oluşturmak amacıyla yapılmış olan çalışmada veriler IBM SPSS Statistic 22 programına aktarılmıştır. Bu veri setine öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve faktör çıkarma yöntemi olarak “Temel Bileşenler Yöntemi” tercih edilmiştir. Faktör sayısına ilişkin bir sınırlandırma getirilmemiştir. Faktör yükü ise 0,400 üzerindeki ifadelerin yer alması sağlanmıştır.

**Tablo 7**  
**KMO ve Bartlett Sonuçları (Motivasyon)**

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,748
Bartlett Sphericity Testi	X <sup>2</sup>	290,229
	Sd	28
	P	0,000***

**\*:p<0,05   \*\*:p<0,01   \*\*\*:p<0,001**

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,748 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X<sup>2</sup>: 290,229, sd:28, p<0,001).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 10 olan madde sayısı 2 soru çıkarılarak 8'e düşmüştür. Bu 8 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda tek faktörde olduğu ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu tek faktöre ait açıklama oranları, maddelerin dağılımı ve faktör yükleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8**  
**Motivasyon Ölçek Faktörleri**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
<b>Faktör 1</b>		<b>39,188</b>	<b>3,135</b>
Motivasyon.9	0,760		
Motivasyon.8	0,760		
Motivasyon.7	0,735		
Motivasyon.10	0,671		
Motivasyon.3	0,538		
Motivasyon.6	0,495		
Motivasyon.5	0,490		
Motivasyon.1	0,463		

Motivasyon faktörü toplam varyansın %39,188'ini açıklamaktadır.

#### 4.5.4. Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçek güvenilirliğinin değerlendirilmesi sırasında en sık kullanılan kriterlerden biri içsel tutarlılık ölçüsü olan Cronbach alfa'dır.

**Tablo 9**  
**Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirliği**

Ölçekler	Cronbach's alfa
Performans Değerlendirme	69,5
Motivasyon Değerlendirme	77,3

Her bir ölçek ve alt boyut için hesaplama yapılmış, Cronbach's alfa değeri hesaplanmıştır. Bu değerler genelde kabul edilebilir değer olan 0,70'ten (Nunnally, 1978: 245-246) yüksektir. 0,40 ile 0,60 arası ise orta düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**4.5.5. Vergi dairelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların bilgi düzeyi**

**Tablo 10**  
**Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ortalama	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Çalıştığım kurumun (GİB) stratejik planları hakkında yeterince bilgi sahibiyim	1	1.0	11	10.6	16	15.4	51	49.0	25	24.0	3.85	0.943
Çalıştığım kurumun performans değerlendirme kriterleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim	5	4.8	9	8.7	16	15.4	52	50.0	22	21.2	3.74	1.043
Performans değerlendirmesini gerekli buluyorum	26	25.0	32	30.8	17	16.3	10	9.6	19	18.3	2.65	1.426
Çalıştığım kurumda performans kriterlerini yeterli ve doğru buluyorum	0	0.0	13	12.5	16	15.4	46	44.2	29	27.9	3.88	0.962
Çalıştığım kurumun performans sonuçları üst yönetim tarafından personele duyurulur	5	4.8	18	17.3	14	13.5	36	34.6	31	29.8	3.67	1.210
Çalıştığım kurumun performans sonuçları beni yakından ilgilendirir	17	16.5	40	38.8	16	15.5	21	20.4	9	8.7	2.66	1.225
Performans değerlendirme sistemi olmasa da aynı şekilde çalışırım	58	55.8	30	28.8	6	5.8	6	5.8	4	3.8	1.73	1.063
Performans değerlendirme sisteminin çalışma isteğime etkisi yoktur	39	37.5	30	28.8	7	6.7	18	17.3	10	9.6	2.33	1.383

Katılımcılardan;

“Performans değerlendirme sistemi olmasa da aynı şekilde çalışırım”, sorusuna 58 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.



“Performans değerlendirme sisteminin çalışma isteğime etkisi yoktur” sorusuna 39 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Performans değerlendirmesini gerekli buluyorum” sorusuna 32 kişi katılıyorum cevabını vermiştir.

“alıştığım kurumun performans değerlendirme kriterleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim”, sorusuna 52 kişi katılmıyorum cevabını vermiştir.

“alıştığım kurumda performans kriterlerini yeterli ve doğru buluyorum”, sorusuna 46 kişi katılmıyorum cevabını vermiştir.

“alıştığım kurumun performans sonuçları st yönetim tarafından personele duyurulur”, sorusuna ise 36 kişi katılmıyorum cevabını vermiştir.

Anketin bu bölümündeki sorulara verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, vergi dairesinde çalışan personel açısından mevcut sistemin çalışma performanslarını etkilemediği, çalışanların performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını gerekli buldukları, kurum performansını ölçen kriterler hakkında bilgi sahibi olmadıkları grlmştir.

#### 4.5.6. Vergi dairesinde çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyi

**Tablo 11**

#### **Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularının Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Std. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
İşimle ilgili görüşlerimi rahatlıkla bildirir ve karar verme sürecine katılırım	19	18.3	18	17.3	26	25.0	36	34.6	5	4.8	2.90	1.203
Yaptığım işteki başarı üstlerim tarafından adil bir şekilde değerlendirilir	22	21.6	24	23.5	20	19.6	33	32.4	3	2.9	2.72	1.214
Kurumdaki yenilik ve gelişmelerden anında haberdar olurum	31	29.8	36	34.6	24	23.1	11	10.6	2	1.9	2.20	1.046
İş ile ilgili fikirlerim yöneticiler tarafından dikkate alınır	28	27.7	27	26.7	22	21.8	21	20.8	3	3.0	2.45	1.187
Bireysel performansın ücretle ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler	11	10.6	4	3.8	7	6.7	26	25.0	56	53.8	4.08	1.312
Bireysel performansının terfi ile ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler	10	9.6	3	2.9	11	10.6	24	23.1	56	53.8	4.09	1.278
Bireysel performansının takdir edilmesi motivasyonumu olumlu etkiler	6	5.8	2	1.9	8	7.7	28	26.9	60	57.7	4.29	1.085
Çalıştığım kurumun performans başarısı veya başarısızlığı motivasyonumu etkiler	16	15.4	7	6.7	26	25.0	24	23.1	31	29.8	3.45	1.386

Katılımcılardan;

“İş ile ilgili fikirlerim yöneticiler tarafından dikkate alınır” sorusuna 28 kişi kesinlikle katılmıyorum, 27 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Kurumdaki yenilik ve gelişmelerden anında haberdar olurum” sorusuna 31 kişi kesinlikle katılmıyorum, 36 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

“İşimle ilgili görüşlerimi rahatlıkla bildirir ve karar verme sürecine katılırım” sorusuna 19 kişi kesinlikle katılmıyorum, 18 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yaptığım işteki başarı üstlerim tarafından adil bir şekilde değerlendirilir” sorusuna 22 kişi kesinlikle katılmıyorum, 24 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Çalıştığım kurumun performans başarısı veya başarısızlığı motivasyonumu etkiler” sorusuna 31 kişi kesinlikle katılıyorum, 24 kişi ise katılıyorum cevabını vermiştir.

“Bireysel performansın ücretle ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler” sorusuna 56 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Bireysel performansımın terfi ile ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler” sorusuna 56 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Bireysel performansımın takdir edilmesi motivasyonumu olumlu etkiler” sorusuna 60 kişi kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların, anketin bu bölümüne verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde performanslarını motive edecek bir çalışma ortamında olmadıkları, ücret, terfi ve takdir edici unsurların motivasyonlarını artıracığına inandıkları görülmüştür.

#### 4.5.7. Demografik özellikler ile performans değerlendirmesi algısı ilişkisi

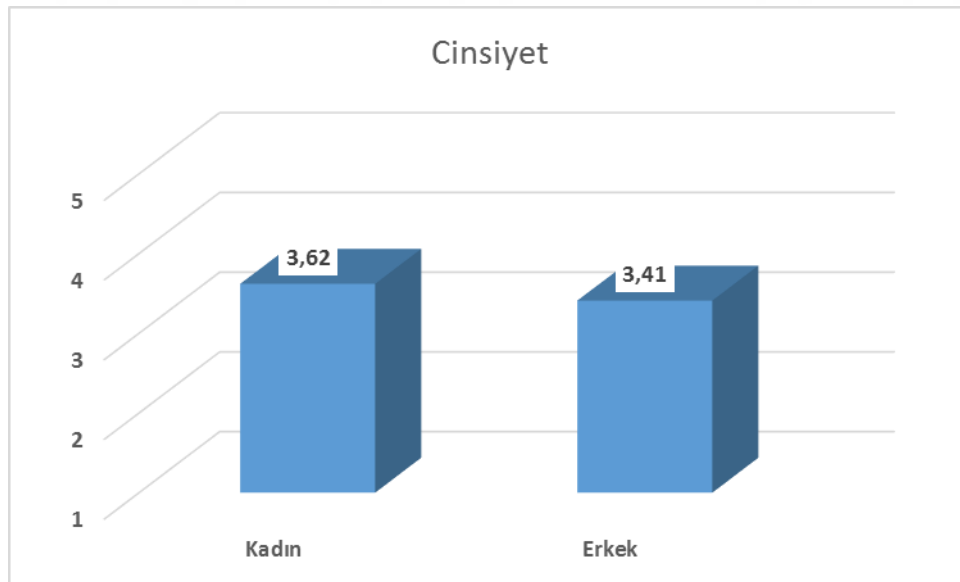
Tablo 12

#### Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Cinsiyet, Eğitim Durumları ve Unvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Performans Değerlendirme		N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Cinsiyet	Kadın	68	3,62	0,629	-1,555	0,123
	Erkek	36	3,41	0,700		
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	17	3,69	0,711	0,964	0,337
	Lisans ve Lisansüstü	87	3,52	0,649		
Ünvanı	Diğer	31	3,51	0,733	0,343	0,732
	Gelir Uzmanı / Yrd	73	3,56	0,629		

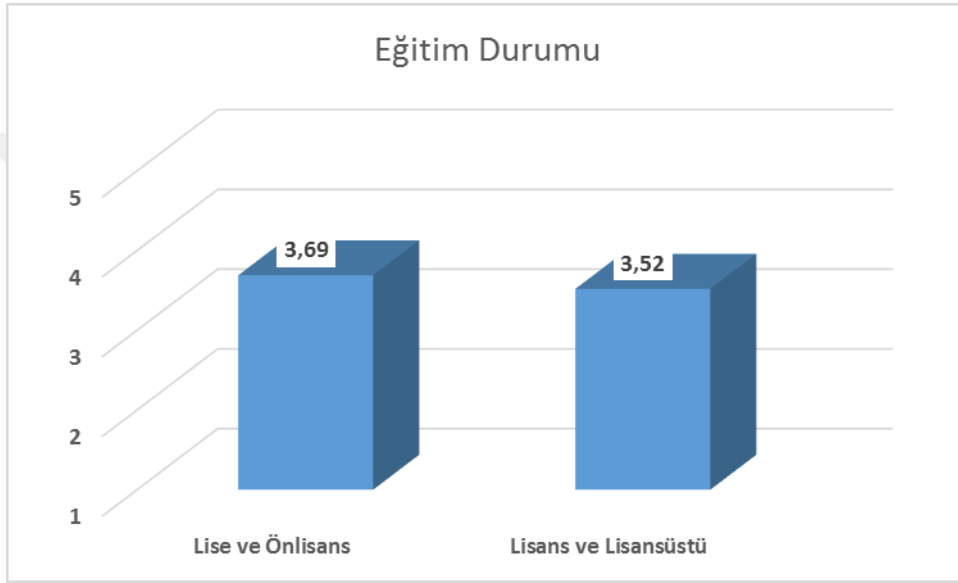
\*: $p < 0,05$  \*\*: $p < 0,01$  \*\*\*: $p < 0,001$

Kadınların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,62 iken, erkeklerin performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,41'dir. Uygulanan bağımsız t testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -1,555,  $p > 0,05$ ).



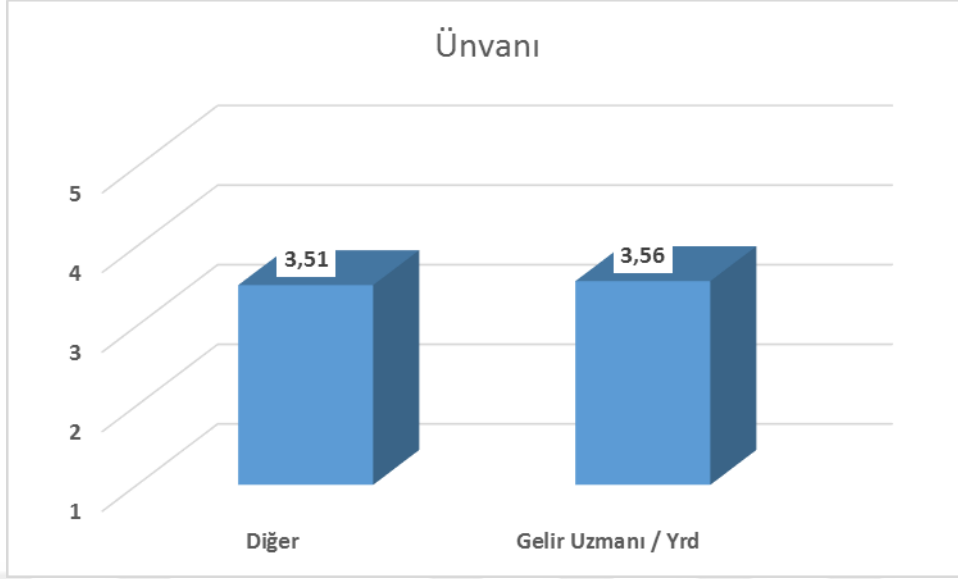
Şekil 11: Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Ortalaması Grafiği

Lise ve önlisans mezunu katılımcıların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,69 iken, lisans ve lisansüstü katılımcıların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,52'dir. Uygulanan Bağımsız T testi sonucunda lise ve önlisans mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasında performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: 0,964, p>0,05).



**Şekil 12:** Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Eğitim Durumuna Göre Ortalaması Grafiği

Gelir uzmanı/yardımcısı unvanındaki katılımcıların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,56 iken, diğer unvanlardaki katılımcıların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,51'dir. Uygulanan bağımsız t testi sonucunda gelir uzmanı/yardımcısı unvanındakiler ile diğer unvandaki katılımcılar arasında performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: 0,343 , p>0,05).



