

Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği

Prof. Dr. Naci B. MUTER

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. Gül KAYALIDERE

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yıllarda kamusal hizmetlerin sunumunda dikkati çekmektedir. Çalışmamızda, Mesir Vergi Dairesi'nde TKY uygulanabilir mi? sorusuna yanıt aranmıştır. Vergi Dairesi'nde çalışan yönetici ve memurlarla yüz yüze görüşülmüştür. Sonuçta, hazırlanan anket formuna verilen yanıtlar doğrultusunda Mesir Vergi Dairesi'nde TKY uygulamaları için öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Vergi Dairesi, Yeniden Yapılandırma

Applicability of Total Quality Management in the Tax Administration Department of Manisa, Mesir

ABSTRACT

In the recent years, Total Quality Management in the supply of governmental services has been taken great attention. This study investigates whether Total Quality Management can be implemented in the Tax Administration Department of Manisa, Mesir. We interviewed with managerial and clerical personnel to conduct a questionnaire. Based on the results of the questionnaire, we gave recommendations on the practices of Total Quality Management in Tax Administration Department of Manisa.

Keywords: Total Quality Management, Tax Administration, Reorganization

GİRİŞ

Vergiye ödemekle yükümlü olan vergi mükelleflerinin veya vergi sorumlularının, vergi hizmetini sunan personelle birebir karşılaşma mekanı vergi daireleridir ve hoşlanılan mekanlar arasına girmemektedir. Bunun nedeninin hem verginin özelliğinden hem de, bir ölçüde, sunulan hizmetin özensizliğinden olduğu düşünülmektedir. Vergi, yüklenenin kullanılabilir gelirini düşürücü etkisinden dolayı zorunlu bir kamusal yük olarak üstlenilmektedir. Buna bir de bürokratik, karmaşa ve ilgisizlikle hizmet sunan bir ortam eklenince daha da olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır.

Vergi, kamu harcamalarının yapılabilmesindeki en sağlıklı kaynaktır. Dolayısı ile başarılı bir vergi uygulamasında, vergi tahsil hizmeti sunulan ortamın ve sunan personelin bilgili, etkili ve kaliteli olması ön koşul olarak düşünülmektedir.

Vergi hizmeti sunulan mekan, ülkemizde vergi daireleridir. Vergi dairelerimizde idari sorunların yanında bir de hizmet sunumuna yönelik sorunlar yaşanmaktadır. Söz konusu sorunların çözümüne yönelik çeşitli yeniden yapılanma çalışmaları yapılmaktadır. Bu bağlamda düşünülen yeniden yapılanma araçlarından bir tanesi de "Toplam Kalite Yönetimi" dir.

Toplam kalite Yönetimi' nin vergi dairelerimizde özellikle de çalışmamızın amacı olan Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

1. Toplam Kalite Yönetimi

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

TOPLAM: Herkesin katılımı

KALİTE: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması

YÖNETİM: Kaliteli ürün veya hizmet için bütün koşulların sağlanması (Miyauchi, 1999:12).

Yukarıdaki şekilde de formüle edilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) başlıca özelliği; kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümünün değil kurumun (işletmenin) bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğunun algılanmasıdır (Doğan,2000:40). bu bağlamda geliştirilen TKY kriterleri, TKY' nin felsefesini de ortaya koymaktadır. Söz konusu kriterler;

- Müşteri (vatandaş) odaklılık
- Liderlik
- Sürekli Gelişme
- Tam Katılım
- Hataları önlemeye Dönük Yaklaşım
- Ölçüm ve İstatistik

Bu kriterleri kısaca açıklayalım;

1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, "kaliteyi müşteri belirler" anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlamaya çalışılacaktır.Yani burada temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre üretim yapılmasıdır. Söz konusu anlayış, kısa dönemde uygulanması zor, ancak uzun dönemde en fazla yarar getirebilecek bir anlayıştır (Yüksel, 1998:257).

1.2. Liderlik

Başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye yönlendirme açısından önem kazanan liderliğin Peter Drucker' e göre anlamı ise şöyledir;

"Yönetim, İnsanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansını başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zaaflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır" (Arslan, www.kho.edu.tr/akademik/arastirma).

