

## **HİZMET KALİTESİNİ GELİŞTİRMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER: VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK KRİTİK OLAY TEKNİĞİ UYGULAMASI**

### **BARRIERS OF QUALITY DEVELOPMENT: THE APPLICATION OF CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE ON EMPLOYEES OF TAX OFFICES**

**OĞuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, SAKARYA  
(turkay@sakarya.edu.tr)

#### **ÖZ**

Kamu kurumlarında hizmet kalitesini geliştirmenin önünde tanımlanmış birçok engel bulunmaktadır. Bu engeller genelde kamu sektörlerinin genel yapısına ilişkin engellerdir. Bu çalışmada vergi daireleri özelinde doğrudan hizmet sürecine odaklanılarak spesifik engeller tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla vergi dairelerinde çalışan 66 kişiden kritik olay tekniği kullanılarak veri elde edilmiştir. Bu veri spesifik engelleri ve engel boyutlarını tespite olanak vermiştir. Daha sonra ise ulaşılan 57 kişinin ilgili engellerin kalite geliştirme açısından önem düzeylerini oylamaları sağlanmış ve engeller arasında bir önem düzeyi sıralaması yapılmıştır. Bu engeller katılımcıların verdikleri önem sırasına göre; güven, iş yükü ve birikme, teknolojik sistem, hukuksal düzenleme, bürokrasi ve politizasyon, hizmet alanlar, yönetici ve yönetim tarzı, işin yapısı, İKY uygulamaları, hizmet araçları ve çalışanlar başlıkları altında ele alınmaktadır. Katılımcıların bazı demografik özelliklerinin engellerin önem düzeyine ilişkin görüşlerini farklılaştırıp farklılaştırılmadığı da ayrıca analiz edilmiş, farklılığa konu olan az sayıdaki ifade ve gruplar tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kalite yönetimi, Kamu hizmetleri, Kalite geliştirmenin önündeki engeller, Vergi daireleri

#### **ABSTRACT**

*There are many obstacles of the quality development in public services. These are often obstacles relating to the structure of the public sector. In this study, it was studied to determine the specific barriers by focusing on the service processes in the tax offices. For this purpose, data were obtained from 66 employee working in the tax offices in İstanbul by using the critical incident technique. This data has made it possible to identify specific barriers and the dimensions consisting of barriers in relation a specific issue. Then the significance levels of related obstacles in terms of quality development have been voted by 57 employees. These dimensions of barriers in the order of importance are; trust, workload and accumulation of work, technological systems, legal regulations, bureaucracy and politicization, customers/tax payers, managers and management style, the structure of the business, HRM practices, service agents and employees. The diversification of participants' views on the importance level of the obstacles according to some demographic characteristics also analyzed and some differences were detected between groups for some items.*

**Keywords:** Quality management, Public services, Barriers of quality development, Tax offices

## 1. Giriş

Kamu sektöründe etkinliği ve verimliliği artırma son yılların önemli düşünme alanlarından birisidir. Bu konu çoğunlukla, katı, bürokratik, formal ve hiyerarşik kamu yönetimi yapısının yerine esnek, piyasa tabanlı bir yaklaşımın geliştirilmesini (Özer, 2005) ve kamuyu özel sektör mantığına evirmeyi, kamu yöneticilerini birer girişimciye dönüştürmeyi ve sadece uygulamaları değil değerleri ve felsefesi itibarıyla da kamu sektöründe bir değişimi amaçlamaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000). Kalite yönetimi mantığı ve araçları da kamudaki bu beklenen köklü değişime yön vermesi açısından, özel sektörde ortaya koyulan başarılı uygulamalardan sonra kamu sektöründe uygulanmaya çalışılmaktadır (Balci, 2005). Zira kalite yönetimi, özelleştirme, değişim mühendisliği ve süreç yenileme, kıyaslama gibi tekniklerle birlikte kamuda yürütülen reformların en önemli araçlarından birisi olarak görülmektedir (Üstüner ve Coşkun, 2004). Kalite yönetim mantığının etkin uygulanmasıyla kamunun da özel sektörün ulaştığı verimlilik seviyesine ulaşması istenmektedir.

Kamuda kalite uygulamalarının çok önemli bir nedeni vardır. O da kamu sektörünün geniş üretim ağı içerisinde zamanla miyoplaşan ve etkinliğini yitiren bir yönetsel yaklaşımın eline düşmesidir. Kamu; sağlık, eğitim, iletişim, finans, güvenlik ve savunma gibi birçok alanda hizmet veren kurumlara sahiptir. Bu geniş yelpazede onlarca kurum yalnızca standartlar geliştirerek yönetilememektedir. Dünyanın bütün ülkelerinde, kamuda yönetimi besleyecek kapitalist mekanizmaların olmaması, bu alanda yöneticileri rahata, kendini geliştirmemeye, adam kayırma vb. gibi sistemi çözen/aşındıran uygulamalara açık hale getirmektedir. Siyasal baskı ve müdahaleler gibi dışarıdan gelecek etkilerle de kurumun içi boşalmakta, işsizleşmekte, yönetilebilirliği sorunlu hale gelmekte ve verimsizleşmektedir. Bunun karşısında, vatandaşlar her geçen gün daha yüksek oranda kamu kesiminde etkin ve verimli hizmet beklemekte ve beklentisine cevap alamadığından kamu yöneticilerine karşı eleştirel bir tutum geliştirmektedir. Bu bakımdan, kamu alanında yönetimin özel sektör mantığına ve araçlarına kavuşturularak etkinlik sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kalite yönetimi veya daha özelden Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bu bakışın sonucu olarak kamuda uygulama alanı bulmaktadır.

Kalite yönetimi Türkiye'de 2000'li yılların başından itibaren kamu kesiminde uygulanmaya çalışılmaktadır. İlk yıllarda kalite yönetiminin belli uygulama esasları çerçevesinde tepeden inmece ve merkezden emirlerle yürütülmeye çalışıldığı görülmüştür. Bu uygulamalar, belli ilerlemeler sağlamış olabilir. Bu ilerlemeler hizmet üretenlerin bireysel gelişiminin desteklenmesine bağlı olarak daha çok benimsenmiş ve bir itici güç de bulmuş olabilir. Ancak, aradan geçen zamana rağmen hala kamu kurumlarında kalite yönetiminin sistematikleşmiş olduğu ve temel ilkeleri itibarıyla önemli gelişmeler ortaya koyulabildiğini söylemek de mümkün değildir.

Bu çalışma, Türkiye'de kamu hizmeti veren kurumlardan birisi olarak vergi dairelerinde üretilen hizmetin kaliteli olması açısından ve müşteri (mükellef) tatmini sağlama açısından hangi kritik noktalara odaklanması gerektiğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

## 2. Kalite Yönetimi

Kalite kavramı, belli bir ürün ve hizmetin özelliklerini belirtmek amaçlı kullanılan bir kavramdır. Bu ürünün temel niteliğini; "müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme" olarak ele almak (Collard, 1993; Feigenbaum, 1991); mükemmele yakın bir üründen bahsetmek (Johnson, 1993) ya da kullanıcı tarafından bir ürünün üstün niteliğinin algılanabilir oluşuna vurgu yapmak (Juran, 1999) yolu ile

kaliteyi anlamaya çalışırız. Juran (1999) kalitenin “müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün nitelikleri”ne dikkat çekmekte olduğunu, ürüne ilişkin tüm aşamalarda “hatalardan kurtulma”yı gerektirdiğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak da kalite, yürütölen, yönetilen ve sonucunda ulaşılan bir nitelik olarak ele alınmakta ve yönetsel bir alan olarak temel ilkeleri tespit edilmektedir. Bu ilkeleri Godfrey (1999) öncelik, süreç bağlantıları ve süreklilik kapsamalarını çizerek “sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve işletmenin tüm paydaşları için değer yaratma” olarak belirtmektedir. Özçakar (2010) ise kalite yönetiminin ana unsurlarını; (a) Liderlik, (b) Performans ölçümü, (c) Ekip çalışması, (d) Sürekli gelişme, (e) Hataların önlenmesi, (f) Eğitim, ve (g) Müşteri odaklılık olarak ele almaktadır.

Kalite yönetiminin temel unsurlarını Swiss (1992) yedi prensiple açıklamaktadır. Bunlardan ilki, kalite yönetimde temel belirleyici müşterilerdir. Kalite yönetimi, üretim süreçlerini müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrutusunda evirmeyi esas almaktadır. İkincisi, kalite bir ürünün üretilmesini takiben yapılacak düzenlemeler şeklinde değil, üretilmeden önce inşa edilmektedir. Dolayısıyla, en baştan sıfır hata üretecek süreçlerin tasarlanması ve bu tasarımın hayata geçirilmesini kapsamaktadır. Üçüncüsü, üstün bir kalite düzeyine ulaşmak için üretim sürecindeki sapmaları önlemek gerekir. Yani, belirlenen standartların hayata geçirilmesi ve öngörölen standartta üretim yapabilmeyi içermektedir. Dördüncüsü, kalite bireysel performansla değil sistem içinde, sistemli çalışan insanların ve takımların ürettiği sonuçtur. Bu bakımdan, sistem ve takım çalışması kavramları önemle vurgulanmaktadır. Beşincisi, kalite yönetimi, girdi ve süreçlerde sürekli iyileştirmeyi gerektirir. Sürekli iyileştirme, sistemin işleyişini düzenleyip değişime uyumu güçlendirir. Altıncısı, kalite geliştirme güçlü bir düzeyde çalışan katılımını gerektirmektedir. Çalışanların kalite süreçlerine odaklanmasının, enerjisini sevk etmesinin yolu kararlara katılımının sağlanmasından geçmektedir. Yedincisi ise kalitenin güçlü bir örgütsel bağlılığı gerektirmesidir.