**Şekil 13:** Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Ünvana Göre Ortalaması Grafiği

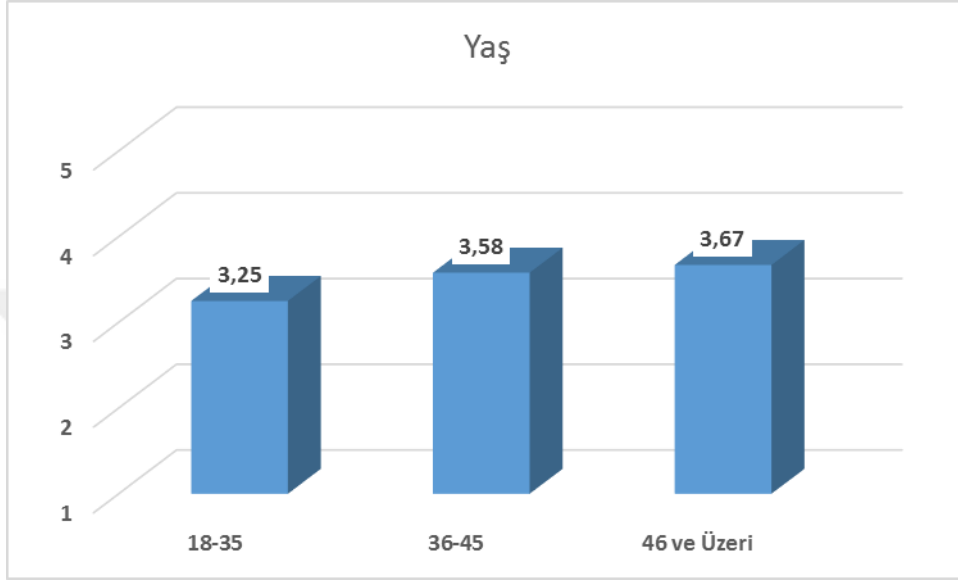
**Tablo 13**  
**Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Yaşlar ve Mesleki Tecrübe Durumları Arasındaki Farklılığın İncelemesi**

Performans Değerlendirme		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Yaş	18-35	25	3,25	0,649	3,739	0,027*	1-3
	36-45	20	3,58	0,644			
	46 ve Üzeri	59	3,67	0,638			
Mesleki Tecrübe	5 Yıldan Az	22	3,11	0,532	7,108	0,001*	1-3
	6-15 Yıl	10	3,60	0,694			
	16 Yıl ve Üzeri	72	3,68	0,638			
Toplam		104	0,55	0,659			

\*: $p < 0,05$  \*\*: $p < 0,01$  \*\*\*: $p < 0,001$

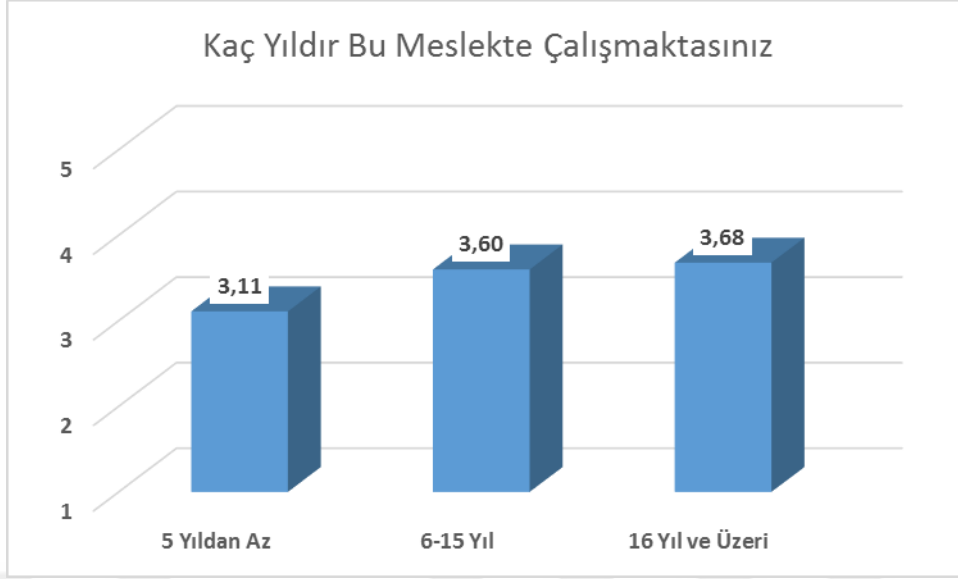
Katılımcılardan 18-35 yaş aralığındakilerin performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,11 iken 36-45 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,58 ve 46 ve üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması 3,67'dir. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş grupları ile performans değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Buna göre, 46 ve üzeri yaşındakilerin 18-35 yaş grubundakilere göre performans değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevapların ortalaması istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.



**Şekil 14:** Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yaş Gruplarına Göre Ortalaması Grafiği

Katılımcılardan 5 yıldan az süredir bu meslekte çalışanların performans değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,05 iken 6-15 yıl süredir bu meslekte çalışanların ortalaması 3,10 ve 16 ve üzeri yıl süredir bu meslekte çalışanların ortalaması 3,06'dır. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda bu meslekte çalışılan süre ile performans değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buna göre, 16 yıl ve üzeri süredir bu meslekte çalışanların 5 yıldan az süredir bu meslekte çalışanlara göre performans değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevapların ortalaması istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.



**Şekil 15:** Performans Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Mesleki Tecrübeye Göre Ortalaması Grafiği

#### 4.5.8. Demografik özellikler ile performans değerlendirme algısı ilişkisi

**Tablo 14**

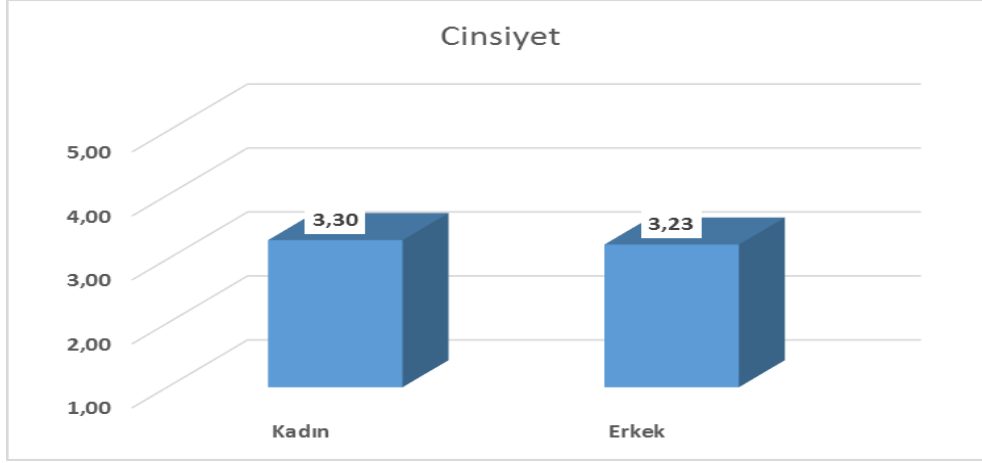
**Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Cinsiyet, Eğitim Durumları ve Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Bağımsız T Testi)**

Motivasyon Değerlendirme		N	Ortalama	Std. Sapma	T	p
Cinsiyet	Kadın	68	3,30	0,669	-0,477	0,635
	Erkek	36	3,23	0,894		
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	17	2,84	0,741	-2,673	0,009**
	Lisans ve Lisansüstü	87	3,36	0,727		
Ünvanı	Diğer	31	3,05	0,713	2,018	0,046*
	Gelir Uzmanı / Yrd	73	3,37	0,751		

\*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

Kadınların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,30 iken, erkeklerin motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,23'tür. Uygulanan bağımsız t testi sonucunda kadınlar ile erkekler arasında motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,477,  $p > 0,05$ ).

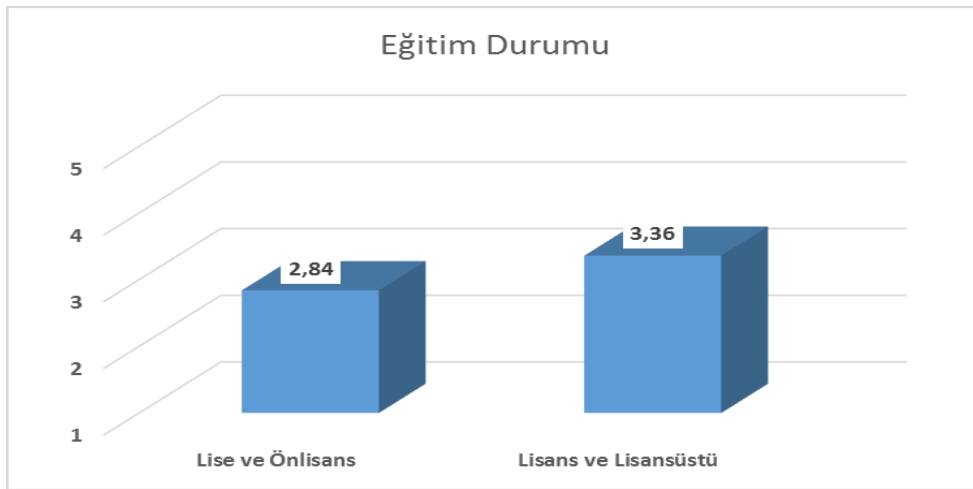




**Şekil 16:** Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların

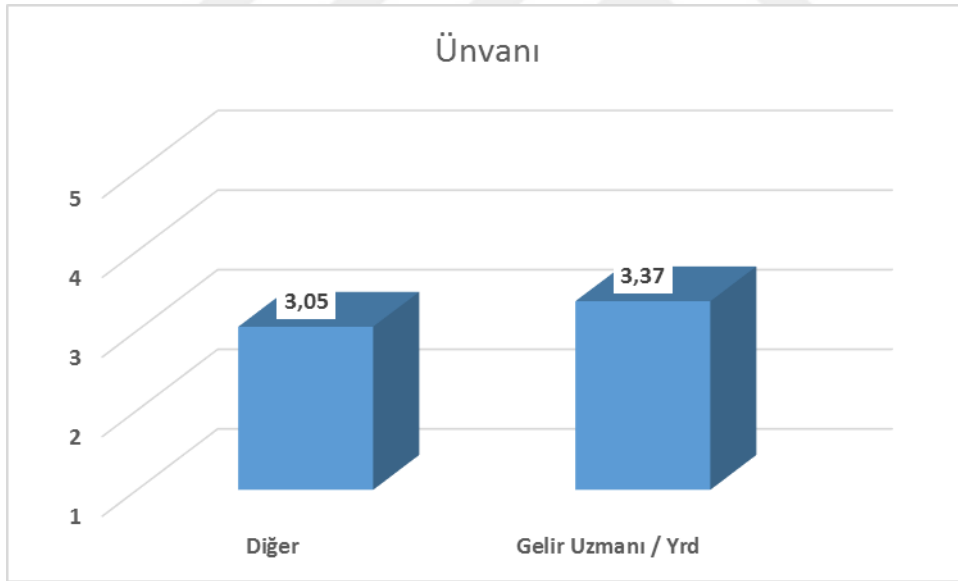
#### Cinsiyete Göre Ortalaması Grafiği

Lise ve önlisans mezunu katılımcıların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 2,84 iken, lisans ve lisansüstü katılımcıların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,36'dır. Uygulanan bağımsız t testi sonucunda lise ve önlisans mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasında motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $t: -2,673, p < 0,01$ ). Buna göre, lisans veya lisansüstü eğitim seviyesindekilerin lise veya önlisans eğitim seviyesindekilere göre motivasyon değerlendirme ölçeğine verilen cevapların ortalaması istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.



**Şekil 17:** Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Eğitim Durumuna Göre Ortalaması Grafiği

Gelir uzmanı/yardımcısı ünvanındaki katılımcıların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,37 iken, diğer ünvanlardaki katılımcıların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,05'tir. Uygulanan bağımsız t testi sonucunda gelir uzmanı/yardımcısı ünvanındakiler ile diğer ünvanlardaki katılımcılar arasında motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $t: 2,018, p<0,05$ ). Buna göre, gelir uzmanı/yard. Pozisyonunda çalışanların diğer pozisyonlarda çalışanlara göre motivasyon değerlendirme ölçeğine verilen cevapların ortalaması istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.



**Şekil 18:** Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Ünvana Göre Ortalaması Grafiği

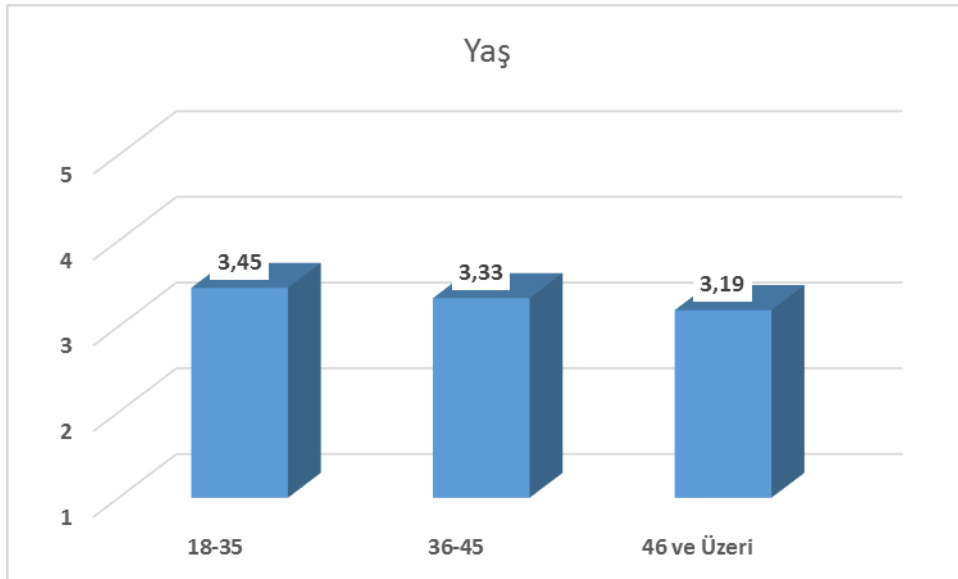
**Tablo 15**

**Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Yaşlar ve Mesleki Tecrübe Durumları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (ANOVA)**

Motivasyon Değerlendirme	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
Yaş	18-35	25	3,45	1,143	0,323	-
	36-45	20	3,33			
	46 ve Üzeri	59	3,19			
Mesleki Tecrübe	5 Yıldan Az	22	3,62	4,377	0,015*	1-2
	6-15 Yıl	10	2,84			
	16 Yıl ve Üzeri	72	3,23			
Toplam	104	3,27	0,751			

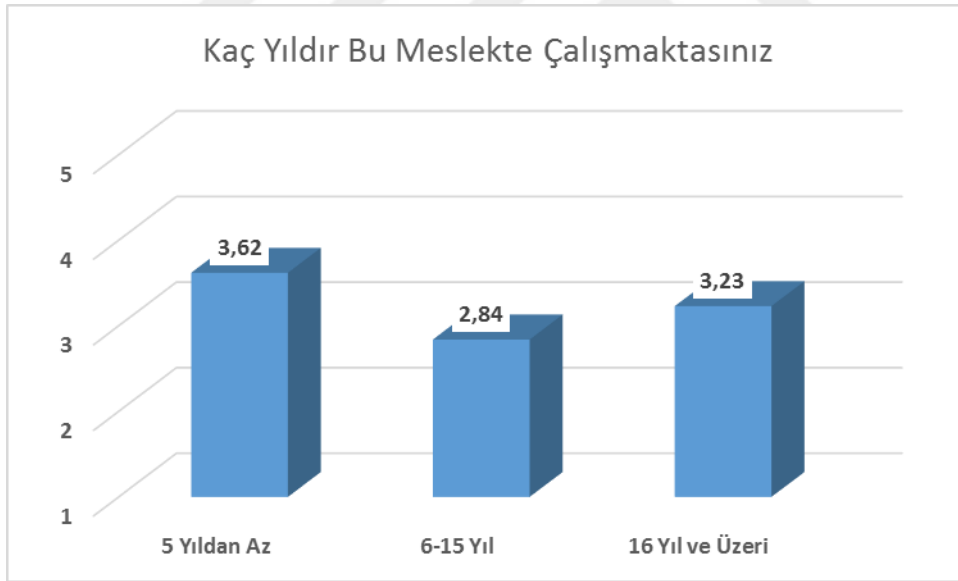
\*: $p < 0,05$  \*\*: $p < 0,01$  \*\*\*: $p < 0,001$

Katılımcılardan 18-35 yaş aralığındakilerin motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,45 iken 36-45 yaş aralığındakilerin ortalaması 3,33 ve 46 ve üzeri yaş aralığındakilerin ortalaması 3,19'dur. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda Yaş grupları ile motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).