1.3. Sürekli Gelişme

Müşteriyi tatmin etme ilkesinin yerine gelebilmesinin altında yatan bir olgu da değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacıdır. Yaşanılan ortam hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerileme ve yok olma sürecine girmeye başlamaktadırlar. TKY, değişim ile baş edebilmenin tek yolunun değişmek olduğunu ve iyinin daima iyisinin olabileceğini kabul etmektedir (Yenersoy, 1997:39).

1.4. Tam Katılım

Problemin çözümünde, değişim ve gelişimin sağlanmasında çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır. Buradaki katılımdan, sadece üst yönetimden olan kişilerden değil tüm örgüt çalışanları anlatılmaya çalışılmaktadır. Böylece çalışanlar işin yapımına katılabilecekler ve yaptıkları işten daha çok zevk alabileceklerdir (Yüksel,1998:258).

1.5. Hataları Önlemeye Dönük Yaklaşım

Hataları önlemeye dönük yaklaşım, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine problemin ortaya çıkmasını engelleme esası olarak da açıklanabilir. TKY, anlayışında hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaç olarak düşünülmektedir. Sorunlar çıktıktan sonra onların çözümlenmeleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olabilmektedir (Maasaki,1986:95).

1.6. Ölçüm ve İstatistik

Kişisel yorum ve hislerin karışmasını önleyerek, tarafsız verilere dayalı karar alınmasını ve sonuç çıkarılmasını sağlamak, ölçüm ve istatistik ilkesinin temel amacı olarak ifade edilmektedir. Sistematik analiz yapmak ölçüm ve istatistikler ile mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim , analiz ve denetim yapma imkanı da sağlanabilmektedir. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenmekte ve değişikliklere karşılık verme duyarlılığı sağlanmaktadır (Yüksel,1998:259).

Toplam Kalite felsefesinin üzerine oturduğu yukarıdaki ilkeler uygulamamızın da temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda Manisa Mesir Vergi Dairesinde görev yapmakta olan yönetici ve çalışanların saydığımız TKY ilkelerine (kriterlerine) yönelik oluşturulmuş sorulara yanıtları ile TKY' ye bakışları veya uyumlulukları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Mesir Vergi Dairesi' nde neden böyle bir bakışa ihtiyaç doğmuş olabilir? Sorusu akla gelebilir. Bu konuda son dönemde dünyadaki gelişmeler ve Türkiye' ye yansımaları vergi dairelerinde "yeniden yapılanma" fikrini gündeme taşıdığı söylenebilir. Şimdi kısaca söz konusu gerekçelere değinelim.

2. Vergi Hizmeti Sunumunda Vergi Dairelerinde Yeniden Yapılanma Gereksinimleri

Mesir Vergi Dairesi'nde çalışan personel ve yöneticilerin iş yükleri ve hizmet sunumundaki yoğunluk hizmet kalitesini düşürücü etki yapabilmektedir. Vergiye tam anlamıyla mesaisini ayırmak, uygulamaları izlemek, şikayetleri dinlemek ve gerektiğinde müdahalede bulunmak çalışanlar için zor bir hal almış durumda gözükmektedir. Mükellef sayısındaki yoğunluk da tüm vergi daireleri için artmaktadır. Bugünkü yapılaşma içinde vergi dairesi personelinin mükellefi tanıyabilme şansı hemen hemen hiç yoktur. Müdür ve yardımcılarının temel görevleri, evrak imzalamak ve havale etmek ile derhale mükellefi dinleyip, dosyasına bakmak haline gelmiştir. Söz konusu kişilerin vergi mevzuatını, gelen tebliğ ve iç genelgeleri okuyup değerlendirmek ve kendi personelini de bu konuda eğitmek, uygulama ile ilgili iç genelgeler çıkartmak gibi görevlerini yerine getirmeleri normal mesai saatleri içerisinde mümkün olamamaktadır (DPT,1995:4).

Mali idare ile mükellefin yüzyüze geldiği yer olan vergi dairelerinin önemli bir kısmı, mekan olarak yerine getirmek durumunda oldukları fonksiyonları ifa edemeyecek durumda gözükmektedirler. Sıkışık-karmaşık-sağlıksız şartlar da personelin verimliliğini etkileyebilecektir (Tosuner, www.esiad.org.tr/egevizyon).

Vergi yasalarının giderek karmaşık bir görünüme bürünmesi, vergi dairesinde nitelikli eleman ihtiyacını da giderek arttırmaktadır. Ücret yetersizliği, nitelikli eleman temininden, personelin isteksiz ve verimsiz çalışmasına kadar hemen her alanda kendisini göstermektedir.

