

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GELİR İDARESİ'NDE
GELİRİN MÜKEMMEL İDARESİ(GEMİ) PROJESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Adem BEKAR

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Adem BEKAR
- TEZİNDİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 13.07.2015
- SAYFA SAYISI** : 108
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK
- DİZİN TERİMLERİ** : Toplam Kalite, Kalitenin Evrimi, Toplam Kalite Yönetimi, TKY Modelleri, EFQM Mükemmellik Modeli, Gelir İdaresinde GEMİ Projesi
- TÜRKÇE ÖZET** : Hızla değişen ve gelişen dünyamızda, başarıya ulaşmak isteyen tüm işletmeler büyük bir kalite yarışı içindedir. Bu sebeple hedeflerin doğru tanımlanması ve çalışanların aynı başarı anlayışı doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. TKY Modelleri de bu anlayışa hizmet etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli dünyada en çok kullanılan özdeğerlendirme modellerinden biridir. Bu tez çalışmasında EFQM Modeli ile kamu yönetiminde kalite geliştirmenin ve verimliliğin artırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Adem BEKAR

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem BEKAR

13/07/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Adem BEKAR'ın "EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde GEMİ Projesi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / 01/ 2015

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde işletmeler hızla değişen ve gelişen dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bu şartlar altında sürekli olarak kaliteyi ve başarıyı yakalamak pek de kolay olmamaktadır. Bu sebeple hedeflerin doğru tanımlanması, başarı kavramını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve çalışanların aynı başarı anlayışı doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetim modelleri de bu anlayışa hizmet etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli de Avrupa'da ve dünyada en çok kullanılan özdeğerleme araçlarından bir tanesidir. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren bir kalite yönetim modelidir.

Bu tez çalışmasında, özdeğerleme aracı olarak EFQM Mükemmellik Modeli ile kamu yönetiminde kalite geliştirmenin ve verimliliğin artırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde amaç ve sorun açıklanmıştır. Birinci bölümde, kalite ve toplam kalite yönetimi ile Dünyadaki önemli kalite modelleri ve ödülleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, temel kavramlar, kriterler ve RADAR mantığı ele alınarak EFQM Mükemmellik Modeli etraflıca tanıtılmıştır. Üçüncü bölümde ise, Gelir İdaresinde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi tanıtılmış ve bu proje doğrultusunda yapılan düzenlemeler ve çalışmalar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de araştırma için uygulanan anketin analiz bulgularının değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçları kaleme alınmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanlarına uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 istatistik veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Özdeğerleme, RADAR Mantığı, Gelir İdaresinde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi.

SUMMARY

Nowadays, managements are forced to operate in a dynamic environment, which changes and evolves rapidly. Under these circumstances, it is not easy to maintain a continuous quality and success. With this motivation, correct identification of targets is needed for determining the factors affecting the concept of success, and employees are required to act in the same sense of achievement. Total Quality Management models serve for this understanding. EFQM Excellence Model is one of the most widely used self-evaluation tool in Europe and worldwide. EFQM Excellence Model is a quality management model which shows to managements that where they are in the way perfection.

In this thesis, it is investigated whether it is possible to increase the efficiency and to develop the quality of public administration by using EFQM Excellence Model as a self-evaluation tool. The study consists of five chapters. In the introduction part the problem and the target is defined. In the first chapter; the quality, total quality management, World's important quality models and awards are explained. In the second chapter, EFQM Excellence Model is introduced extensively by covering the basic concepts, criteria and the logic of RADAR. In the third chapter, GEMİ (Excellent Revenue Administration) project is introduced in "The Revenue Administration" and some studies and arrangements are discussed. In the fifth and final chapter, the results of survey which was conducted to analyze the results is evaluated and drafted.

In this study, questionnaire method is used for data collection. The questionnaire is conducted to the employees of "İstanbul Taxes Department". The collected data then analyzed with SPSS and Windows 21,0.

Keywords: Quality, Total Quality Management, EFQM Excellence Model, Self-Evaluation, RADAR concept, (Excellent Revenue Administration) project in GEMİ.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜKEMMELLİK MODELLERİ.....	4
1.1. KALİTE.....	4
1.1.1. Kalite Kavramı	4
1.1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	7
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	8
1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	8
1.2.2. Kalite Yönetiminin Evrimi	10
1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	13
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Yönetim Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması	15
1.3. DÜNYADAKİ ÖNEMLİ MÜKEMMELLİK MODELLERİ VE KALİTE ÖDÜLLERİ	17
1.3.1. JUSE, Deming Modeli ve Kalite Ödülü	18
1.3.2. Malcolm Baldrige Modeli ve Kalite Ödülü	18
1.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Kalite Ödülü	19
1.4. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ve EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE İLİŞKİSİ.....	20
İKİNCİ BÖLÜM	
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	22
2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	22
2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI	23
2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma.....	23
2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma	24
2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme	25

2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma.....	26
2.2.5. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik.....	26
2.2.6. Çeviklikle Yönetme	27
2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma	28
2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme.....	28
2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KRİTERLERİ.....	29
2.3.1. Liderlik.....	30
2.3.2. Strateji	31
2.3.3. Çalışanlar	31
2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	32
2.3.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	33
2.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	33
2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	34
2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	35
2.3.9. İş Sonuçları.....	35
2.4. TEMEL KAVRAMLAR İLE GİRDİ KRİTERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	37
2.5. R.A.D.A.R YÖNTEMİ.....	38
2.7. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE PUANLAMA	40
2.8. ÖZDEĞERLENDİRME	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
GELİR İDARESİNDE GELİRİN MÜKEMMEL İDARESİ (GEMİ) PROJESİ.....	43
3.1. Gelir İdaresi'nin Yapısı	43
3.2. Gelir İdaresi'nin Misyon ve Vizyonu	43
3.3. Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim ve Gelir İdaresi'nde Müşteri Odaklı Yaklaşım.....	44
3.4. EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi'nin Doğuşu	46
3.4.1. Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi	46
3.4.2. GEMİ Projesi'nin Amacı	47
3.4.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi ile İlgili Çalışmaları	49
3.4.3.1. Süreç Temelli Yönetim Sisteminin Kurulması.....	49
3.4.3.2. Mükellef Geribildirim Sisteminin Kurulması	50
3.4.3.3. Çalışan Öneri Geliştirme Sisteminin Kurulması.....	51
3.4.3.4. Mükellef ve Çalışan Memnuniyet Anketleri.....	52
3.4.3.5. Özdeğerlendirme	53

3.4.3.6. İyileştirme Ekiplerinin Kurulması	53
3.4.3.7. Kıyaslama	54
3.4.4. Gelir İdaresi'nce Verilen Hizmetlerle İlgili Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi Doğrultusunda Yapılan Düzenlemeler	55
3.4.4.1. Kredi Kartı İle Elektronik Ortamda Tahsilât.....	56
3.4.4.2. E-fatura Uygulaması	56
3.4.4.3. E-arşiv Uygulaması	57
3.4.4.4. Elektronik Fatura Kayıt Sistemi (EFKS).....	57
3.4.4.5. E-tahsilât Sistemi	58
3.4.4.6. Önceden Hazırlanmış Kira Beyanname Sistemi.....	58
3.4.4.7. E-Beyanname Uygulaması Çerçevesinde Yürütülen Çalışmalar	59
3.4.4.8. Gayrimenkul Sermaye İradı İzleme Uygulaması.....	59
3.4.4.9. E-haciz Uygulaması	60
3.4.4.10. Dava Takip Programı Uygulaması (DATAP)	60
3.4.4.11. Kayıt Dışı Ekonomiyle Stratejik Mücadele	61
3.4.5. Mükellef Hizmetleri İle İlgili GEMİ Projesi Doğrultusunda Yapılan Düzenlemeler	62
3.4.5.1. Rehber Ve Broşürlerin Hazırlanması.....	62
3.4.5.2. Vergi Haftası Etkinlikleri	62
3.4.5.3. Kısa Mesaj Bilgilendirme Servisi (KMBS) (1189).....	63
3.4.5.4. Personel Eğitimlerinin Artırılması	63
3.4.5.5. Vergi Bilincini Geliştirme Eğitimleri.....	65
3.4.5.6. Borç Bildirim Hizmeti.....	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GELİR İDARESİNDE GELİRİN MÜKEMMEL İDARESİ (GEMİ) PROJESİ

67

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

67

4.1.1. Araştırmanın Konusu	67
4.1.2. Araştırmanın Amacı	67
4.1.3. Araştırmanın Önemi.....	67
4.1.4. Araştırmanın Kapsamı	67
4.1.5. Araştırmanın Problemi	68
4.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü.....	68
4.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	68
4.1.8. Araştırmanın Yöntemi	68
4.1.9. Araştırmanın Varsayımları	68

4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	69
4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri.....	69
4.2.2. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	73
4.2.3. Bulgular ve Yorumlar	73
SONUÇLAR	85
KAYNAKÇA.....	88
EK-A MÜKEMMELLİK KÜLTÜRÜ ALGI ANKETİ.....	A1

KISALTMALAR LİSTESİ

- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- EFQM** : European Foundation for Quality Management
(Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
- GEMİ** : Gelirin Mükemmel İdaresi
- GİB** : Gelir İdaresi Başkanlığı
- İVDB** : İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı
- ISO** : Uluslararası Standartlar Örgütü
- a.g.e.** : Adı geçen eser
- s.** : Sayfa
- vb.** : Ve bunun benzeri

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1. Temel Kavramlar İle Girdi Kriterleri Arasındaki İlişki	37
Tablo 2. GEMİ projesinin işleyişi	48
Tablo 3. Mükemmellik Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı	70
Tablo 4. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri	74
Tablo 5. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri.....	74
Tablo 6. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları ..	76
Tablo 7. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	77
Tablo 8. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Ortalamaları..	78
Tablo 9. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	80
Tablo 10. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları	81
Tablo 11. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1. Mükemmellik Modeli Temel Kavramları	23
Şekil 2. Efqm Mükemmellik Modelinin Kriterleri	29
Şekil 3. RADAR Yöntemi.....	39
Şekil 4. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri.....	75

EKLER LİSTESİ

EK-A. Mükemmellik Kültürü Algı Anketi

ÖNSÖZ

Yenileşim ve gelişimle sürekli değişen dünya değerleri, özel ya da kamu bütün kurum ve kuruluşları en yüksek kaliteye ulaşma ve sürdürülebilir bir gelecek yaratma konusunda harekete geçirmektedir. Bu başarı yarışında işletmeleri destekleyen en büyük yardımcıları ise Toplam Kalite Yönetim Modelleridir. EFQM Mükemmellik Modeli de Avrupa genelinde ve dünya çapında önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışma, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda uygulamaya koyduğu GEMİ Projesi'nin işleyişini inceleyerek Mükemmellik Kültürü'nün ne ölçüde benimsendiğini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, EFQM Modeli'nin temel kavramları ve kriterleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Tez çalışmamın gerçekleşmesinde gerek anket sürecinde gerekse çalışma ortamında yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, İVDB çalışanlarına, beni maddi manevi her konuda destekleyen sevgili eşim Rukiye BEKAR'a ve araştırmamın her aşamasında beni yönlendiren, desteklerini esirgemeyen, değerli tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK'e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Adem BEKAR

GİRİŞ

Kalite olgusu, ilkel anlayış ve yöntemlerle başlamış olup asırlar boyunca geliştirilerek günümüze kadar taşınmıştır. Kalitenin kontrol edilmesi ve güvence altına alınması çalışmaları zamanla toplam kalite yönetimini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik ve sosyal gelişmeler, rekabetin artması, tüketim algı ve anlayışındaki değişimler kalitenin bütünsel olarak yönetilmesini gerektirmiş ve toplam kalite yönetim modelleri ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de ve dünyada kullanılan yönetim ve organizasyon tekniklerinde ve kalite anlayışında köklü değişimler meydana gelmiş ve halen gelmeye devam etmektedir. Gerek özel kuruluşlar gerekse kamu kuruluşları artan küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek, teknolojik ve sosyal gelişmelerden faydalanabilmek için toplam kaliteye ve toplam kalite yönetimine ciddi anlamda önem vermeye başlamıştır.

Günümüzün başarılı işletmeleri küreselleşme arttıkça kendilerini iyileştirme çabalarını artırmış, kuruluşlarındaki tüm enerji, kaynak ve yeteneklerin bir noktada toplanabileceği etkili bir sistem geliştirme yolunu seçmişlerdir. İşte bu noktada stratejik insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir. Bir işletmenin hedeflerine doğru zamanda ve istenilen şekilde ulaşabilmesi de etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür.

İşletmelerin en önemli kaynağının insan olduğu gerçeği Toplam Kalite Yönetim modellerinin uygulamaya konmasıyla daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikle iç müşteriler olan çalışanların memnuniyetinin sağlanması gereği bütün kurum ve kuruluşlarca kabul görmüş bir gerçektir. Mükemmelliğe ulaşmanın öncelikli şartının çalışanlara yatırım yapmak olduğu gerçeğinden yola çıkan kurum ve kuruluşlar iş ortamını ve çalışma şartlarını iyileştirir, iletişim kanallarını güçlendirir, eğitim faaliyetlerini artırır, kariyer ve terfi şartlarını kolaylaştırır ve buna benzer çalışan odaklı düzenleme ve çalışmalara sürekli olarak önem verirler.

Önemli bir Toplam Kalite Yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayan bir araç niteliği taşımakta ve onları çözüm üreten, verimli kuruluşlar olmaları konusunda teşvik etmektedir. Kuruluşların yönetim sistemlerini iyileştirmeleri anlamında bir rehber niteliği taşıyan EFQM Modeli, eksikliklerin saptanmasını ve uygun çözümler bulunmasını teşvik eden pratik bir özdeğerlendirme aracıdır.

Mükemmellik Modeline göre, sürdürülebilir bir gelecek yaratmanın en etkili yolu, kaliteyi her zaman en üst seviyelere çıkararak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Memnuniyetin korunarak artırılabilmesi için de yenilik ve gelişmelerin farkında olarak sürekli iyileştirme odaklı çalışmak gerekir. Liderlere yönelik yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı onların vizyoner, esin veren ve bütünsel liderler olmaları ve çeviklikle yönetmelerini sağlamaktır. Mükemmel liderler kurumsal yeteneklerin geliştirilmesine öncülük eder, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanır, çalışanlarının yetenekleriyle başarır ve mükemmel sonuçları sürdürürler.