**Şekil 19:** Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yaş Gruplarına Göre Ortalaması Grafiği

Katılımcılardan 5 yıldan az süredir bu meslekte çalışanların motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verdiği cevapların ortalaması 3,62 iken 6-15 yıl süredir bu meslekte çalışanların ortalaması 2,84 ve 16 ve üzeri yıl süredir bu meslekte çalışanların ortalaması 3,23'tür. Uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda bu meslekte çalışılan süre ile motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, 5 yıldan az süredir bu meslekte çalışanların 6-15 yıl arasında süredir bu meslekte çalışanlara göre motivasyon değerlendirme ölçeğine verilen cevapların ortalaması istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir.



**Şekil 20:** Motivasyon Değerlendirmesi Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Mesleki Tecrübeye Göre Ortalaması Grafiği

**Tablo 16**

**Motivasyon Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Ölçekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

		Motivasyon Değerlendirme	Performans Değerlendirme
Motivasyon Değerlendirme	r	1	-0,219*
	p		0,025
	N	104	104
Performans Değerlendirme-	r		1
	p		
	N		104

\*: $p < 0,05$  \*\*: $p < 0,01$  \*\*\*: $p < 0,001$

Motivasyon değerlendirme ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği arasında düşük seviyede negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,219$ ,  $p < 0,01$ ). Buna göre, motivasyon değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevapların ortalamaları arttıkça performans değerlendirme ölçeği sorularına verilen cevapların ortalaması azalmaktadır.

Performans değerlendirme ölçeğine verilen cevapların ortalamasının artması yani performansın olumsuz yöndeki ilerleyişi motivasyon değerlendirme sorularına verilen cevapların ortalamasında bir azalışa yani olumsuz yönde bir ilerleyişe sebep olmaktadır.

Bunun sebebi; kurumda, çalışanların performans değerlendirmesinin yapılmaması nedeniyle performans değerlendirme ölçeğindeki sorulara verdikleri cevapların negatif yönlü olarak yüksek çıkması, buna karşılık, performans değerlendirmesinin motivasyonu artıracak yönünde motivasyon ölçeğinde verilen cevapların pozitif yüksek olmasıdır.

Anket sonuçlarının genel olarak değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplayan personelin büyük çoğunluğunun kurum performansı ile ilgili hedeflerden haberdar olmadıkları, bireysel performanslarının kurum performansına etkisinin olmadığını düşündükleri, motivasyonlarını artıracak ücret, terfi veya takdir yöntemlerine ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır.

Anketi cevaplayan personelin yine büyük çoğunluğu çalıştıkları kurumdan başka yere geçmeyi düşünmemekte ve kuruma bağlı oldukları görülmektedir. Bunun bir sebebi de ankete katılanların çoğunluğunun kurumda çalışma sürelerinin 25 yılın üzerinde olmasıdır.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için bir organizasyon içinde bulunmak isterler. İçinde bulunduğu organizasyonun fiziksel, ekonomik ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayacağını düşünür ve beklerler. Özellikle kamu sektöründe bulunmak, kişiye güven verir. Bununla birlikte, ister özel sektörde olsun, ister kamu sektöründe olsun insanlar çalışmalarının karşılığını almak isterler. Hatta bu durum meslek seçiminde tercihi belirleyen önemli bir kriterdir.

Beklentileri karşılanan kişinin memnuniyeti ve motivasyonu artar, yüksek motivasyonla yapılan işler önce bireysel performansı, devamında grup ve kurum performansını artırır. Kurumun performans hedeflerine ulaşmasında bireysel performansın etkisi büyüktür. Bu nedenle, son yıllarda özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da performans yönetimi benimsenmiştir.

5018 sayılı KMYK Kanunu ile Türkiye’de kamu yönetim anlayışı değişmiş, mali yönetim sistemine sonuç odaklı bir anlayış getirilmiştir. Bu doğrultuda tüm kamu kurumlarının, uzun dönemler halinde stratejik planlarının ve performans programlarının hazırlaması yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Yasanın amaçları arasında bulunan kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması insan kaynaklarını da kapsamaktadır. Ancak, Kanun bu konuya yeterince vurgu yapmamış, bu zayıf yönünü tamamlamak ikincil veya üçüncül yasal düzenlemelere bırakılmıştır.

Gelir İdaresi Başkanlığının web sitesinde paylaştığı 2014-2018 Stratejik Planında, kaliteli hizmet sunmak ve kurumsal gelişime katkı sağlamak amacıyla çalışan memnuniyetini artırmak, amaçları arasında sayılmasına rağmen, uygulamada personel memnuniyetine yönelik çalışmalar olmadığı görülmektedir.

Çalışan memnuniyeti, motivasyonu artıran ve performansa yansıyan, bunun sonucunda da kurumun başarısı ve verimliliğini artıran önemli bir faktördür. Ancak, çalışan sayısı 40.000’i aşan GİB’nda merkezîyetçi yönetim anlayışı ve dikey hiyerarşi bulunması nedeniyle, işlemler emir - komuta zinciri şeklinde yerine getirilmekte, çalışanlar, belirlenen standartlar çevresinde verilen görevleri yapmaktadır. Özellikle vergi

dairelerinde çalışan personel, kurumda performans değerlendirme sisteminin ve performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmaması nedeniyle iş performansını artırmaya yönelik bir çabaya girmemektedir. Kurumda çalışan ve çalışmayanın aynı ücreti alması da personelin bu davranışında etkilidir. Performansa dayalı ücret sisteminin amacı çalışanları ücret yönünden tatmin ederek motivasyonu ve iş verimini arttırmaktır.

Vergi dairelerinin üst yönetim birimleri arasındaki hiyerarşik yapıda dikey farklılaşmanın olması, vergi dairelerinde çalışan personele performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını da zorlaştırabilir. Çünkü dikey farklılaşmanın olduğu organizasyonlarda yetki/kontrol alanı, uygulama alanından az olacağından değerlendirmeyi yapacak üst düzey yöneticiler bu konuda sağlıklı kararlar veremeyebilirler. Performans değerlendirme ile kişi değil, yaptığı iş değerlendirileceğinden objektif kriterlerin belirlenmesi ve yapılan işin gözlemlenebilmesi önemlidir.

Vergi dairesinde çalışan personel, sürekli değişen ve yenilenen vergi mevzuatını takip etmek, kurumun hedeflerine ulaşması için kendinden beklenen performansı göstermek durumundadır. Ancak bunun karşılığında maddi ve manevi beklentileri karşılanmalıdır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda çalışanların eksik yönlerinin tamamlanmaya çalışılması, kurum başarısı için de gereklidir.

Bunun için GİB’nda yetki devrinin genişletilmesi, taşra teşkilatında görev yapan vergi dairesi müdürlerine kurum hedefleri doğrultusunda kendi stratejilerini oluşturma ve geliştirme yetkisi verilmesi doğru olacaktır.

Çünkü, Türkiye geneline yayılmış bir örgüt yapısı içinde vergi dairelerinin mükellef ve çalışan profilleri ile iş yükleri farklıdır.

Vergi dairelerinin kurum performansını belirleyen en önemli faktörlerden biri de mükellef yapısıdır. Örneğin, çalışan performansı ne kadar yüksek olursa olsun, dairenin tahakkuk rakamlarının artması, bir dış faktör olan mükellefe bağlıdır. Mükelleflere sağlanan elektronik hizmetlerin yaygınlaştırılması ve iç hizmetlerde otomasyonun önem



kazanmasıyla, çalışanların doğru ve yanlış ürettiği işlerin tespiti de mümkün bulunmaktadır. Dolayısı ile hem sistem üzerinden yapılan işlerin tespiti hem de en yakın amir tarafından yapılan gözlem sonucu çalışan performansının değerlendirilmesi yönünde uygulamaların başlaması faydalı olacaktır.

Çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda görülmüştür ki, vergi dairelerinde çalışan personelin, kurumun stratejik planlarından, performans programlarından haberi bulunmamaktadır. Kurum başarısı için personele hedefler, plan ve programlar açıklanmalı, bireysel performansın önemi ve kendilerinden beklenenler anlatılmalı, yapılan performans değerlendirmesi sonucunda ödüllendirmenin uygulanacağı duyurulmalıdır. Karşılıklı iletişimin kuvvetlendirilmesi, ortamda ekip ruhunun benimsenmesi de kurum başarısında etkili olacaktır.

Gelir İdaresi Başkanlığı gibi merkezi yönetim uygulanan kurumlarda performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği zor olacağından, sistemin vergi dairesi müdürü yetkisinde uygulanması hem çalışan hem de kurum açısından faydalı olacaktır.

Öncelikle, performans yönetimine geçiş için gerekli yasal düzenlemelerin yeniden gözden geçirilmesi, performans değerlendirmesi ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin çalışanlara ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde anlatılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Resmi Gazete, Tarih: 14.12.1983, Sayı: 18251.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu, (Kabul Tarihi: 10/12/2003), Resmi Gazete, Tarih: 24/12/2003, Sayı: 25326.
- 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, (Kabul Tarihi: 05/05/2005), Resmi Gazete, Tarih: 16/05/2005, Sayı: 25817.
- 6111 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (Kabul Tarihi: 13/2/2011), Resmi Gazete, Tarih: 25.02.2011, Sayı: 27857 (1.Mük).
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, (1965), Resmi Gazete, Tarih:23.07.1965, Sayı:12056.
- Ada, B. (2008). Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. 6. Baskı. Ankara: MPM Yayınları.
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, U. (2006). Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Bayındır, H. (2015). *İşletmelerde Motivasyon*, <http://www.kigem.com/isletmelerde-motivasyon.html> (07.08.2015)
- Can, Ü. Ç. (2010). Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, H. H., T. Göksu, V.K. Bilgiç ve M. Karakaya. (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Eraslan E. ve O. Algün. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı” *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*. 20.1, 95-106.
- Eren, V. ve U. Durna. (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 40.1, 107-134.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278, 4.14, 67-79.
- Fındıkcı, İ., (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Gelir İdaresi Başkanlığı, *2015 Yılı Performans Programı*, Sayı:188. Ankara: Gelir İdaresi Başkanlığı.
- Gümüştekin, G. E. ve A. B. Öztemiz. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14.1, 271-280.
- <http://akademikperspektif.com/2013/02/15/turkiyede-kamu-yonetimi-anlayisinda-donusum/> (08.08.2015)
- <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=1834&part=1> (28.07.2015)
- <http://faydalibilgilerleyasam.blogspot.com.tr/2014/02/is-degerleme-yontemleri.html> (08.08.2015)

<http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/292.pdf>. (08.08.2015).

[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013\\_03/13093607\\_motivasyon.pdf](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/44/02/180816/dosyalar/2013_03/13093607_motivasyon.pdf) (31.07.2015)

<http://notoku.com/is-tanimlarinin-ve-is-gereklerinin-hazirlanmasi/#ixzz3iPfwDIqk>  
(30.07.2015)

<http://www.emitbilisim.com/verimlilik-nedir+i56>, ( 01.08.2015)

<http://www.msxlabs.org> (10.06.2015)

[http://www.strateji.gov.tr/ortak\\_icerik/strateji/4.butce\\_zafer\\_segmen.pdf](http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/4.butce_zafer_segmen.pdf) (05.08.2015)

<https://ismetbarutcugil.wordpress.com/2014/08/27/motivasyon-ve-performans/>  
(08.08.2015)

<https://www.maliye.gov.tr/Sayfalar/AnaSayfa.aspx>

İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları. No: 4.

Kavuzlu, F. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Osborne, D. ve Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Plume Book, New York'dan aktaran A. Akçay, (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetleme Modeli, *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2.1, 82-98.

Önder, M. E. (2008). Türk Kamu Yönetimi Sisteminin Başlıca Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Ankara: Ahmet Yesevi Üniversitesi.

Örücü, E. ve A. Kanbur, (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15.1, 85-97.

Özdemir, İ. (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. D. Şahiner (çev). İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*. 154, 171-187.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11.1, 253.

Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 78, 40.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*, 3.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Üner, M. (Ed.). (2008). *Genel İşletmecilik*, 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Resmi Gazete, Tarih: 24.12.1994, Sayı: 22151

Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarih: 07.09.2005, Sayı: 25929

Yılmaz, E. F. (2006). Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, F. ve S. Ünsar. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9.1, 35-57.

Yılmazöz, M. (2009). Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu, *Maliye Dergisi*, Sayı 157, Sayfa: 294.



## **EKLER**

**Ek 1** : Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği

**Ek 2** : 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun  
Hükmünde Kararname (İlgili maddeler)

**Ek 3** : 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun  
(İlgili maddeler)

**Ek 4** : Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği (İlgili maddeler)

**Ek 5** : Anket Formu



## **Ek 1: Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği**

**Resmi Gazete Tarihi: 24.12.1994 Resmi Gazete Sayısı: 22151**

### **VERGİ DAİRELERİ KURULUŞ VE GÖREV YÖNETMELİĞİ**

#### **BİRİNCİ KISIM**

##### **Genel Hükümler**

#### **Vergi Dairelerinin Kuruluş Esasları**

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

##### **Genel Hükümler**

##### **Amaç**

**Madde 1-** Bu Yönetmeliğin amacı vergi, resim, harç ve benzeri gelirlerin, tahakkuk ve tahsil işlemlerinin düzenli, süratli, etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için vergi dairelerinin kuruluş, görev ve yetkilerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

##### **Kapsam**

**Madde 2-** Bu yönetmelik Defterdarlığa bağlı başkanlık, müdürlük veya bağlı vergi dairesi şeklinde kurulan vergi dairelerinin kuruluş esaslarına, örgütlenmesine, birimlerin görevlerine, yönetim ve kadrosuna, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımına ilişkin hükümleri kapsar.