Vergi dairesinden (idaresinden) topluma yeterli bilgi aktarımını sağlayacak otomasyon ağının tam anlamıyla kurulamamış olması da büyük bir problem olma değerini korumaktadır (DPT,1995:4).

Bu ve benzeri sorunlar ile baş başa olan vergi dairesinin yeniden yapılanmaya zorunlu hale geldiği düşünülmektedir. Vergi hizmeti sunumundaki söz konusu problemler sadece Türkiye'de ortaya çıkmamıştır. Amerika, İngiltere ve Fransa'da da yeniden yapılandırma çalışmaları son yıllarda önem kazanmıştır.

3. Çeşitli Ülkelerde Vergi Hizmeti Sunumlarında Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1986 yılında yapılmış olan kongrede "Mükellef Hakları Beyannamesi" ilan edilmiş ve ABD vergi idaresi tarafından mükellefin haklarının neler olduğu ve mükellef tarafından ne şekilde kullanılabileceği açıkça tanımlanarak web sitesinde taahhüt edilmiştir. Bunlar; mükellefe adil, profesyonelce, doğru ve nazik bir şekilde muamele edilmesi şeklinde özetlenmekte ve yasaların özel güvencesi altına alınmaktadır.

ABD'de alkol, tütün ve patlayıcılar dışında kalan yurt içi gelirle ilgili çıkarılan kanunları uygulamakla görevli ve yetkili kuruluş IRS (Internal Revenue Service) yani İç Gelirler İdaresi'dir. IRS'nin teşkilat yapısı; Merkezde Ulusal Ofis, ve buna bağlı ülke genelinde yayılmış 4 Bölge Ofisi (New York, Atlanta,

Dallas, San Francisco), 33 Vilayet (Mıntıka) Ofisi ile 10 Hizmet Merkezi ve 25 Mükellef Hizmet Merkezinden oluşmaktadır. Merkezde ayrıca bir Bilgisayar Hesap Merkezi bulunmaktadır.

Merkezdeki İç Gelirler İdaresinin (Ulusal Ofis-National Office) başında ataması politik olarak yapılan bir yönetici ve kariyerden gelme bir yardımcı bulunmaktadır (Eyüpgiller, 2001:123).

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

Mükellef ile idare arasında hakemlik, mükellefin avukatı müessesesi geliştirilmiştir ve Ulusal Mükellefin Avukatı İdaresi yılda iki kez Kongre’ye rapor vermektedir. İlk rapor bu idarenin hedeflerini ve bütçesini ikincisi ise mükellefin karşılaştığı en önemli 20 sorunu, bu sorunların çözümlenmesi için alınması gereken önlemleri ve vergi idaresinin mükellefin sorunlarını çözmek için yaptığı çalışmaların genel değerlendirmesini kapsamaktadır.

“Mükellefin Avukatı İdaresi”nin asıl görevi, zor durumda kalan mükellefi idare karşısında korumak olarak da açıklanabilecektir.

Amerikan Vergi İdaresi 2000’li yılların başında tutarlılık, etkinlik ve adalet kavramları çerçevesinde yeniden yapılandırılmış ve misyonu da şöyle açıklanmıştır:

“Vergi mükelleflerinin sorumluluklarını anlamalarına ve yerine getirmelerine yardımcı olarak ve vergi yasalarını herkese tutarlılık ve adalet anlayışı içinde uygulayarak en üst kalitede hizmet sunmak” (Eyüpgiller,2001:124).

Fransa’da ise vergi idaresi, Ekonomi, Maliye Ve Sanayi Bakanlığı bünyesinde, bütçeden sorumlu müsteşara Gelirler Genel Müdürlüğü olarak düzenlenmiştir. Gümrükler de aynı müsteşara bağlı bir genel müdürlük olarak yer almaktadır.

28/Nisan/2000 tarihinde vergi idaresinin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak;

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

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

- Beyanname formlarının açık ve net olarak hazırlanması,
- Dosyaların işlem görme hızının arttırılması,
- Bazı sorunların telefon veya teknolojik araçlar yardımıyla çözümlenebilmesi,
- Mükellef bazında takip ve mükellef temsilci sisteminin geliştirilmesi,
- Mükellefin vergi dairelerinde daha iyi karşılanmalarını sağlayıcı önlemler (www.alize.finances.gov.fr).