Kalite yönetiminin belirtilen çerçevesi onun uygulanması ile ilgili problematiği de ortaya koymaktadır. Belirtilen gereklilikleri bir işletmenin hayata geçirmesi zordur. Bunun yanında, hizmet sunan işletmeler için kalite yönetimi daha sıkıntılı bir konudur (Swiss, 1992). Zira hizmet soyut bir üründür. Üretimi ve tüketimi aynı anda, aynı mekânda gerçekleşmektedir. Hizmetin özelliklerine bağlı olarak, tasarlanması ve standartlarla yürütölmeye zordur. Diğer yandan hizmetin kalitesi o hizmetten istifade eden kişilerin sübjektif değerlendirmelerine bağlı olarak ancak tespit edilebilir. Buna bağlı olarak, hizmet kalitesinde müşteri algılaması daha fazla oranda öne çıkmaktadır. Kaliteli bir hizmetin hangi boyutlara bağlı olarak algılandığının tespiti bu nedenle oldukça önemli bir görüş sağlamaktadır. Bu boyutlar şunlardır (Parasuraman ve diğ., 1994):

- **Fiziksel özellikler (Tangibles);** işletmenin hizmet sunmada kullandıği fiziksel varlıklar, araç-gereçler ve personelin fiziksel özellikleridir.
- **Güvenilirlik (Reliability);** satın alma sırasında müşteriye sunulacağı taahhüt edilen hizmeti eksiksiz olarak yerine getirebilmektir.
- **İlgilenme (Responsiveness);** müşterilerin isteklerine karşı ilgili şekilde ve hızlı yanıt verebilmektir.
- **Güven (Assurance);** müşteride güven duygusu oluşturabilmektir.
- **Empati (Empathy);** işletme çalışanlarının kendilerini müşterinin yerine koyup müşteriyi doğru anlayabilmeleri ve ona göre eylem geliştirebilmeleridir.

Kalite yönetiminin kamuda uygulanmaya çalışılmasının nedenlerinden birisi, bu yaklaşımın kapsamıdır. Bu yaklaşım; sadece maliyetler, sadece dış pazarların izlenmesi, sadece çalışanlar vb. için değil aynı zamanda hem müşteriler, hem çalışanlar, hem yöneticiler ve hem de işe odaklanmayı gerektirmektedir. Buna karşın, kamuda müşterinin tanımlanmasından başlayan, liderin karar inisiyatifinin darlığıyla devam eden ve çalışanların katılması, sürekli iyileştirme vb. uygulamaları zora sokan bürokratik engellerin söz konusu olmasına paralel sürdürülen kalite yönetimine ilişkin birçok sorun sıralanmaktadır. Sorunlara rağmen, kamu sektöründe kalite yönetimi uygulamalarının tarihi de çeyrek asrı aşmış görünmektedir. Kamuda kalite yönetiminin uygulanması 21. yüzyıla girmeden hemen önce yaygınlık kazanmıştır. İngiltere’de 1980’lerin sonunda görülmeye başlanan uygulamalar, ABD’nde 1988’de federal hükümet için verimlilik geliştirme kapsamında ele alınıp uygulamaya geçilmiştir. Fransa’da aynı yıllarda kamuda gelişme çabalarının odak noktasına kalitenin yerleştiği ve kalite yönetiminin önemli bir araç olarak vurgulandığı görülmektedir (Üstüner ve Coşkun, 2004).

### 3. Türk Kamu Kurumlarında Kalite Geliştirme Uygulamaları

Kamunun hizmet üretme işlevi, halkın yararına olarak devletin en temel yükümlülüğüdür. Bir anlamda devletin varlık nedeni olarak görülen “kamu hizmeti”, devlet ve kamu tüzel kişilerince veya bunların gözetimi altında ve halkın ihtiyaçlarını gidermek amacına dönük olarak sunulan devamlı ve muntazam faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Sezer, 2008). Devletin varlık nedeni olarak görülmesine bağlı olarak da kamu yararını gözetmek suretiyle etkinleştirilmesi, geliştirilmesi yine devletin bir ödevi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminin etkinleştirilmesi konusunda önemli bir çaba söz konusudur. Bu çabalar kamu yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacına dayanır (Ökmen ve Canan, 2009). Bu nedenle, kamuda kalite geliştirme uğraşlarının en temelde yönetsel yapıyı etkinleştirmek amacına dayandığı ortadadır. Balcı (2005) kamuda kalite yönetimine geçmenin temel nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır: (a) Değişimin gerekliliği, (b) Vatandaşların beklentileri, (c) Özelleştirme konusunda artan baskılar, (d) Azalan kaynaklara bağlı olarak ortaya çıkan verimlilik ve tasarruf ihtiyacı. Bunlar son yıllarda Türk kamu kesiminin de yeniden yapılanma ve kaliteyi yönetme konusunda adımlar atmasının arkasındaki temel motivasyonlardır.

Türkiye genelinde yapılmış bir çalışma, halkın kamu hizmetlerinden memnun olmadığını ortaya koymaktadır. Sorgulanan 5 kamu kurumundan, çalışmaya katılanların ancak yarısından azı memnun görünmektedir. Bu kurumlardan birisi de maliye/vergi daireleridir. Ayrıca vergi dairelerinden memnuniyet 2004’ten 2008’e kadar geçen sürede bir gerileme ortaya koymaktadır. Vergi dairelerinden memnuniyet büyükşehirlerde periferiye göre daha fazla düzeydedir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2009).

Kamu hizmetlerinde özel sektörün eriştiği düzeyin gerisinde bir kalitenin söz konusu olduğuna dair alışlageldik bir anlayış vardır. Bunu kamuda pahalı, kalitesiz, yetersiz mal ve hizmet üretiminin en temel sorun olduğunu belirten çalışmalar da desteklemektedir (Kurgun vd., 2008). Oysa bu durumu değiştirmek adına kamu örgütlerinde son yıllarda ciddi çabalar hayata geçirilmektedir. Belediyeler (Kurgun vd., 2008), muhasebe meslek elemanları (Ece ve Abdioğlu, 2005), kütüphaneler (Yılmaz, 2006), hastaneler (Can, 2008) kalite geliştirme çalışmalarına odaklanılan bazı aktörler ya da kurumlardır. Bu uygulamaların bir kısmının içerikten yoksun, sadece “politik avantaj elde etmek, sosyal değişimlere meşruluk kazandırmak ve çalışanlar üzerinde daha fazla otorite kurmanın bir yolu olarak” (Balcı, 2005:205) kurgulandığı belirtilse de

Türkiye’de kamu yönetimi alanında bir değişimin kalite kavramı etrafında ciddi bir farkındalık ürettiği de görülebilmektedir. Bir yandan yönetim bilim temelinde gelişen yeni kamu yönetimi anlayışının kalite yönetimi gibi kritik alanlarda gelişmelere odaklanması (Arslan, 2010), bir yandan da üstten alta da olsa çalışanlara benimsetilmek istenen hizmetin incelikleri konusunda kendileri de birer hizmet tüketicisi olan kamu çalışanlarının empatisi ve duyarlılığı bu gelişimi sağlamaktadır.

Kamuda kalite geliştirme çalışmalarının önünde bazı temel engellerin de var olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bunları Balcı, (2005); kamuda yerleşmiş olan bürokratik bakış, kuralları sıkı sıkıya uygulama yaklaşımının vatandaş odaklılığı engellemesi, kalite yönetiminin özel sektöre göre şekillenen içeriği, hizmetlerin soyut oluşu ve standart geliştirmenin zorluğu, kamunun monopol konumu, müşteri-vatandaş ikilemi, karı maksimize etme anlayışının kamusal hizmetler için doğuracağı zararlar, kamunun tarafsızlığının rekabetçiliği engellemesi, kamuda geçerli sonuç odaklı yaklaşım, çalışanlarının yönetime katılmama eğilimleri, yöneticileri inisiyatif ve hareket kısıtları ve mevcut mekanik kültürün doğurduğu engeller kapsamında ortaya koymaktadır. Üstüner ve Coşun (2004)’da kamuda kalite yönetimini sorguladıkları ampirik çalışmalarında kalite yönetiminin önünde engeller olarak bürokrasi gibi genel konuların etkilerini kamu çalışanlarına sormak suretiyle tespit etmeye çalışmaktadırlar. Bu genel konuların belirleyiciliği ortadadır. Ancak, her kurumun kendine has özellikleri de dikkate alınmak durumundadır. Bürokrasi, hantallık, profesyonellikten uzak yönetim anlayışı vb. genel tanımlamalar kamu hizmetinin geliştirilmesinin yapısal engellerini tanımlamak adına yararlı olmakla birlikte, bu sorunların etkilerinin de azaltılması adına her kurumun kendi şartları çerçevesinde kalite yönetimini sorgulaması ve geliştirmeye dönük çaba sarf etmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, kalite yönetimini vergi daireleri özelinde ele almak ve sorunları vergilendirme süreçleri bağlamında sorgulamak anlamlıdır.

#### **4. Vergi Hizmetlerinde Kalite Geliştirmenin Önündeki Engeller ve Bu Engellerin Sorgulanmasının Nedenleri**

Türkiye’de kamu yönetimini geliştirme adına yürütölen çabaların ciddi sonuçlar üretmediği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, merkezi yönetim anlayışından demokrasi anlayışına kadar çeşitli olguya bağlanmaktadır (Ökmen ve Canan, 2009). Ancak, yönetimi geliştirme çabalarının da merkezi bir anlayışla yürütöldüğü gözden kaçmamalıdır. Buna bağlı olarak kalite geliştirme gibi yönetsel etkinliği sağlayacak konularda çalışmaların doğrudan hizmet üretilen düzeye göre araştırılması ve uygulanması gerektiği açıktır. Bu bakımdan, kamuda kalite geliştirmeyi vergi daireleri gibi ilgili kurum nezdinde ve lokal olarak ele almak daha mantıklı olacaktır.