##### **Dayanak**

**Madde 3 –** (Başlığı ile birlikte değişik:RG-8/2/2015-29261)

Bu Yönetmelik, 5/5/2005 tarihli ve 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

#### **İKİNCİ BÖLÜM**

#### **Vergi Dairelerinin Kuruluş Esasları**

##### **Vergi Daireleri**

**Madde 4-** Vergi daireleri, mükellefi tesbit eden, vergi, resim ve harç tarh eden, tahakkuk ettiren, ceza kesen ve tahsil eden dairelerdir.

Vergi daireleri, Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun Hükümlerine göre aynı zamanda “Tahsil Dairesi”dir.

##### **Vergi Dairelerinin İştigal Konuları**

**Madde 5-** Vergi daireleri, vergi kanunları ve özel kanunlar ile bu kanunlara dayanılarak Maliye Bakanlığınca belli edilen kamu gelirleri ile ilgili mükellefi tesbit, tarh, tahakkuk, tecil, tahsil, terkin, ödeme, iade ve muhasebe işlemlerini yürütür.

Bu işlemlere ilişkin olarak vergi dairesi veya mükelleflerce yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak, yargı mercii nezdinde Hazineyi temsilen dilek ve savunmalarda bulunması, gerektiğinde itiraz ve temyiz edilmesi, izlenmesi ve sonuçları ile ilgili işlemler de vergi dairelerince yerine getirilir.

Devlete ait menkul ve gayrimenkul malların satış, taksit, borçlanma ve kira bedelleri ile ecrimisil, bedelmisil, tavizat bedeli ve benzerlerinin tahsilat safhasına ilişkin işlemlerinin vergi dairelerince yürütülmesine Maliye Bakanlığınca karar verilebilir.

Yukarıda yazılı olanlar dışında kalan ve çeşitli kanunlarda belirtilen Devlet gelirlerinin de tarh, tahakkuk ve tahsil işlemleri vergi dairelerince yürütülür.



Ayrıca vergi dairesi başkanlığı şeklinde kurulan vergi daireleri; kendi mükellefleri ile sınırlı olmak üzere 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve diğer ilgili kanun ve kanun hükmünde kararnameler ile gelir müdürlüğüne verilen görevlere ilişkin işlemleri, başkan emrinde çalışan vergi denetmenleri vasıtasıyla vergi incelemelerini, hazine avukatları vasıtasıyla vergi davalarına yönelik işlemleri, bünyesinde kurulan takdir ve uzlaşma komisyonları vasıtasıyla da takdir ve uzlaşma işlemlerini yürütür.

### **Vergi Dairelerinde İş ve İşlemlerin Yürütülmesi**

**Madde 6-** Vergi dairelerinin iştiğal konuları ile kuruluş şekillerine bağlı olarak birimler, bölümler ve servisler arasındaki iş ve işlemlerin yürütülmesinde uyulacak ilke, kural ve esaslar, kullanılacak formlar ve iş akımı Gelirler Genel Müdürlüğüncce hazırlanan “İşlem Yönergeleri” ile belirlenir.

Gelirler Genel Müdürlüğü gerekli gördüğü hallerde, “İç Genelge” ve “Genel Yazılar” ile uygulamaya yön verebilir.

### **Vergi Dairelerinin Kuruluş Yeri**

**Madde 7-** İl merkezlerinde (Büyükşehir Belediye sınırları içindeki ilçeler dahil) iş hacmine göre defterdarlığa bağlı olarak bir veya birden çok başkanlık veya müdürlük şeklinde vergi dairesi kurmaya, vergi dairelerine bağlı şubeler açmaya ve vergi dairelerinin yetki alanı ile vergi dairelerini vergi türleri, meslek ve iş grupları itibariyle belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

İlçelerde, malmüdürünün yönetimi altında bağlı vergi dairesi kurulur. Ancak, Maliye Bakanlığının gerekli gördüğü ilçelerde defterdarlığa bağlı bir veya birden çok başkanlık veya müdürlük şeklinde vergi dairesi kurulabilir.

Vergi dairelerinin kuruluş şekli, sayısı, faaliyet bölgesi, bunların hangi vergi, resim ve harçların tahakkuk ve tahsili ile uğraşacakları Maliye Bakanlığınca belirlenir.

### **Vergi Dairelerinin Yetki Alanı**

**Madde 8-** Vergi dairelerinin yetki alanı, kurulduğu ilçenin idari sınırları ile çevrelenir. Birden çok vergi dairesi kurulmuş olan il ve ilçe merkezlerinde yetki alanı sınırları Maliye Bakanlığınca belirlenir.

Mükelleflerin vergi uygulaması bakımından hangi vergi dairelerine bağlı oldukları vergi kanunları ile belirlenir. Ancak, Maliye Bakanlığı gerekli gördüğü hallerde, mükelleflerin işyeri ve ikametgah adresleri ile ilçelerin idari sınırlarına bağlı kalmaksızın vergi dairelerini ve vergi dairelerinin yetki alanını belirlemeye yetkilidir.

Birden çok vergi dairesi kurulan il ve ilçe merkezlerinde işyeri ya da ikametgahları bağlı olduğu vergi dairesinin yetki alanı dışında bulunan mükelleflere ilişkin kovuşturma, yoklama, tebliğ gibi işlemlerin, mükellefin bağlı olduğu vergi dairesince veya mükellefin iş yahut ikametgahının bulunduğu yer vergi dairesince yürütülmesine Maliye Bakanlığınca karar verilir.

İl ve ilçe merkezlerinde iş hacmi dikkate alınarak birden çok vergi dairesi kurulması halinde, bunların iştiğal konuları Maliye Bakanlığınca belirlenir.

Gerek duyulması halinde vergi dairesi başkanlıklarına ve vergi dairesi müdürlüklerine bağlı olarak çalışmak üzere, beyanname kabul ve tahsilat şubelerinin kurulmasına Maliye Bakanlığınca karar verilir. Beyanname kabul ve tahsilat şubelerinin çalışma usul ve esasları “İşlem Yönergeleri” ile belirlenir.

**İKİNCİ KISIM**  
**Vergi Dairelerinin Örgütlenmesi ve Servislerin Görevleri**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Vergi Dairelerinin Örgütlenmesi**

**Vergi Dairelerinin Örgütlenme Tipleri**

**Madde 9-** Vergi daireleri, vergi kanunlarının ve diğer mevzuatın uygulanması bakımından il ve ilçe merkezlerinde iş hacmi dikkate alınarak aşağıda belirtilen şekilde örgütlenir:

- a) Vergi dairesi başkanlığı
- b) Vergi dairesi müdürlüğü
- c) Bağlı vergi dairesi (Malmüdürlüğü bünyesinde)

Başkanlık ve müdürlük şeklinde kurulan vergi daireleri, ana hizmet birimleri ile diğer hizmet birimlerinden; bağlı vergi daireleri ise tahakkuk ve tahsilat servislerinden oluşur.

Vergi dairesi müdürlüğü şeklinde kurulmuş bir ya da birden fazla vergi dairesi, Bakanlıkça vergi dairelerinin etkin bir yapıya kavuşturulması, kaynakların verimli kullanımı, iş akışında sürat ve güvenliğin sağlanması ve mükelleflere yönelik hizmetlerin daha etkin bir hale getirilmesi gibi amaçlar esas alınarak vergi dairesi başkanlığına veya vergi dairesi başkanlığı şeklinde örgütlenen vergi dairesi de vergi dairesi müdürlüğüne dönüştürülebilir.

Bakanlıkça gerek duyulması halinde, başkanlık şeklinde kurulan vergi dairelerinde vergilendirme işlemleri ile muhasebe ve kovuşturma işlemleri ayrı vergi müdürlükleri şeklinde kurulabileceği gibi ayrı ayrı kurulan vergi müdürlükleri de birleştirilebilir. Vergi müdürlüğünün ayrı kurulması durumunda yazışma ve arşiv servisi ile tarama ve kontrol bölümü her iki müdürlükte de yer alır. Vergi dairesinin saymanlık işlemlerinden dolayı Sayıştay'a hesap verme görevi iki müdürlük kurulması halinde, muhasebe ve kovuşturma işlemlerinden sorumlu vergi müdürü tarafından yerine getirilir.

Vergi müdürlüğü ya da müdürlüklerinin iş hacmine göre kurulacak bölüm ve servis sayısını belirlemeye, bir servisin görevini kısmen veya tamamen başka servislere vermeye, bölüm veya servisleri, servislerde oluşturulan masaları birleştirmeye veya görev itibarıyla masa sayısını arttırmaya Maliye Bakanlığı yetkilidir. Bakanlık bu yetkisini kısmen veya tamamen Defterdarlıklara devredebilir.

Sicil-yoklama ve muhasebe kayıt servisleri birden fazla kurulamaz.

**Başkanlık ve Müdürlük Şeklinde Kurulan Vergi Daireleri Birimleri**

**Madde 10-** Vergi daireleri birimleri şunlardır:

**A) Ana Hizmet Birimleri**

**I- Vergilendirme Bölümündeki Servisler**

- 1) Sicil-Yoklama Servisi
- 2) Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi
  - a) Beyanname Kabul Masası
  - b) Değerlendirme Masası
  - c) Diğer Tarih İşlemleri Masası
  - d) Hesap ve Takip Masası
  - e) Diğer İşlemler Masası
- 3) Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi
  - a) Motorlu Taşıtlar Vergisi Masası

- b) Taşıt Alım Vergisi Masası
- c) Tapu ve Kadastro Harçları Masası
- d) Veraset ve İntikal Vergisi Masası
- e) Diğer Süreksiz Yükümlülükler Masası
- 4) İhtilafli İşler Servisi
- 5) Diğer İşlemler Servisi

#### **II-Muhasebe Bölümündeki Servisler**

- 1) Vezne Servisi
- 2) Muhasebe Kayıt Servisi

#### **III-Kovuşturma Bölümündeki Servisler**

- 1) İcra Servisi
- 2) Satış Servisi

#### **IV-Tarama ve Kontrol Bölümü**

#### **B) Diğer Hizmet Birimleri**

##### **I- Vergi Dairesi Başkanlığı Diğer Hizmet Servisleri**

- 1) Gelir Servisi
- 2) Vergi Denetmenleri Yazışma Servisi
- 3) Takdir Servisi
- 4) Uzlaşma Servisi
- 5) Özlük ve Destek Hizmetleri Servisi
- 6) Yazışma ve Arşiv Servisi

##### **II- Vergi Dairesi Başkanlığı Vergi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisi**

Vergi Müdürlüğü Yazışma ve Arşiv Servisi

##### **III-Vergi Dairesi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisi**

Yazışma, Arşiv ve Özlük Servisi

#### **C) Beyanname Kabul ve Tahsilat Şubesi**

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Servislerin Görevleri**

#### **Başkanlık ve Müdürlük Şeklinde Kurulan Vergi Dairesindeki Servislerin Görevleri**

**Madde 11-** Vergi dairesindeki servislerin görevleri şunlardır:

#### **A) Ana Hizmet Birimleri**

##### **I- Vergilendirme Bölümündeki Servislerin Görevleri**

- 1) Sicil-Yoklama Servisi
  - a) 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 ve sicil kayıtlarını tutmak,
  - b) Götürü usulde vergilendirilen gelir vergisi mükelleflerine vergi karnesi vermek,
  - c) Gerekli görülen hallerde tebliğ işlemlerini yapmak,
  - d) Bu servişçe yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.
- 2) Sürekli Yükümlülükler Vergilendirme Servisi
  - a) Vergi, resim, harç ile çeşitli kanunlarda belirtilen diğer Devlet gelirlerinin tahsil edilebilir hale gelmesini sağlayan iş ve işlemleri yapmak,
  - b) Mükelleflerin şahıs hesaplarını izlemek amacıyla hesap, kart ve defterlerini tutmak, saklamak ve her mükellef için bir hesap dosyası oluşturmak,
  - c) Vadesinde ödenmeyen amme alacaklarını takibe almak,
  - d) Şahıs hesaplarının dökümünü yapmak, şahıs hesapları ile genel hesaplar arasında uyum sağlamak,

- e) Tarh, tahakkuk ve tahsil edilen vergi, resim, harç ve diğer mali yükümlülüklerde yapılan vergi hataları (tahakkuksuz veya tahakkuktan fazla tahsilatlar dahil), kanunlar ve yargı kararları gereğince yapılacak terkinleri ve fazla tahsilatların iadesi ile ilgili işlemleri düzeltme fişi kuralına göre yapmak,
- f) Tecil ile ilgili işlemleri yapmak,
- g) Sürekli yükümlülükler vergilendirme servisi ile ilgili kayıt ve defterleri tutmak,
- h) Amme alacağını güvence altına almak için borçlulardan teminat istemek ve ihtiyatı haciz uygulaması ile ilgili işlemleri yapmak,
- i) Ödeme emrinin tebliğini sağlamak, ödeme emri tebliğine rağmen borcunu ödemeyen veya mal bildiriminde bulunmayan borçlular için 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanununun 60 ıncı maddesi gereğince hapsen tazyik talebinde bulunmak,
- j) Haciz varakalarına ilişkin işlemleri tamamlayarak icra servisine intikal ettirmek,
- k) 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanuna göre takipli alacakları vergi türleri itibariyle icmal defterine işlemek ve izlemek,
- l) Bu servisce yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

Yukarıda sayılan görevlerin masalar arası dağılımı “İşlem Yönergesi” ile düzenlenir.

#### 3) Süreksiz Yükümlülükler Vergilendirme Servisi

Süreksiz yükümlülükler vergilendirme işlemlerine ilişkin olarak sürekli yükümlülükler vergilendirme servisinde sayılan işlemleri yapmak.

#### 4) İhtilafli İşler Servisi

- a) Mükelleflerce vergi, resim, harç ve cezalar ile diğer alacaklara ilişkin işlemlere karşı açılan davalarla ilgili olarak dava dosyalarını oluşturmak, vergi dairesi savunmasını hazırlamak ve ilgili yargı mercilerine göndermek,
- b) Gerektiğinde vergi mahkemesi kararlarına karşı, süresinde bölge idare mahkemeleri nezdinde itirazın, Danıştay nezdinde temyizden dava açmak, tashihi karar talebinde bulunmak,
- c) Bu servisce yapılması kararlaştırılan diğer işlemleri yapmak.

#### 5) Diğer İşlemler Servisi

Sürekli ve süreksiz yükümlülüklerle ilgili olarak diğer işlemlere ilişkin görevler “İşlem Yönergesi”nde belirlenir.