Türkiye 2023 yılında ülke içerisindeki tüm sektörlerde dünya çapında rekabet edebilir hale gelmeyi hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda ilerleyebilmek için özel sektör kuruluşlarına düşen görevlerin yanı sıra devlet teşekküllerine de çok önemli görevler düşmektedir. Devlet, hizmet üretimine ağırlık vermeye başlarken vergilendirme politikalarında da yenileşime yönelmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi ile küresel boyutta katılımcı bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemektedir. GİB, bu doğrultuda iyileşimci ve yenileşimci ne kadar gelişme varsa her birini kuruluşun işleyişine uyarlamaya başlamıştır. Avrupa ve dünya standartlarında bir idare olabilmek için e-beyanname, e-fatura, e-arşiv, e-tahsilat, kısa mesajla bilgilendirme ve benzeri teknolojik ve çağdaş uygulamaları yaygın olarak kullanmaya başlamıştır. Böylece evrak, işlem ve zaman israfından da kaçınmıştır. Mükellefler artık vergi dairelerine daha az gelerek hizmet görmeye, iş ve işlemleri daha hızlı ve kolay tamamlanmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin hizmetlerin hemen hepsine uyarlanarak başarıyla kullanılmasıyla birlikte vergisel yükümlülüklerin yerine getirilmesi kolaylaştırılmış ve özendirilmiş olacaktır. Mükellef memnuniyetinin bu şekilde artırılmasıyla birlikte de vergiden kaçınma ve vergi kaçakçılığının önüne geçilecek ve vergi hasılatı zamanla artırılabilecektir.

Kökleri yıllar öncesine dayanan Gelir İdaresi Başkanlığı katı bir hiyerarşik sisteme, kuralları ve teamülleri fazla olan bir yapıya sahiptir. Oysa EFQM Mükemmellik Modeli, yatay hiyerarşik yapısı olan ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya aktif iletişimin sağlandığı, yeniliklere açık, esnek kuruluşlarda uygulama alanı bulmaktadır. Bu sebeplerden ötürü GİB ve bir birimi olan İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı'nda yeni ve çağdaş bir yapılanmaya karşı ciddi direnişler olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bu modelin tam anlamıyla uygulanabilmesi ve mükemmellik yolculuğunda başarıya ulaşmak teşkilatımız açısından biraz zaman alacaktır.

Bu çalışmanın amacı; Gelir İdaresi Başkanlığının Gemi Projesi adı altında hayata geçirmeye çalıştığı projeye birlikte EFQM Mükemmellik Modelinin uygulama

aşamalarını ve aynı zamanda modele karşı olan dirençleri izlemek, söz konusu dirençlerin aşılabilmesi için yapılan uygulamaları ve EFQM Mükemmellik Modelinin yerleşmesi ile birlikte elde edilecek sonuçları değerlendirmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜKEMMELLİK MODELLERİ

Sürekli gelişim ve yenileşimle birlikte globalleşen dünyamızda kalite anlayışı büyük bir hızla değişmektedir. Kalitenin bütünsel bir tarzda ele alınarak başarıyla yönetilmeye çalışılması Toplam Kalite Yönetimini ortaya çıkarmıştır.

Kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayabilmek amacıyla sürekli gelişme sağlayan ve kalite sürecine kurum çalışanlarının tamamını dahil eden bir yönetim sistemidir.

Toplam kalite yönetiminin faydalı bir yönetim sistemi olduğunun kabul edilmesiyle birlikte stratejik bir araç olarak mükemmellik modelleri oluşturulmaya başlanmıştır. Mükemmellik modelleri, TKY ilkelerinden yola çıkarak meydana getirilmiş kurumsal yönetim sistemleridir.

1.1. KALİTE

1.1.1.Kalite Kavramı

Kalite, topyekün ve eksiksiz olarak işletme çapında ve tedarikçilerle birlikte uygulanacak, hareket noktası müşteri olan bir süreçtir. Kalite rekabetin en önemli silahıdır.¹

Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Fakat kalite göreceli bir sıfattır. Her şey için kullanılabilir. Bu sebeple kaliteyle ilgili birçok tanım yapılmıştır.

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şey demektir. Bu bağlamda kalite sadece ürün ve hizmetle değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir, insan davranışlarını her yönüyle içermektedir.²

Kalite tanımlarından bazıları; Kalite mükemmellik değildir, ihtiyaçlara uygunluktur. Kalite önemlidir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar. Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur. Kalite verimlilik; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir. Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır. Kalite etkili

¹Canan Çetin, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.4.

²Masaaki, **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısı, Brisa**, Kalder, Ankara, 2003, s.10

olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır. Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.³

Kalite en yüksek standarda erişmektir. Mükemmelliği öne çıkarmaktır. Kusursuz mal üretmek ya da dünya çapında hizmet sunmak bu yaklaşım için verilebilecek örneklerdendir.⁴ Standardın yüksekliğinin de kesin çizgileri yoktur ve mükemmellik ucu açık, yorumsal bir kavramdır. Bu sebeple kalite yarışına giren hiçbir kişi yada kuruluş son nokta burasıdır, en kaliteliye ulaştım diyemez. Bununla birlikte daha kusursuz işler ortaya koyarak, daha yenilikçi bakarak, mükemmeli arayarak en yüksek standarda ulaşmak kolaylaşacaktır.

Tanımsal açıdan farklılıklar arz eden kalite anlayışı, işlevsel olarak da kişiden kişiye değişen bir hayat felsefesidir.

Birbirinden farklı bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere kalite kavramı; sosyo-kültürel farklılıklar, toplumsal yapı, yaşam düzeyi, ilgi alanı, zevk, eğitim gibi birçok faktörün etkisinde kalan dinamik bir yapıya sahiptir ve subjektif değerler içermektedir.

Kaliteyi ürün ya da hizmet üretimi çerçevesinde basit ve anlaşılır şekilde "spesifikasyonlara uygunluk" şeklinde tanımlamak mümkündür. Kalitenin hangi özel standartlara uygun olacağı ise dinamik bir konudur. Diğer bir deyişle spesifikasyonlar geliştirildikçe kalite de değişime uğrayacaktır. Ancak bu gelişim sonu olmayan bir süreçtir. Bu özel standartlar müşteri ve / veya pazar istem ve beklentileri çerçevesinde gelişme yönelimli değişime uğratılmaktadır. Bu kapsamda müşteri açısından kalite kavramına yaklaşılacak olunursa kalite müşterinin gözünde değer yaratan ve tatmin eden her şey olarak özetlenebilir.⁵

Ortaya koyduğu ürün ya da hizmetler kuruluşların organizasyonel aynasıdır. Bir diğer ifadeyle ürün ve hizmetlerdeki hatalar aynı zamanda yönetim sisteminin hatalarıdır. Bu bağlamda bir işletmenin kalitesini belirleyen en temel unsurlar; kalite odaklı çalışan, donanımlı insan kaynağı ve stratejik insan kaynakları yönetimidir.

Kalite bir saygı işidir. Kalite kavramına kurumsal açıdan baktığımızda hem kurum dışındakilere yani vatandaşlara, hem iyileştirme anlamında işletmeye yaptığı katkılardan dolayı çalışanlara hem de çalışma grupları içinde iş görenlerin yararlı faaliyetlerinden dolayı kendi kendilerine gösterdikleri bir saygıdan söz edebiliriz.

Kalite kavramı sadece mal ve hizmetleri değil, birçok farklı unsuru da kapsayan geniş bir kavramdır. Kalite olgusu, bireylerin performanslarının kalitesi,

³N. Kayan , "Kalite Kavramı ve Gelişimi 1", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996, s.103 .

⁴Gelir İdaresi Başkanlığı Kalite Yönetimi Sistemine Destek Projesi Eğitici Kitapçığı, Ankara, 2011, s.16

⁵Özmutaf N. Metin, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sayı 2, 2010, s.68

organizasyonun kalitesi, firmanın dünya ölçeğindeki ve faaliyette bulunduğu pazardaki imajının kalitesi, çalışma ortamının kalitesi ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi şeklinde de ele alınır.⁶ Kaliteyi bu anlamda bütüncül olarak ele alan bir bakış açısı ve yönetim şekli, kişi ve kuruluşların mükemmel hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kaliteli ürün ya da hizmeti, oluşum aşamalarından bağımsız olarak ele alıp değerlendirmek mümkün değildir. Kalite, ortaya konduğu çalışma şartlarından ortaya koyan çalışana, yönetim şeklinden iletişim tarzına kadar bütünlük katkılarıyla oluşturulmuş bir sürecin eseridir.

Hayatımızı bütün unsur ve evreleriyle çepeçevre saran kalite olgusunun birçok getirisi bulunmaktadır. Daima üstün nitelikli insan olma ve her zaman kaliteli işler ortaya koyma gayreti, bireysel anlamda kişilerin sürekli kendilerini geliştirmelerini ve başarıya daha kolay ulaşmalarını sağlar.

Kurumsal açıdan bakıldığında ise kalitenin sağladığı getirilerden bazıları; müşteri(mükellef) ve çalışan memnuniyetinin artması, kurumsal motivasyonun artması, yüksek rekabet gücünün oluşması, maliyetlerin azalması, israfın engellenmesi, karın artması, verimliliğin ve bütün bunlara bağlı olarak başarının artmasıdır. Kalite anlayışı yıllar boyunca teknolojik gelişmeler ve sosyal değişimlerden etkilenerek evrimini sürdürmektedir.

Kalite sadece üretilen mamullerde aranılan bir kriter iken, zaman içinde meydana gelen değişimlerle ve kalite olgusunun ulaştığı bütünsel bakışla birlikte ürünleri sunmada ve ortaya konulan hizmetlerin sunumunda da aranmaya başlanmıştır. Ancak hizmetlerdeki kalitenin tanımlanması ve algılanıp değerlendirilmesi ürün kalitesine göre farklılık arz etmektedir.

Hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmet verilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise hizmet kalitesi, “müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Hizmet kalitesi, hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda müşterinin verdiği son karardır.⁷

Sürekli kalite odaklı çalışan, şartlar ne olursa olsun ürün ve hizmet anlayışında kaliteden ödün vermeyen kurum ve kuruluşların misyonlarını gerçekleştirme ve vizyonlarına ulaşmaları daha kolay olacaktır. Böylelikle mükemmellik yolculuğunda daha emin ve hızlı adımlarla ilerleyeceklerdir.

⁶ İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, Dora Yayıncılık, Bursa, 2010, s.13.

⁷ Barış Öztuna, ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007, s.9 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

1.1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite, yeni bir kavram değildir. Kontrol edilmesi ve ölçülerek değerlendirilmesi, ilkel anlayış ve yöntemlerle başlamış olup asırlar boyunca geliştirilerek günümüze kadar taşınmıştır.

Kalite ile ilgili ilk yazılı kayıtlar, M.Ö. 2150 yılındaki Babil Kralı Hammurabi'nin Kanunlarına dayanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer alır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Yukarıdaki ifadeden de anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa milattan önceki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir.⁸

Kalite anlayışı ilk ortaya çıktığı günlerden bu yana önemini korumuş ve insan yaşamını hayati boyutları ile etkisi altına almıştır.

Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatle uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayenesi şeklinde olmuştur. Kalite fonksiyonunun ilk sistemli gelişimi, imalat sistemlerinin daha karmaşık hale geldiği I. Dünya Savaşı yıllarında muayene ve test uygulamalarıyla başlamıştır.⁹

İkinci Dünya Savaşı sırasında kalite kriterlerini karşılamada ortaya çıkan başarısızlıklar nedeniyle büyük problemler ortaya çıkmaya başlamış ve bunların çözülebilmesi için de istatistiksel tekniklerin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Kontrol elemanlarına, örnek alma, kontrol şemaları gibi birkaç istatistiksel araç verilmiştir. 1960'lı yıllardan itibaren kalite fonksiyonu hata bulmadan, hata önlemeye doğru değişmeye başlamıştır.¹⁰

İşletmeler, ürün ortaya çıktıktan sonra hata saptamanın bir öneminin olmadığını anlamış, hataları daha ortaya çıkmadan belirleyip önleyecek sistemler kurmak gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım kalite fonksiyonunun üçüncü aşaması olan "Kalite Güvence" nin doğmasına yol açmıştır. Muayeneden kalite güvenceye kadar kalite fonksiyonundaki tüm bu gelişmeler, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının ortaya çıkması için gerekli olan alt yapıyı oluşturmuştur.¹¹

Kalitenin tarihçesini ülkemiz açısından ele alacak olursak köklerinin yine eskilere dayandığını görürüz. Osmanlılardaki Ahilik Teşkilatının, kalite sisteminin çekirdeğini oluşturduğunu söylemek mümkündür. 13. Yüzyıldan itibaren Selçuklular döneminde oluşmaya başlayan ve Osmanlı Devleti'nin kurulmasında önemli bir rol

⁸ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2004, s.15-16.

⁹ Fadime Menekşe İkbal, 2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma: 24 Eylül Anaokulu, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2011, s.12.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Ankara, 1998, s.18.

¹¹İkbal, a.g.e. , s.13.

oynayan Ahiler, hizmette ve içtimai hayatta kalitenin artırılması konusunda büyük katkılarda bulunmuştur. Ayrıca mal ve kalite kontrolü, fiyat tespiti ve esnaf ahlakının kontrol ve denetimi konusunda da önemli görevler üstlenmiştir. Osmanlıların ilk yıllarında pazar yerlerinde sergilenen malların kalitesi ustanın hünerini yansıttığı için ahilik teşkilatının yapılanmasında kalite kavramı ön plana çıkmış, hammadde, süreç ve ürünler için bugünkü kalite kavramının benzeri olan ve uyulması gereken standartların oluşması sağlanmıştır. Tüm bunları yaparken dini ölçüler içerisinde kul hakkı ve ahlak kaidelerini esas alarak çalışmalar yürütmüşler, ölçüde, tartıda, kalitede ve fiyat belirleme konularında çeşitli temel kurallar koyarak kalite bilincinin oluşmasını sağlamışlardır.¹²

Kalite oluşturma'nın belli birim ya da birimlere ait bir iş olduğu inancı da zamanla terk edilmiş ve "kalite herkesin işidir" anlayışı yerleşmiştir. Bu değişiklikler ışığında yönetim tarzı olarak da klasik yönetim sisteminden toplam kalite yönetimi sistemine geçilmiştir.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Modern yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kontrol etme ile başlayan kalite kavramının, zaman içindeki değişimleri sonucu günümüzde ulaştığı durumu ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir.¹³

1.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Kalite kavramı, eskiye nazaran büyük değişimler geçirmiştir. Bugünkü kalite anlayışı, müşteriye en üst düzeyde tatmin etme yollarını araştırarak kalıplarını kırmış, şartnameleri ve mevzuatı aşmış, kalite olgusunu üretim ve sunum süreçlerinin çok ötesinde bütünsel bir yönetim tarzı olarak ele almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı içinde geçen her üç kelimenin aldığı çok özel anlamlar vardır: Toplam: Bir şirket veya kurumun her çalışanı (en üst düzeyden en alt seviyeye kadar) sürece dahil edilmesidir. Eğer mümkünse şirket veya kurumun müşterileri ve tedarikçileri de bu sürece dahil edilmelidir. Kalite: Müşteri beklentilerinin tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanmasıdır. Yönetim: Tepe veya üst

¹²Gelir İdaresi Başkanlığı Kalite Yönetimi Sistemine Destek Projesi Eğitici Kitapçığı, Ankara, 2011, s.11

¹³S. Aslan ve H. Özçelik , "İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi," ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 10, 2009, s.110

yönetimin sürece tam olarak katılması ve kalite felsefesini benimsemesi olarak ele alınır.¹⁴

Günümüz bilgi toplumunda kalıcı rekabet üstünlüğünü; sürekli gelişen, gerekli yenilikleri zamanında yapabilen kurumlar yaratacaktır. Bunun için kullanılacak stratejik araç Toplam ya da Bütünsel Kalite Yönetimidir. Toplam Kalite Yönetimi, arkasında temel olarak “müşteri odaklı kültür”, “sürekli gelişme” ve “katılım” değerlerinin yer aldığı bir yönetim yaklaşımıdır.¹⁵

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.¹⁶

Kalite olayı bir Toplam Kalite Felsefesine dönüşmesine kadar daha çok istatistik kalite kontrolü şeklinde kalmıştır. Bu çerçevede kalite, üretilen malların belirlenmiş teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır. Philip Crosby, Edward Demings, Armand Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishakawa gibi çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar, konuyu istatistik uygulamalardan ibaret olmaktan çıkarmış ve tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu haline getirmiştir. Hatta daha da ileri giderek kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir. Yani kalite olayı “teknik” bir uygulama olmaktan çıkarak bir “felsefe” haline dönüşmüştür.¹⁷

Toplam kaliteyi bir hayat felsefesi haline getiren bütün kurum ve kuruluşlarda iş ortamı, çalışma şartları ve örgüt iklimi sürekli iyileştirilmekte ve müşteri beklentilerini karşılama, müşteri memnuniyetini sağlama odaklı, katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için işletmenin performansının, her alanda ve her düzeyde tüm çalışanların bütünlüştürmüş katkılarıyla sürekli olarak geliştirilmesini ifade eder.¹⁸

¹⁴Hasan Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2010, s.42

¹⁵Gelir İdaresi Başkanlığı Kalite Yönetimi Sistemine Destek Projesi Eğitici Kitapçığı, Ankara, 2011, s.30

¹⁶F. Evliyaoğlu ve E. Hemedoğlu, “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri” İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı 4, 2012, s.129

¹⁷Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 374

¹⁸S. Kingır, **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.7.