Vergi daireleri mükelleflerle vergiyi eksiksiz tahsil etmek üzerine çalışan kişileri bir araya getirdiği için, mükellef açısından çok hoşlanılan mekânlar değildir. Bunun iki temel sebebi vergi ödeme yükümlölüğü ve bu yükümlölüğün etkin olmayan bir hizmet sunumu ile mükellefi yüz yüze getirmesidir (Muter ve Kayalidere, 2003). “Vergi”den bahsetmenin mükellef açısından sevimsiz yanı karşısında, vergi hesaplama ve tahsille ilgili hizmetlerin geliştirilmesi mükellef açısından süreci daha katlanılabilir kılabilecektir. Buna karşın, vergi dairelerinde farklı nedenlerle çalışanların mükellefi tatmin edecek bir hizmet sunumu gerçekleştirmesi zor görünmektedir. Bu nedenleri Muter ve Kayalidere (2003:144)’ye dayanarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Mükellef yoğunluğuna bağlı iş yükü ve kalabalıklaşma-yığılma,
- b) Vergi dairelerinin mekân özelliklerinin etkili bir hizmet sunumuna elverişli olmaması,

- c) Vergi mevzuatının karmaşıklaşması,
- d) Vergi dairesi çalışanlarının ücretlerinin yetersizliği,
- e) Otomasyon ağının zayıflığı.

Vergi dairelerinde kalite geliştirme çalışmaları 2000'li yılların başlarında başlamış görünmektedir (Ay, Şahin ve Soylu, 2010). Bazı vergi dairelerinde kalite çemberlerinin kurulduğu ve belli sorunlara çözüm bulmak amaçlı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaları Muter ve Kayalidere (2003) bir yeniden yapılanma olarak ele almaktadır. Fakat alan çalışmasında yöneticilerin süreçlere inanmadığı, kalitenin organizasyonunun yapılamaması, mükellefe değer verilmemesi gibi çok kritik eksiklikler ortaya koyulmuştur. Bu girişimlerin günümüze dek önemli bir dönüşümü sağlayamadığı anlaşılmaktadır.

Bazı çalışmalar vergi dairelerinde hizmet sunumunun farklı özelliklerine ve yaşanan sorunlara dikkat çekmektedir. Bu çalışmaların kiminde sorunu etkin şekilde çözmek adına yönetim yaklaşımı gibi farklı yaklaşımlar önerilmektedir (Ay, Şahin ve Soylu, 2010). Kimi çalışma elektronik çözümler geliştirilerek vergilendirmenin etkinliğinin artırılacağından hareketle Vergi Dairesi Otomasyon Projesi (VEDOP) uygulamasının sağlayacağı yararları konu edinmiştir (Allahverdi, 2012). Diğer yandan, vergi daireleri gibi mükellef-vergi dairesi ilişkisinin arka planda bir devlet erki-toplum tabakaları ilişkisine dayalı kırılabilirlikleri bünyesinde barındırması mümkündür. Bu durum sadece yönetsel veya sadece teknolojik çözümleri yetersiz kılmaktadır. Zira toplumun devlete karşı en kritik mükellefiyeti olarak ortaya çıkan verginin ödenmesi, vergi paylaşımının adaletsizliği gibi bir itiraza bağlı ele alınmaktadır. Bu da zoraki bir vergi ödeme sürecini beraberinde getirmektedir. Yapılan çalışmalar da bu yaklaşımı destekler mahiyette ve vergi dairelerinde hizmet geliştirme kapsamında mükellef psikolojisi gibi farklı boyutları dikkate almak zorunluluğuna temas etmektedir (Ay, Şahin ve Soylu, 2010).

Son yıllarda hayata geçirilen vergilendirmede yeniden yapılanma ve mükellef odaklı yaklaşımların nihai hedefi, etkin, paydaşları birlikte ele alıp sorunları çözen, sistematik bir yaklaşım oluşturmaktır. Bu kapsamda mükelleflere yönelik hizmetlerin etkinleştirilmesi ve en iyi şekilde hizmet sunulması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Gerçek, 2006).

Kamuda geliştirilen yaklaşımların daha kurumsal olduğu, daha geniş kapsamlı sistemler için temel standartların tespit edilmeye çalışıldığı da bilinmektedir. Bütün bunlara karşın bu çalışmada bir kamu örgütlenmesi olarak ve daha dar bir anlamda ele alınmak suretiyle vergi daireleri için kritik kalite yönetimi sorunlarını teşhis etmek amaçlanmıştır ve bu sorunların önem derecesi ile yanıtlayanların belli özellikleri itibarıyla sorun algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı konu edinilmiştir. Aynı zamanda, literatürde ele alınan belli sorunların yanında başka engellerin de söz konusu olup olmadığını teşhise olanak sağlayan ve derinlemesine bilgi elde etmeye yardım eden bir yöntem kapsamında konunun ele alınmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma sorusu aşağıdaki gibi netleştirilebilir:

*"Vergi dairelerinde kalite geliştirmenin önündeki sorunlar -önem dereceleri itibarıyla- nelerdir?"*

## 5. Yöntem

Kamu sektörüne bağlı hizmet üreten kurumlarda kalite yönetiminin temel sorunlarının neler olabileceği bu araştırmanın temel hareket noktasıdır. Türkiye'de kamu sektöründe 2000'li yılların

başlarından beri TKY mantığı ve uygulamaları geliştirilmeye çalışılmaktadır. Aradan geçen en az 10 yıllık süreç ve bu süreçte kamu çalışanlarına verilen eğitimler, bir bütün halinde hizmet veren ve alan algılamalarının değişimi, kurumsallaşma, kurumların etkinlik çabalarının hız kazanması vb. unsurların kalite yönetimi yaklaşım ve çabalarını artırmış, birçok konuda ilerleme sağlamış olması beklenmektedir. Ancak, halihazırda ne tür sorunların yaşanmakta olduğu, geldiğimiz nokta itibarıyla nelere odaklanılması gerektiği de merak edilmektedir.

Belirtilen amaç kapsamında tasarlanan çalışma bir nitel çalışmadır. Araştırmada kamu kurumlarında çalışanlardan, hizmet süreçlerinde kaliteyi engelleyen sorunların neler olabileceği konusunda geribildirim alınmaya çalışılmıştır. Verinin çalışanlardan elde edilmesinin önemli bir nedeni, kalite yönetimi kapsamındaki uygulamaları hayata geçirecek en önemli kitlenin kurum çalışanları olmasıdır. Çalışanların kalite yönetimi açısından önemi birçok araştırmada ortaya koyulmaktadır (Farrell vd. 2001; Subramony vd. 2004). Bu çalışmalarda özellikle hizmet işletmelerinde müşteriye tatmin edecek hizmet sunumunun çalışanlara ve onların kalite konusundaki anlayışlarına bağlı olduğu; bunun ötesinde, çalışanların işletmedeki kalite düzeyine ilişkin algılamaları ile müşterilerin algılamalarının paralellik gösterdiği ortaya koyulmaktadır. Kamu kurumlarında da bu önemine vurgu yapılarak çalışanlardan elde edilen geribildirime odaklanan çalışmalar yapılmıştır (Özçakar, 2010). Çalışmanın örneklemini İstanbul'da farklı vergi dairelerinin farklı birimlerinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarına ulaşmanın olanaksız olması ve araştırma amacının, hizmet sunan kurumların kalite yönetimi konusundaki engellerini tespit etmek olması, özellikle kamusal hizmet talep eden farklı kesimlerden insanlarla yüz yüze çalışma alanlarına sahip olan bir kurum olarak *vergi daireleri* üzerine odaklanmayı anlamlı kılmaktadır. Farklı vergi dairelerinde ve farklı birimlerde çalışan ve çoğu uzun süredir bu alanda çalışmış olan katılımcılara, işletmecilik konusunda eğitim aldıkları kurumda toplu halde ulaşılmış ve çalışmanın süreçleri uygulanmıştır.

Örneklem kitleden veri elde etmek amacıyla iki aşamalı bir yol izlenmiştir. Çalışma öncesinde katılımcıların çoğu ile kendi kurumlarındaki iş süreçleri, bu süreçlerde kalite uygulamaları vb. konularda yapılan sohbetler kurumsal kalite yönetimi uygulamaları konusunda bilgi elde etmeye imkân sunmuştur. Bunun yanında veri elde etmenin ilk adımı olarak kritik olay tekniği (KOT) uygulaması yürütülmüştür. Kritik olay tekniği, insanın içinde etken olduğu tüm olgularda ve özellikle sosyal bilimlerde kalitatif veri elde etmek amaçlı kullanılan bir tekniktir. Tekniğin güçlü yanı, gerçek yaşama ait zengin kavramsal veriyi elde etme imkânı sunmasıdır ve paylaşılan gerçekliği ortaya çıkarma olanağını vermesidir (Hughes, 2007). Teknik, sistematik olarak tanımlanan kriterleri ve özel anlamı olan gözlenen olayları derlemek için geliştirilmiş prosedürü içermektedir (Flanagan, 1954). Teknik kapsamında, araştırma katılımcılarının gözlemlediği/deneyimlediği özel olaylara odaklanılmaktadır. Bu olaylar arasındaki benzerlikler, farklılıklar, olay kurguları, nedenler ve sonuçlar ise olaylarla ilgili kişileri kuşatan genel eğilimleri, sorunlar yumağının farklı yönlerini vb. detaylı şekilde ortaya koymaktadır. Ele alınan olayın çok derinden etkileri olan bir olay olması değil, birey tarafından deneyimlenen ve ilgili konunun herhangi bir yönünü ortaya koyan bir olay olması yeterlidir. 1940'larada geliştirilen bu teknikle yapılan ilk çalışmalar savaş alanlarında liderlik, savaş pilotu eğitimi, seçimi gibi askeri alanla ilgilidir. Ancak son yıllara kadar başta psikoloji olmak üzere yönetim, eğitim gibi alanlarda da birçok çalışma yapılmıştır (Hughes, 2007). 1975'lerde tekniği kullanan ilk pazarlama çalışmaları ortaya çıkmaya başlamıştır (Gremier, 2004). Hughes (2007) uygulamada tekniğin beş aşamasına dikkat çeker: (a) amaçları belirleme, (b) plan ve spesifikasyonları belirleme, (c) veri toplama, (d) veriyi analiz etme (e) veriyi yorumlama ve raporlama.