### **II- Muhasebe Bölümündeki Servislerin Görevleri**

#### 1) Vezne Servisi

- a) Amme borçlusu adına yapılacak ödemeleri vergi dairesi alındısı (makbuzu) düzenleyerek kabul etmek,
- b) Tahsildar ve icra memurlarının tahsilatını usulüne uygun olarak kabul etmek,
- c) Veznece tahsil olunan paraları belirlenen esaslara uygun olarak bankaya yatırmak,
- d) Teminat olarak alınan veya haczedilen menkul değerler ile kıymetli evrakı veznede saklamak,
- e) Alındılarla ilgili kontrol, kayıt ve dağıtım işlerini yapmak,
- f) Bu servisce yapılması kararlaştırılan diğer işleri yapmak.

#### 2) Muhasebe Kayıt Servisi

- a) Devlet Muhasebesi Yönetmeliği ile Devlet Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
- b) Düzeltme ve terkin yolu ile red veya iadesine karar verilen paraların hak sahiplerine nakten veya mahsuben ödenmesine ilişkin işlemleri yapmak,
- c) Bu servisce yapılması kararlaştırılan diğer işleri yapmak.

### **III- Kovuşturma Bölümündeki Servislerin Görevleri**

#### 1) İcra Servisi

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

#### 2) Satış Servisi

- a) Haciz tutanağında gösterilen menkul malların koruma ve saklama işlemlerini yapmak,
- b) Amme borçluları ile ilgili olarak 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde haczedilen malların satış gününü belirlemek ve ilan etmek,
- c) Haciz edilen menkul malların satışını yapmak,
- d) Gayrimenkul satışlarında satış şartnamesini hazırlamak, satış ilanını yapmak, satış dosyasını oluşturarak satış komisyonuna göndermek,
- e) Bu servisce yapılması kararlaştırılan diğer işleri yapmak.

#### **IV- Tarama ve Kontrol Bölümünün Görevleri**

- a) Bölüm ve servislerin iş ve işlemlerinin yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygunluğunu kontrol etmek,
- b) Bölüm ve servislerdeki iş ve işlemlerde ortaya çıkan aksaklıkları tesbit etmek ve vergi dairesi müdürü veya vergi müdürüne yazılı olarak bildirmek,
- c) Vergi dairesi müdürü veya vergi müdürü tarafından yazılı ya da sözlü olarak bildirilen tarama ve kontrol işlerini yapmak,
- d) Kanun ve ilgili mevzuat ile yasaklanan hususlar gözönünde bulundurulmak kaydıyla halkla ilişkiler konularında mükelleflere yardımcı olmak ve gerektiğinde aydınlatmak,
- e) Vergi Dairesinden istenilen istatistik amaçlı bilgileri ilgili birimlerden temin etmek,
- f) Belirlenecek diğer işlemleri yapmak.

#### **B) Diğer Hizmet Birimleri**

##### **I- Vergi Dairesi Başkanlığı Diğer Hizmet Servislerinin Görevleri**

###### **1) Gelir Servisi**

- a) Vergilendirme ile ilgili sorulara başkan tarafından verilecek cevapları hazırlamak,
- b) Teftişlerde başkanlık adına verilecek cevap ve emirleri hazırlamak,
- c) İstenilen istatistik bilgileri ilgili servislerden toplayarak defterdarlık gelir müdürlüğüne göndermek,
- d) Terkini gereken amme alacaklarının terkinini başkan adına tekemmül ettirerek ilgililere bildirmek,
- e) Vergi dairesi başkanlığı konu ve yetkisi ile sınırlı olmak üzere, vergi kanunları ve diğer kanunların gelir müdürlüğüne verdiği işleri yapmak.

###### **2) Vergi Denetmenleri Yazışma Servisi**

- a) Vergi Denetmenlerinin görevlendirilmeleri ile ilgili yazışmaların kayıtlarını tutmak ve evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak,
- b) İncelemeye yönelik dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tutmak, tasnif ve muhafaza etmek, arşivini oluşturmak, arşivin güvenliğine yönelik bütün tedbirleri almak,
- c) Vergi dairesi başkanı tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

###### **3) Takdir Servisi**

- a) Takdir işlemlerine ilişkin yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak ve yazışma işlemlerini yürütmek,
- b) Takdir işlemlerine yönelik dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tutmak, tasnif ve muhafaza etmek, arşivini oluşturmak, arşivin güvenliğine yönelik gerekli bütün tedbirleri almak,
- c) Vergi dairesi başkanı veya takdir komisyonu başkanı tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

###### **4) Uzlaşma Servisi**

- a) Uzlaşma işlemlerine ilişkin yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak ve yazışma işlemlerini yürütmek,
- b) Uzlaşma işlemlerine yönelik dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tutmak, tasnif ve muhafaza etmek, arşivini oluşturmak, arşivin güvenliğine yönelik bütün tedbirleri almak,
- c) Tarhiyat öncesi uzlaşma işlemlerini de yürütmek,
- d) Vergi dairesi başkanı tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

###### **5) Özlük ve Destek Hizmetleri Servisi**

- a) Vergi dairesi başkanlığı personelinin her türlü özlük işlemlerine ilişkin yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak,
- b) Özlük dosyalarına ilişkin arşivi oluşturmak, arşivin güvenliğini sağlamak, özlük kayıtlarına ait özlük dosyalarını düzenlemek, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde muhafaza etmek, özlük haklarına ilişkin işlemleri yapmak ve izlemek,
- c) Vergi dairesi başkanlığının ihtiyacı olan döşeme-demirbaş, kırtasiye ve diğer malzemelerin temini ile ilgili işleri yapmak,
- d) Vergi dairesi başkanı tarafından verilen diğer işleri yapmak.

6) Yazışma ve Arşiv Servisi

- a) Yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak,
- b) Vergi dairesince arşive kaldırılan dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tasnif ve muhafaza etmek, arşivin güvenliği açısından gerekli bütün tedbirleri almak,
- c) Vergi dairesi başkanı tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

**II- Vergi Dairesi Başkanlığı Vergi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisinin Görevleri**

Vergi Müdürlüğü Yazışma ve Arşiv Servisi

- a) Yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak,
- b) Vergi müdürlüğünce arşive kaldırılan dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tasnif ve muhafaza etmek, arşivin güvenliği açısından gerekli bütün tedbirleri almak,
- c) Vergi müdürü tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

**III- Vergi Dairesi Müdürlüğü Diğer Hizmet Servisinin Görevleri**

Yazışma, Arşiv ve Özlük Hizmetleri Servisi

- a) Yazışmaların kayıtlarını tutmak, evrakın ilgili yerlere sevkini sağlamak,
- b) Vergi dairesince arşive kaldırılan dosya, defter ve belgeleri usulüne uygun şekilde tasnif ve muhafaza etmek, arşivin güvenliği açısından gerekli bütün tedbirleri almak,
- c) Vergi dairesinde çalışan personelin özlük dosyalarını düzenlemek, muhafaza etmek, özlük haklarına ilişkin işlemlerini yapmak ve izlemek,
- d) Vergi dairesinin ihtiyacı olan döşeme-demirbaş, kırtasiye ve diğer malzemelerin temini ile ilgili işlemleri yapmak,
- e) İlçe vergi dairelerinde takdir komisyonu ve uzlaşma komisyonu ile ilgili iş ve işlemleri yapmak,
- f) Vergi dairesi müdürü tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

**Bağlı Vergi Dairelerindeki Servislerin Görevleri**

**Madde 12-** Bağlı vergi dairelerindeki servislerin görevleri şunlardır:

1) Tahakkuk Servisinin Görevleri

Bağımsız vergi dairelerinin vergilendirme bölümüne bağlı servislere verilen görevleri yapmak.

2) Tahsilat Servisinin Görevleri

Bağımsız vergi dairelerinin kovuşturma bölümüne bağlı servislere verilen görevleri yapmak.

-Tarama ve kontrol bölümünün iş ve işlemleri bizzat malmüdürü tarafından yerine getirilir.

-Yazışma, arşiv ve özlük hizmetleri servisine ilişkin iş ve işlemler, malmüdürü tarafından iş hacmi dikkate alınarak servisler arasında bölüştürülür.

**ÜÇÜNCÜ KISIM**

**Vergi Dairelerinin Yönetimi ve Kadro**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Vergi Dairelerinin Yönetimi**

**Madde 13-** Vergi dairelerinin yönetimi aşağıdaki şekilde yapılır:

**A) Vergi Dairesi Başkanlığı Yönetimi**

Vergi dairesi, vergi dairesi başkanı tarafından yönetilir. Vergi dairesi başkanı, bütün birim, bölüm ve servisleri bunların yöneticileri aracılığı ile yönetir.

Vergi dairesi başkanlığı bünyesinde kurulan vergi müdürlüğü vergi müdürü, vergilendirme, kovuşturma ve muhasebe işlemlerinin ayrı ayrı kurulması halinde vergi müdürleri tarafından yönetilir. Vergi inceleme işlemleri vergi denetmenleri, vergi davalarına yönelik işlemler ise hazine avukatları tarafından yürütülür. Ayrıca, başkanlığın takdir ve uzlaşma işlemlerini yürütmek üzere kurulan takdir komisyonu takdir komisyonu başkanı, uzlaşma komisyonu ise vergi dairesi başkanı veya görevlendireceği kimse tarafından yönetilir.

Başkanlık bünyesinde kurulan servisler servis şeflerince yönetilir. Başkan birden fazla servisin yönetimini bir servis şefine verebilir.

Vergi müdürlüğü bünyesinde kurulan bölümler, müdür yardımcısı, servisler servis şefi tarafından yönetilir. Ancak, tarama ve kontrol bölümünün yönetimi doğrudan vergi müdürüne aittir. Vergi müdürü, iş hacmi fazla olan bölüm ve servislerde, birden fazla müdür yardımcısı görevlendirebilir. Yeterli sayıda müdür yardımcısı bulunmaması halinde, bir müdür yardımcısı birden çok bölümün veya servisin yönetimi ile görevlendirilebilir. Bir bölümün veya birden fazla servisin yönetimi bir servis şefine verilebilir. Vergi müdürü, yeterli sayıda şef bulunmadığı takdirde, servis yönetimini varsa gelir uzmanlarından yoksa memurlardan birine verebilir.

### **B) Vergi Dairesi Müdürlüğü Yönetimi**

Vergi dairesi, vergi dairesi müdürü tarafından yönetilir. Vergi dairesi müdürü, bütün bölüm ve servisleri bunların yöneticileri aracılığı ile yönetir. Ancak, tarama ve kontrol bölümünün yönetimi doğrudan vergi dairesi müdürüne aittir.

Bölümler, müdür yardımcısı tarafından yönetilir. Vergi dairesi müdürü iş hacmi fazla olan vergi dairelerinde, bir bölümde birden çok müdür yardımcısı görevlendirebilir, yeterli sayıda müdür yardımcısı bulunmaması halinde, bir müdür yardımcısına birden çok bölümün yönetimini verebilir ya da bir bölümün yönetimini bir servis şefine devredebilir.

(Değişik:RG-8/2/2015-29261) Bölüme bağlı servisler, şefler tarafından yönetilir. Şef en az bir, en çok iki servisin yönetimi ile görevlendirilebilir. Yeterli sayıda şef bulunmadığı takdirde vergi dairesi müdürü, servisin yönetimini varsa gelir uzmanına yoksa memurlardan birine verebilir. Diğer hizmet birimlerine ait işler, bu işle görevlendirilen memurlar tarafından doğrudan vergi dairesi müdürüne bağlı olarak yürütülür.

### **C) Bağlı Vergi Dairesi Yönetimi**

Bağlı vergi dairesi malmüdürü tarafından yönetilir. Malmüdürü tahakkuk ve tahsilat servislerini servis şefleri aracılığı ile yönetir.

(Değişik:RG-8/2/2015-29261) Şef, en az bir, en çok iki servisin yönetimi ile görevlendirilebilir. Yeterli sayıda şef bulunmadığı takdirde, malmüdürü servisin yönetimini varsa gelir uzmanına yoksa memurlardan birine verebilir.

### **Görevlendirme**

**Madde 14-** Görevlendirme aşağıdaki şekilde olur:

#### **A) Vergi Dairesi Başkanlığında Görevlendirme :**

Vergi müdürlüğünün görevlendirilecekleri bölümleri ve diğer hizmet birimleri servislerinde görevlendirilecek şef ve memurların hangi serviste görevlendirileceklerini belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye vergi dairesi başkanı; vergi müdürlüğünde görev yapan müdür yardımcısı, servis şefi, gelir uzmanı, gelir uzman yardımcısı ve diğer memurların hangi servislerde görevlendirileceklerini belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye de vergi müdürleri yetkilidir.

#### **B) Vergi Dairesi Müdürlüğünde Görevlendirme:**

Vergi dairesi müdür yardımcısı ve şeflerin görevlendirilecekleri bölümleri belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye vergi dairesi müdürü yetkilidir.

**C) Bağlı Vergi Dairesinde Görevlendirme:**

Şeflerin görevlendirilecekleri servisleri belirlemeye ve gerektiğinde değiştirmeye malmüdürü yetkilidir.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**Kadro**

**Kadrolar ve Dağılımı**

**Madde 15-** Kadro dağılımı aşağıdaki şekilde yapılır:

**A) Vergi Dairesi Başkanlığı:**

Vergi dairesi başkanlığının personel ihtiyaçları ve buna bağlı kadro, ünvan ve dereceler itibariyle dağılımı; iş hacmi, yöresel özellikler ve beklenen gelişmeler dikkate alınarak Gelirler Genel Müdürlüğüne belirlenir.

Vergi dairesinde birimler arasında ünvanlarına göre kadro dağılımı, vergi dairesi başkanı tarafından yapılır. Vergi müdürlüğünde görevlendirilen personelin ünvanlarına göre kadro dağılımı vergi müdürü, kendine bağlı bölüm ve servisler arası kadro dağılımı da müdürün görüşü alınarak müdür yardımcısı tarafından yapılır.

**B) Vergi Dairesi Müdürlüğü:**

Vergi dairesi müdürlüklerinin personel ihtiyaçları ve buna bağlı kadro, ünvan ve dereceler itibariyle dağılımı; iş hacmi, yöresel özellikler ve beklenen gelişmeler dikkate alınarak Gelirler Genel Müdürlüğüne belirlenir.

Vergi dairesinde birimler ve bölümler arasında ünvanlarına göre kadro dağılımını vergi dairesi müdürü yapar.

Bir bölüme verilen kadroların servislere dağılımı da müdürün görüşü alınarak bölümü yöneten müdür yardımcısı tarafından yapılır.

**C) Bağlı Vergi Dairesi:**

Malmüdürlüğünde servisler arasında ünvanlarına göre kadro dağılımını malmüdürü yapar.