TKY, lider yöneticilerle ve ekip çalışmalarıyla kalitenin sürekli olarak geliştirildiği bir sistemdir. Ekip çalışmalarında eksiksiz olarak bütün iş görenler fikrini sunmakta, görev almakta ve “Kalite herkesin işidir” anlayışı hayata geçirilmektedir.

Ürün üreten ve hizmet sunan bütün işletmeler, kaliteyi stratejik bir kavram olarak yönetmek zorundadırlar. Kalitenin üst düzeyde oluşturulması, güvence altına alınması ve yeniliklere açık tutulması, kurumdaki tüm yönetici ve çalışanların kalite kavramını birlikte sahiplenmeleri ve birlikte yönetmeleriyle mümkündür.

Yöneticilerin lider vasıflı kişiler olmaları, çalışanlarını motive edebilmeleri ve onların düşünce ve kişiliklerine değer vermeleri kalite yönetiminin sağlıklı işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu anlayış doğrultusunda sürekli öğrenen ve gelişen çalışanlar, yaşadıkları başarı duygusu ile kendilerini değerli bulurlar. Böylece kurumsal motivasyon ve verimlilik her geçen gün hızlanarak artar.

Gelişen teknoloji, bilinçlenen müşteri ve mükellefler, kamu hizmetinden artan beklentiler, kamu kurumlarında da kalitenin ancak bir “yönetim sistemi” ile yönetilebileceğini gündeme getirmiştir.¹⁹

Kamu kurumlarında da özel sektörde olduğu gibi kaliteden herkes sorumludur. Bütün yöneticiler, uzmanlar ve memurlar kaliteyi oluşturma ve sürdürme sürecinde hem fikirsel hem de işlevsel anlamda etkin ve yetkindirler. Herkes kendisinden sonraki aşamalarda çalışan kişi veya bölümleri bir iç müşteri olarak algılar ve onları tatmin etmek için kendi kendini sürekli kontrol eder, yaptığı işin ve dolayısıyla hizmetin tamamının kaliteli olmasını sağlar. Yapılan işler istenen şekilde yapılır ve bir sonraki çalışana sorunsuz olarak aktarılırsa dış müşteriye/mükellefe giden zincirde tüm halkalar işlevini eksiksiz tamamlamış ve istenen kalite düzeyi herkesin sorumluluğuyla elde edilmiş olur.

1.2.2. Kalite Yönetiminin Evrimi

Kalite kavramı ile birlikte kalite yönetimi anlayışı da zaman içinde evrim geçirmiştir. Usta çırak ilişkisinden başlayıp ulusal ve uluslararası kalite sistem anlayışına varan bir evrim söz konusudur. Yaklaşık 200 yılı aşan bu evrim sürecinin başlangıcı Sanayi Devrimi ile gelen yeniliklere dayanmaktadır.

1800–1920 Sanayi Devrimi döneminde yüzyıllardır süren usta çırak ilişkisi kopmuş ve artık seri üretim devri başlamıştır. Bu dönemde çok sayıda üretim için parçaların standardizasyonu ve mühendislik çalışmaları gündeme gelmiştir. Ancak bu arada işletmelerde üretim ve kalite kontrol işlevleri farklılaşmıştır. Bu durum kalitenin üretim faaliyetinden yer yer kopmasını doğurmuştur. 1920-1960 döneminde ise birçok sektörde ileri düzeyde istatistikî süreç kontrol teknikleri kullanılarak üretim

¹⁹GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. s.15

fireleri azaltılmış ve üretim hassasiyetleri üst düzeylere çıkmıştır. Diğer sektörlerde ise Dünya Savaşlarının sonrasında pek çok üründe talebin yeterince karşılanmaması, kalitenin hala istenen seviyelere gelememesine neden olmuştur. Yine de ulusal ve giderek uluslararası ürün kalitesi standartları yaygınlaşmaya başlamıştır.²⁰

Kalite Yönetiminin tarihçesini incelediğimizde, bu yönetim sisteminin yıllar boyunca geliştirilen yönetim teorilerinin etkisi altında şekillendiğini, değiştiğini ve hala gelişmeye devam eden bir sentez olduğunu görmekteyiz. Birçok bilim adamı ve araştırmacı, eski yönetim tarzlarındaki ihmalleri gidermek ve eksiklikleri tamamlamak için araştırmalarına devam etmiş, farklı ve yeni yaklaşımlarla kalite yönetiminin evrimine olumlu katkılarda bulunmuşlardır.

Yönetimin her işlevinde kuralların ve standartların uygulandığı, insan unsuruna bir makine gibi bakıldığı X teorisine karşılık olarak, E. Mayo, M. P. Follet, Mc. Geregor ve Maslow gibi araştırmacıların Bilimsel Yönetimin örgütlerde insan ögesini ihmal ettikleri savıyla çalışanların güdülenmesi, tatmini ve davranışlarını inceleyerek “İnsan İlişkileri” yaklaşımını geliştirmişlerdir.²¹

Bu yaklaşım, katılımcı iş gören unsurunun kalite sürecine dahil edilmesini sağlaması açısından ve kalitenin bütünsel bir bakış açısıyla ele alınmasını öngörmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

1950’li ve 60’lı yıllarda P. Crosby, E. Demings, A. Feigenbaum, J. Duran ve K. Ishakawa başta olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkması ile birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur.²²

Armand Feigenbaum, kalite yönetim kavramına “Toplam” kelimesini yerleştiren ilk kişi olmuştur. 1957 yılında, Toplam Kalite Kontrol adlı kitabı basılmış ve bu kitabıyla kalite kontrolünün, tasarımdan satışa kadar işletmelerin bütün alanlarına yayılmasını sağlamıştır.²³

Edward Demings kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür.²⁴

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.

²⁰GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. s. 14.

²¹Ahmet Nohutçu vd. , **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003, s.236-237.

²²Koçel, a.g.e. , s. 374

²³Şimşek, a.g.e. ,s.404.

²⁴Michael Hitt, Duane Ireland and Robert Hoskisson, Strategic Management, West Pub. Col. , 1995, s.147

- Bu felsefe en üst kademedan en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistik teknikler kullanılmalıdır.
- İşletme faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve iyileştirme yapılmalıdır.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, fakat kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Departmanlar, gruplar arasındaki bariyerler kalkmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçmelidir.
- Çalışanlara yaptığı ile övünme ve özdeşleşme imkanı vermeyen engeller kaldırılmalıdır.
- Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Yönetim yukarıdaki değişiklikleri yapacak önlemleri almalıdır.

Bunlara ilave olarak K. Ishikawa'nın geliştirdiği "Kalite Çemberleri", katılımı ve kalite olayının tüm çalışanlara yayılmasını sağladığı gibi, bu "çember" lerin çalışmalarında kullanmalarını önerdiği Pareto Analizi ve ilkesi, Balık kılıcı diyagramları, histogram, dağılım diyagramları gibi teknikler kalite olayının sistemli bir şekilde incelenmesine katkıda bulunmuştur. J. Duran ise yazılı prosedür vs. yerine "takım ilişkileri" ne ağırlık vermiş ve kalite geliştirmeyi, proje bazında geliştirmeyi hedeflemeyi önermiştir. P. Crosby "sıfır hata" kavramını kullanmış ve kalitenin bir "önleme" olayı değil bir mükemmelleştirme olayı olduğunu vurgulamıştır.²⁵

1970' li yıllarda petrol krizinin de etkisiyle tüketicilerin fazlasıyla bilinçlenmesi, işletmelerin maliyet ve pazar araştırmalarını artırmış ve dolayısıyla kaliteye daha çok önem vermelerine neden olmuştur.

"Ürün Kalitesi" anlayışından "Sistem ya da Yönetim Kalitesi" anlayışına geçen Japonya ve bazı Uzakdoğu ülkeleri, 1980'lerden sonra ABD ve Avrupa ülkelerinin kalite seviyelerine ulaşmış hatta yer yer bu seviyeyi aşmaya başlamışlardır. 1990' dan sonra küreselleşmenin arttığı dönemlerde hemen hemen her sektörde arzın talebi aşmasıyla birlikte müşteriler giderek seçici olmaya ve kalite unsurunu daha çok önemsemeye başlamışlardır. Rekabetin her alanı sarmaya başlaması ile kalite

²⁵Koçel, a.g.e. , s. 375

geliştirme işi, hizmet sektöründe ve kamu kurum ve kuruluşlarında da vazgeçilmez bir yönetim anlayışına dönüşmüştür.²⁶

2000' li yıllarda bilgiye erişimin kolaylaşması ve rekabetin her alanda hızla artması kalitenin yalnızca ürün ve hizmet kalitesi olarak algılanmasının yanlış olduğu gerçeğini daha net ortaya koymuştur. Ürün kalitesi anlayışı zamanla terk edilmiş, "toplam kalitenin yönetilmesi" ve "yaşam kalitesinin sürdürülebilirliği" ilkeleri benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Klasik yönetim anlayışları ile kurumları yönetmenin artık mümkün olmadığı düşüncesi hakim olmuştur. TKY, özel işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları için vazgeçilmez bir yönetim sistemi haline gelmiştir.

1.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimini oluşturan beş temel ilke vardır. Bunlar; Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişme, Sürekli Eğitim, Grup Çalışması ve Üst Yönetimin Liderliğidir.

Birbirini sistematik olarak anlamlı ve faydalı biçimde tamamlayan bu unsurlara her aşama ve şartta aynı oranlarda önem verildiğinde kaliteyi mükemmel şekilde yönetmenin imkansız olmadığı görülecektir.

1.2.3.1. Müşteri Odaklılık

Bütün müşterilerin beklentileri birbirinden farklıdır. Herkese layık olduğu hizmeti, istediği düzeyde ve zamanında verebilmek, işletmeler için kritik önem taşımaktadır.

İşletmelerin, müşteri portföyünü oluşturan müşterilerinin kim olduklarını, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıfları ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin henüz müşteri portföyünde yer almayan potansiyel müşterileri kazanabilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri gerekmektedir.²⁷

Aynı zamanda iç müşterilerin yani çalışanların tatmin ve memnuniyetini sağlama odaklı çalışan işletmeler, ürün ve hizmet kalitesini daha kolay yakalayarak dış müşteri memnuniyetini başarıyla sağlamış olurlar.

²⁶GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s.14-15.

²⁷G. Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.317.

1.2.3.2. Sürekli Gelişme

Değişen şartların uzun dönemli etkileri göz önünde bulundurularak, sürekli gelişme ve iyileştirme faaliyetleri düzenli olarak yapılmalı, alışkanlık haline getirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biri olan Sürekli Gelişme Japonca'da "KAİZEN" olarak bilinmektedir. Bu kelimeyi oluşturan KAİ: Değişim, ZEN: İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. "KAİZEN" sözcüğü aynı zamanda her geçen gün sürekli iyiye ya da daha iyiye gitmeyi amaçlayan bir felsefeyi ve yaşam tarzını belirtmektedir. Japonlara göre, bir önceki günden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir.²⁸

Sürekli iyileştirme, her günün bir önceki günden daha iyi olması felsefesine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre çalışan her kişi ve kuruluşun içinde bulunduğu durumu devamlı olarak gözden geçirmesi ve daha iyinin yollarını araması gerekmektedir.

1.2.3.3. Sürekli Eğitim

Teknolojinin hızla geliştiği küreselleşen dünyamızda rekabet ortamı büyümekte, anlayışlar değişmekte, müşteri beklentileri her geçen gün yenilenmekte ve çoğalmaktadır. Teamüllere göre hareket eden ve yaptığı işi ilk öğrendiği bilgilerle icra etmeye çalışan işgören anlayışı, yerini düzenli eğitimler alarak sürekli gelişen ve yenilenen, farkındalık sahibi, katılımcı çalışan anlayışına bırakmıştır.

Eğitimde süreklilik, Toplam Kalite Yönetiminin vazgeçilmez bir ilkesidir. Devamlı gelişen insan kaynağı, eğitimde kazandığı yenilikleri ürettiği mal ve hizmet kalitesine yansır.

Bütün çalışanlara ve yöneticilere hem işleriyle ilgili temel konularda, hem de Toplam Kalite Yönetimini içeren konularda düzenli olarak eğitimler verilmelidir. Yöneticilerin lider vasıflı insanlar olabilmeleri, kişilik özelliklerinin yanı sıra sürekli ve etkili bir eğitime tabi tutulmalarına da bağlıdır.

Sürekli eğitimle bilgi seviyesi, motivasyonu ve özgüveni artan çalışanlar, gün geçtikçe kaliteyi ilk seferinde yakalamayı öğreneceklerdir. Böylece hem zamandan tasarruf edilecek, hem maliyetler azalacak hem de daha hızlı ve verimli hizmetler ortaya konulacaktır.

²⁸Bahar YALÇIN, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s.14

1.2.3.4. Grup Çalışması

En üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar herkesin fikrini sunup, enerjisini paylaştığı grup çalışmaları ile aksaklık ve problemler ele alınır, farklı ve pratik çözümler bulunur ve öneriler sunulur.