Teknik, elde edilen verinin içeriğini analize ve gözlenen insan davranışlarını sınıflandırmaya yaramaktadır. İçeriğin bilişsel, duygusal ve davranışsal yanları gibi farklı bileşenlerini analiz imkânı vermektedir. Teknik, hipotezlerin belli olmadığı durumlarda ve eğilimlerin cevaplara göre belireceği durumlarda faydalıdır (Gremler, 2004). Hughes (2007) kritik olay tekniğini “etkili-etkili değil; memnunun-memnun değilim” gibi iki üçlü değerlendirmelerle kısıtlayıcı bir yönü olduğunu, tekniğin dezavantajlarından bahsederken ifade etmektedir. Teknik kapsamında katılımcıdan bu şekilde yargıda bulunmasını istemek zordur. Araştırmacının bu konuda tekniğin geliştirilebileceğine vurgusu önemlidir. Burada da tekniğe ilave olarak yürütülen ikinci uygulama kapsamında, teknikle elde edilen temel boyutların önem düzeylerinin likert türü değerlendirme ile sayısallaştırılması sağlanmıştır.

Tekniğin ilk uygulanması, eğitilen kişilerce olgunun yerinde gözlenmesi şeklindeyken, sonraki yıllarda konuyla ilgili geriye dönük ve katılımcının kendi raporlamasına dayalı veri elde etme yolu da sıklıkla uygulanmaktadır. Eğer katılımcının cevapları yeterli düzeyde detaylı ve sistematik ise bu verinin güvenilirliği ve doğruluğu için yeterli kanıt olarak ele alınmaktadır (Butterfield vd., 2005)

KOT aşamasında katılımcılardan kendi işyerlerinde (a) Hizmet alanı memnun eden bir hizmet sunumunu yazmaları, bunun kendileri, yöneticileri ve kurumsal prosedürler ve işleyişle ilgili olan nedenlerini açıklamaları; (b) Hizmet alanı mutsuz eden bir hizmet sunumunu yazmaları, bunun kendileri, yöneticileri ve kurumsal prosedürler ve işleyişle ilgili olan nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Her bir katılımcı bu iki soruyu cevaplandığı bir rapor hazırlamış ve araştırmacıya ilemiştir. Elde edilen raporlar analiz edilerek vergi dairelerinde günlük yaşananlar çerçevesinde hizmet alanı mutlu ve/veya mutuz eden, dolayısıyla hizmet kalitesine olumlu ve olumsuz yansıyan şeylerin neler olduğu tespit edilmiştir. Bu açıklamalardan önemli bir kısmının olumsuzlukları öne çıkardığı belirtilmelidir. Son aşamada da tespit edilen bu olumsuzluklar 5’li likert türü derecelendirme ile ölçülebilir ifadelerle dönüştürülmüş ve yine katılımcıların her bir ifadeyi kurumda kaliteyi geliştirme açısından, (1) Hiç Önemli Değil – (5) Çok Önemli seçeneklerine göre değerlendirmeleri sağlanmıştır. Bu yolla da her bir engel faktörünün görece önemli ortaya koyulmuştur.

## 6. Bulgular

Araştırmanın ilk aşaması olan KOT uygulaması çerçevesinde 66 kişiden yanıt alınmıştır. Bu kişilerden 57 tanesi sonraki adımda uygulanan anketi değerlendirmişlerdir. Anket uygulamasına katılım gösterenlerden edinilen demografik bilgiler itibariyle ortalama çalışma süresi 19,3 yıldır. Bu durum katılımcıların çalıştıkları alanda deneyimli, kurumun uygulamalarını, işin inceliklerini ve kalite geliştirme konusundaki hassasiyetleri değerlendirebilecek yetkinlikte olduklarını göstermektedir. Katılanların çalıştıkları servisler itibariyle yine vergi dairelerinin farklı alanlarını yansıtan geniş bir dağılım söz konusudur. 46 kişi görev alanını belirtmiştir. 13 kişi vergilendirme, 9 kişi KDV, 5 kişi sicil, 5 kişi kovuşturma, 5 kişi özlük ve mutemetlik işleri, 4 kişi uzlaşma, 2 kişi denetim-koordinasyon, 2 kişi süresiz vergiler, 1 kişi icra, 1 kişi tebligat, 1 kişi de sekreteryada çalıştığını ifade etmiştir (Tablo 1).



**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik ve Tanımlayıcı Özellikleri

Yaş			Cinsiyet	F	%
27-39	15	26,3	Erkek	29	50,9
40-45	23	40,4	Kadın	28	49,1
46-49	11	19,3	<b>Servis</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
50-53	8	14,0	Denetim	2	3,5
<b>Görev yılı</b>			İcra	1	1,8
1-10 yıl	7	12,3	KDV	9	15,8
11-19 yıl	18	31,6	Özlük	5	8,8
20-24 yıl	13	22,8	Sekretarya	1	1,8
25-38 yıl	19	33,3	Sicil	5	8,8
<b>Görev</b>			Süresiz Vergiler	2	3,5
Gelir Uzmanı	28	49,1	Kovuşturma	5	8,8
Memur	8	14,0	Tebliğat	1	1,8
Şef	12	21,1	Vergilendirme	13	22,8
Cevapsız	9		Uzlaşma	4	7,0
			Cevapsız	9	15,8

Katılımcıların beyan ettikleri kalite geliştirmenin çerçevesini belirleyen olumlu ve olumsuz unsurları değerlendirmeye olanak sunan kritik olayların analizi neticesinde toplam 54 unsur tespit edilmiştir. Bu etkenlerin içerikleri üzerinden belli başlıklar altında toplanması neticesinde ise toplam 10 boyut ortaya çıkmıştır. Yani, vergi dairelerinde kalite geliştirmeyi etkileyen ve engelleyen 10 konuya ilişkin 54 etken tespit edilmiştir. Bu etkenler ilgili boyutlara göre ayrıştırılmış olarak Tablo 2’de gösterilmektedir.

Bulgular incelendiğinde kalite geliştirme açısında kritik boyutların güven, iş yükü ve birikme, teknolojik sistem, hukuksal düzenleme, bürokrasi ve politizasyon, hizmet alan, yönetici ve yönetim tarzı, işin yapısı, İKY uygulamaları, hizmet aracıları ve çalışanlar olarak tespit edildiği görülmektedir. Bu anlamda, vergi dairesi çalışanları kendi işleri kapsamında var olan hizmeti alan/müşteri, yönetici, çalışan ve hizmet aracılarından oluşan paydaşlara ve hizmetin sunulduğu ortamın temel belirleyicisi olarak iş yükü, işin yapısı, teknolojik sistem, hukuksal çerçeve ve İKY uygulamalarına ve bütün hizmet ilişkilerini en derinden belirleyen güven duygusuna dikkat çekmişlerdir. Ortaya çıkan bu çerçeve, alan çalışmasında kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinildiğinin de bir kanıtıdır.

Her bir ifadenin aldıkları ortalama değerleri, onların katılımcılarca ne oranda önemli görüldüklerini ortaya koymaktadır. Güven boyutu tek bir çerçevede ortaya koyulmaktadır. Bu çerçeve, vatandaşların devlete, adalete, yöneticilere karşı duyduğu ve haklarının korunduğuna ilişkin olarak ortaya çıkan güven duygusunu ifade etmektedir. İş yükü ve birikme kapsamında en önemli görülen konu, iş yoğunluğunun fazla ancak, çalışan sayısının yetersiz oluşudur. Teknolojik sistem daha çok, yavaş çalışması nedeniyle etkili bir sorun olarak görülmektedir. Hukuksal düzenleme, bürokrasi ve politizasyon kapsamında, işin işleyişinde bürokrasi yüküne bağlı gecikmeye dikkat çekilmektedir. Hizmet alanla ilgili olarak, mükelleflerin vergi verirken