**DÖRDÜNCÜ KISIM**  
**Vergi Dairelerinde Görev, Yetki ve Sorumluluk**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Vergi Dairesi Başkanı**

**Vergi Dairesi Başkanının Görevleri**

**Madde 16-** Vergi dairesi başkanı aşağıda yazılı işleri yapmakla görevlidir.

- Mevzuat ve talimatlarla doğrudan kendisine verilen görevleri yapmak,
- Vergi müdürü veya vergi müdürleri ile birlikte vergi dairesi sorumluluğuna verilen iş ve işlemleri yapmak,
- Vergi dairesi işlemleri ile ilgili olarak idari yargı mercilerine intikal ettirilen ihtilaflarda, Hazineyi temsilen talep ve savunmada bulunmak,
- Vergi dairesinde yürütülen iş ve işlemleri sürekli ve düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,



- e) Uygulamada karşılaşılan eksiklik ve aksaklıkları giderici tedbirleri almak, bölüm ve servisler arası uygulama birliğini sağlamak,
- f) Vergi dairesi yöneticisi olarak, personel yönetimi ile ilgili gerekli işlemleri yapmak ve tedbirleri almak,
- g) Vergi dairesine atanacak ve vergi dairesinden alınacak memurlar hakkında defterdarlığın istediği bilgileri ilgili birim amirlerinin de görüşünü alarak bildirmek,
- h) Vergi dairesi ile mükellef ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamak,
- ı) Vergi dairesine verilen görevlerin yerine getirilmesi için gerektiğinde, vergi dairesi dışındaki kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği yapmak,
- j) Birim, bölüm ve servislerin yönetimine vekil tayin etmek veya vekil tayinlerin sona erdirilmesi halinde durumu defterdarlığa bildirmek,
- k) Vergi dairesince yapılan ödemelere ilişkin olarak kendisine devredilen ita amirliğini yapmak,
- l) Emrine verilen vergi denetmenlerini vergi incelemeleri ve denetim yapmak konusunda görevlendirmek ve vergi denetmenlerince düzenlenen raporları gereği yapılmak üzere ilgili yerlere göndermek,
- m) Bakanlıkça başkanlığa devredilen yetkiye dayanarak vergi, resim ve harçlara ilişkin terkin işlemlerini yaptırmak,
- n) Vergi dairesi yetki alanı ve iştiğal konusu ile sınırlı olmak üzere soruları cevaplandırmak,
- o) Teftişlerde, teftiş raporlarını ilgililerle birlikte cevaplandırmak ve defterdar adına verilecek cevap ve emirleri hazırlamak üzere teftiş raporlarını defterdarlığa göndermek,
- p) İstatistiki bilgileri defterdarlığa göndermek,
- r) Maliye Bakanlığınca verilen diğer görevleri yapmak.

#### **Vergi Dairesi Başkanının Yetkileri**

**Madde 17-** Vergi dairesi başkanı, görevlerinin ifası sırasında çeşitli mevzuatla doğrudan doğruya kendisine verilmiş olan ve bir daire yöneticisi olarak sahip olduğu yetkiler ile dairesinin yetki ve konularıyla sınırlı olmak üzere defterdarın gelir idaresine yönelik yetkilerinden Bakanlıkça devri uygun görülenleri kullanır.

Vergi dairesi başkanı, sahip olduğu yetkilerden doğrudan doğruya kendisine verilmiş olanlar hariç olmak üzere mevzuatta aksine bir hüküm bulunmamak kaydıyla uygun gördüklerini, sevk ve idare amiri sıfatıyla maiyetindeki yöneticilere yazılı olarak derece derece devredebilir.

Ancak, bu yetki devri vergi dairesi başkanının denetim sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

#### **Vergi Dairesi Başkanının Sorumluluğu**

**Madde 18-** Vergi dairesi başkanı;

- a) Yapmakla yükümlü olduğu işlerin zamanında ve düzenli şekilde yapılmamasından,
- b) Devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından,
- c) Kanunların uygulanması ile ilgili olarak verdiği emirlerden doğan Hazine zararlarından, sorumludur.

Personel yönetimi ile ilgili olarak gerekli işlemleri yapmayan ve tedbirleri almayan vergi dairesi başkanı, tutum ve davranışı kusurlu bulunan veya kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelere aykırı fiili işleyen memurla birlikte sorumlu tutulur.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Vergi Dairesi Müdürü ve Vergi Müdürü**

#### **Vergi Dairesi Müdürü ve Vergi Müdürünün Görevleri**

**Madde 19-** Vergi dairesi müdürü ve vergi müdürü aşağıda yazılı işleri yapmakla görevlidir.

- a) Mevzuat ve talimatlarla doğrudan kendisine verilen görevleri yapmak,
- b) Vergi dairesi sorumluluğuna verilen;

- 1) Vergi, resim ve harçların tarh, tahakkuk işlemlerini kanun hükümlerine uygun surette ve zamanında yaptırmak,
- 2) Tahsil edilebilir hale gelen vergi, resim ve harçlarla diğer Devlet alacaklarını kanun hükümleri çerçevesinde tahsil ettirmek, bu amaçla gerektiğinde haciz kararlarını infaz ettirmek,
- 3) Terkinler ile reddi gereken vergi, resim, harçlar ve diğer mali yükümlülüklerle ilgili işlemleri yaptırmak,
- 4) Vergi kayıtlarını, vergi dairesi ve mükellefler itibariyle yürürlükteki mevzuat hükümlerine uygun olarak tutturmak.
- c) Müdürlüğünde yürütülen iş ve işlemleri sürekli ve düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,
- d) Uygulamada karşılaşılan eksiklik ve aksaklıkları giderici tedbirler almak, uygulamada birliği sağlamak,
- e) Gelir ve gider saymanlığının gerekli kıldığı her türlü iş ve işlemleri yaptırmak, yapmak ve Sayıştay'a yönetim dönemi (zamanı idare) hesabını vermek,
- f) Bölüm yönetiminin servis şefine, servis ve masa yönetiminin gelir uzmanı, gelir uzman yardımcısı veya memura verilmesi ve bu görevlerin geri alınması halinde, durumu defterdarlığa veya vergi dairesi başkanına bildirmek.

Vergi dairesi müdürleri yukarıda sayılan görevlere ilave olarak :

- a) Vergi dairesi işlemleri ile ilgili olarak idari yargı mercilerine intikal ettirilen ihtilaflarda, Hazineyi temsilen talep ve savunmada bulunmak,
- b) Yönetici olarak, personel yönetimi ile ilgili gerekli işlemleri yapmak ve tedbirleri almak,
- c) Vergi dairesine atanacak ve vergi dairesinden alınacak memurlar hakkında görüş bildirmek,
- d) Vergi dairesi ile mükellef ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamak,
- e) Vergi dairesine verilen görevlerin yerine getirilmesi için gerektiğinde, vergi dairesi dışındaki kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği yapmak, ile görevlidirler.

#### **Vergi Dairesi Müdürünün ve Vergi Müdürünün Yetkileri**

**Madde 20-** Vergi dairesi müdürü, görevlerinin ifası sırasında çeşitli mevzuatla doğrudan doğruya kendisine verilmiş olan ve bir daire yöneticisi olarak sahip olduğu yetkileri kullanır. Vergi müdürü, görevlerinin ifası sırasında çeşitli mevzuatla doğrudan doğruya kendisine verilmiş olan ve bir daire yöneticisi olarak sahip olduğu yetkiler ile vergi dairesi başkanı tarafından devri uygun görülen yetkileri kullanır.

Vergi dairesi müdürü ve vergi müdürleri sahip oldukları yetkilerden doğrudan doğruya kendilerine verilmiş olanları hariç olmak üzere mevzuatta aksine bir hüküm bulunmamak kaydıyla uygun gördüklerini, sevk ve idare amiri sıfatıyla maiyetindeki yöneticilere yazılı olarak derece derece devredebilirler. Ancak, bu yetki devri denetim sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

#### **Vergi Dairesi Müdürünün ve Vergi Müdürünün Sorumlulukları**

**Madde 21-** Vergi dairesi müdürü, sahip olduğu ve kendisine devredilen yetkileri kullanmamaktan, devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte sorumludur.

Vergi müdürü, sahip olduğu ve vergi dairesi başkanı tarafından kendisine devredilen yetkileri kullanmamaktan, devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte vergi dairesi başkanına karşı sorumludur.

Vergi dairesi müdürü ve vergi müdürü, kanunların uygulanması ile ilgili olarak verdiği emirlerden doğan hazine zararlarından sorumludurlar.

Vergi dairesi müdürü ve vergi müdürü sayman sıfatıyla şahsen, tahsilata ilişkin işlemlerden dolayı ise, muhasebe ve kovuşturma bölümlerine bakan müdür yardımcıları veya şefleri ile birlikte Sayıştay'a karşı sorumludurlar.

Bağlı vergi dairesinde malmüdürü, vergi dairesi müdürü olarak yukarıda belirtilen sorumluluklarla yükümlüdür. Tahsilata ilişkin iş ve işlemlerden dolayı malmüdürü, tahsilat servis şefi ya da servisin yönetiminden sorumlu memur ile birlikte Sayıştay'a hesap vermekle ödevlidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Müdür Yardımcıları, Şefler, Gelir Uzman ve Uzman Yardımcıları, Memurlar

#### **Vergi Dairesi Müdür Yardımcıları ve Vergi Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 22-** Vergi dairesi müdür yardımcıları ve vergi müdür yardımcıları, kendilerine bağlı birimlerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yapılması ile görevlidirler.

Sahip oldukları ve vergi dairesi müdürü ve vergi müdürü tarafından devredilen yetkileri iyiye kullanmamaktan, devrettiği yetkilerin iyiye kullanılmamasından ve görevlerinin mevzuata uygun ve zamanında yapılmamasından dolayı ilgililerle birlikte vergi dairesi müdürüne veya vergi müdürüne karşı sorumludurlar.

Tahakkuk ve tahsilata ilişkin iş ve işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından, o iş ve işlemi yapan servis şefi, gelir uzmanı, gelir uzman yardımcısı ve memur ile birlikte sorumlu tutulurlar.

#### **Servis Şeflerinin Görev ve Sorumluluğu**

**Madde 23-** Servis şefleri veya servisin yönetiminden sorumlu memurlar kendilerine bağlı servislerin iş ve işlemlerinin mevzuata uygun olarak ve zamanında yapılmasıyla görevlidirler.

Kendilerine verilen görevlerin mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirilmemesinden, ilgili memurla birlikte müdür yardımcısına ve müdüre ya da vergi dairesi başkanına karşı sorumludurlar.

Tahakkuk ve tahsilata ilişkin iş ve işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından, o iş ve işlemi yapan memurla birlikte sorumlu tutulurlar.

#### **Gelir Uzmanlarının, Gelir Uzman Yardımcılarının ve Memurların Görev ve Sorumlulukları**

**Madde 24-** (Değişik:RG-8/2/2015-29261)

Gelir uzmanları, gelir uzman yardımcıları ve memurlar; yönetmelik, yönerge ve diğer mevzuatta belirtilen iş ve işlemlerden kendilerine verilenleri yapmakla görevlidirler.

Gelir uzmanları, gelir uzman yardımcıları ve memurlar; şef, müdür yardımcısı ve müdür tarafından verilen işleri belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü olup, kendilerine verilen görevleri, mevzuata uygun olarak ve zamanında yerine getirmemekten dolayı şefe, müdür yardımcısına veya müdüre karşı sorumludurlar.

Gelir uzmanları, gelir uzman yardımcıları ve memurlar, tahakkuk ve tahsilata ilişkin işlemlerin zamanında ve doğru olarak yerine getirilmemesinden doğan Hazine zararlarından sorumludurlar.

**BEŞİNCİ KISIM**  
**Çeşitli Hükümler, Yürürlük, Yürütme**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Çeşitli Hükümler**

**Gider Tahakkuk Memurluğu**

**Madde 25-** Vergi dairelerinde düzeltme ve terkin yolu ile red ve iade edilecek vergi, resim, harç ve diğer mali yükümlülükler yönünden gider tahakkuk memurluğu görevi;

- a) Başkanlık şeklinde kurulan vergi dairelerinde birden fazla müdürlük kurulması halinde vergilendirme işlemlerinden sorumlu vergi müdürüne, tek vergi müdürlüğü kurulması halinde ise vergilendirme bölümünden sorumlu müdür yardımcısına,
- b) Müdürlük şeklinde kurulan vergi dairelerinde vergilendirme bölümünün bağlı bulunduğu müdür yardımcısına,
- c) Bağlı vergi dairelerinde, tahakkuk servis şefine, aittir.

Tahakkuksuz bir tahsilattan veya vergi dairesinin sadece tahsilat aşamasında devreye girdiği kamu alacağından yapılacak iadelerle diğer kanunlar uyarınca yapılacak ödemelerde gider tahakkuk memurluğu görevi, vergilendirme bölümünün bağlı bulunduğu müdür yardımcısı tarafından yerine getirilir.

Bölüm müdür yardımcısının izin, rapor ve tayin gibi durumlar sebebiyle görevinden ayrılması veya bu bölümde görevlendirilecek müdür yardımcısının bulunmaması hallerinde gider tahakkuk memurluğu görevi, bu bölüme bağlı servis şeflerinden birine verilir.

**Araç, Gereç ve Basılı Kağıtları Kullanma**

**Madde 26-** Vergi dairelerinde görevli memurlar, görevlerini yerine getirirken tüm araç ve gereçleri özenle kullanmaya ve basılı kağıt ve defterleri gereksiz yere kullanmaktan kaçınmaya mecburdurlar. Bu mecburiyete uymayanlar doğacak Hazine zararından sorumludurlar.

**Vergi Dairelerinde Saymanlık Yetkisi ve Sorumluluğu**

**Madde 27-** Vergi daireleri 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak hazırlanan yönetmeliklerde belirtilen saymanlık yetkilerini taşırlar.

Vergi dairelerinde saymanlık işlemlerinden doğan Sayıştay'a hesap verme görevi, başkanlık şeklinde kurulan vergi dairelerinde vergi müdürü, birden fazla vergi müdürünün görevlendirilmesi halinde muhasebe ve kovuşturma işlemlerinden sorumlu vergi müdürü, müdürlük şeklinde kurulan vergi dairelerinde vergi dairesi müdürü, bağlı vergi dairelerinde ise malmüdürü tarafından yerine getirilir. İcra memuru ve tahsildarlar Sayıştay'a hesap vermekle yükümlü müdüre karşı sorumludurlar.

**Diğer Hususlar**

**Madde 28-** Vergi dairelerinin iş ve işlemleri ile personelin yönetimi ve eğitimi gibi diğer hususları belirlemeye Gelirler Genel Müdürlüğü yetkilidir.

**Yürürlükten Kaldırılan Mevzuat**

**Madde 29-** 20 Kasım 1993 tarih ve 21764 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliği" yürürlükten kaldırılmıştır.