Toplam kalite ortamında ekip çalışmaları, kalite ekipleri ve kendini yöneten ekipler tarafından gerçekleştirilir. Kalite ekibi iyileştirme çalışmaları yapmak için aynı iş sahasındaki işgörenlerin gönüllü olarak oluşturdukları bir ekiptir.²⁹

Çalışanlara yönetime katılma özgürlüğünün verilmesi, farklı ve yenilikçi bakış açıları kazanılmasını ve çalışma tarzının rutinlikten kurtulmasını sağlamaktadır.

1.2.3.5. Liderlik

Lider, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir. Liderlik ise liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir.³⁰

Bir kuruluşta en az maliyetle en üst düzey kalitenin yakalanıp müşterilere sunulabilmesi için tüm iş süreçlerinin hedeflere uyumlu çalışması gerekir. Kalite herkesin işidir. Ancak kaliteye götüren yolda, stratejik planlar ile yola çıkılabilmesi, vizyona ulaştıracak doğru adımlar atılabilmesi ve kalitenin bütünsel olarak ele alınıp yönetilebilmesi için etkin ve etkili liderlere ihtiyaç vardır. Çünkü lider yöneticiler organizasyona bir bütün olarak bakar ve çevreyle olan sürekli etkileşimi dikkate alarak hareket ederler.

TKY'yi vazgeçilmez bir yönetim anlayışı olarak kabul etmiş bütün kuruluşlar, yönetici konumundaki çalışanlarını büyük bir titizlikle seçer ya da atarlar ve onlara liderlik becerilerini geliştirmeleri için gerekli imkan ve desteği sonuna kadar sunarlar.

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Diğer Yönetim Yaklaşımlarıyla Karşılaştırılması

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, liderlik, katılım, iletişim, kalite ve memnuniyet algısı gibi birçok konuda Klasik, Neo-klasik veya Modern Yönetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok koç'luk ve danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Uygulamada TKY, “düşünen ve karar veren” ile “iş

²⁹M. Uluğ, Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2002, s.56. , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

³⁰Koçel, a.g.e. , s. 569

fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmıştır.³¹ Fikirlerinin her aşamada dikkate alınması ve sıklıkla yetkilendirilmeleri çalışanların aidiyet duygusunu ve dolayısıyla iş motivasyonunu artırmıştır.

TKY, organizasyonun temel amacı olarak “müşteri tatmini” ni öngörmektedir. Kar, bu “tatmin” in bir sonucudur. Öte yandan klasik anlayışa göre firmanın sahibi sermaye sahibidir. Firma sahibi ile “kar” dan pay alacak diğer gruplar arasında (müşteriler, çalışanlar, satıcılar...) bir çatışma vardır. Oysa TKY’ne göre bir çatışma değil bir birleşme vardır. Çünkü firmanın esas varlığı sermaye değil “insan kaynağı” dır. Bu insan kaynağı “müşteri memnuniyeti” için mal/hizmet üretmektedir.³²

Örgütsel amaçlar açısından TKY, mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken, geleneksel yönetim anlayışında karın maksimize edilmesi amaçlanır. Bireysel amaçlar açısından TKY’de kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler varken; geleneksel yönetimde sadece ekonomik hedeflerle motive olan bireyler vardır.³³

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı Klasik Yönetime kıyasla daha yapıcı ve önlem alıcı bir tarza sahiptir. TKY, meydana gelen problemlere çözüm aramak yerine, öncelikle bütün sorun ve aksaklık ihtimallerini ele alır, önlem ve tedbirlerini belirler sonra da stratejik planlarını ileri görüşlülükle uygular.

Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde kuruluşlar yönetilirken, yeni anlayışta; müşteri istek ve gereksinimleri doğrultusunda kuruluşların tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi, müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir.³⁴

TKY sisteminde, katı bir hiyerarşi yerine bütün çalışanların sürekli içinde bulunduğu katılımcı bir sistem söz konusudur. Yapılan işlerde, hiyerarşik kademelerin tatmin edilmesi ve mutlu olmasından çok müşteri memnuniyetinin sağlanması ve beklentilerin giderilmesi amaçlanmaktadır. Önemli olan belli bir miktardaki malın satılması yada hizmetin sunulması değil, yapılan her işte en üst kalitenin yakalanması ve memnuniyetin en yüksek düzeylerde sağlanmasıdır.

TKY anlayışını Klasik Yönetimden üstün kılan bir takım kriterler vardır. İlk defa yaparken ve her defasında doğru yapma; çünkü hatayı düzeltmenin maliyeti daha

³¹ Koçel, a.g.e. , s. 377.

³² Koçel, a.g.e. , s. 377.

³³E. Cengiz, Toplam Kalite Yönetimi Geçiş Süreci ve Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2003, s.23. , **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

³⁴M.A. Özer “Kalite Yönetimini Edwards Deming”le Yeniden Okumak,” Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2013, s. 140.

yüksektir. Müşteri ve çalışanlarını dinleme ve onlardan öğrenme. Sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi rutin alışkanlıklar haline getirme. Son olarak da takım çalışmasını yerleştirerek çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı güveni tesis etmektir.³⁵

TKY ile yönetilen kuruluşlarda, yüksek kalite ile maliyetin düşmesi durumu, kalitenin hep ilk seferinde yakalanmaya başlandığı gerçeğini göstermektedir. Deneme yanılma yöntemiyle yapılan malzeme ve zaman israfının, TKY anlayışı ile neredeyse hiç yaşanmaması düşük maliyetle de yüksek kaliteye ulaşmanın mümkün olduğunu ortaya koymaktadır.

Klasik yönetim tarzında, adeta kendi akışına bırakılmış bir gelişim süreci yaşanmakta iken TKY, sürekli değişim ve yenileşim anlayışı doğrultusunda gelişimini hızla sürdürmektedir.

1.3. DÜNYADAKİ ÖNEMLİ MÜKEMMELLİK MODELLERİ VE KALİTE ÖDÜLLERİ

Mükemmellik modelleri; Toplam Kalite Yönetimi ya da Kurumsal Mükemmellik ilkeleri üzerine yapılandırılmış, her tür kurumsal yapıda kullanılabilecek en etkili yönetim yaklaşımlarını listeleyen, kurumsal mükemmelliğe ulaşmak için elde edilmesi gerekli paydaş odaklı performans alanlarının neler olduğunu gösteren kurumsal yönetim sistemleridir.³⁶

Mükemmellik modellerinden en çok rağbet gören ve evrensel ölçekte olanlar üç adettir. Bunlar;

JUSE, Deming Modeli

ABD, Malcolm Baldrige Modeli

AVRUPA, EFQM Mükemmellik Modeli'dir.

Bu modeller, ülkemiz de dahil olmak üzere diğer ülkelerde uygulanan modellerin ya birebir aynısı ya da çok büyük ölçüde benzeridir. JUSE (Japon Modeli) içlerinde en eski olan modeldir. Amerika ve Avrupa Modelleri yaklaşık 40 yıl sonra ortaya konmuşlardır.

Ülkemizde uygulanan mükemmellik modeli, AB ülkelerinin ağırlıklı olarak benimsedikleri "EFQM Mükemmellik Modeli"dir.

Kalite olgusu, günümüz dünyasında rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen kurum ve kuruluşlar için en önemli kriter haline gelmiştir. Bu nedenle ulusal ve uluslararası cemiyetler ve hükümetler, kalite konusunda ödül organizasyonları oluşturmaya başlamışlardır. Kalite ödülleri yalnızca maddi kazanç ölçülerini değil, bütün süreçleri, hedefleri ve kuruluşun rekabet ortamındaki konumunu ele aldığı ve

³⁵Şimşek, a.g.e. , s.45-47

³⁶GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s.56

bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için, iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hale gelmiştir.

Mükemmellik modellerine dayalı olarak verilen kalite ödülleri, kendilerini sürekli olarak geliştirmeye ve yenilemeye çalışan birey ve kuruluşlar için önemli özendirme araçlarıdır. Bu modelleri başarıyla uygulayan pek çok kurum ve kuruluşun olması, onların deneyimlerinden istifade edilmesini ve mükemmellik yolculuğunda daha hızlı ilerlenmesini sağlar.

1.3.1. JUSE, Deming Modeli ve Kalite Ödülü

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya Toplam Kalite Yönetim anlayışını getiren Deming Modelinin açıkça ifade edilmiş bir mükemmellik model tanımı yoktur. Koydukları hedeflere TKY yaklaşımları kullanarak ulaşanlara ödül verilmesini öneren bir modeldir.

Model, ismini kalite ve TKY konularında büyük başarılarla sahip Edwards Deming'den almıştır.

Deming, Japonya'da kalite kontrol sistemi hakkında seminerler vermiştir. Deming, Japonya'ya o dönem için yabancı kalite tekniklerini götürmüş ve böylece Japonya'nın küreselleşen dünyada ön sıralarda yer almasında büyük pay sahibi olmuştur.³⁷Japonya'da Deming'in adına, onun ismini taşıyan kalite ödülü oluşturulmuştur. Bu ödül ilk olarak 1951 yılında, kalite kontrolünde önemli sonuçlar elde eden birey ve organizasyonlara verilmiştir.

1984'e kadar uygulama alanlarına yönelik ödüllerin sadece Japon firmalarına verilmesi öngörülmüş iken, 1980'lerin ortalarında Japon firmaları dışındaki firmalara da ödül vermeye başlanmıştır.³⁸

1.3.2. Malcolm Baldrige Modeli ve Kalite Ödülü

Bu model son yıllarda "performans mükemmelliği" adını almış olduğu halde, özünde bir kurumsal mükemmellik modelidir. Her türden kuruluşa uygulanabilecek özelliklere sahiptir.

Başta "6 Sigma yönetim tarzı" ve "Yalın Yönetim" olmak üzere ileri kurumsal iyileşme yaklaşımlarının ve yenilikçi süreçlerin ABD kurumlarında uygulanmasını desteklemektedir. ABD ulusal kurumsal kalite modeli, eski bir ticaret bakanının adını taşımaktadır. 7 kriterle özetlenen bir mükemmellik modelidir. Liderlik, Stratejik Planlama, Müşteri Odaklılık, Çalışan Odaklılık, Süreç Yönetimi, Ölçme + Değerlendirme + Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Performans Sonuçları, modelin kriterleridir. Bu kriterlerden her birinin kurumun çevresinden, işbirliklerinden ve

³⁷Rafael Aguayo, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.270.

³⁸Çetin, a.g.e., s.391.

değişimden etkilenecekleri öngörüsü bulunmaktadır. Model, ileri yönetim tekniklerinin (6 Sigma, Yalın Yönetim gibi) tüm ABD kurum ve kuruluşlarında uygulanmasını hedeflemektedir.³⁹

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin kalite ile ilgili çabalarını ödüllendirmek için 1987 yılında Başkan Ronald Reagan'ın başlattığı İyileştirme Hareketi ile verilmeye başlanmıştır. Ödülün amacı, işletmelerin kalite bilincine sahip olmalarını sağlamak, başarılarını desteklemek ve kalite geliştirme stratejilerini ülke genelinde duyurmaktır.⁴⁰

Bu model, İleride ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz EFQM Mükemmellik Modeli ile büyük benzerlikler taşımaktadır.

1.3.3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM), 1988 yılında 14 önemli şirketin (Bosch, BT, Bull, Ciba-Greigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen) başkanları tarafından kurulmuştur. Uluslararası şirketlerden araştırma enstitülerine ve üniversitelere varana kadar 750'nin üzerinde üyesi olan büyük bir vakıftır. Bu üyelere 35'i Türk kuruluşlardır.

EFQM Modeli, Amerikan Baldrige Modeli ile birlikte dünya üzerinde en yaygın şekilde kullanılan kurumsal mükemmellik modelidir. Model 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bunlardan 5'i Girdi (Liderlik – Çalışanlar – Strateji - İşbirlikleri ve Kaynaklar – Süreçler, Ürünler ve Hizmetler), 4'ü de (Çalışanlarla İlgili Sonuçlar – Müşterilerle İlgili Sonuçlar – Toplumla İlgili Sonuçlar – Temel Performans Sonuçları) sonuç kriteridir. 2001 yılında yukarıda saydığımız mükemmellik aşamalarını ilan eden model, 2003, 2010 ve 2014 yıllarında revizyona girmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Ödülünü düzenlemekte ve hak kazanan kuruluşlara vermektedir. Ödülü, TKY'yi en iyi uygulayan, sonuçları en başarılı olan ve bunu kanıtlayan firma alır. Bu ödül, Avrupa ülkelerinin Toplam Kalite Yönetiminden ne anladığının bir ifadesidir. Türkiye, Avrupa'da ödül kazanan ikinci ülkedir.

³⁹GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s.58-59.

⁴⁰Dila Denizhan, EFQM Mükemmellik Modeli ve Kocaeli Sanayi Odası'nda Uygulanması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008, s.32. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Projesi)**

1.4. ISO 9000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ve EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetiminin amacına uygun, etkili ve verimli bir şekilde hayata geçirilebilmesi için uluslararası kalite standartları oluşturulmuştur.

Kalite her ne kadar göreceli bir kavram olarak ele alınsa da ulusal ya da uluslararası standartlar çoğu zaman kalitenin asgari sınırlarını tanımlar. Ancak işletmeler bu alt sınırları ne kadar çok aşar ve hatta beklentilerin üstüne çıkarlarsa kalite ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti de o kadar çok artacaktır.

1987 yılında Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization – ISO) tarafından çeşitli konularda endüstriyel standartlar yayınlanmıştır. Bunların en önemlilerinden biri olan ISO 9000 sistemi, işletmelerde kalite güvencesi sağlamak amacıyla kullanılan ve kalite sistemleriyle ilgilenen bir dizi uluslararası standartlar bütünüdür. ISO, bir firmanın değer zincirindeki tüm süreçlerini bir sistem olarak ele almakta ve bu sistemin kalite odaklı bir yaklaşımla yönetilebilmesi için yapılması gerekenler konusunda firmalara çeşitli öneriler getirerek yardımcı olmaktadır.⁴¹

ISO 9001 belgesi, ürün ya da hizmet kalitesinin belirlenmesi ve geliştirilmesi için kullanılan uygulamaların kayıt altına alındığını ve planlanan işlemlerin hayata geçirildiğini göstermektedir. Bir kuruluşun ISO belgesine sahip olması, uluslararası geçerliliği olan bir kalite yönetim sistemine sahip olması anlamına gelmektedir.

Denetleme ve değerlendirme yapıldığı ISO 9000 serileri ve mükemmellik modeline dayalı özdeğerlendirmenin arasındaki temel fark; uygulama nedenidir. ISO serilerinin temel nedenleri, pazar baskısı ile müşteri taleplerinden gelmektedir. Özdeğerlendirmenin uygulanması ise çoğunlukla şirketlerin kendi iç kararlarıdır.⁴²

Kalitenin oluşturulması, bir bütün olarak yönetilmesi ve sürdürülebilir kılınması açısından Mükemmellik Modelleri, ISO 9000 kalite standartlarından daha kapsamlı ve üstün uygulama araçları olarak görülmektedir.