İngiliz Gelir İdaresi ise, mükellefin ve çalışanların görüşlerini alarak hazırlanmış olduğu “Charter For Taxpayers” başlıklı metni 1/Nisan/1999 tarihinde ilan etmiştir. Bu metin ile mükelleflerine (customers) etkin, verimli ve adil hizmet vermeyi amaçladıkları belirlenmiş, mükelleflere sunulacak hizmetin standartları, hangi konularda idarenin yardım ve desteğini alabilecekleri, dilek ve şikayetlerini ne şekilde işleme koyabilecekleri net bir şekilde tespit edilmiştir. Mükellefler düzeltme taleplerini ve şikayetlerini gelir idaresinin yetkililerinden, önceden belirlenmiş süreler içinde belirleyemedikleri takdirde, Parlamento Vergi Yönetimi Komisyon Üyesi (Parliamentary Commission For Administration) veya “ombudsman” olarak adlandırılan bağımsız merciye başvurarak talep edebilmektedirler.

Inland Revenue (İngiliz Gelirler İdaresi) 1999-2000 hesap dönemi beyannamelerinden itibaren de internet üzerinden beyanname düzenleme ve idareye tevdi sistemini başlatmıştır. Ayrıca vergi yasalarının mükellefler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için “vergi yasalarının anlaşılabilir yeniden yazımı (Law Rewrite)” projesi başlatılmıştır (www.inland.revenue.gov.uk).

4. Türkiye’ de Vergi Hizmeti Sunumunda Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Ülkemizde yeniden yapılanma çalışmaları 1995 yılında Dünya Bankası’nın finansmanını sağladığı “Kamu Mali Yönetiminin Modernizasyonu Projesi” ile başlatılmıştır. Söz konusu projede ilk olarak, Kamu Gelir Yönetiminde otomasyona geçilmesine ağırlık verilmiş ve “Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi” olarak bilinen (VEDOP) projesi uygulamaları başlatılmıştır (Yıldırım,1996:179). Son verilere göre 141 vergi dairesinde uygulama alanı bulan bu proje, bugün için büyük vergi dairelerini kapsamaktadır. Bilgisayar sistemlerinin vergi dairelerinin bir kısmında henüz uygulanmaması veya söz konusu sistemlerin kullanıldığı vergi dairelerinde kapasitesinin çok altında kullanılması işgücü kaybına neden olmakta ve sonuçta toplam maliyetlerin artmasına yol açmaktadır.

Yapılmış olan bir çalışmada, vergi dairenizde kurulu bilgisayar ağından memnun musunuz? Sorusuna %31 çok fazla, %18 fazla, %35 orta düzeyde, %5 fazla değil, %1 oldukça az cevaplarını vermişlerdir. Yine aynı çalışmada, VEDOP uygulamalarının yaptığınız işe katkısı ne kadardır? Sorusuna, %16 çok fazla, %25 fazla, %27 normal, %7 katkısı azdır, %4 katkısı yoktur, %21 fikrim yok yönünde yorumda bulunmuşlardır (Karyağdı, 2001:101).

Yeniden yapılanma çalışmalarına ivme kazandıran vergi daireleri arasında Kocaeli Defterdarlığı son dönemde dikkati çekmektedir. Defterdarlıkta yapılan çalışmalar TKY çerçevesinde gelişmiştir. TKY' ye geçiş için;

- Eğitim çalışmaları,
- Organizasyon çalışmaları,
- Strateji ve hedeflerin belirlenmesi,
- İç Müşteri* beklentilerinin tespiti,
- Dış müşteri** beklentilerinin tespiti, çalışmaları yapılmıştır.

Ayrıca, TKY' ye geçiş sürecinde Kalite Çemberleri*** oluşturulmuştur. Bakış ve Doğuş adlarında iki çember faaliyete geçirilmiştir. Çemberler, çemberler çalışma koşullarını belirlemişler, sorunların nedenlerini ortaya koymuşlar, çözüm üretmişler ve sonuca varmaya çalışmışlardır. Örneğin Doğuş Çemberinin çalışma konusu 65 yaş maaşı, Yeşil Kart, Sağlık Karnesi, Sosyal Yardımlaşma ve çeşitli kurumlardan dilekçe ile başvurular olarak belirlenmiştir. Sorun ise, yığılmaların yaşanması ve hizmet sürelerinin uzamasıdır. Çözüm; belirlenen bir vergi dairesi müdürlüğüne işlemi yapma yetkisinin verilmesi ve hizmeti sunacak servisin de mükellefin rahatça ulaşabileceği yerde kurulmasının sağlanması olarak tespit edilmiştir. Söz konusu uygulama sonucunda, işlem öncesi birim işlem bazındaki zaman süreci 88 dakika iken uygulama sonrası birim işlem bazındaki zaman süreci 27 dakikaya inmiştir (Denizhan-Yaman, 2001:108).