**Geçici Madde 1-** Bu yönetmeliğin 10 uncu maddesinde yer alan örgütlenme biçimi ile ilgili hükümler, Gelirler Genel Müdürlüğüne yeniden yapılanma çalışmaları kapsamına alınan vergi

dairelerinde uygulanır. Diğer vergi dairelerinde ise, mevcut örgütlenme biçiminin uygulanmasına devam olunur.

## **İKİNCİ BÖLÜM** **Yürürlük, Yürütme**

### **Yürürlük**

**Madde 30-** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**Madde 31-** Bu Yönetmelik hükümlerini Maliye Bakanı yürütür.



**Ek 2: 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun  
Hükmünde Kararname (İlgili maddeler)**

**MALİYE BAKANLIĞININ  
TEŞKİLAT VE GÖREVLERİ HAKKINDA  
KANUN HÜKMÜNDE KARARNAME <sup>(1)</sup>**

<b>Kanun Hük.Kar.nin Tarihi</b>	<b>: 13/12/1983</b>	<b>No : 178</b>
<b>Yetki Kanununun Tarihi</b>	<b>: 17/6/1982</b>	<b>No : 2680</b>
<b>Yayımlandığı R.G.Tarihi</b>	<b>: 14/12/1983</b>	<b>No : 18251 Mük.)</b>
<b>V.Tertip Düsturun Cildi</b>	<b>: 23</b>	<b>Sh.: 278</b>

“... ”

**Görev:**

**Madde 2 –** Maliye Bakanlığının görevleri şunlardır:

- a) Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- b) (**Değişik: 26/9/2011-KHK-659/17 md.**) Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini talepleri halinde yerine getirmek,
- c) Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile Devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- d) Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- e) Gelir politikasını geliştirmek, (...) <sup>(2)</sup>
- f) (**Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.**)
- g) (**Değişik: 20/8/1993 - KHK - 516/1 md.; İptal: Ana.Mah.'nin 25/11/1993 tarih E.1993/47, K.1993/49 Sayılı Kararı ile;Yeniden Düzenleme: 19/6/1994 - KHK - 543/1 md.**)  
Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- h) Her türlü gelir gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- i) (**Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.**)
- j) (**Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.**)
- k) (**Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.**)
- l) (**Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.**)
- m) Milletlerarası kuruluşların Bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki Bakanlık görüşünü hazırlamak, yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek,
- n) Bakanlığın ilgili kuruluşlarının işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- o) Çeşitli kanunlarla Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,
- p) Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek, teftiş etmek ve denetlemek.

- r) (Ek: 13/11/1996 - 4208/17 md.; Değişik: 11/10/2006-5549/24 md.) Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine ilişkin usûl ve esasları belirlemek.
- s) (Ek: 7/7/2011 - KHK - 646/1 md.) Vergi incelemesi ve denetimine ilişkin temel politika ve stratejileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak.

**Teşkilat:**

**Madde 3 – (Değişik: 2/7/1993 - KHK - 484/3 md.)**

Maliye Bakanlığı teşkilatı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardan meydana gelir.

....

**Ana hizmet birimleri:**

**Madde 8 –** Maliye Bakanlığındaki ana hizmet birimleri şunlardır:

- a) Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü,
- b) Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü,
- c) Muhasebat Genel Müdürlüğü,
- d) (Mülga: 5/5/2005-5345/35 md.)
- e) (Ek: 1/2/2006-5452/2 md.) Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü,
- f) Milli Emlak Genel Müdürlüğü
- g) (Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.; Yeniden düzenleme: 13/11/1996-4208/18 md.) Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı
- h) (Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.)
- i) (Mülga: 2/7/1993 - KHK - 484/11 md.)
- j) (Mülga: 5/4/2007-5622/1 md.)
- k) (Değişik: 2/7/1993 - KHK - 484/4 md.) Avrupa Topluluğu ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı,
- l) (Ek: 8/6/1984 - KHK - 207/2 md.); Mülga: 20/8/1993 - KHK - 516/20-b md.)
- m) (Mülga: 2/7/1993 -KHK - 484/11 md.)

**Ek 3: 5345 Sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (İlgili maddeler)**

**GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞININ TEŞKİLAT VE GÖREVLERİ HAKKINDA KANUN**

<b>Kanun Numarası</b>	<b>: 5345</b>
<b>Kabul Tarihi</b>	<b>: 5/5/2005</b>
<b>Yayımlandığı R.Gazete</b>	<b>: Tarih: 16/5/2005 Sayı : 25817</b>
<b>Yayımlandığı Düstur</b>	<b>: Tertip : 5 Cilt : 44</b>

“...

***Teşkilat***

**Madde 3-** Başkanlık, merkez ve taşra teşkilatından meydana gelir.

Başkanlığın merkez teşkilatı ana hizmet, danışma ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur.

Başkanlığın merkez teşkilatı ekli (1) sayılı listede gösterilmiştir.

***Görevler***

**Madde 4-** Başkanlığın görevleri şunlardır:

- a) Bakanlıkça belirlenen Devlet gelirleri politikasını uygulamak.
- b) Mükelleflerin vergiye uyumunu kolaylaştırmak ve hizmetlerini yerine getirmek.
- c) Mükellef haklarının korunması ve mükellef ile Başkanlık ilişkilerinin karşılıklı güven esasına dayanması konusunda gerekli tedbirleri almak.
- d) Mükellefleri vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirmek.
- e) Devlet gelirleri politikasıyla ilgili kanun ve kararname çalışmalarına katılmak.
- f) Devlet alacaklarının tahsilini sağlamak ve bu konuda gerekli tedbirleri almak.
- g) (Değişik: 28/3/2007-5615/18 md.) İşlem ve eylemlerinden dolayı idarî yargı mercilerinde yaratılan ihtilaflarla ilgili olarak bu merciler nezdinde talep ve savunmalarda bulunmak, gerektiğinde itiraz, temyiz ve tashihi karar yoluna gitmek; temyiz yoluna gidilip gidilmeyeceği hususunda taşra teşkilâtına muvafakat vermek; şikâyet başvurularını karara bağlamak; uygulamada ortaya çıkan ihtilafların en aza indirilmesine ve uygulama birliğinin sağlanmasına yönelik tedbirleri almak.
- h) Vergilendirmeye ilgili bilgileri toplamak ve bilgi işlem faaliyetlerini yürütmek.
- i) Vergi kanunlarında veya diğer mali kanunlarda yer alan her türlü istisna, muaflık ve indirimlerin maliyetlerini ölçmek, ekonomik ve sosyal etkilerini analiz etmek.
- j) (Değişik: 7/7/2011 - KHK - 646/9 md.) Vergi kayıp ve kaçığının önlenmesi konusunda gerekli tedbirleri almak.
- k) Mahallî idare gelirleri politikası ile Devlet gelirleri politikasının uygulanmasında uyumu sağlayıcı tedbirler almak.



- l) Gelirleri etkileyen her türlü kanun tasarı ve tekliflerini, vergi tekniği ve uygulamaları açısından inceleyerek görüş bildirmek.
- m) Gelir mevzuatının uygulanmasına ilişkin olarak diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, bu amaçla veri alışverişini gerçekleştirmek.
- n) Görev alanına giren konularda, uluslararası gelişmeleri izlemek ve Avrupa Birliği, uluslararası kuruluşlar ve diğer devletlerle işbirliği yapmak.
- o) Terkini gereken vergiler ile tahsili zamanaşımına uğrayan Hazine alacaklarının kanunlar gereğince terkin edilmesiyle ilgili işlemlerin yerine getirilmesini sağlamak.
- p) Nitelikli insan kaynağının kazandırılması, yetkinliklerin geliştirilmesi, kariyer planlarının yapılması ve performanslarının ölçülmesini sağlamak.
- r) Kamu Görevlileri Etik Kurulunun belirlediği ilkeler çerçevesinde kurumsal etik kurallar düzenleyerek personele ve mükelleflere duyurmak.
- s) Faaliyet sonuçlarını, düzenli aralıklarla kamuoyuna duyurmak ve yıllık faaliyet raporunu izleyen yıl kamuoyuna açıklamak.
- t) Kanunlarla verilen diğer görevleri yapmak.
- ...

#### ***Ana hizmet birimleri*** <sup>(2)</sup>

**Madde 8-** Başkanlığın ana hizmet birimleri şunlardır:

- a) Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı.
- b) Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı.
- c) Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı.
- d) Tahsilat ve İhtilaf İşleri Daire Başkanlığı.
- e) Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı.
- f) (Mülga: 7/7/2011 - KHK - 646/9 md.)
- g) Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı

(Ek fıkra: 23/7/2010-6009/38 md.) Yukarıda belirtilen ana hizmet birimlerine (...) <sup>(2)</sup> verilen görevler gerektiğinde birden fazla daire başkanlığı tarafından yürütülebilir.

...

#### ***Danışma birimleri***

**Madde 16-** Başkanlığın danışma birimleri şunlardır:

- a) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- b) Hukuk Müşavirliği.
- c) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.
- ...

### ***Yardımcı hizmet birimleri***

**Madde 20-** Başkanlığın yardımcı hizmet birimleri şunlardır:

- a) İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı.
- b) Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı.

### ***İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı***

**Madde 21-** İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının görevleri şunlardır:

- a) Başkanlığın fonksiyonlarının gerektirdiği yetkinlikleri tanımlamak, bu yetkinliklere uygun insan gücü politikası ve planlaması konusunda çalışmalar yapmak ve önerilerde bulunmak.
- b) Başkanlığın her seviyede çalışanın kariyer ve eğitim planlarını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- c) Performans değerlendirmelerini koordine etmek.
- d) Başkanlık personelinin atama, nakil, sicil, terfi, ücret, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.
- e) Başkanlık personelinin mesleğe giriş, yeterlik ve görevde yükselme sınavlarına ilişkin işlemleri yürütmek.
- f) Personelin görev ve çalışma esasları ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak ve uygulamak.
- g) Görev alanına giren konularda Başkanlığın ilgili birimleri ile işbirliği yapmak.
- h) Kamu Görevlileri Etik Kurulunun belirlediği ilkeler çerçevesinde kurumsal etik kurallar düzenleyerek personele duyurmak.
- i) Başkanlıkça verilecek diğer görevleri yapmak.

...

### ***Taşra teşkilatı***

**Madde 23-** Başkanlığın taşra teşkilatı, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları ile vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde bu Kanunun 24 ve 25 inci maddelerindeki görev ve yetkileri haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşur. Vergi dairesi başkanlıklarının kuruluş yerleri ve sayıları ile bunlara ilişkin değişiklikler Bakanlar Kurulunca belirlenir.

Vergi dairesi başkanlıklarına bağlı vergi dairesi müdürlükleri ile şubeler kurulmasına ve bunların faaliyete geçirilmesine ilişkin usul ve esaslarla; aynı il sınırları içinde kalmak kaydıyla mükelleflerin, işyeri ve kanuni merkezlerine bağlı kalmaksızın belirlenecek ölçütlere göre hangi vergi dairesi müdürlüğü veya başkanlığına bağlı olacağını belirlemeye Bakan yetkilidir. **(Ek cümle: 22/12/2005-5436/14 md.)** Bakan bu yetkisini, madde hükmünde yer alan sınırlamalara bağlı kalmaksızın vergi uygulamaları bakımından gerekli gördüğü hallerde mükelleflerin bağlı olacağı vergi dairesi müdürlüğü veya vergi dairesi başkanlığı belirlemek ve bu belirlemeye bağlı olarak bu dairelerin yetki alanını yeniden oluşturmak şeklinde de kullanabilir.

**Ek 4: Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği (İlgili maddeler)**

**Resmi Gazete Tarihi: 08.02.2015 Resmi Gazete Sayısı: 29261**

**VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIKLARININ KURULUŞ VE GÖREV YÖNETMELİĞİ**

“... ”

**Vergi dairesi başkanlıkları**

**Madde 4 – (1)** Vergi dairesi başkanlıkları; yetki alanı içindeki mükellefi tespit eden, vergi ve benzeri mali yükümlülüklerle ilişkin tarh, tebliğ, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve benzeri işlemleri yapan, bu işlemlere ilişkin olarak yaratılan ihtilaflarla ilgili yargı mercileri nezdinde talep ve savunmalar ile gerektiğinde kanun yollarına gitme talebinde bulunan, yargı kararlarının uygulanması işlemlerini yürüten, vergi uygulamalarını geliştiren ve iyileştiren, mükelleflere kanunların uygulanması ile ilgili görüş bildiren, mükellefleri hak ve ödevleri konusunda bilgilendiren ve uygulamalarında mükellef haklarını gözeten, mükellef hizmetleri ile bilgi işlem, istatistik, bilgi toplama, insan kaynakları yönetimi, satın alma, kiralama, vergi inceleme ve denetim, uzlaşma, takdir ve benzeri görevleri ve işlemleri yürüten dairelerdir.

(2) Vergi dairesi başkanlığı; 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre “Vergi Dairesi”, 21/7/1953 tarihli ve 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanuna göre de “Tahsil Dairesi”dir.

**Vergi dairesi başkanlıklarının görevleri**

**Madde 6 – (1)** Vergi dairesi başkanlıkları aşağıda belirtilen işlemleri yapmakla görevlidir:

- a) Vergi kanunları ve özel kanunlarla belli edilen Devlet gelirlerine ilişkin olarak mükellefi tespit etmek ve bu gelirlerin tarh, tebliğ, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve diğer işlemlerini yapmak.
- b) Görev alanına giren işlemlere ilişkin ihtilaflarla ilgili olarak yargı mercileri nezdinde talep ve savunmalar ile gerektiğinde kanun yollarına gitme talebinde bulunmak, Gelir İdaresi Başkanlığınca devredilen yetki çerçevesinde kanun yollarına gitmekten vazgeçmek, yargı kararlarının uygulanması işlemlerini yürütmek.
- c) Mükelleflerin vergiye uyumunu kolaylaştırmaya yönelik tedbirleri almak ve mükellef hizmetlerini gerçekleştirmek.
- ç) Mükellef haklarının korunması ve mükellef ile ilişkilerin karşılıklı güven esasına dayanması konusunda gerekli tedbirleri almak.
- d) Mükellefleri vergi mevzuatından doğan hakları ve ödevleri konusunda bilgilendirmek.
- e) Uygulamada karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi ve uygulama birliğinin sağlanmasına yönelik tedbirleri almak.
- f) Mükelleflerinin vergi durumları ve vergi uygulaması bakımından tereddüt ettikleri hususlara ilişkin görüş bildirmek.