Kaliteyi bir bütün olarak ele alıp kusursuz bir şekilde yönetmek için ortaya çıkarılan EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa'da ve Dünyada en çok tercih edilen özdeğerlendirme araçlarından biridir. EFQM, sürekli yenileşim ve iyileşim odaklı çalışma şartları sunan, sürdürülebilir bir geleceği garanti altına alan başarılı bir kurumsal yönetim sistemidir.

⁴¹Kerem Sümer, Sait Gül, "ISO ve EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması", Akademik Bakış Dergisi, Sayı 36, Haziran 2013, s.2

⁴²Gamze Selvi, Özdeğerlendirme Çalışmalarında RADAR Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013, s. 45, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, kaliteyi daha çok süreç bazında ele alıp ürün ve hizmetlerin kalite seviyesini kontrol ederken, EFQM Mükemmellik Modeli kaliteyi bir bütün olarak yönetir. EFQM Modeli, içinde iyileştirme ve kıyaslama ekiplerinin bulunduğu, sürekli özdeğerlendirme yapılarak zayıf yanlar ve iyileştirmeye açık yönlerin tespit edildiği ve gerekli düzeltmelerin, iyileştirmelerin yapıldığı, yenilikçi ve çok kapsamlı bir kalite yönetim sistemidir.

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Küreselleşen dünyamızda hızla meydana gelen teknolojik ve sosyolojik gelişmeler ve sürekli olarak değişen kalite anlayışı kurumlar arasındaki rekabeti her geçen gün daha da artırmaktadır. Sürdürülebilir bir geleceğin mükemmel başarılarla kurulabileceğini bilen ve stratejik süreç yönetimini bu doğrultuda tasarlayan vizyoner kurumlar, hedeflerine bir mükemmellik modeli aracılığıyla ulaşmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli, dünya genelinde büyük rağbet gören önemli bir özdeğerlendirme aracıdır.

2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 büyük şirketi tarafından mükemmelliğe ulaşma vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999 yılında "İş Mükemmelliği Modeli" olan modelin adını "EFQM Mükemmellik Modeli" olarak değiştirmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara öz değerlendirme vasıtasıyla, mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, kuruluşun güçlü ve zayıf taraflarının ve darboğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan, pratik; ancak stratejik açıdan önemli bir modeldir. Pratik olması Avrupa şirketleri için modelin etkili bir araç olmasını mümkün kılmaktadır. Modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşü bulunmaktadır.⁴³

EFQM, boyutu, sektörü veya olgunluk seviyesi ne olursa olsun bütün organizasyonlar için uygulanabilir bir modeldir. Model, kurum çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini etkin bir şekilde paylaşmalarını destekleyen ortak bir dil sağlar. Geliştirilmiş tüm yönetim uygulamalarını ve organizasyon amaçlı stratejileri kullanarak tutarlı bir sistem oluşturur.⁴⁴ EFQM çok yönlü ve kapsamlı bir kalite yönetim modelidir. Mükemmellik sürecine her kademedeki çalışanları dahil edebilmek amacıyla oluşturduğu ortak dille kaliteyi bir bütün olarak ele almayı başarmıştır.

Başarılı olmak isteyen her kuruluş önce uygun bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM Mükemmellik Modeli, bütün kurum ve kuruluşlarca çeşitli biçimlerde kullanılacak pratik bir araçtır. Modelin kullanım amaçları arasında sayılabilecek uygulamalar şunlardır: Mükemmelliğe giden yolda nerede olduğunun

⁴³www.efqm.org, EFQM Excellence Model Introduction (erişim tarihi:10.06.2014)

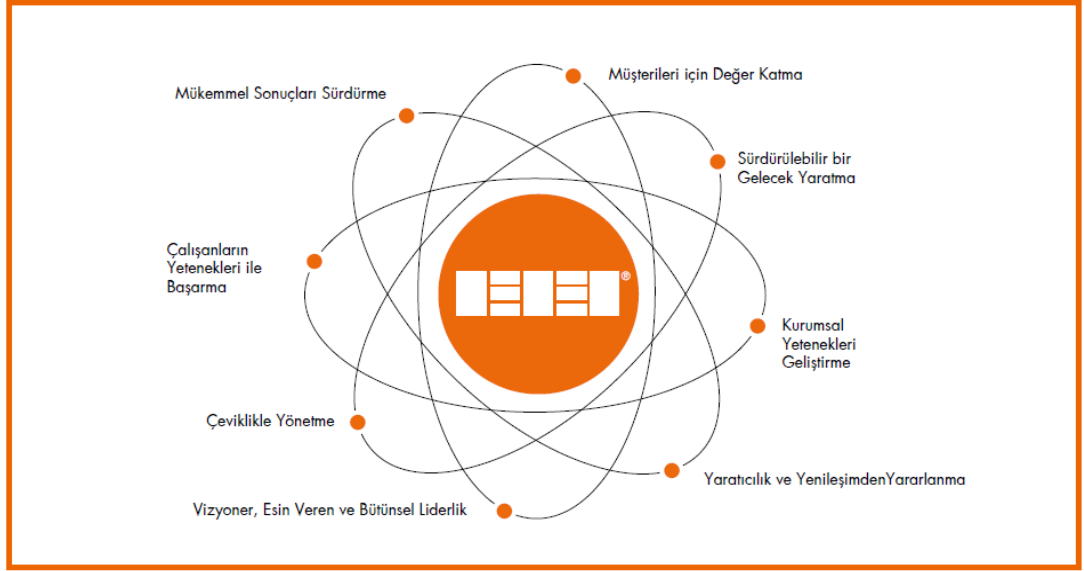
⁴⁴<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> (erişim tarihi:13.04.2014)

değerlendirilmesi. Kuruluşun vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak kuvvetli yönlerinin ve iyileştirme alanlarının farkına varılması. Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması. Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi.⁴⁵

2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Mükemmelliğin temel kavramları, herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar, mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası olarak kullanılabilir. Temel kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.

Şekil 1 Mükemmellik Modeli Temel Kavramları⁴⁶



2.2.1. Müşteriler İçin Değer Katma

Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan kuruluşlar, gereksinimleri ve beklentileri anlayarak, tahminde bulunur ve karşılayarak müşterilerine sürekli olarak değer katarlar.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar: Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarının kimler olduğunu bilir ve bu müşteri gruplarının farklı gereksinim ve beklentilerini tahmin eder. Mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve olası gereksinimlerini çekici ve sürdürülebilir değer önermelerine dönüştürür.⁴⁷

Vizyon sahibi kurum ve kuruluşlar hedeflerine ulaşmak amacıyla bütün müşterileriyle şeffaf ve anlaşılır bir iletişim kurar ve bu etkili iletişimi düzenli olarak

⁴⁵EFQM Mükemmellik Modeli 2013, KalDer Yayınları, İstanbul, 2013, s.4.

⁴⁶<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx> (erişim tarihi: 10.06.2014)

⁴⁷EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.6.

sürdürür. Müşterilerine değer katma gayreti içindedir. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşterilerin katılımını sağlar. Müşterilerinin tutum ve algılarını devamlı olarak izlediği için onların ihtiyaç ve beklentilerine doğru zamanda ve uygun biçimlerde cevaplar verir.

Özetle, mükemmel kuruluşlar, var oluşlarının ana nedeninin müşterileri olduğunun bilincindedirler. Yapılabilenin en iyisini yapma gayreti içinde, müşterilerine sürekli olarak katkıda bulunurlar.

2.2.2. Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma

Sürdürülebilirlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için gelecek neslin ihtiyaçlarından ödün vermeden bu günkü ihtiyaçları karşılayabilmektir.⁴⁸TKY, sürdürülebilirlik anlayışı ile güçlü bir etkileşim içindedir. Toplam kalite yaklaşımı, kalitenin bazen, belli bir süre için elde edilmesi yerine sürekli ve kapsamlı olmasını istemektedir. Bu doğrultuda stratejik planlarını uzun vadeli olarak tasarlayan ve gelecek nesilleri de düşünerek hareket eden vizyoner kurum ve kuruluşlar müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını sürdürülebilir hizmetler sunarak karşılarlar.

Geleceklerini garanti altına almak hedefiyle yola çıkan başarılı kuruluşlar, bir yandan kendilerini geliştirip performanslarını artırırken öte yandan müşterilerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullarını iyileştirerek çevrelerinde pozitif bir etki oluştururlar.

Mükemmel kuruluşlar: Vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını bir temel amaç çerçevesinde tanımlar ve bunu duyurarak geleceğini güvenceye alır. Sürdürülebilirlik kavramlarını temel stratejileriyle, değer zinciriyle ve süreç tasarımlarıyla bütünleştirir ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları tahsis eder.⁴⁹

Misyonlarını hakkıyla yerine getirmek için titizlikle faaliyet gösteren kuruluşlar, tüm paydaşlarını topluma fayda verecek faaliyetlere katılmaları yönünde teşvik eder. Bu kuruluşlar uzun vadede büyük işler yapacak şekilde kaynaklarını tahsis eder ve böylece kesintisiz bir kalite yarışına girerler.

Başarı yolunda hızla ilerleyen vizyoner kuruluşlar, ileride nasıl bir konumda ve büyüklükte olmak istediklerini daha yolun başında iken belirledikleri için bütün adımlarını geleceğe dönük atar, kendilerini sürekli kontrol eder, yeniler ve bunu etraflarıyla paylaşarak ilerlemeye devam ederler. Mükemmel kuruluşlar, daima en iyiye ulaşma hedefi taşıdıkları için aktif bir yenileşim anlayışı içindedirler. Hep var

⁴⁸D. H. Meadows, J. Randers, ve D. L. Meadows, Limits to Growth: The 30- Year Update, Chelsea Green Publishing, Vermont, 2004, s. 22.

⁴⁹EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.7.

olma ve her zaman başarıya ulaşma inancı doğrultusunda sürdürülebilir bir gelecek yaratma gayesiyle yaşarlar.

2.2.3. Kurumsal Yetenekleri Geliştirme

Yenileşimin farkında olan tüm kurum ve kuruluşlar, değişimi etkin bir şekilde yöneterek kurumsal yeteneklerini geliştirir.

TKY' de etkinliğin ön koşulu eğitimidir. Kalite iyileştirme grupları, toplam kalite yönetiminin bel kemiğini oluşturur. Fakat grup üyeleri problemleri irdeleme ve çözüm bulma yollarını bilmedikleri sürece, grupların etkinliğinden bahsedilemez. Ayrıca çalışanlar, kendi davranışlarını değiştirmedikleri sürece kalite ve müşteri tatmini sağlanamaz. Davranışlar ise eğitim olmadan düzelemez. Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar.⁵⁰

Mükemmel kuruluşlar: Potansiyel yeteneğini ve kapasitesini anlamak amacıyla performans eğilimlerini analiz eder; stratejik hedeflere ulaşmak için gereken gelişim ihtiyacını belirler. Etkili ve verimli bir değer zinciri yapısı geliştirerek söz verilen değer önermesinin tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Değer zincirinin tamamında işbirliği ve ekip çalışmasının etkililiğini sürekli artırmaya çalışan bir kültür geliştirir.⁵¹

Gelişimlerini desteklemek için gerekli tüm kaynakları sağlayan idealist kuruluşlar, etik kurallar ve ortak değerlerin olduğu bir güven kültürü oluştururlar. İşbirliği yaptıkları kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek amacıyla kaynak ve bilgi birikimi açısından birbirlerine destek olurlar. İşbirliklerini kolaylaştıracak ilişki ağları oluşturur, yeteneklerini geliştirir ve paydaşlarına değer katarlar.

Özetle; mükemmel kuruluşlar, bütün paydaşları ile olan ilişkilerinde ciddi bir sorumluluk duygusu taşıdıkları için görevlerini eksiksiz olarak yerine getirme bilinci içinde hareket ederler. Misyonu gerçekleştirmenin gerekli kıldığı bütün yenileşim faaliyetlerini kısa bir sürede kurumsal yeteneklere çevirir, eğitimlerle destekler ve mevcut yeteneklerini de sürekli olarak geliştirirler.

⁵⁰S. Kutlu ve C. Duran, "Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi," Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 28, 2010, s.244.

⁵¹EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.7.

2.2.4. Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma

Amaç ve hedeflerini Mükemmellik Modeli kullanarak gerçekleştiren başarılı kuruluşlar; bütün paydaşlarının yaratıcılık kabiliyetlerini harekete geçirmek suretiyle iyileştirmeyle ve yenileşimle artan değer ve performans seviyeleri oluşturur.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar: İlgili paydaşlarının katkılarını almak için gerekli yaklaşımları oluşturur ve ortak bilgi birikimlerini yeni fikirler yaratmak ve yenileşimi geliştirmek için kullanır. Yaratıcılık, yenileşim ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek üzere öğrenme ve işbirliği ağı kurar ve yönetir.⁵²

Gelişime açık, farkındalık sahibi kuruluşlar yenileşimin tüm sürece, örgütsel yapıya, iş ve işlemlerin tamamına ve hayatın her evresine uygulanabileceğinin bilincindedir. Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesini destekler. Yenilikçi fikirlerin hepsini en uygun zamanda ve şartlar altında uygulamaya koyar.

Yaratıcılık ve yenileşimden en iyi şekilde yararlanan mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına en iyi çalışma ortamını ve iş koşullarını tahsis ederek onların motivasyonunu artırır; daha sağlıklı ve özgür düşüncelerine, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymalarına destek olur. Sistem ve sürecin her türlü öneriye açık olacak şekilde esnek yürütülmesini sağlar. Çalışanlarına iyileştirme fırsatları sunar, onları özendirerek yenileşimi teşvik eder.

2.2.5. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Liderlik ve Yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Aynı olduğunu/olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Liderlik, organizasyonda başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir.⁵³

Kaliteyi bütüncül bir anlayışla ele alan mükemmel kuruluşlar, öngörülerini ve ileri görüşlülükleriyle geleceği şekillendiren, kendilerine ait etik değerler doğrultusunda da çalışanlarına sürekli örnek olan liderlere sahiptir.

Mükemmel kuruluşların liderleri: Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahiplenme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır. Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.⁵⁴

⁵²EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.8.

⁵³ O. Erdem ve M. Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi" , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 2009, s.202.

⁵⁴EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.8.

Vizyon sahibi, esin veren, bütünsel liderler, performansları konusunda ilgili paydaşlarına ve tüm topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tavır sergileyerek çalışanlarının sorumluluk bilinciyle bir bütün olarak hareket etmelerini sağlar. Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlarına iletir, çalışanlarını bir arada tutar. Yenileşimin ve yenilikçi fikirlerin önemsendiği ve geliştirildiği bir kültürü destekler.