Tablo 2. Kalite Geliştiriminin Önündeki Engeller ve Önem Dereceleri

	Ari. Ortalama	Std. Sapma	Hiç önemli değil		Kısmen Önemli		Ne Önemli – Ne değil		Önemli		Çok Önemli	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Güven</b>	<b>4,38</b>	<b>1,04</b>										
Vatandaşın devlete, adalete, yöneticilere, haklarının korunduğuna duyduğu güven	4,38	1,04	2	3,5	3	5,3	3	5,3	12	21,1	37	64,9
İş Yüku ve Birikme	<b>4,18</b>	<b>,52</b>										
İşin birikmesi, dosyaların yığılması nedeniyle yeni gelen müşterileri ilgilendiren zorlaşması	4,49	,68	1	1,8	0	0	0	0	25	43,9	31	54,4
Arşiv gibi bazı alanlarda işin zamanında bitirilememesine bağlı gecikmeler olması	4,22	,82	1	1,8	2	3,5	2	3,5	30	52,6	22	38,6
İş yükünün fazla olması	4,43	,86	1	1,8	2	3,5	2	3,5	18	31,6	34	59,6
Çoğu kurumda iş yoğunluğunun çok fazla ve çalışan sayısının yetersiz olması	4,50	,75	0	0	2	3,5	3	5,3	16	28,1	36	63,2
Uzun kuyruklar	3,49	1,21	4	7,0	9	15,8	12	21,1	19	33,3	13	22,8
Uzun müşteri kuyruklarının çalışan için sinir bozucu ve telaşa düşürücü olması	4,28	,81	0	0	3	5,3	4	7,0	24	42,1	26	45,6
Birikme (Yıllardır bekleyen ve çok önce sonuçlandırılması gereken işlemlerin var olması)	3,82	1,05	3	5,3	3	5,3	10	17,5	26	45,6	15	26,3
<b>Teknolojik Sistem</b>	<b>4,17</b>	<b>,73</b>										
Teknolojik sistemin zaman zaman yavaş çalışabiliyor olması	4,33	,74	0	0	1	1,8	6	10,5	23	40,4	27	47,4
Dosyalara erişimin zaman alması ve arşivde dosya bulmanın zor olabilmesi	4,17	,92	0	0	5	8,8	5	8,8	22	38,6	25	43,9
Sistem kullanımına sınır getirilmesi (Eskiye nazaran birçok alanda farklı bilgilere ulaşmamız kısıtlandı).	4,01	1,15	2	3,5	6	10,5	7	12,3	16	28,1	26	45,6
<b>Hukuksal Düzenlenme, Bürokrasi ve Politizasyon</b>	<b>4,05</b>	<b>,74</b>										
Kamu hizmetlerinin sunumunda uyulacak usul ve esaslara ilişkin yönetmeliğin gereksiz ve uygulanamaz birçok maddeyi kapsıyor olması	3,87	,90	0	0	6	10,5	9	15,8	28	49,1	14	24,6

Kamuda yönetici atanırken kesinlikle siyasi ve benzeri bağlantıların etkili olması	4,17	,96	1	1,8	2	3,5	10	17,5	17	29,8	27	47,4
İş yerinde adam kayırmanın açık bir hal alması, bunu engelleyecek hukuksal bir zeminin mevcut olmaması	3,92	,97	0	0	6	10,5	11	19,3	21	36,8	19	33,3
İş süreçlerinin bürokrasi yüküyle dolu olması ve geç kalınması	4,31	,92	1	1,8	3	5,3	3	5,3	20	35,1	30	52,6
Kanunların dilinin ağır ve anlaşılması zor olması (Bu durum vatandaşın kamudan hizmet alma koşulları konusunda bilgilenmesini engelliyor).	3,98	1,17	3	5,3	5	8,8	6	10,5	19	33,3	24	42,1
<b>Hizmet Alanlar/Müşteriler (Mükellefler)</b>	<b>3,97</b>	<b>,58</b>										
Müşterilerin hizmet sürecine dair hiçbir şey bilmeden geliyor olması	3,94	,95	1	1,8	4	7,0	9	15,8	26	45,6	17	29,8
Bazen müşterilerin çok alingan olabilmesi ve çok fazla ilgi beklemeleri	3,68	1,07	2	3,5	7	12,3	11	19,3	24	42,1	13	22,8
Mükellefin kendisinden başka kimsenin vergi vermediğini düşünmüyor olması, dolayısıyla kuruma karşı bir önyargısının varlığı	4,40	,70	0	0	1	1,8	4	7,0	23	40,4	29	50,9
Kamu hizmetlerinin amında sunulması gerektiği konusunda bir beklentinin var olması (Bazı işlemlerin normal olarak uzun sürmesi hazmedilemiyor).	4,31	,80	1	1,8	1	1,8	3	5,3	26	45,6	26	45,6
Bazı anormal/davranış bozukluğu olan müşterilerin söz konusu olması	4,05	,93	0	0	5	8,8	8	14,4	23	40,4	21	36,8
Memurlar hakkında bir önyargının varlığı (Eksik belge vb. halinde müşteri bunu memurun bilerek eksik çıkardığı şeklinde yorumluyor).	4,22	,86	0	0	3	5,3	7	12,3	21	36,8	26	45,6
Müşteriden gelen şiddete maruz kalma neticesinde çalışmada istekliliğin azalması	3,91	,98	0	0	6	10,5	12	21,1	20	35,1	19	33,3
Engelliler gibi özel durumu olanların bakımının farklı olması ve devletin sunduğu olanaklar az olduğundan mevcut olanakları da sonuna kadar kullanmak istemeleri	3,80	,98	0	0	7	12,3	13	22,8	21	36,8	16	28,1
Daha önceki nitelikli hizmet sunumunun oluşturduğu yüksek (standart üstü) beklentisi	3,59	,99	2	3,5	6	10,5	14	24,6	26	45,6	9	15,8

Kamu hizmetinde kişiye ayrıcalığın söz konusu olmaması karşısında mükellefin kendi isteklerinde ısrarının (kişiselleştirilmiş hizmet beklentisi) gerginlik yaratması	4,19	,83	0	0	3	5,3	6	10,5	25	43,9	23	40,4
Birimle ilgisi olmayan taleplerle gelen müşteriler.	3,56	1,10	5	8,8	2	3,5	16	28,1	24	42,1	10	17,5
<b>Yönetici ve Yönetim Tarzı</b>	<b>3,92</b>	<b>,65</b>										
Yöneticinin karar verirken kesinlikle alt kademelerin fikrini almaması	4,35	,95	0	0	5	8,8	4	7,0	14	24,6	34	59,6
Kamu yöneticilerinin astlarına karşı toleranslı olmaması, tam tersine gereksiz kaptislerle kırıcı olmaları (iletişim sorunlarının varlığı)	4,05	,91	1	1,8	3	5,3	7	12,3	27	47,4	19	33,3
Yöneticilerin TKY gibi yaklaşımları çalışanı daha fazla ezmek, sömürmek için kullandıkları görülmesi	3,59	1,03	2	3,5	5	8,8	19	33,3	19	33,3	12	21,1
Yöneticilerin yeniliklere ve kalite geliştirme çabalarına gönüllü olmadıklarının anlaşılması	3,80	1,00	1	1,8	5	8,8	14	24,6	21	36,8	16	28,1
Yöneticilerin çok çalışanlar değil kendi adamlarına ödül vermeleri	3,78	1,01	1	1,8	4	7,0	18	31,6	17	29,8	17	29,8
Yöneticilerin işe insandan daha fazla önem vermeleri	3,85	,93	1	1,8	4	7,0	11	19,3	27	47,4	14	24,6
Yöneticilerin işi astlarından daha iyi bilmemeleri	4,00	,92	0	0	4	7,0	12	21,1	21	36,8	20	35,1
Özellikle orta kademe yöneticiler, kritik durumlarda müşteriyi yönlendirecek kişilerdir. Onların bu konuda sabırsız, empatiden uzak, agresif, tek boyutlu bakışlarının işleri olumsuz etkilemesi	3,84	,99	2	3,5	4	7,0	9	15,8	28	49,1	14	24,6
Bazı özel uygulamaların (trafik cezalarına vergi affı gibi) vergi daireleri çalışanlarına bile duyurulmadan uygulamaya sokulması	3,96	1,11	3	5,3	4	7,0	6	10,5	23	40,4	21	36,8
Kurumlar ve bakanlıkların iş ve işlemler hakkında mükellefleri yeterince bilgilendirmemeleri	3,78	1,06	1	1,8	9	15,8	6	10,5	26	45,6	15	26,3
Yöneticilerin, müşterileri şikâyetlerinde hep müşteri yanında olup çalışması ezmeleri	4,08	,98	1	1,8	5	8,8	4	7,0	25	43,9	22	38,6
<b>İşin Yapısı</b>	<b>3,87</b>	<b>,71</b>										
Hizmet alma sürecinin çok kısa olması (etkili iletişim için zaman olmaması)	4,17	,86	1	1,8	3	5,3	2	3,5	30	52,6	21	36,8
Müşteriye yönelik ilave iletişim çabalarının çalışanlar arasında yanlış algılama ve yorumlara yol açabilmesi	3,54	1,08	3	5,3	3	15,8	7	12,3	30	52,6	8	14,0
Vergi dairesi zorla vergi alır imajı/anlayışı	4,10	,93	2	3,5	2	3,5	4	7,0	29	50,9	20	35,1