Yeniden yapılanma çalışmalarının Türkiye ve dünyada hızlanması vergi dairelerinin değerini mükellefin (vatandaşın) gözünde arttırıcı etki yapabilecektir.

Manisa Mesir Vergi dairesinde yapmış olduğumuz çalışmada da yeniden yapılanma bağlamında TKY kriterleri çerçevesinde oluşturduğumuz sorulara yönelik verilen cevaplar sonucunda, yönetici ve çalışan (memur-işgören) personelin TKY' ye ne kadar uyumlu olup olmadıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

5. Manisa Mesir Vergi Dairesinde Bir Uygulama

5.1. Uygulamanın Amacı

TKY kriterleri (müşteri (vatandaş) odaklılık, liderlik, sürekli gelişme, tam katılım, hataları önlemeye dönük yaklaşım, ölçüm ve istatistik) çerçevesinde oluşturduğumuz sorulara vergi dairesi yöneticileri ve diğer çalışanlarının verdikleri yanıtlar doğrultusunda Mesir Vergi Dairesinin Toplam Kalite düşüncesine yatkınlıkları veya uyumlulukları araştırılmaya çalışılmıştır.

5.2. Örneklem Seçimi

Manisa Mesir vergi dairesinde görev yapan 12 vergi dairesi yöneticisi ve 109 vergi dairesi çalışanı sorularımızı yanıtlamıştır. Örneklemimiz tüm vergi

* Kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür.

** Firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur.

*** Kalite etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük gruplardır.

daireesi çalışanlarıdır. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı sorularımıza yanıt alamadığımız çalışanlar bulunmaktadır. 2001 yılı verilerine göre çalışan memur sayısı 124, yönetici sayısı ise 18' dir.

5.3.Uygulama Yöntemi

Çalışmamızda birebir anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışanlara (bkz. EK I) ve yöneticilere (bkz.EK II) ayrı ayrı sorulardan oluşan anket formları dağıtılmıştır. Sorular 20 adettir. Soru formu 5' li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Soruların yanlarında yer alan rakamların ne anlama geldikleri ise formun üst kısmında belirtilmiştir. Böylece yanıtlayıcının, soruların yan tarafındaki (1), (2), (3), (4) ve (5) seçeneklerinin, sırasıyla, "asla katılmıyorum", "katılmıyorum", "tarafsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklinde algılaması sağlanmıştır.

5.4.Bulguların Değerlendirilmesi

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

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Müşteri Odaklılık (Vatandaş) Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1	3	2,8	8	7,3	16	4,7	8	2,4	4	2,8
S2	7	6,4	12	11	5	4,6	54	49,5	31	28,4
S3	7	6,4	21	19,3	15	13,8	32	29,4	33	30,3
S4	4	3,7	18	16,5	6	5,5	51	46,8	30	27,5
S5	2	1,8	2	1,8	8	7,3	43	39,4	54	49,5

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

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Müşteri (vatandaş) Odaklılık Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1	-	-	1	8,3	-	-	10	83,3	1	8,3
S2	-	-	1	8,3	-	-	8	66,7	3	25
S3	1	8,3	3	25	1	8,3	6	50	1	8,3
S4	-	-	1	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S5	-	-	1	8,3	-	-	5	41,7	6	50

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

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6	32	29,4	43	39,4	18	16,5	13	11,9	3	2,8
S7	2	1,8	2	1,8	8	7,3	40	36,7	57	52,3
S8	17	15,6	23	21,1	21	19,3	35	32,1	13	11,9
S9	3	2,8	3	2,8	4	3,7	39	35,8	60	55

Tablo 4’te ise yöneticilerin liderlik kriterine yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. 6. Soruda, yöneticisi bulunduğu personeli ile iletişimin önemini

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

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6	-	-	1	8,3	-	-	3	25	8	66,7
S7	-	-	4	33,3	1	8,3	6	50	1	8,3
S8	1	8,3	6	50	-	-	3	25	2	16,7
S9	-	-	-	-	-	-	6	50	6	50