Toplam kalite “mükemmelliği arayış” veya “sonsuz bir yolculuk” olarak tanımlanırsa, bu yolculukta organizasyon içinde tüm çalışanların izleyeceği, onlara yol gösterecek liderlerin bulunması gereklidir. Takdir edilir ki, mükemmellik arayışı uzun ve zahmetli bir uğraşdır. Bu uğraşda çalışanların yollarını kaybetmemeleri, morallerini bozmamaları, cesaretlerini ve şevklerini yitirmemeleri, yıkılmadan kendilerinden beklenen katkıyı yapabilmeleri ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile mümkündür. Müşteri istek ve gereksinimlerinin işletmeyi yönlendirmesine izin veren liderler, tüm çalışanların yaptıkları işe karşı stratejik bakış açısı kazanmalarını ve işletmenin var olma sebebini hatırlamalarını sağlamış olurlar.⁵⁵

Kalite yolculuğunda hızla ve başarıyla ilerleyen mükemmel kuruluşların liderleri, en önemli kaynağın insan olduğu bilinciyle iç ve dış müşterilerine gereken değeri gösterir. Yarattığı yenileşimci kültürle, çalışanlarını sürekli gelişime odaklar ve onlara ilham verir. Stratejik insan kaynakları yönetimi eşliğinde sistemi bir bütün olarak ele alır ve sürdürülebilir kaliteyi koruyarak vizyona taşır.

2.2.6. Çeviklikle Yönetme

Farkındalık sahibi ve ileri görüşlü mükemmel kuruluşlar fırsatları ve tehditleri belirler ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt verme becerileriyle tanınır.

Uygulamada, mükemmel kuruluşlar: Dış çevredeki değişimleri belirleyecek yöntemler kullanır ve bunları potansiyel gelecek senaryolarına yansıtır. Stratejilerini birbiriyle uyumlu hale getirilmiş süreçlere, projelere ve kurumsal yapılara yansıtır; değer zinciri boyunca değişikliklerin uygun hızda uygulanmasını sağlar. Temel süreçlerinin etkililiğini, verimliliğini ve stratejik amaçlara katkısını değerlendirmek üzere anlamlı süreç performans göstergelerini ve ilgili çıktı ölçümlerini tanımlar.⁵⁶

Çeviklikle yönetme kabiliyetine sahip mükemmel kuruluşların liderleri iyileşim ve yenileşim odaklı bir süreç aracılığıyla değişimi etkili bir biçimde yönetir. Mükemmel kuruluşlar misyon ve vizyonları doğrultusunda planladıkları bütün hedeflere ulaşabilmek için organizasyonel yapılarını amaçlarına uygun ve hızlı bir

⁵⁵Cengiz Duran ve Oğuzhan Ece, Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010, s.26

⁵⁶EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.9

biçimde düzenler. Performans ve başarılarını artırmak amacıyla teknoloji portföyünü değerlendirir ve geliştirir.

Kuruluşlarının artan başarısında büyük pay sahibi olan mükemmel liderler, ürettikleri ürünü ya da sundukları hizmeti her zaman daha iyiye taşıma amacıyla yenileşim odaklı ve yaratıcılığa açık bir sistem kurarlar. Bütün gelişmeleri çok hızlı takip eder ve süreci çeviklikle yönetirler.

2.2.7. Çalışanların Yetenekleriyle Başarma

Kaliteyi yönetmek için EFQM Mükemmellik Modelini kullanan başarılı kuruluşlar, çalışanlarına önem verir; kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir yetkelendirme kültürü yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gereken becerileri, yetkinlikleri ve çalışan performans düzeylerini tanımlar. Bu gereksinimleri karşılamak için gerekli olan yetenekleri cezbetmek, geliştirmek ve elinde tutmak için etkin planlama yapar. Bireysel hedefler ve ekip hedeflerinin uyumunu sağlar, çalışanlarını gerçek bir işbirliği ruhu içinde tüm potansiyellerini hayata geçirmeleri için yetkelendirir. Çalışanlarının gelecekteki görev değişikliğini ve istihdama uygunluklarını güvence altına almak üzere becerilerini ve yetkinliklerini geliştirir.⁵⁷

Amaçlarına çalışanlarının yetenekleriyle ulaşmak isteyen yenilikçi kuruluşlar, çalışanlarını kuruluşun imaj ve itibarının sözcüsü olma yönünde cesaretlendirir. Çalışanlarını iyileşim ve yenileştirme sürecine katılmaya teşvik eder, çabalarını ve başarılarını takdir eder.

Misyonlarını yerine getirme ve vizyonlarına ulaşma azmiyle ürün üreten ya da hizmet sunan başarılı kuruluşlar, en üst yönetimden en alt kademeye kadar bütün çalışanlarını tanır, onlara değer verir ve mevcut tüm eğilim ve yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekli imkan ve desteği sunarlar. Böylelikle çalıştığı kurumu bir aile, kendisini de bu ailenin bir ferdi gibi hissedilen çalışanların aidiyet duygusu ve dolayısıyla sorumluluk bilinci artar. Yetenekleri geliştirilerek, motivasyonları ve kendilerine olan güvenleri arttırılırken, kurumsal başarının da artması sağlanmış olur.

2.2.8. Mükemmel Sonuçları Sürdürme

Yüksek ideallerini başarma ve bunları koruma yolunda ilerleyen kuruluşlar, faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan, sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde eder.

⁵⁷EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.9

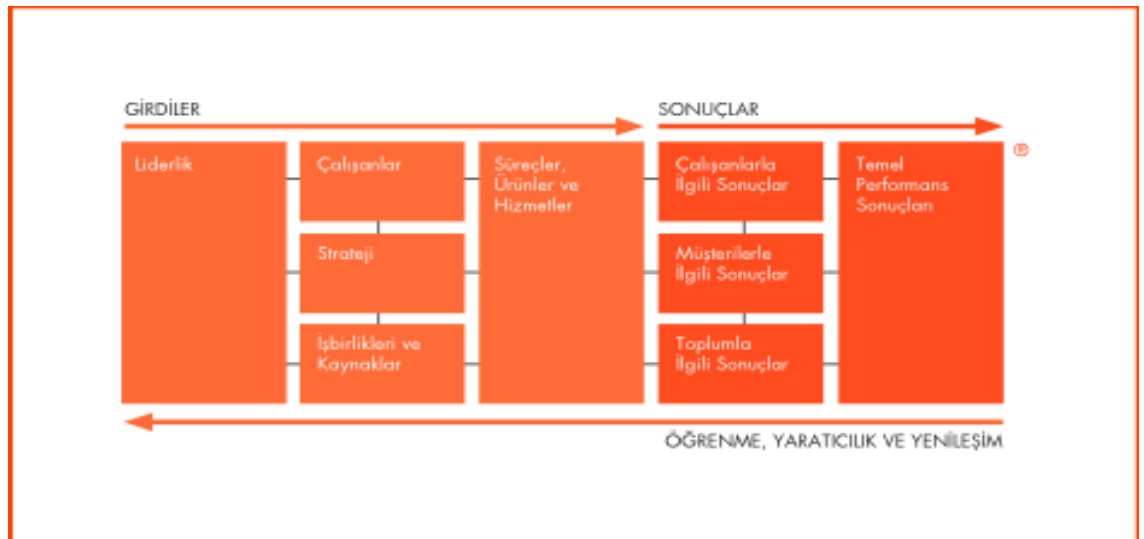
Uygulamada mükemmel kuruluşlar: Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini toplar; bunları stratejilerini ve stratejiyi destekleyen politikalarını oluşturma ve gözden geçirme sürecinde girdi olarak kullanır ve değişikliklere karşı sürekli hazır olur. Misyonlarını gerçekleştirmek için hangi temel sonuçların gerekli olduğunun farkındadır.⁵⁸

Mükemmel sonuçları sürdürmek isteyen kuruluşlar, ilerlemeleri gözden geçirmek ve beklentileri karşılamak amacıyla dengeli bir sonuçlar bütünü tanımlar ve kullanır. Sebep sonuç ilişkilerini dikkate alarak beklenen sonuçları gerçekleştirir ve stratejik politikalarını ilgili paydaşlarına ve tüm topluma sistematik bir biçimde yayar. Gelecekteki performansı ele almak ve şimdiden iyileştirmek amacıyla elde edilen sonuçları değerlendirir ve tüm paydaşlarına sürdürülebilir faydalar sağlar. Mükemmel kuruluşların geleceğe yönelik stratejik plan ve yöntemleri paydaşlarda yüksek düzeyde güven oluşturur.

2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN KRİTERLERİ

EFQM Modeli, 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir mükemmellik modelidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi Kriterleri, bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken Sonuç kriterleri o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. "Sonuçlar" "Girdiler" den kaynaklanır ve "Girdiler" "Sonuçlar" dan alınan geri bildirim ile yeniden ele alınır ve iyileştirilir.

Şekil 2EFqm Mükemmellik Modelinin Kriterleri⁵⁹



⁵⁸ EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.10

⁵⁹ <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx> (erişim tarihi: 10.06.2014)

Mükemmellik Modelinin dinamik yapısını ortaya koyan alt ve üst taraftaki oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları ek örneklerle açıklayan ifadelerdir.⁶⁰

2.3.1. Liderlik

Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik olarak güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren kişi, liderlik ise belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.⁶¹

Liderlik ortak amaçların varlığında anlamlıdır. Liderler ya var olan ortak amaçları gerçekleştirebilmek için yeni süreçler başlatırlar veya bu tür amaçların olmaması durumunda bu amaçların yaratılmasına öncülük ederler.⁶² Vizyonlarına ulaşma amacıyla başarı yolculuğuna çıkan kuruluşlarda kaliteyi yönetme işi yalnızca lider yöneticilerin görevi değildir. Liderler, en alt kademededen başlamak üzere kalite sürecine tüm çalışanları dahil ederler.

Kalite kendiliğinden oluşmaz, mutlaka yönetilmelidir. Toplam kalite yönetimini anlayan ve kendisini adayın bir üst yönetimin etkili liderliği ile yapılan takım çalışmaları bu konudaki başarının sırrıdır.⁶³

Kalite artırma yarışında hızla ilerleyen mükemmel kuruluşlar; ileri görüşlü, geleceğe yön veren, misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanlarına, ilgili paydaşlarına örnek olan ve sürekli olarak güven veren liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, esin verir ve kuruluşun sürekli başarısını güvence altına alacak biçimde gerekenleri zamanında öngörür ve gerçekleştirir.

Sürekli başarının elde edilmesi için organizasyonların güçlü bir lidere ve net bir stratejik plana ihtiyaçları vardır.

Liderlik kriteri kapsamında ele alınan alt kriterler vardır ve şöyle özetlenir: Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla

⁶⁰EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.11

⁶¹ Koçel, a.g.e. , s. 465

⁶² Şimşek, a.g.e. , s.154

⁶³ Çetin, a.g.e. , s. 4.

sağlamlaştırır. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.⁶⁴

EFQM Mükemmellik Modeline göre, mükemmel sonuçlar elde etmek süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle mümkündür.

2.3.2. Strateji

Strateji, bir amacı gerçekleştirmenin yolu, harekete geçmek için bir oyun planıdır.⁶⁵ Genellikle bir amaç ve bu amaca ulaşmak için bir dizi hareket planını içerir. Bir işletmede strateji oluşturmak; felsefi bir temele dayanır, yaratıcılık içerir, amaçları netleştirmek ve hedefe ulaştıracak araçları planlamak anlamına gelir, netleşen amaçlara odaklanmak demektir. Strateji, sürekli izlenmesi ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılması gereken, devrim niteliğinde olmayan fakat evrim niteliği taşıyan bir süreçtir.⁶⁶

Mükemmellik yolculuğunda başarıyla ilerleyen yenilikçi kuruluşlar paydaş odaklı stratejiler ve planlar tasarlayarak misyon ve vizyonlarını gerçekleştirir. Oluşturulan stratejiyi yaşama geçirmek için de politikalar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve bunları uygular.

Strateji kriteri kapsamında dikkate alınacak alt kriterler şunlardır: Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.⁶⁷

2.3.3. Çalışanlar

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre çalışanlar, en alt kademededen en üst kademeye kadar üretim ya da hizmet sürecine katkıda bulunan bütün iş görenlerdir. Mükemmel sonuçlara ulaşmak için liderler kadar diğer tüm çalışanlar da etkin ve yetkindir.

Müşteriler ve onların ulaşacağı tatmin seviyesi kurum ve kuruluşlar için büyük önem arz ettiği gibi işletmelerin iç müşterisi olarak kabul edilen çalışanların memnuniyeti de kurumsal başarı açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

⁶⁴EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.12

⁶⁵William P. Antony, Pamela I. Perreweand K. Michele Kacmar, Strategic Human Resources Management, The Dryden Press, New York, 1993, s.9.

⁶⁶Neslihan Okakin, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.7-8.

⁶⁷EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.14

İç müşteri, işletmedeki tüm çalışanları ifade etmektedir.⁶⁸ İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri ve “kalite müşteri tatminidir” ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir.⁶⁹

Hedeflerine ulaşmak için EFQM Mükemmellik Modelini kendilerine rehber edinen vizyoner kuruluşlar tüm çalışanlarını önemser; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı fayda sağladığı etkin ve etkili bir kültür oluşturur. Çalışanların kabiliyetlerini geliştirir; eşitlik ve adalet sağlayarak güven verir. Çalışanlarını korur, onlarla etkili iletişime girer, onları motive ederek sürekli bir katılım sağlar ve başarılarını takdir eder. Böylelikle çalışanların tecrübe ve yeteneklerini kuruluşa fayda verecek şekilde kullanmalarına imkan tanır.

Çalışanlar kriteri kapsamındaki alt kriterler şunlardır: Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.⁷⁰Bu bağlamda kaliteyi yakalamak, korumak ve yükseltmek herkesin işidir ve başarı çalışanların bütünlük katkılarıyla elde edilir.

2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kuruluşlar bütün toplum bireyleriyle ve diğer bazı kuruluşlarla etkileşim halinde faaliyet gösterirler. İşbirlikleri kavramından kasıt, bir örgütün ilişki içinde olduğu tüm kurum ve kuruluşlardır. Bu anlamda Gelir İdaresi Başkanlığı ele alınacak olursa Nüfus Müdürlüğü, Tapu ve Kadastro Müdürlüğü, bankalar ve belediyeler işbirlikleri kriteri kapsamındadır.

Ürün üreten ve hizmet veren organizasyonlar bir takım kaynakları kullanarak faaliyet gösterirler. Araç-gereçler, dokümanlar, ekipmanlar ve en önemlisi de çalışanlar yani insanlar modelin kaynaklar kriteri kapsamındadır.

TKY felsefesi ile hareket eden ileri görüşlü kuruluşlar; organizasyon dışı işbirliklerini ve kaynaklarını, süreçlerinin etkili çalışmasını sağlayacak şekilde tahsis eder, planlar ve yönetir. Böylelikle bütün dış etmenlerinin ve toplumsal etkilerinin aksaksız ve etkin bir biçimde yönetilmesini garanti altına alır.

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamındaki alt kriterler şunlardır: İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde

⁶⁸Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.119.

⁶⁹Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı-İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2006, s.16.

⁷⁰EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.15

yönetilir. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.⁷¹

2.3.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Süreçler, ürün ve hizmetlerin meydana getirildiği hareketler dizisidir, kuruluşların özünü oluşturan iş akışlarıdır. Ürünler ve hizmetler ise özel yada tüzel tüm işletmelerin insanlığa sundukları varlıklardır.