Hizmeti alanın, yükümlülüğün verdiği zorunluluk duygusunu hizmet sunana yansıtarak ve onu devlet yerine koyarak önyargıyla gelmesi	4,14	1,04	2	3,5	3	5,3	6	10,5	20	35,1	26	45,6
Kamu dairelerinin vergi ödeme, boşanma, mahkeme olma gibi özünde mutsuz eden işlerle ilgili yerler olması	3,59	1,13	2	3,5	9	15,8	13	22,8	19	33,3	14	24,6
Kamuda çalışanlar için güvenlik sorununun olması	3,68	1,02	1	1,8	7	12,3	14	24,6	22	38,6	13	22,8
<b>İKİY Uygulamaları</b>	<b>3,86</b>	<b>,94</b>										
İşe yeni başlayan birine ne yapacağı, nasıl davranacağı konularında eğitim, oryantasyon verilmemesi	4,14	,89	1	1,8	1	1,8	10	17,5	22	38,6	23	40,4
Bir şefe 45 kişinin bağlanması ve bu 45 kişiyi kontrol etmesine imkan olmayan bir iş ortamında ondan hizmette etkinleştirme beklelenmesi	3,59	1,37	6	10,5	9	15,8	6	10,5	17	29,8	19	33,3
<b>Hizmet Araçları</b>	<b>3,84</b>	<b>,92</b>										
Bazı müşteriler ile kamu kurumu arasında aracı pozisyonunda olan muhasebeciler gibi kurum ve/veya kişilere bağlı sorunların olabilmesi	3,84	,92	0	0	5	8,8	14	24,6	23	40,4	15	26,3
<b>Çalışanlar</b>	<b>3,58</b>	<b>,73</b>										
Çalışanların, kimsenin dokunmadığı, kendi işlerine geldiği gibi çalıştıkları bir ortam arzu etmesi ve bazen de böyle davranmaları	3,63	,93	1	1,8	6	10,5	15	26,3	26	45,6	9	15,8
Çalışanların empati gösterememesi, karşısındaki özel durumunu anlamaması	3,84	,97	2	3,5	3	5,3	11	19,3	27	47,4	14	24,6
Çalışanların, devletin verdiği yetkiyle insanları/müşterileri aşğılayabiliyor olması	3,40	1,26	7	12,3	6	10,5	12	21,1	21	36,8	11	19,3
Çalışanların hizmeti tek düze sunmaya alışmış olması ve iş sürecini değiştirerek özel durumu olanlara yönelik uygun çözüm geliştirememeleri	3,56	1,13	3	5,3	8	14,8	12	21,1	22	38,6	12	21,1
Bazı çalışanların çok fedakârca davranışlarının belli süre sonunda müşteri tarafından suistismale vardiılması	4,15	,92	1	1,8	3	5,3	5	8,8	25	43,9	23	40,4
Çalışanın mükellefi potansiyel vergi kaçakçısı olarak görebiliyor olması	3,08	1,09	5	8,8	10	17,5	23	40,4	13	22,8	6	10,5
Çalışanların toplumsal anlayışlarını kanunların önüne geçirmesi (Örneğin vergi usulsüzlüğünü ihbar kanunla desteklenen bir tavırken ihbar edenini hoş görmüyor).	3,42	1,05	3	5,3	7	12,3	18	31,6	21	36,8	8	14,8

kendisinden başka kimsenin vergi vermediğini düşünmesi şeklinde ifade edilen kuruma karşı önyargısı öne çıkarılmaktadır. Yönetici ve yönetim tarzı kapsamında, karar verirken kesinlikle alt kademelerin fikrinin alınmaması en kritik sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşin yapısı kapsamında, hizmet sürecinin çok kısa oluşu önemli görülmektedir. İKY uygulamalarının kritik konusu, yeni işe başlayanlara eğitim/oryantasyon verilmemesi olarak ortaya çıkarken; hizmet araçları ile müşteri ile daire arasındaki muhasebeci benzeri araçlara bağlı oluşan sorunlara dikkat çekilmektedir. Çalışanlarla ilgili olarak da, fedakârca çalışanların müşterilerce suiistimal edilmesi konusuna dikkat çekilmektedir.

Boyutların önem dereceleri aritmetik ortalamalar yardımıyla belirlenmiştir. Bu anlamda vergi dairelerinde kalite geliştirme açısından en önemli görülen konu güvendir (ort. 4,38). Bunu iş yükü ve birikme (ort. 4,18) izlemektedir. Sonrasında teknolojik sistem (ort. 4,17); hukuksal düzenleme, bürokrasi ve politizasyon (ort. 4,05); hizmet alan (ort. 3,97); yönetici ve yönetim tarzı (ort. 3,92); işin yapısı (ort. 3,87); İKY uygulamaları (ort. 3,86); hizmet araçları (ort. 3,84) ve çalışan (ort. 3,58) gelmektedir. Ortalamalar arasındaki gerçek değer farklılıklarına bakıldığında, güven kriterinin ciddi oranda yüksek öneme sahip olduğu görülmektedir.

Bulgular kısmen bazı çalışmalarca da desteklenmektedir. Örneğin, mükelleflerin haklarının yasal olarak düzenlemesine karşın, Türkiye’de bu hakların sistematik bütünlük içinde derlenip açıklanmadığı ve mükelleflerin bilgilendirilmesi noktasında bir eksiklik olduğu vurgulanmaktadır (Gerçek, 2006). Varol (2004), Ankara’daki Vergi Dairelerine uygulanan ve 1164 vergi dairesi çalışanından anketle alınan geribildirimde dayalı olarak, vergi dairelerinde en önemli sorunların “Personel ve Personelin Eğitimi”, “Elektronik Donanım”, “Örgütlenme”, “Vergi Mevzuatı”, “Usul Hükümleri” ve “Bütçe İmkanları” olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre çalışanlar aldıkları ücretten, personel yönetiminden, vergi dairelerinde çalışma koşullarından ve yaptıkları işten memnun değillerdir. Mükellef sayısının fazla olması, atama-yükseltme objektiflik, yöneticilerin seçimi, VEDOP projesine rağmen hala birçok işlemin bilgisayar ortamına taşınamaması gibi sorunlar bu araştırmada dikkat çekilen sorunlardır. Gencel ve Kuru (2012) vergi kültürünü konu aldıkları çalışmalarında, vergilendirme ve vergi ödemenin belli bir sistematik ve karşılıklı denge içinde giden unsurlar olduğunu ve bu iki alanın vergi kültürünü oluşturduğunu ortaya koymaktadırlar. Araştırmacılar, Türkiye’de 2002-2010 döneminde vergi kültürüne katkı sağlayan ve geliştiren politikaların uygulandığını ancak yeterli bir gelişme sağlanmadığını ifade etmektedirler. Bu durum mükellefler açısından vergi ahlakının yeterince geliştirilemediğini, kamu otoritesince vergi adaletinin sağlanması konusunda sıkıntıların var olduğunu (ya da en azından mükelleflerin algıladığı adalet konusunda sıkıntıların olduğunu) ve vergi kültürünün önünde bir engel olarak devlet-birey ilişkilerinde gerilimi ifade etmektedir. Biniş (2012), vergi daireleri özelinde; vergi kanunlarında esasa ilişkin sıklıkla değişiklik yapılması, kanunların açık, anlaşılır olmaması, vergi tahsilinde belge düzenini sağlayacak düzenlemelerin eksikliği ve sistemin teknoloji ve ekonomideki değişimleri izlemede yetersiz kalmasının vergi hatalarına yol açtığını tespit etmektedir. Gürler Hazman ve Aksu (2013) ise vergi sistemini yalınlaştırmanın yani sade ve anlaşılır bir sistem kurgulamanın idari maliyeleri azaltacağına dikkat çekmektedir. 1995 yılında başlanan ve o yıllarda Türkiye’nin en büyük kamu projesi olarak sunulan Vergi Daireleri Otomasyonu Projesi (VEDOP)’nin bilgi güvenliği başta olmak üzere bürokratik yapıya da uygun bir tasarımla kurgulandığı (Yavaş, 2007) ve vergi uygulamalarında ciddi bir kolaylık sunduğu anlaşılmaktadır. Buna rağmen, sistemin internet bağlantısı vb. nedenlere bağlı yavaş çalışması söz konusudur. Özgen (2007) e-vergilendirmede kullanılan sistemlerin yetersizliklerini e-beyanname programları üzerinden ortaya koymaktadır ve sistemden memnuniyetsizliğin

önemli düzeyde olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda, vergi memurlarının sistem içinde erişimlerinin kısıtlandığı alanlar söz konusudur. Bu kısıtlama da etkin bir hizmet sunumunu engelliyor görünmektedir.

Yönetmel anlamda Türkiye’de tüm kamu yönetimini etkileyen sorunları tanımlayan kavramların, aşırı bürokrasi, merkezîyetçilik, siyasallaşma ve kayırmacılık olduğunu Ökmen ve Canan (2009) vurgulamaktadır. Sezer (2008) de, politizasyonun ve siyasi etkilere açık oluşun kamu yönetimlerinin önemli bir sorunu olduğunu altını çizmektedir. Yöneticilerin yaklaşımı konusu ciddi bir sorun olarak algılanmaktadır. Boyne (2002) bürokrasi yanında kamu yöneticilerinin daha az oranda materyalist olduklarını ve kamuda örgütsel bağlılık duygusunun daha az oranda olduğunu vurgulayarak bunu kamunun özel sektörü örnek almasında önemli bir engel olarak ortaya koymaktadır. Yine araştırımcı, rekabetçi bir baskının kamuda olmadığına dikkat çekmektedir. Bu baskının olmayışı hem yöneticiler hem de çalışanların kaliteyi geliştirme konusunda önemli bir motivasyona ulaşamamalarının arkasında yatan ana unsur olabilir. Yönetmel otonominin olmaması da yöneticileri bu konuda etkisizleştirmektedir.

Vergi dairesi çalışanlarının kalite geliştirme konusundaki görüşlerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği, konu ile ilgili detaylı bilgi üretilmesi açısından gerekli görülmüştür. Bu amaçla, kalite engellerinin önem düzeylerine dair görüşlerin katılımcı özelliklerini belirleyen gruplar arasında farklılığa uğrayıp uğramadığı parametrik olmayan varyans analizleri ile ölçülmüştür. Yalnızca katılımcıların çalıştıkları servis bu değerlendirmenin dışında tutulmuştur. Çünkü, çalışılan servise göre oluşan gruplar çok küçük sayıları içermektedir ve bunlardan anlamlı ve daha yüksek sayıda katılımcıyı dâhil edebileceğimiz gruplar oluşturmak mümkün olmamıştır.

Cinsiyetin, 54 ifadeye dair önem derecesini oylamada oynadığı rol Mann-Whitney U Testi ile sınanmıştır. Test sonuçları Tablo 3’te verilmektedir.