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi çalışanlarının vermiş olduğu cevapların değerleri tablo 5' de yer almaktadır. %91,8 oranında çalışan, çalışmalarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi konusuna sıcak bakmaktadırlar. Ayrıca Soru 11'e verilen yanıtlardan da vergi dairesi çalışanlarının görüşlerinin, sunulan hizmette daha iyi performans sağlanması için, takım çalışmasının gerekliliği yönünde olduğu göze çarpmaktadır. Sunulan hizmetle çalışan kişi sayılarında dengenin oluşturulması yönünde %91,8 olumlu yanıt alınmıştır. Soru 13' te ise bürokratik işlemlerin çokluğundan hizmet sunma etkinliğinin zedelendiğini düşünen vergi dairesi çalışanları %90,8'i oluşturmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10	2	1,8	4	3,7	3	2,8	55	50,5	45	41,3
S11	3	2,8	3	2,8	6	5,5	64	58,7	33	30,3
S12	2	1,8	2	1,8	5	4,6	50	45,9	50	45,9
S13	3	2,8	4	3,7	3	2,8	36	33	63	57,8

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların değerlendirmeleri Tablo 6' da yer almaktadır. Personeli ile beraber sorunları gidermek isteyen yöneticilerin oranı, 10. Soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucu %83,3' tür. Ancak yine bu soruda %8,3' lük pay tarafsız kalmayı seçmiştir. Çalışanların verimliliğini artırıcı unsurları (ödüllendirme, ikramiye...v.b.) hayata geçirebilen yönetici oranı %58,4' tür. Ancak %33,3' lük yönetici kesimi böyle bir uygulama yapamadığını söylemiştir. 12. Soruya verilen yanıtlar ise dikkat çekicidir. Yukarıda vergi dairesi çalışanlarının takım çalışmasına olumlu baktığı belirtilmişti. Ancak vergi dairesi yöneticilerinin %75' i, personelinin takım çalışmasına yatkın olmadığına inanmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10	-	-	1	8,3	1	8,3	9	75	1	8,3
S11	-	-	4	33,3	1	8,3	5	41,7	2	16,7
S12	1	8,3	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7

Tablo 7' de vergi dairesi çalışanın sürekli gelişme kriterine ait değerlendirmeleri yer almaktadır. İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapma isteğinin %89 gibi bir orana sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlar, yıllarca süregelen uygulamaların da verimsizliğe yol açtığını %73,4 oranında yanıtlarına yansıtılmışlardır. %62,4'lük bir pay da teknolojik imkanların tam olarak kullanılmadığını söylemiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S14	2	1,8	1	0,9	7	6,4	46	42,2	51	46,8
S15	32	29,4	48	44	18	16,5	7	6,4	4	3,7
S16	28	25,7	40	36,7	9	8,3	14	12,8	18	16,5

Vergi dairesi yöneticilerinin sürekli gelişme kriteri sorularına ait yanıtlarının değerlendirilmesi Tablo 8’ de yapılmıştır. 14. soruya verilen yanıtlar yeniliklerin ve gelişmenin olması yönünde yanıtlanmıştır. 15. soruya geldiğimizde yine yenilikçi bir bakış açısı ile karşılaşılmaktadır. Ancak tarafsız yöneticilerin de %16,7’ lik pay aldığı göze çarpmaktadır. %33,3’ lük bir kesim de hali hazırdaki uygulamaların değişmemesi yönünde yanıt vermiştir. 16. Soruya, yöneticilerin verdikleri yanıt, teknolojik imkanların %83,4 oranında olumludur. Ancak vergi dairesi çalışanları da %62,4 oranında teknolojik imkanları tam olarak kullanamadıklarını belirtmişlerdir. 17. soruda hizmet içi eğitimin gerekliliği konusunda %83,4’lük olumlu yanıt ile karşılaşılmıştır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli Gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S13	-	-	1	8,3	1	8,3	3	25	7	58,3
S14	-	-	-	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S15	3	25	3	25	2	16,7	3	25	1	8,3
S16	1	8,3	4	33,3	1	8,3	2	16,7	4	33,3
S17	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7