Ortaya konulan her faaliyet kendi içinde bir süreçtir, bu yüzden süreçler organizasyonların ana damarlarıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli, tüm çalışanların tecrübe ve yeteneklerinin çeşitli süreçler aracılığıyla başarılı iş sonuçlarına dönüştürüldüğü görüşünü kabul etmektedir.

En iyiye ulaşma yolunda azimle ilerleyen ve kendilerine büyük vizyonlar tanımlayan mükemmel kuruluşlar ilgili tüm paydaşlarına değer katmak amacıyla süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları başarıyla yönetir ve sürekli iyileştirir.

TKY örgütte var olan ve üretimde rol oynayan tüm süreçlerin sürekli değişimini öngörür. Böyle bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri kaçınılmazdır. Bu noktada en büyük görev kalite liderlerine yani yöneticilere düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir.⁷²

Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri kapsamındaki alt kriterler şunlardır: Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Ürün ve hizmetler müşterilerine en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.⁷³

2.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Kalite yolculuğunda hızla ve başarılı adımlarla ilerleyen kuruluşlar, müşteri beklentilerini ve tatminini her şeyin üzerinde tutarlar. Bu kuruluşlar, mükemmele

⁷¹EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.17

⁷²H. Şentürk ve Ö. Türkmen "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları," Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 12, 2009, s. 131.

⁷³EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.19

ulaşmak için müşterilerinin tanımladığı kaliteyi oluşturur. Ürün ve hizmetlerini müşterilerin kalite ve memnuniyet anlayışına göre geliştirir.

Ürün ve/veya hizmetlerini EFQM Modelini kullanarak müşterilerine sunan mükemmel kuruluşlar, müşterilerine değer verir, onların bütün ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve sonrasında bu sonuçları sürdürür. Mükemmellik modelini uygulayan kuruluşlar müşteri gereksinim ve beklentilerini esas alan hedefler belirler ve müşterilere yönelik olarak olumlu veya sürekli sonuçlar elde eder.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi, müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, derecelendirmeler, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. İkincisi ise performans göstergeleridir. Bu göstergeler; kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.⁷⁴

2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Kurumların en önemli kaynağı olan çalışanlar, her aşamasına kendilerinin de dahil edildiği verimli süreçler sayesinde yüksek bir motivasyonla çalışır ve tatmin seviyeleri arttıkça da daha kaliteli işler ortaya koyarlar. EFQM Modeliyle yerleştirilmeye çalışılan mükemmellik kültürü, çalışanları monoton çalışma ortamı ve rutin işlerin sıkıcılığından uzaklaştırır. Böylelikle iş hayatının çalışanlara yüklediği tükenmişlik hali zamanla azalır ve artan performanslarıyla çalışanlar hedeflerine ve kurumsal hedeflere daha hızlı ve kusursuz ulaşırlar.

Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir, onların bütün ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve sonrasında bu sonuçları sürdürür. Mükemmel kuruluşlar uygulama safhasında çalışan gereksinim ve beklentilerini esas alan hedefler belirler ve çalışanlara yönelik olarak olumlu veya sürekli sonuçlar elde eder.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. İkincisi ise performans göstergeleridir. Bu göstergeler; kuruluş tarafından kuruluş çalışanlarının

⁷⁴EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.21

performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.⁷⁵

2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumlar hiçbir konuda içinde buldukları toplumdan bağımsız hareket etmezler. Ortaya koydukları her türlü faaliyet olumlu ya da olumsuz sonuçlar olarak toplumu ilgilendirir. Bu sebeple mükemmel kuruluşlar, sosyal hayata ve yaşam kalitesine olan yaklaşımlarını gözden geçirir, toplumla olan etkileşimlerini irdeleyerek kendilerini iyileştirir ve yenilerler.

EFQM Modelini başarıyla uygulayan mükemmel kuruluşlar ilgili toplumsal paydaşlarına değer verir, onların bütün ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür. Mükemmel kuruluşlar uygulama safhasında ilgili tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan hedefler belirler ve paydaşlara yönelik olarak olumlu veya sürekli sonuçlar elde eder.

Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. İkincisi ise performans göstergeleridir. Bu göstergeler; kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplum içindeki ilgili paydaşların algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir.⁷⁶

2.3.9. İş Sonuçları

İşletmelerin ürettikleri ürünler ve sundukları hizmetler sürekli temas halinde oldukları iş paydaşlarını ilgilendirir ve etkiler. Kuruluşlar mükemmellik kültürünü hayata geçirmek amacıyla işbirlikleriyle ve dış paydaşlarıyla olan kalite alışverişini ve ilişkilerini düzenli olarak gözden geçirir.

Kaliteyi bütüncül bir bakışla ele alan mükemmel kuruluşlar iş paydaşlarına değer verir, onları dikkate alır, gereksinim ve beklentilerini karşılayan veya aşan çarpıcı sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürmeye devam eder. Mükemmel kuruluşlar uygulama safhasında iş paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejik hedefler belirler ve paydaşlara yönelik olarak olumlu veya sürekli sonuçlar elde eder.

İş Sonuçları kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi iş çıktılarıdır. Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama

⁷⁵EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.22

⁷⁶EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.23

geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan iş çıktılarıdır. Ölçümler ve ilgili hedefler iş paydaşlarıyla görüş birliği içinde birlikte belirlenir. İkinci kriter ise iş performansı göstergeleridir. Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan temel finansal ve finansal olmayan iç performans göstergeleridir. Bu göstergeler kuruluşun olası iş çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve izlemeye yardımcı olur.⁷⁷

⁷⁷EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.24

2.4. TEMEL KAVRAMLAR İLE GİRDİ KRİTERLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

EFQM Mükemmellik Modelinin iki temel dayanağı olan kavramlar ve kriterler birbirleriyle bütünleşik bir uyum ve ilişki içindedir. Mükemmelliğin Temel Kavramlarının yönlendirici alanları Kriterlerle bütünselleştirilmiştir.

Mükemmellik Modelinin son revizyonunda önce Temel Kavramlar gözden geçirilip güncellenmiş ve sonraki adımda Temel Kavramlar EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterlerinin altında bulunan yönlendirici alanların oluşturulması sırasında kullanılmıştır. Bu bütünselleştirme Kavramlar tarafından sunulan kapsamlı genel bakış ve Kriterler yoluyla gerçekleştirilen detaylı analiz arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Yönlendirici alanlar eylem odaklı olduğu için, 5 Girdi kriterine dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ve hangi kriterlerle ilişkili oldukları uygulanan yaklaşımlara, etkinlik ve verimliliklerinin takibinde kullanılan ölçümlere ve söz konusu kuruluşun çalışma ortamına bağlı olacaktır.

Bu bağlantılar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 1 Temel Kavramlar İle Girdi Kriterleri Arasındaki İlişki⁷⁸

Kriter	1. Liderlik					2. Strateji				3. Çalışanlar					4. İşbirlikleri ve Kaynaklar					5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Müşteriler İçin Değer Yaratma																								
Sürdürülebilir bir Gelecek Yaratma																								
Kurumsal Yetenekleri Geliştirme																								
Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma																								
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik																								
Çeviklikle Yönetme																								
Çalışanların Yetenekleriyle Başarma																								
Mükemmel Sonuçları Sürdürme																								

⁷⁸GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s.89.

2.5. R.A.D.A.R YÖNTEMİ

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.

Bu yönetim ve değerlendirme aracının adı beş kavramın baş harflerinden oluşur. Kavramlar sırasıyla şöyledir: “Results-Sonuçlar”, “Approach-Yaklaşım”, “Deployment-Yayılm”, “Assessment-Değerlendirme”, “Refinement-İyileştirme”. Bunlar kurumsal mükemmelliğin ya da sürekli iyileşme döngüsünün ana kavramlarıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli bir kuruluşta yaşama geçirildiğinde, kuruluşun mükemmellik yolculuğunun neresinde olduğu RADAR yönetim ve değerlendirme aracı ile ayrıntılı olarak saptanır. Kuruluşun mükemmel yönetim yaklaşımlarını nasıl uyguladığı ve yayılımını sağladığı, yaklaşım ve yayılımın nasıl sistematik olarak gözden geçirilip iyileştirmelere dönüştürüldüğü ve en son olarak da kuruluşun elde ettiği sonuçların başarı düzeyinin derecesi RADAR aracı ile belirlenir.⁷⁹

En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir: Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirilmesi gereken sonuçları belirlemek. Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak. Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak. Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmektir.

⁷⁹ GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s.92

RADAR mantığının anlatıldığı aşağıdaki şeklin orta kısmında görülen dikey ve yatay kutucuklar, EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterlerini anlatan şeklin küçültülmüş bir örneğidir.

Şekil 3 RADAR Yöntemi⁸⁰



EFQM Mükemmellik Modelinin son bileşeni olan RADAR yönetim aracı ile modeli kapsamlı ama basit bir şekilde değerlendirme imkanı buluruz. Bu önemli araç, Mükemmellik Modelinin uygulandığı kurumda girdi ve sonuç kriterlerinin değerlendirilmesine zemin hazırlar, gerekirse kriterlere puanlama yapılması da sağlanır.

Mükemmellik modelinin sonuç kriterleri kapsamında yer alan sonuçlar, kuruluşun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını verir. Sonuçların düzeyi yaklaşımlarımızın yeniden planlanmasını ve geliştirilmesini gerektirebilir. Güncellenen yaklaşımlar ise kurumun geneline yaygınlaştırılır. Kurum yaklaşım ve yayılımının etkisini düzenli aralıklarla değerlendirerek gözden geçirir. RADAR değerlendirme aracı tüm bu aşamaları modelin tüm kriterleri için kolaylaştırır.⁸¹

⁸⁰ <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx> (erişim tarihi: 10.06.2014)

⁸¹ GİB Eğitimci Kitapçığı, a.g.e. , s.94

RADAR yöntemi, girdilerin değerlendirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi mantığı üzerine kurulmuştur.

a)Girdilerin Değerlendirilmesi

Girdilerin değerlendirilmesi üç boyutla ele alınır. Bunlar; “Yaklaşım”, “Yayılm” ve “Değerlendirme ve İyileştirme” dir.⁸²

Yaklaşım: Yaklaşımlar sağlam ve anlaşılır bir temele dayanır, ilgili paydaşların gereksinimlerine odaklanmıştır ve süreçleri esas alır. Yaklaşımlar bütünlüktür, stratejileri destekler ve ilgili diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilir.

Yayılm: Yaklaşımlar zamanında ve ilgili alanlarda uygulanır. Uygulama yapısal olarak gerçekleştirilir, esnekliği ve kurumsal çevikliği destekler.

Değerlendirme ve İyileştirme: Yaklaşımların ve yayılımın etkililiği ve verimliliği düzenli olarak ölçülür.

b)Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi iki boyutla ele alınır. Bunlar; “İlgi ve Uygunluk” ve “Performans” tır.⁸³

İlgi ve Uygunluk: Temel sonuçları da içeren kapsamlı ve tutarlı sonuçlar dizisi tanımlanmıştır. Bu sonuçlar kuruluşun stratejileri, amaçları ve ilgili paydaşların beklenti ve gereksinimlerine yönelik performansını gösterir. Sonuçlar zamanında gerçekleşmiş, güvenilir ve doğrudur. Sonuçlar uygun biçimde kısımlandırılarak anlamlı değerlendirmeler için kullanılır.

Performans: En az 3 yıllık olumlu eğilimler vardır ve/veya iyi performans sürdürülür. Temel sonuçlar için stratejik hedefler ile uyumlu dış sonuçlar ile karşılaştırmalar bulunmakta ve sonuçlar karşılaştırma verilerine göre daha iyi durumdadır. Belirlenmiş sebep-sonuç ilişkilerine dayalı olarak, performans düzeylerinin gelecekte de sürdürüleceğine dair güven verir.

2.7. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE PUANLAMA

RADAR değerlendirme aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü başvurusunda bulunan kuruluşları puanlamak için kullanılır.

RADAR kullanılarak yapılan puanlamanın temel prensibi şudur: bir kuruluşun performansı zaman içinde iyileştikçe Modeldeki puanı yükselir. Mevcut puanların %50'si girdiler, %50'si de sonuçlara dağıtılır. Buradaki amaç kuruluşun bu performansı gelecekte de sürdürebilmesini sağlamaktır.

Bir kuruluş RADAR değerlendirme aracı kullanılarak puanlandığında, verilen puan sayısını hesaplamak için dokuz kriterin her biri için ayrı bir ağırlık katsayısı

⁸²EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.27

⁸³EFQM Mükemmellik Modeli 2013, a.g.e. , s.27

kullanılır. Liderlik kriteri %10 ağırlıklı, Çalışanlar kriteri %10, Strateji %10, İşbirlikleri ve Kaynaklar %10, Süreçler, Ürünler ve Hizmetler %10, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar %10, Müşterilerle ilgili sonuçlar %15 Toplumla İlgili Sonuçlar %10 ve İş Sonuçları %15' tir.

Genel olarak, kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit biçimde dağıtılmıştır. Örneğin, 5 Liderlik alt kriterinin her biri kriterlere dağıtılan 100 puanın %20'sini oluşturur. Ancak bu konuda iki istisna vardır:

- Kriter 6'nın ağırlık katsayısının %75'ini 6a, %25'ini 6b alt kriteri oluşturur.
- Kriter 7'nin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, %25'ini 7b alt kriteri oluşturur.

Her bir alt kriter RADAR Değerlendirme Tablosu ve kabul edilen puan kullanılarak değerlendirilir. Bu puanlar daha sonra söz konusu kriterin puanını hesaplamak amacıyla toplanır. Daha sonra 0 ile 1000 arasındaki toplam puanın hesaplanmasında bu ağırlık uygulanır.

2.8. ÖZDEĞERLENDİRME

Özdeğerlendirme, bir kuruluşun faaliyetlerini ve sonuçlarını mükemmelliği esas alan bir modele göre kapsamlı, sistematik ve düzenli bir biçimde gözden geçirmesidir. Başka bir deyişle özdeğerlendirme, kurumun yaklaşım ve performansını Mükemmellik Modeli yada başka bir mükemmellik yaklaşımı ölçütleri ile kapsamlı ve sistemli biçimde değerlendirmesidir.⁸⁴

Her hangi bir kurumun EFQM Modeli ve RADAR değerlendirme aracını kullanarak kendisini modelin kriterleri ile kıyaslayarak değerlendirebildiği sürece özdeğerlendirme süreci denir. Bu süreç ile kurum, Modeli içselleştirerek mükemmellik yolculuğunda yoluna daha sistemli ve başarılı bir şekilde devam edebilir.

Süreç açısından özdeğerlendirme tanımını ele aldığımızda kapsam kavramı, kurumun genelini ve modelin ilgili tüm alanlarının süreçte dikkate alınması gereğini anlatır. Sistemlilik kavramı, sürecin zamanında yönetilebiliyor olması anlamına gelir. Düzenli kavramı ise bu sürecin kurum gereksinimlerine uygun olarak tekrarlanabilirliğini sağlamak demektir. Sürecin genel olarak yılda bir tekrar etmesi faydalı olur.