- g) Meslek mensuplarını ve ilgili odaları bilgilendirme faaliyetlerini yerine getirmek.
- ğ) Yetki alanındaki mükellefler ve ekonomik faaliyetlerle ilgili olarak bilgi toplamak, araştırmalar yapmak ve faaliyet konularına ilişkin gerekli istatistikleri oluşturmak, bilgi işlem faaliyetlerini yurutmek.
- h) Gelir İdaresi Başkanlığınca oluşturulan denetim planlarını uygulamak ve bu kapsamda yetki alanındaki vergi inceleme ve denetimlerini gercekleştirmek, yetki alanına ilişkin denetim planı konusunda önerilerde bulunmak, vergi kayıp ve kaçağının önlenmesi konusunda gerekli tedbirleri almak, mükellefleri ve mükellefiyetle ilgili maddi olayları, kayıtları ve mevzuları araştırmak ve tespit etmek.
- ı) Vergi dairesi başkanlığına bağlı birimler, diğer gelir birimleri, vergi inceleme elemanları ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarınca talep edilen ve ilgili kanunlarında öngörülen takdir işlemlerini yapmak.
- i) Devlet gelirlerine ilişkin olarak; 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak hazırlanan yönetmeliklerde belirtilen muhasebe birimi görevini yapmak.
- j) Görev alanına giren konularda gelir birimleri ile diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve Gelir İdaresi Başkanlığına görüş ve önerilerde bulunmak.
- k) Gelir İdaresi Başkanlığının yetkisinde olanlar hariç, vergi dairesi başkanlığında görevli personele ilişkin atama, nakil, disiplin, terfi, ücret, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yapmak.
- l) Görev alanına giren konulara ilişkin olarak gerekli görülen durumlarda yetki alanı dışına personel ve taşıt görevlendirmek.
- m) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen ölçüt ve hedeflere uygun olarak personelin performansını izlemek ve değerlendirmek, başarılı personeli ödüllendirmek.
- n) Gelir İdaresi Başkanlığınca oluşturulan personel eğitim planlarını uygulamak, personelin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik tedbirler almak.
- o) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen kurumsal etik kurallarını personele duyurmak.
- ö) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen orta ve uzun vadeli strateji ve politikaların uygulanmasını sağlamak.
- p) Vergi dairesi başkanlığının ihtiyacı olan her türlü yapım, satın alma, tefriş, kiralama, taşıma, temizlik, bakım ve onarım, arşiv, sağlık ve benzeri hizmetler ile mali hizmetlerini yurutmek.
- r) Vergi dairesi başkanlığı yetki alanı içindeki iyi uygulama örneklerini tespit edip bunların yaygınlaştırılması için gerekli tedbirleri almak.
- s) Gelir İdaresi Başkanlığınca verilecek diğer görevleri yapmak.
- (2) Vergi dairesi başkanlığı bu görevlerini, Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen strateji ve politikalar ile diğer esaslar çerçevesinde yapar.

(3) Vergi dairesi başkanlığına verilen bu görevlere ilişkin iş ve işlemler; ilgili grup müdürlükleri, müdürlükler, hukuk bürosu, vergi dairesi müdürlükleri, komisyonlar ve şubeler vasıtasıyla gerçekleştirilir.

(4) Vergi dairesi başkanlığının birimlerine yönelik teftişlerde başkan adına verilecek cevaplar ve emirler ilgili grup müdürlüğü tarafından hazırlanır.

#### **Vergi dairesi başkanlıklarının örgütlenmesi**

**Madde 10** – (1) Vergi dairesi başkanlıkları; grup müdürlükleri, müdürlükler, hukuk bürosu, vergi dairesi müdürlükleri, komisyonlar ve şubelerden oluşur.

(2) Vergi dairesi başkanlıklarında kurulacak grup müdürlükleri, müdürlükler, hukuk bürosu, komisyonlar ve şubelerin sayısı iş hacmine göre belirlenir. Bir grup müdürlüğünün, müdürlüğün, şubenin veya komisyonun görevi kısmen veya tamamen başka grup müdürlüğü, müdürlük veya komisyonlara verilebilir. İhtiyaç duyulması halinde grup müdürlüğü, müdürlük, şubeler ve komisyonlar birleştirilebilir veya bunların altında bölümler ve/veya servisler oluşturulabilir.

#### **Vergi dairesi başkanlıklarının birimleri**

**MADDE 11** – (1) Vergi dairesi başkanlıklarında; vergilendirme, gelir kanunları, mükellef hizmetleri, tahsilat, hukuk ve ihtilaflı işler, denetim, muhasebe, strateji, insan kaynakları ve destek hizmetleri grup müdürlükleri kurulur. Grup müdürlükleri, vergi dairesi başkanına bağlı olarak çalışır.

(2) Vergi dairesi başkanlığının grup müdürlüklerinin tamamı kurulmayarak, grup müdürlüklerinden kurulmayanların görevlerinin kurulan bir veya birden fazla grup müdürlüğüne verilmesi halinde, bu grup müdürlüklerinin hangi adla çalışacağı Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenir.

(3) Vergi dairesi başkanlığının yetki alanındaki ilin ekonomik durumu, mükellef sayıları, büyüklükleri, mükellef grupları, vergi türleri, sektörler, iş yükü ve diğer ölçütler dikkate alınarak ya da vergi dairesi başkanının devrettiği yetki çerçevesinde; bir veya birden fazla vergi dairesi müdürlüğünün harcama yetkisi görevleri ile red ve iade işlemlerine onay verme görevleri ve yetkilendirildiği diğer işlemleri yapmak üzere bir veya birden fazla grup müdürlüğü kurulabilir.

(4) Grup müdürlüklerine verilen görevler bunlara bağlı olarak kurulan müdürlükler ve hukuk bürosu vasıtasıyla yerine getirilir. Bu müdürlüklerin hangi adla kurulacakları Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenir.

(5) Gelir İdaresi Başkanlığınca ilin ekonomik ve sosyal durumu, coğrafi yapısı, iş yükü ve benzeri ölçütler dikkate alınarak, mükellef hizmetlerini en yakın yerden sunmak üzere şubeler kurulur. Şubelerin hangi adla çalışacağı Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenir. Şubeler, kendilerine verilen görevleri vergi dairesi başkanına bağlı olarak yerine getirirler. Şubeler, vergi dairesi başkanınca belirlenecek grup müdürlüğü ile ilişkilendirilmek suretiyle çalışır.

(6) İş yükü ve benzeri ölçütler dikkate alınarak; müdürlük ve şubeler bünyesinde, bölüm ve/veya servisler kurulabilir.

(7) Vergi dairesi başkanlığı kurulan illerde bulunan veya yeni kurulacak olan bağımsız vergi dairesi müdürlükleri vergi dairesi başkanlığına bağlı olarak, 24/12/1994 tarihli ve 22151 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Vergi Daireleri Kuruluş ve Görev Yönetmeliğinde yer alan hükümler çerçevesinde faaliyetlerini yürütür.

### **İnsan kaynakları grup müdürlüğünün görevleri**

**MADDE 20 – (1)** İnsan kaynakları grup müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) Merkez atamalı personele ilişkin ilgili mevzuatındaki hükümler saklı kalmak kaydıyla, vergi dairesi başkanlığında görevli personele ilişkin atama, nakil, disiplin, terfi, başarı, ödül, ücret, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.

b) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen gösterge ve hedeflere uygun olarak personelin performansını izlemek ve değerlendirmek.

c) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen yıllık eğitim planına uygun olarak eğitim programlarını hazırlamak, uygulamak ve personelin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik tedbirler almak.

ç) Gelir İdaresi Başkanlığınca belirlenen kurumsal etik kuralları personele duyurmak.

d) Vergi dairesi başkanlığında görevli personele ait özlük dosyalarını düzenlemek, bunların güvenliğini sağlamak ve muhafaza etmek.

e) Yetki alanı dışına personel ve taşıt görevlendirilmesi ile ilgili işlemleri yapmak.

f) Vergi dairesi başkanı tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

(2) İnsan kaynakları grup müdürlüğüne bağlı olarak yeterli sayıda müdürlük kurulabilir. Bu müdürlüklerden biri vergi dairesi başkanının sekretarya hizmetlerini yürütmekle görevlendirilebilir.

## Ek 5: Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı;</p> <p>Bu anket “ Kamuda Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkisi” konulu Yüksek Lisans Tezi araştırması için hazırlanmıştır. <u>Ankete vereceğiniz cevaplar, gizlilik ilkelerine bağlı kalmak koşulu ile bilimsel amaç doğrultusunda değerlendirilecektir.</u> Araştırmanın başarılı olması sizlerin sorulara tam ve doğru cevap vermenizle mümkündür. Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, işlerinizde kolaylıklar ve başarılar dilerim.</p> <p style="text-align: right;">Handan ALTINTAŞ Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi handanaltintas68@gmail.com</p>						
<b>I- ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ HAKKINDA GÖRÜŞLERİ</b>						
Soru No:	Aşağıdaki İfadelerden Size Uygun Olanı İşaretleyiniz	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çalıştığım kurumun (GİB) stratejik planları hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
2	Çalıştığım kurumun performans değerlendirme kriterleri hakkında yeterince bilgi sahibiyim.					
3	Performans değerlendirmesini gerekli buluyorum.					
4	Çalıştığım kurumda performans kriterlerini yeterli ve doğru buluyorum.					
5	Çalıştığım kurumun performans değerlendirme sonuçları üst yönetim tarafından personele duyurulur.					
6	Çalıştığım kurumun performans sonuçları beni yakından ilgilendirir.					
7	Performans değerlendirme sistemi olmasa da aynı şekilde çalışırım.					
8	Performans değerlendirme sisteminin çalışma isteğime etkisi yoktur.					
9	Kurumun performans sonuçları benim performansım ile doğru orantılıdır.					
10	Mevcut performans değerlendirme sisteminin benim gerçek performansımı ölçtüğünü düşünmüyorum.					

II- ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU DEĞERLENDİRME						
Soru No:	Aşağıdaki İfadelerden Size Uygun Olanı İşaretleyiniz	Hiç	Az	Orta	Normal	Yüksek
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	İşimle ilgili görüşlerimi rahatlıkla bildiririm ve karar verme sürecine katılırım					
2	Çalıştığım kurumdaki memnuniyetim. İmkân verilse de bulunduğum kurumdaki başka kuruma geçmem.					
3	Yaptığım işteki başarılarım tarafından adil bir şekilde değerlendirilir.					
4	Kurumun performans değerlendirme görüşmelerinde yer alırım.					
5	Kurumdaki yenilik ve gelişmelerden anında haberdar olurum					
6	İş ile ilgili fikirlerim yöneticiler tarafından dikkate alınır.					
7	Bireysel performansımın ücretle ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
8	Bireysel performansımın terfi ile ödüllendirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
9	Bireysel performansımın takdir edilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
10	Çalıştığım kurumun performans başarıları veya başarısızlığı motivasyonumu etkiler.					
III- DEMOGRAFİK BİLGİLER						
1. Yaşınız <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri						
2. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek						
3) Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü						
4) Unvanınız <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Gelir Uzmanı /Yrd. <input type="checkbox"/> Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....						
5) Kaç yıldır Bu Meslektesiniz? <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16+yıl						

Performans değerlendirme konusunda Belirtmek istediğiniz başka bir husus varsa lütfen belirtiniz...



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Handan ALTINTAŞ

Doğum Yeri : Erzincan

Doğum Tarihi : 10.06.1968

Medeni Hali : Evli/2 çocuk

### Eğitim Bilgileri

Lisans : 1986 – 1990 Anadolu Üniversitesi/İşletme Fakültesi

Lise : 1982 – 1985 Erzincan Lisesi

Ortaokul : 1980 – 1982 Merkez Ortaokulu (Erzincan)

İlköğretim : 1974 – 1979 Celalettin Sayhan İlkokulu (Adana)

### İş Tecrübesi

09.02.2015-Devam Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Çankaya VDM,  
Müdür Yardımcısı

31.07.2010-26.01.2015 İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, Şişli VDM,  
Müdür Yardımcısı

20.12.2008-15.07.2010 Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Cumhuriyet VDM, Şef

27.03.2006-20.12.2008 Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Strateji Grup Müdürlüğü  
İstatistik ve Araştırma Müdürlüğü, Şef

26.09.2005-27.03.2006 Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Veraset ve Harçlar VDM,  
Kovuşturma Bölüm Müdür Yardımcısı G.

30.09.2002-26.09.2005 Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı, Kavaklıdere VDM, Şef

1996–30.09.2002	Erzincan Defterdarlığı, Fevzipaşa VDM, Şef/Müdür Yrd.G.
1993–1996	Erzincan Defterdarlığı, Fevzipaşa VDM, Memur
1990–1993	Afyon Defterdarlığı, Tınaztepe VDM, Memur/Şef G.
26.02.1987–1990	Erzincan Defterdarlığı, Fevzipaşa VDM, Memur

### **Katıldığı Çalışma ve Projeler**

Mart–Nisan 2007	Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı 2006 Yılı Faaliyet Raporu Kitabı
01.09.2006-05.01.2007	Gelir İdaresi Başkanlığı, İstanbul Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı, Mükellef Hizmetleri Grup Müdürlüğü İşlem Yönergesi
Nisan-Mayıs 2001	Erzincan Bağkur İl Müdürlüğü, 6183 Sayılı A.A.T.U.H.Kanun semineri (Eğitmen olarak)

### **Katıldığı Kurslar ve Eğitimler**

Gelir İdaresi Başkanlığı, Çağdaş Yöneticilik Eğitim Semineri - 5gün

(Sertifikalı) Marmaris/MUĞLA

Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü, Muhasebe Yetkilisi Semineri -45 gün (Sertifikalı)

Bilgisayar Kursu, Dreamwewar, Flash, Photoshop, Java Script türü Web Tasarım Programları (Sertifikalı), Bilgisayar Operatörlüğü, (Sertifikalı), Fortran IV Bilgisayar Programcılığı (Sertifikalı)

Gelir İdaresi Başkanlığı, İstanbul Büyük Mükellefler Vergi Dairesi İşlem Yönergesi hazırlanma sürecinde, Fransız Gelir İdaresi ile 4 günlük, Hollanda Gelir İdaresi ile 1 günlük seminerler.

Ankara Defterdarlığı, Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebe Yönetmeliği Eğitim Semineri (2 Hafta)

Erzincan Defterdarlığı, Gelir Şefleri Özel Yoklama Yetki Belgesi Semineri (2 Hafta)

Maliye Bakanlığı, Ankara Mesleki Eğitim Kursu (9 Ay)

1996 Diyarbakır Defterdarlığı, Gelir Şefliği Semineri (45 Gün)

1996 Bilgisayar Kursu, Operatörlük (3 Ay)

1988-1995 Çeşitli Hizmet İçi Eğitim Seminerleri, Türk Vergi Mevzuatı, Anayasa, 657 S.K., Halkla İlişkiler, İ.Y.U.K., Devlet Teşkilat Yapısı (100 Gün)

1985 Bilgisayar Kursu, Fortran IV Bilgisayar Programcılığı (3 Ay)

### **Bilgisayar Bilgisi**

Microsoft Windows 2003-2010/XP

Microsoft Office (Word-Excel-Power Point) (İyi)

Macromedia Programları (Photoshop CS2-Flash-Dreamweaver) (İyi)

İnternet Uygulamaları