Tablo 9’da vergi dairesi çalışanlarının tam katılım kriteri doğrultusunda vermiş olduğu yanıtlar değerlendirilmiştir. 17 ve 18. sorularda çalışanlar %87,1 ve %78 oranlarında vergi dairesi ile ilgili uygulamalara ve sunulan hizmetlerde inisiyatif kullanmaya istekli olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca vergi dairesi ile muhatap olan mükelleflerin de katılımına sıcak bakıldığı söylenebilir. Sorumuza bir kişi de cevap vermemiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S17	4	3,7	2	1,8	8	7,3	41	37,6	54	49,5
S18	4	3,7	6	5,5	13	11,9	51	46,8	34	31,2
S19	5	4,6	18	16,5	19	17,4	52	47,7	14	12,8

Vergi dairesi yöneticilerinin tam katılım kriterine ait bulguları ise tablo 10' de yer almaktadır. Yöneticilerin %16,7'si personelinin fikir sunabilecek nitelikte olmadığını düşünmektedir. %83,4' ü ise tersi düşünceye sahiptir. 19. soruda ise çarpıcı bir sonuç ile karşılaşmıştır. Tüm yöneticiler günlük rutin işlemlerde vergi dairesi çalışanına yetki devrinin gerekli olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam Katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S18	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7
S19	-	-	-	-	-	-	8	66,7	4	33,3

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

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Bağımsız Soruya İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Soru	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20	2	1,8	2	1,8	1	0,9	35	32,1	68	62,4

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Bağımsız Soruya İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Soru	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20	-	-	-	-	1	8,3	4	33,3	7	58,3

Tablo 13’ de, vergi dairesi çalışanlarının TKY hakkında bilgilerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. %45 oranında çalışan TKY hakkında bilgi sahibidir. %21,1’ lik kesim ise hiçbir bilgiye sahip değildir. %31,2’ lik oranın ise tam bir bilgi sahibi olmadıkları ortaya çıkmıştır.

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

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi’ ne İlişkin Bilgi Düzeyleri

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

Tablo 14’ de vergi dairesi çalışanlarının TKY’ nin vergi dairesinde uygulanabilirliğine inanıp inanmadıkları yönündeki yanıtlarına yer verilmiştir. %41,6 oranında çalışan, yönetimin hizmet anlayışını değiştirmesi ve “hizmet-içi” eğitim verilmesi sonucu bu felsefenin hayata geçirilebileceği düşüncesindedirler. %22,9’ luk kesim de uygulanabileceği yönünde yanıt vermiştir.

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

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi' nin Vergi Dairelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Değerlendirmeleri

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

SONUÇ

Manisa Mesir Vergi Dairesinde yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçlarının bazı konularda umut verici, bazılarında ise düşündürücü olduğu söylenebilecektir.

Teknolojik altyapının yetersizliği, yöneticiler ile çalışanlar arasında kopukluğun yaşanması, mükelleflere gereken önemin verilmediği, yöneticilerin emrindeki personele fikir sormaya yanaşmadıkları, ancak TKY konusunda bilgi sahibi olunduğu ve hizmet içi eğitimlerin verilmesi ile TKY uygulamasının çalışanlar tarafından istendiği sonuçlarına varılmıştır.

TKY' nin uygulanabilirliği de bazı ön çalışmalara dayanmaktadır;

Öncelikle, yöneticilerin ikna edilmesi gerekmektedir. Özellikle topyekün bir değişim düşünülüyorsa bunun, bakan, müsteşar ve teşkilatın üst düzey tüm yetkililerinin katılımıyla yapılması gerekmektedir. Bir kalite organizasyonu oluşturulmalıdır ve bu organizasyona üst düzey yönetimin tam desteği sağlanmalıdır. TKY yönünde, yöneticilerin eğitimi de büyük önem taşımaktadır. Eğitimde; TKY konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç müşteri – tedarikçi ilişkisi, kalite ile ilgili araçların öğretilmesi gerekmektedir. Ayrıca, TKY uygulamaya geçirilirken bilgilendirme çok önemlidir. Yönetimden çalışana doğru bilgi akışının verimli bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Personelin eğitimi ve katılımın sağlanması ayrıca çember faaliyetlerinin başlatılması kaliteli hizmet yönlü yapılacak en önemli çalışmalardır.