**Tablo 3.** Kalite Engellerinin Önem Düzeylerine Katılımın Cinsiyete Göre Farklılaşması

Cinsiyet itibariyle Farklılaşan İfadeler	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	MW-U Değeri	Sig
Müşteriye yönelik ilave iletişim çabalarının çalışanlar arasında yanlış algılama ve yorumlara yol açabilmesi	Erkek	29	24,36	271,50	,020
	Kadın	28	33,80		
Hizmeti alanın, yükümlülüğün verdiği zorunluluk duygusunu hizmet sunana yansıtarak ve onu devlet yerine koyarak önyargıyla gelmesi	Erkek	29	23,62	250,00	,007
	Kadın	28	34,57		
Kamu dairelerinin vergi ödeme, boşanma, mahkeme olma gibi özünde mutsuz eden işlerle ilgili yerler olması	Erkek	29	21,62	192,00	,000
	Kadın	28	36,64		
İş yükünün fazla olması	Erkek	29	22,38	214,00	,000
	Kadın	28	35,86		

İki cinsiyet grubunun 54 ifadeye dair belirttikleri önem düzeyi oylamaları yalnız dört ifadeye anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Tablo 3’te verilen bu ifadelerle dair grup ortalama sıralarına bakıldığında, “müşteriye yönelik iletişim çabalarının diğer çalışanlarca yanlış anlaşılması”nı, “mükelleflerin çalışanı devlet yerine koyarak önyargıyla hizmet sürecine dâhil olması”nı, “kamu dairelerinin kişileri mutsuz eden işlerle ilgili yerler olması”nı ve “iş yükünün fazla olması”nı kadınlar daha yüksek düzeyde önemli görmekte-dirler.

İfadelere verilen önem düzeyi cevaplamalarının yaş grupları itibariyle farklılaşması Kruskal-Wallis Testi ile sınanmıştır. Bulgular Tablo 4'te verilmektedir.

**Tablo 4.** Kalite Engellerinin Önem Düzeylerine Katılımın Yaşa Göre Farklılaşması

Yaş Grupları itibariyle Farklılaşan İfadeler	Yaş	N	Sıra Ortalaması	KW Değeri	Sig
Engelliler gibi özel durumu olanların bakışının farklı olması ve devletin sunduğu olanaklar az olduğundan mevcut olanakları da sonuna kadar kullanmak istemeleri	27-39	15	24,77	8,388	,039
	40-45	23	33,37		
	46-49	11	19,91		
	50-53	8	36,88		
Kamu yöneticileri astlarına karşı toleranslı olmaması, tam tersine gereksiz kaprislerle kırıcı olmaları (iletişim sorunları var)	27-39	15	24,27	8,310	,040
	40-45	23	29,57		
	46-49	11	24,64		
	50-53	8	42,25		
Yöneticilerin çok çalışanlar değil kendi adamlarına ödül vermeleri	27-39	15	24,57	8,409	,038
	40-45	23	29,76		
	46-49	11	23,55		
	50-53	8	42,63		

Yaş grupları itibariyle farklılaşan üç ifade; "Engelliler gibi özel durumu olanların devletin sunduğu olanakların zaten az olmasına bağlı olarak mevcut olanakları sonuna kadar kullanmak istemesi", "Kamu yöneticilerinin astlarına karşı toleranslı olmaması ve iletişim sorunları" ve "Yöneticilerin ödül verdikleri kişilerin bile çok çalışanlar değil kendi adamları olması" ifadeleridir. Bu ifadelerin önemli olduğuna dair görüşün özellikle 50-53 yaş grubunda diğerlerine oranla oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Görev itibariyle önem düzeyi cevaplamalarında farklılık yine Kruskal-Wallis Testi ile ölçülmüştür. Test sonuçları Tablo 5'de verilmektedir.

**Tablo 5.** Kalite Engellerinin Önem Düzeylerine Katılımın Göreve Göre Farklılaşması

Görev Grupları itibariyle Farklılaşan İfadeler	Görev	N	Sıra Ortalaması	KW Değeri	Sig
Kurumun sahip olduğu olumsuz imaj (vergi dairesi zorla vergi alır)	Gelir Uzmanı	28	28,52	6,955	,031
	Memur	8	19,25		
	Şef	12	18,63		
Birikme (Yıllardır bekleyen ve çok önce sonuçlandırılması gereken işlemlerin varlığı)	Gelir Uzmanı	28	25,57	6,022	,049
	Memur	8	14,81		
	Şef	12	28,46		

Gelir uzmanı, memur ve şef olarak belirlenen katılımcıların görev durumu iki ifadeyi önemli görme düzeyini farklılaştırmaktadır. Bunlar; "vergi dairesinin zorla vergi aldığı şeklindeki olumsuz imaj" ve "Yıllardır bekleyen ve çok önce sonuçlandırılması gereken işlemlerin varlığı" ifadeleridir. İlk ifadeyi gelir uzmanlarının diğer iki görev grubuna göre çok daha önemli gördükleri; ikinci ifadeyi ise şef ve gelir uzmanlarının memurlardan ciddi oranda yüksek öneme sahip olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.



Katılımcıları ifadelerin önem düzeyine dair verdikleri cevapların toplam görev süreleri itibarıyla farklılaşıp farklılaşmadığı yine Kruskal-Wallis Testi ile ölçülmüştür. Test sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 6.** Kalite Engellerinin Önem Düzeylerine Katılımın Görev Süresine Göre Farklılaşması

Görev Süresi Grupları itibarıyla Farklılaşan İfadeler	Görev Süresi	N	Sıra Ortalaması	KW Değeri	Sig
Hizmeti alanın, yükümlülüğün verdiği zorunluluk duygusunu hizmet sunana yansıtarak ve onu devlet yerine koyarak önyargıyla gelmesi	1-10 yıl	7	14,86	11,211	,011
	11-19 yıl	18	33,00		
	20-24 yıl	13	36,42		
	25-38 yıl	19	25,34		
Kamu hizmetlerinin anında sunulması gerektiği konusunda bir beklentinin var olması (Bazı işlemlerin normal olarak uzun sürmesi hazmedilemiyor).	1-10 yıl	7	14,07	11,728	,008
	11-19 yıl	18	33,42		
	20-24 yıl	13	35,38		
	25-38 yıl	19	25,95		
Bazı anormal/davranış bozukluğu olan müşteriler söz konusu olması.	1-10 yıl	7	17,43	8,483	,037
	11-19 yıl	18	33,06		
	20-24 yıl	13	23,12		
	25-38 yıl	19	33,45		
Engelliler gibi özel durumu olanların bakışının farklı olması ve devletin sunduğu olanaklar az olduğundan mevcut olanakları da sonuna kadar kullanmak istemeleri	1-10 yıl	7	14,79	8,940	,030
	11-19 yıl	18	35,75		
	20-24 yıl	13	27,96		
	25-38 yıl	19	28,55		
Yöneticilerin çok çalışanlar değil kendi adamlarına ödül vermeleri	1-10 yıl	7	14,36	8,126	,043
	11-19 yıl	18	31,81		
	20-24 yıl	13	34,46		
	25-38 yıl	19	28,00		
Yöneticinin işe insandan daha fazla önem vermesi	1-10 yıl	7	18,07	8,044	,045
	11-19 yıl	18	34,81		
	20-24 yıl	13	32,73		
	25-38 yıl	19	24,97		
Özellikle orta kademe yöneticiler, kritik durumlarda müşteriyi yönlendirecek kişilerdir. Onların bu konuda sabırsız, empatiden uzak, agresif, tek boyutlu bakışlarının işleri olumsuz etkilemesi	1-10 yıl	7	16,07	11,443	,010
	11-19 yıl	18	37,67		
	20-24 yıl	13	28,65		
	25-38 yıl	19	25,79		
Çoğu kurumda iş yoğunluğunun çok fazla ve çalışan sayısının yetersiz olması	1-10 yıl	7	17,86	10,116	,018
	11-19 yıl	18	36,61		
	20-24 yıl	13	27,50		
	25-38 yıl	19	26,92		

Görev süresi şu ifadeleri önemli görme düzeyini farklılaştırmaktadır: "Hizmeti alanın, zorunluluk duygusunu hizmet sunana yansıtarak ve onu devlet yerine koyarak önyargıyla gelmesi", "Kamu hizmetlerinin anında sunulması gerektiği konusunda bir beklenti olması", "Bazı işlemlerin normal olarak uzun sürmesinin hazmedilememesi", "Bazı anormal/davranış bozukluğu

olan müşterilerin olması”, “Engelliler gibi özel durumu olanların, devletin sunduğu olanakların az olduğundan mevcut olanakları da sonuna kadar kullanmak istemesi”, “Yöneticilerin ödül verdikleri kişilerin bile çok çalışanlar değil kendi adamları olması”, “Yöneticilerin işe insandan daha fazla önem vermesi”, “Özellikle orta kademe yöneticiler, kritik durumlarda sabırsız, empatiden uzak, agresif, tek boyutlu bakışları” ve “iş yoğunluğunun çok fazla ve çalışan sayısı yetersiz olması”. Bu ifadelerin önem düzeyi 11-19 yıl deneyime sahip olanlarca yüksek görülmektedir. 1-10 yıl arasında deneyime sahip olanlar ise tüm ifadeleri en alt düzeyde önemli gören gruptur. 20-24 yıl ile 25-38 yıl görev yapanların ifadeleri bazen ikinci bazen üçüncü sırada kalacak şekilde önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Burada dikkat çeken husus, daha kısa süreli bir çalışma deneyimi olanların ilgili ifadeleri dikkat çekecek oranda düşük önemli olarak görmeleridir. Bunun değişik nedenleri olabilir. Genç çalışanları işe ve işle ilgili konulara duyarlılıkları farklı olabilir ve buna bağlı olarak belirtilen farklılıkların kaynağı çalışanın içinde yer aldığı kuşaktır denebilir. Diğer yandan, farklılığa konu ifadeler genelde hizmet alanlar olarak mükellefler ve vergi dairesi yöneticileri hakkındaki yargıları içermektedir. Daha genç çalışanların mesleki gelişimleri süresince muhtemelen daha bilinçli mükellefler ve yöneticilerle bir arada olmuş olmaları onların bu değerlendirmelerine yansımış olabilir.