Mesir Vergi Dairesi' nde TKY uygulamasına gidilmek isteniyorsa yukarıda sayılan çalışmaların yapılmasının gerekliliğinin önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- DENİZHAN Y., YAMAN, A., “Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 138, Eylül-Aralık 2001
- DOĞAN, Ö. İ., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak- Mart 2000
- DPT **Vergi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Temmuz, 1995
- EYÜPGİLLER, S., “Vergi İdaresinin Yapılandırılması: Global Eğilimler ve Türkiye İçin Öneriler”, **Vergi Dünyası**, Sayı 233, Ocak 2001
- KARYAĞDI, N., **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, ASO Yayınları, Ankara 2001
- IMALM., **Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul 1995, s. 18-44
- MIYAUCHI, I., **Japonya’ da Toplam Kalite Yönetimi**, MESS Yayınları, No:301, İstanbul, 1999
- YENERSOY, G., **Toplam kalite Yönetimi (Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım)**, Rota yayınları, Mart 1997
- YILDIRIM, A., “Gelir İdaresinin Yeniden Yapılandırılması ve Modernizasyonu Projesi”, **Vergi Dünyası**, Temmuz 1996,
- YÜKSEL, F., “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”, **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 1998
- www.alize.finances.gov.fr
- www.inland.revenue.gov.uk
- www.kho.edu.tr/akademik/arastirma
- www.esiad.org.tr/egevizyon

EK I

ÇALIŞAN

- S1.**Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.
- S2.**Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.
- S3.**Bilgisiz mükelleflerin gelişigüzel soru sormaları verdiğimiz hizmetin verimliliğini düşürmektedir.
- S4.**Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.
- S5.**Hizmeti sunduktan sonra mükellefin memnuniyeti beni mutlu etmektedir.
- S6.**Yönetim ile iletişimimizin tatminkar olduğuna inanmaktayım.
- S7.**Alınacak kararlarda yönetim biz çalışanların statüleri arasında ayırım yapmadan görüşlerimizi almalıdır.
- S8.**Yönetimin biz çalışanlar için en doğru uygulamaları yapacağına inanılmalıdır.
- S9.**Sunulan hizmetler sonucu belli bir başarı elde edilmesi karşılığı ödüllendirilmek biz çalışanları daha verimli çalışmaya itmektedir.
- S10.**Tarafımızca sunulan hizmetlerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilmelidir.
- S11.**Çalışanlar olarak bizlerin sunduğumuz hizmetin verimliliği için takım çalışması yapmamız gerekmektedir.
- S12.**Sunulan hizmetlerle çalışan kişi sayıları arasındaki dengenin kurulması gerekmektedir.
- S13.**Bürokratik işlemlerin çokluğu hizmeti sunma etkinliğini düşürmektedir.
- S14.**İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.
- S15.**Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.

- S16.**Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet vb.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.
- S17.**Çalışanlar olarak bizlerin de dairemiz ile ilgili kararlarda söz sahibi olmamız gerekmektedir.
- S18.**Günlük yapılan işlemlerdeki sorunlarda inisiyatifimizi kullanmamız gerekmektedir.
- S19.**Yapılan hizmet sunumlarında mükelleflerimizin çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- S20.**Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.

EK II

YÖNETİCİ

- S1.**Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.
- S2.**Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.
- S3.**Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.
- S4.**Herhangi bir işlem için gelen çalışana en kısa ve doğru şekilde yardımcı olmak beni memnun etmektedir.
- S5.**Mükelleflerin daire içerisinde çeşitli sorunlarına yanıt verebilecek bir birime ihtiyaç vardır.
- S6.**Sorumluluğumdaki Personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.
- S7.**Alacağım kararlarda personelimin fikirleri doğrultusunda hareket etmem gerekmektedir.
- S8.**Personelim ve dairem için inisiyatifim doğrultusunda yapacağım uygulamalar en doğru uygulamalardır.
- S9.**Kaliteli hizmet anlayışını benimsemek gerekmektedir
- S10.**Personelimin yanlış yapmasından dolayı kendimi sorumlu tutar ve hep birlikte bu yanlışını gidermeye çalışırız.
- S11.**Çalışanlarımın verimliliğini artırıcı uygulamaları hayata geçirebilmekteyim. (ödüllendirme, ikramiye... v.b.)
- S12.**Personelimin takım çalışmasına yatkınlığına inanmamaktayım.
- S13.**Personelimin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.
- S14.**İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.
- S15.**Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.
- S16.**Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet v.b.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.
- S17.**Çalışanlarımın gelişmesini sağlayıcı hizmet içi eğitimlerin gerekliliğine inanmaktayım.
- S18.**Çalışanlarımın yönetime fikir sunabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktayım.
- S19.**Günlük rutin işlemlerde yetki devrine gitmek gerekmektedir.
- S20.**Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.