## 7. Sonuç

Kamu hizmetlerinde kalite geliştirme konusunda önemli engellerin var olduğu bilinmektedir. Ancak, belirtilen engellerin genelde bürokrasi, yönetim anlayışı vb. genel sorunlar olduğu da gözden kaçmamaktadır. Bunun karşısında, her bir kamu kurumunda kalitenin önündeki engelleri araştırmak suretiyle daha spesifik ve önemli sorunlar tespit edilebilir. Bu yaklaşım çözüm sağlayıcı bir yaklaşımdır. Zira, yönetim anlayışının değişmesini beklemek yerine belli sorunlu yönetici davranışlarını tanımlamak çözüm açısından daha öncelikli olacak ve uzun vadede yönetim anlayışı da bu çerçevede değişebilecektir.

Bu çalışmada, bir kamu hizmet alanı olarak vergi dairelerinde kalite geliştirme önündeki engeller, oldukça spesifik ve net bir şekilde tespit edilmiştir. Bu engellerin güven, iş yükü ve birikme, teknolojik sistem, hukuksal düzenleme, bürokrasi ve politizasyon, hizmet alanlar, yönetici ve yönetim tarzı, işin yapısı, İKY uygulamaları, hizmet araçları ve çalışanlar başlıkları altında incelenebileceği de ifade edilmelidir. En önemli konu güven konusudur. Vatandaşın devlete, sisteme, mevcut yöneticilere güven duymadığı, bunun ciddi bir sorun olduğu katılımçılarca ortaya koyulmuştur. Bu durum, Türkiye’de kamu yönetiminin önemli bir sorunsalının devam ettiğini göstermektedir. Buna bağlı olarak her şeyden önce, tüm kamu kurumlarının güven artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Şeffaflığın temini ve halkın bilgilendirilmesi öne çıkarılmalıdır. Mükellefe neden vergi verdiği, verginin toplumsal işlevi, hesaplanan verginin nasıl ve hangi mantıkla hesaplandığı, ödediği verginin gerçekten payına düşen vergi miktarı olduğu, diğer mükelleflerin de faaliyetlerinin/kazançlarının karşılığında ve hakları olan payı ödemekte oldukları konularında net, doğru mesajlar verilmelidir. Hatta vergi konusunda bilinçlendirme daha erken yaşlarda başlatılabilir.

İş yükü ve birikme diğer önemli bir sorun alanıdır. Bu konuda hızlı adımlar atılması kaçınılmazdır. Özellikle biriken dosyalara hızlı bir şekilde çözüm üretilmesi iş yükünü azaltacak ve vergilendirme ile ilgili tüm süreçleri normalleştirecektir. Bu da hizmetlerin etkinleştirilmesi ile ilgili çabaların sonuç vermesini sağlayabilir.

Teknolojik sistemin yeterli olmadığı ortaya koyulmaktadır. Teknoloji diğer tüm alanların etkinliğini belirleyen kritik bir konudur. Bu bakımdan kamu idaresi, teknolojiye yatırım yaparak ve kullanımını destekleyerek (çalışanların bilgilendirilmesi vb.) kaliteli süreçlerin önünü açabilir. Diğer tüm alanlarda kritik olayların analiziyle ortaya koyulan engellerin çözülmesi bu konularda çözümü arzulayan, çözüm amaçlı olarak da diğer paydaşlarla birlikte hareket etmeyi benimseyebilen, birlikte kararlar alarak bunları kamu yararını gözetmek suretiyle hassas şekilde uygulayabilen bir yönetim anlayışına bağlı görünmektedir. Yöneticinin kalite yönetimindeki kritik rolü unutulmamalıdır.

## **Kaynakça**

- Adaman, F., Çarkoğlu, A. ve şenatalar, B. (2009). Hanehalkı Gözünden Kamu Hizmetleri Ve Yolsuzluk, Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı –TEPAV Yayınları, Yayın No: 43, Metsa Basımevi.
- Allahverdi, M. (2012). "Bilişim Teknolojilerinin Vergilendirme Üzerindeki Etkisi", Mali Çözüm Dergisi, Temmuz-Ağustos Sayısı, 161-183.
- Arslan, N.T. (2010). "Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(2), 21-38.
- Ay, H.M., şahin, Ü. ve Soylu, H. (2010). "Mükellef İle Vergi Dairesi İlişkilerinde Yönetişimin Rolü Ve Karaman İli Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1), 271-288.
- Balci, A. (2005). "Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar", Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5(2), 196-211.
- Biniş, M. (2012). "Vergi Hatalarının Mükellef Ve İdare Açısından Sonuçları Ve Bu Sonuçları Saptamaya Yönelik Yapılan Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 485-508.
- Boyne, G.A. (2002). "Public And Private Management: What's The Difference?", Journal of Management Studies, 39(1), 97-122.
- Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. ve Maglio, A. T. (2005). "Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond", Qualitative Research, 5(4), 475-497.
- Can, A. (2008). "Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(3), 293-307.
- Collard, R. (1993). Total Quality: Success Through People, London: Institute of Personnel Management, 2nd Edition.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2000). "The New Public Service: Servin rather than steering", Public Administration Review, 60(6), 549-559.
- Ece, O. ve Abdioğlu, H. (2005). "Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 67-96.
- Farrell, A.M., Souchon, A.L. ve Durden, G.R. (2001). "Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions", Journal of Marketing Management, 17, 577-593.
- Feigenbaum, A.V. (1991). Total Quality Control, Fortieth Anniversary Edition, Singapore: McGraw – Hill Inc.
- Flanagan, J.C. (1954). "The critical incident technique", Psychological Bulletin, 51(4), 327-358.
- Gencil, U. ve Kuru, E. (2012). "Vergi Kültürü ve Vergi Politikaları Etkileşimi: Türkiye Değerlendirmesi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(20), 29-60.
- Gerçek, A. (2006). "Vergilemede Mükellef Hakları Ve Türkiye'deki Durumun İncelenmesi", Vergi Sorunları, 209, 121-149.

- Godfrey, A.B. (1999). "Total Quality Management", Juran's Quality Handbook İçinde Der. Juran, J.M. ve Godfrey, A.B., 5. Baskı, McGraw Hill.
- Gremler, D.D. (2004). "The Critical Incident Technique in Service Research", Journal of Service Research, 7(1), 65-89.
- Gürler Hazman, G. ve Aksu, Y. (2013). "Vergilemenin Operasyonel Maliyetleri: Mersin Vergi İdaresi Başkanlığı Örneği", Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 6(11), 109-126.
- Hughes, H. (2007). "Critical Incident Technique", Exploring Methods in Information Literacy Research İçinde Lipu, S., Williamson, K. ve Lloyd, A., Wagga Wagga, Australia: Center for Information Studies, 49-66.
- Johnson, R.S. (1993). TQM: Leadership for The Quality Transformation, Milwaukee: ASQC Quality Pres.
- Juran, J.M. (1999). "How to Think About Quality", Juran's Quality Handbook İçinde Der. Juran, J.M. ve Godfrey, A.B., 5. Baskı, McGraw Hill.
- Kurgun, A., Özdemir, A., Kurgun, H. ve Bakırcı, Z. (2008). "Belediyelerde Hizmet Yeterliliğinin ve Hizmet Kalitesinin Artırılmasını Etkileyen Faktörlerin Analizi: İzmir Karşıyaka Belediyesinde Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 29-54.
- Muter, N.B. ve Kayalıdere, G. (2003). "Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim VE Ekonomi Dergisi, 10(1), 141-157.
- Ökmen, M. ve Canan, K. (2009). "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16(1), 139-171.
- Özçakar, N. (2010). "Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), 106-124.
- Özer, A. (2005). "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", Sayıştay Dergisi, 59, 3-46.
- Özgen, F.B. (2007). "Kamu Hizmeti Arzında Verimlilik Açısından E-Vergilendirme Uygulamaları (Türkiye'de E-Beyanname Sistemi Üzerine Bir İnceleme)", Uluslararası 6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 26-28 Aralık 2007, Grand Cevahir Hotel, İstanbul – Türkiye, 1363-1377.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L.L. (1994). "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric And Diagnostic Criteria", Journal of Retailing, 70(3), 201-230.
- Sezer, Ö. (2008). "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 147-171.
- Subramony, M., Beehr, T.A. ve Johnson, C.M. (2004). "Employee and Customer Perceptions of Service Quality in an Indian Firm", Applied Psychology, 53 (2), 311-322.
- Swiss, J.E. (1992). "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", Public Administration Review, 52(4), 356-362
- Üstüner, Y. ve Coşkun, S. (2004). "Quality Management in the Turkish Public Sector: A Survey", Public Administration and Development, 24, 157-171.
- Varol, A. (2004). "Vergi Dairelerinde Yöneticiler ile Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(1-2), 267-286.
- Yavaş, A.A. (2014). "Vergi Dairesi Otomasyon Projesi'nin (VEDOP) Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi", [http://www.emo.org.tr/ekler/e5186bca8f75fca\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/e5186bca8f75fca_ek.pdf), Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Yılmaz, E. (2006). "Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik", ÜNAK'06: Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi Toplantısı, 12 Ekim 2006, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiriler/unak06/u06-17.pdf>, (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2014).