Özdeğerlendirme süreci sonunda ilk olarak kuruma ilişkin kuvvetli yönler ve gelişime açık alanlar ortaya çıkarılmış olur. İkinci aşamada etkin bir iyileşme planı ile kurumun çeşitli alan ve faaliyetlerinde önceliklendirilen iyileştirme faaliyetleri planlanır, uygulanır ve istenilen sonuçların alınıp alınmadığı tespit edilir. Son olarak da gerekirse düzeltmeler yapılır ve iyileştirmeler kurumun ilgili tüm alanlarına yayılır.

⁸⁴ GİB Eğitici Kitapçığı, a.g.e. , s. 108.

Özdeğerlendirme uygulaması, kuruluşlara kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık yanlarını net bir şekilde gösterdiği için stratejik planların daha isabetli yapılabilmesini ve rahatlıkla uygulanabilmesini sağlar.

Kurum ve kuruluşlar özdeğerlendirme ile yönetim yaklaşımlarının ve yetkinliklerinin hangi düzeyde olduğunu ve kurumsal sonuçların paydaşlar açısından ne kadar memnuniyet verici olduğunu anlar.

Özdeğerlendirme süreci, Modelin ve dolayısıyla mükemmellik anlayışının kurumdaki çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve yaşama geçirilmesini kolaylaştırır.

Özdeğerlendirme uygulaması, çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir. Avrupa genelinde kabul görmüş Model kriterlerinin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını sağlar. İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar. Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir. İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir. Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.⁸⁵

⁸⁵<http://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM> (erişim tarihi: 12.07.2014)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİR İDARESİNDE GELİRİN MÜKEMMEL İDARESİ (GEMİ) PROJESİ

3.1. Gelir İdaresi'nin Yapısı

1838 yılında yayınlanan bir "Hattı-Hümayun"la devlet teşkilatı içinde resmen bir Maliye Nezareti kurulmuştur. Bu nezaretin yapısı her biri bir "Reis" in başkanlığında "Daire"lerden oluşmaktadır. 1881 yılında Maliye Nezareti "Heyet-i Merkeziye" ve "Heyet-i Mülhaka" olarak iki ayrı kuruluş haline getirilmiştir.⁸⁶

23.04.1920'de açılan Birinci Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilen ilk kanun bir vergi kanunu olmuştur. 1923 yılında Maliye Bakanlığı kurulmuştur. 1996 yılında 2996 sayılı kanunla Varidat Umum Müdürlüğü kurulmuştur. Geniş yetkilerle bir süre görev yapmıştır. 14.08.1942 tarihinde yayımlanan 4286 sayılı Kanun'la yapılan değişiklikle Varidat Umum Müdürlüğü kaldırılmış ve Vasıtasız Vergiler ile Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlükleri kurulmuştur. 1950 ve 1983 yıllarında Gelirler Genel Müdürlüğü'nün görevlerinde bazı değişiklikler yapılmıştır.

05.05.2005 tarihinde kabul edilen ve 16 Mayıs 2005 tarih ve 25817 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5345 sayılı kanun ile Gelirler Genel Müdürlüğü kaldırılarak, Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. 5345 sayılı Kanun'un 1'nci maddesinde bu kanunun amacı; "gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak; vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak; mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak; mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak suretiyle yükümlülüklerini kolayca yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri almak; saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmak üzere Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığının kurulmasına, teşkilat, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esasları düzenlemektir." şeklinde açıklanmıştır.⁸⁷

3.2. Gelir İdaresi'nin Misyon ve Vizyonu

Gelir İdaresi Başkanlığı, Toplam Kalite Yönetiminin gereklerini yerine getirebilmek ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla 26 Mayıs 2014 tarihinde yapılan EFQM Çalıştayı'nda Misyon ve Vizyon tanımlarını yenilemiştir. Gelir İdaresi, yeni tanımlarında "mükellef haklarını gözetmek" ve "vergide gönüllü uyum" ibarelerine yer vererek mükellefe verilen önemin daha da arttığına vurgu yapmıştır.

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 2009-2013 Stratejik Planı'nda yer alan misyon tanımı; "Toplumsal refahın artırılmasına destek sağlamak üzere yeterli geliri adalet,

⁸⁶ www.gib.gov.tr/index.php?id=94 (erişim tarihi: 05.11.2014)

⁸⁷ www.gib.gov.tr/index.php?id=94 (erişim tarihi: 05.11.2014)

tarafsızlık, verimlilik çerçevesinde toplamak, vergi sisteminin basitleştirilmesi ve uyumun artırılmasına katkıda bulunmak ve mükellefe kaliteli hizmet sunmaktır.” idi.

GİB, yenileşim ve gelişime her geçen yıl daha çok önem vermeye başlamış ve 2014-2018 Stratejik Planı’nda mükellef odaklı bir misyon tanımlanmıştır.

Misyonumuz: Mükellef haklarını gözeterek vergide gönüllü uyumu artırmak ve kaliteli hizmet sunarak vergi ve diğer gelirleri toplamaktır.⁸⁸

Başkanlığımızın 2009-2013 Stratejik Planı’nda yer alan vizyon tanımı; “Her türlü ekonomik yapı ve aktiviteyi geliştiren, kavrayan; güvenilir etkin, şeffaf, küresel boyutta öncü ve örnek bir idare olmaktır.” idi.

Gelir İdaresi, 2014-2018 Stratejik Planı’nda daha yenilikçi ve mükellef odaklı bir vizyon tanımlanmıştır.

Vizyonumuz: ekonomik aktiviteleri kavrayarak kayıtlı ekonomiyi teşvik eden; mükellef haklarını gözeterek gönüllü uyumu sağlayan ve kaliteli hizmet sunarak vergi ve diğer gelirleri toplayan örnek bir idare olmaktır.⁸⁹

3.3. Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim ve Gelir İdaresi’nde Müşteri Odaklı Yaklaşım

Küreselleşen dünyamızda hızla artan teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel değişiklik ve yenilikler insanların algı ve ihtiyaçlarını değiştirmekte, beklentilerini artırmaktadır. Günümüz insanı gerek teknik imkanlarla gerekse kendi arayışları doğrultusunda yenileşimin hemen her aşamasından haberdar olmaktadır. Müşteriler artan farkındalıkları sayesinde aldıkları hizmetleri diğer kuruluş ve uluslarla kıyaslamakta ve her zaman daha iyisini arzulamaktadır.

Küreselleşme ile birlikte kalite kavramı pahalı ve lüks olarak görülmeğe başlamış, bir düşünce tarzı, çalışma yöntemi ve yaşam biçimine dönüşmüştür.⁹⁰ Kamu hizmeti nasıl üretilirse üretilsin halk tüketmek zorundadır anlayışı yerine halkın istek ve beklentilerini karşılayan, dolayısıyla halkı memnun eden bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur.⁹¹

İhtiyaç ve yeterlilik kavramlarının değişken özelliği kalitenin sürekli yenilenmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kaliteyi geliştirme hiçbir zaman bitmeyecek bir faaliyettir. İhtiyaçların karşılanması hizmetten yararlananların tatmin edilmesiyle doğru orantılıdır. İhtiyaçların karşılanma yeterliliği arttıkça, hizmetten

⁸⁸Gelir İdaresi Başkanlığı 2014-2018 Stratejik Planı,2013, Ankara, s.41

⁸⁹Gelir İdaresi Başkanlığı 2014-2018 Stratejik Planı, a.g.e. , s.41

⁹⁰ Özcan Sezer, “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş Odaklılık): Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2008, s.150.

⁹¹Mehmet Göküş, “Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansımaları”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı , 2010, s. 3.

yararlananlarında tatmin olma derecesi artacaktır.⁹² Sürdürülebilir bir gelecek yaratma, farkındalık ve titizlik isteyen kapsamlı bir faaliyettir. Çünkü kalitenin en iyisine ulaşmak göreceli bir algı olan kalitenin yalnızca geliştirilip artırılmasını değil değiştirilip yenilenmesini de gerektirir. Bu anlayış doğrultusunda hareket eden vizyoner kamu kuruluşları da artık kalıplarını kırmış ve bütün kapılarını yenileşime açmışlardır.

Hayatın her alanında oluşan değişimler, yalnızca özel sektör kuruluşlarını ilgilendirmemekte, artık kamu kuruluşları da yenileşim çalışmalarına önem ve ağırlık vermektedir. Devlet kurumlarının hemen hepsi bütün yenilikleri misyon ve vizyonlarına göre tasarlayarak kendi hizmet anlayışlarına uyarlamaya başlamışlardır. Müşteri odaklı hizmetler sunmak amacıyla stratejik planlarla hareket eden kuruluşlar, kaliteyi artırmanın en etkili yolunun TKY olduğunun bilincindedirler.

Günümüzde özellikle Batılı ülkelerde “Yeni Kamu Hizmeti” anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Üretim değil kamusal çıkar temel amaçtır. Bu yeni yönelimde, kamu kuruluşlarında çalışanlar, muhataplarını sıkı bir şekilde sorgulayarak yönlendirmek yerine onlara yardımcı olarak ortak çıkarların paylaşılmasını sağlamaktadır. Amaç, bireysel tercihler tarafından yönlendirilen hızlı çözümlerin bulunmasından ziyade ortak çıkarların oluşturulması ve sorumlulukların paylaşılmasıdır. Müşteri odaklı bu yeni hizmet anlayışına göre kamu kuruluşları katılımı özendirmeli ve işbirliği sürecini hayata geçirmelidir.

Devletin farklı kademe ve kuruluşlarınca sunulan hizmetler etkileri itibariyle çoğu zaman geniş bir kitleye tesir etmektedir. Bu sebeple kamusal hizmetlerdeki kalitesizliğin sonuçları özel sektöre göre çok daha ağır neticeler ortaya çıkarabilmektedir. Kamu kuruluşları büyük bir sorumluluk altında faaliyet gösterdikleri için kalitenin yönetilmesi işini önemli kalite modelleriyle başarıya yoluna girmişlerdir.

Kamu hizmetlerinin finansmanı ve önemli yatırımların gerçekleştirilmesi için vatandaşın vergi adı altında para toplayan Gelir İdaresi Başkanlığı da önemli bir misyon taşımakta ve gerçekten kritik bir konumda faaliyet göstermektedir. Mükelleflerin vergisel yükümlülüklerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmelerini sağlayarak kayıt dışı ekonomi, vergiden kaçınma ve vergi kaçakçılığı ile mücadele etmektedir. Vergiye gönüllü uyumun sağlanması hiç de kolay bir iş değildir ve bu konuda Gelir İdaresi'ne büyük sorumluluk ve vazifeler yüklenmiştir. Bu bağlamda hizmet kalitesinin ve mükellef memnuniyetinin artırılması büyük önem taşımaktadır.

⁹²İbrahim Çalışkan “Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı 446, 2005, s.19.

Gelir İdaresi'nin yenileşim sürecine girmesinde kalite ödülü kazanmış kamu kurumlarının büyük etkisi olmuştur. Bu kurumlardan biride Danimarka vergi sisteminin bir parçası olan Aarhus Gümrük ve Vergi Müdürlüğü'dür. Aarhus İdaresi yoğun çalışmalarının neticesinde kalite yolculuğunda başarıya ulaşmış ve EFQM Mükemmellik Modeli ödülünü kazanmış önemli bir kamu kurumudur. Aarhus Gümrük ve Vergi Müdürlüğü, daha memnun edici hizmetler sunmaya karar vermiştir. İdare, kaliteyi mükemmel bir şekilde yönetebilmek amacıyla EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaya koymuştur. Modelin sunmuş olduğu öğretiler doğrultusunda büyük bir revizyon sürecine girmiş, teşkilat yapısını ve yönetim tarzını değiştirmiştir. Eğitimlerle geliştirdiği çalışanlarına yetkiler vererek kalite sürecine aktif olarak katılmalarını sağlamıştır. Hızla artan kurumsal performans, beraberinde büyük başarıları, yüksek mükellef memnuniyetini ve sonuç olarak EFQM Kalite Ödülünü getirmiştir.

Başarıya ulaşmanın müşteri odaklı bir hizmet sürecine girmekle mümkün olduğunun bilincinde olan Gelir İdaresi, kalitenin hızla artırılmasının ancak bir Toplam Kalite Yönetim Modeli ile mümkün olduğunun farkına varmıştır. Buna bağlı olarak EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaya koymaya karar vermiştir.

3.4. EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelirin Mükemmel İdaresi(GEMİ)Projesi'nin Doğuşu

Gelir İdaresi, EFQM Modelini uygulamak üzere Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) adını koyduğu bir proje tasarlamıştır.

Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 2009 - 2013 Stratejik Planında da belirtildiği üzere, amaçlarından birisi olan "küresel boyutta katılımcı ve üretken bir kuruluş haline gelmek için bilgiyi esas alan, yenilikleri takip eden, iyileştirme fırsatlarını azami şekilde değerlendirerek değişimi hedefleyen ve böylece çağdaş bir yönetim sistemini benimseyen, Avrupa çapında bir gelir idaresi olmak" için EFQM Mükemmellik Modeli uygulamak üzere yürütmekte olduğu projedir.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, kendi modelleri olan EFQM Mükemmellik Modeli 'ni uygulamaya başlayanlar için "Mükemmellik Yolculuğu" tanımını kullanır.

Mükemmellik bitmeyen bir yolculuktur. Gelir İdaresi Başkanlığı, Gelirin Mükemmel İdaresi olma yolundaki faaliyetlerini GEMİ Projesiyle hayata geçirmiştir.⁹³

3.4.1. Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ)Projesi

Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi, Gelir İdaresi Başkanlığının EFQM Mükemmellik Modelini uygulamak amacıyla oluşturmuş olduğu bir projedir.

⁹³[http:// www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx](http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx) (erişim tarihi: 09.05.2014)

EFQM Projesi Teknik Destek Ekibi Takım Liderine göre GEMİ Projesi bir değişim sürecinin başlatılması projesidir. Proje çıktılarından beklenen performans düzeyi ile değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman konusunda gerçekçi olunması gerektiği düşünölmektedir. Bu sebeple tüm kurum çalışanlarına, değişime olan gerekliliğin açıkça iletilmesi, onlara değişimin kendilerini nasıl etkileyeceği ve yeni rollerinin ne olacağı konularının açıkça ifade edilmesi ve aşağıdan yukarıya doğru iletişimin teşvik edilmesi gerekmektedir. Projenin başarısı bakımından Gelir İdaresi Başkanlığı'nın en güçlü yanı; üst yönetimin olumlu ve sahiplenmiş yaklaşımı ile teşkilatın yetişmiş, bilgili, yetkin insan kaynağıdır.⁹⁴

EFQM Mükemmellik Modelinin Gelir İdaresi'nde uygulanmaya başlanması gerek teşkilat yapısı, çalışanların anlayış şekli gerekse mükelleflerin Gelir İdaresi Başkanlığına karşı tutumlarından dolayı bir hayli zaman alacaktır. Bu proje bir yenileşim ve değişim sürecinin başlatılması olduğu için işe EFQM Modelinin tanıtıldığı katılımı zorunlu ve sertifikalı kursların verilmesiyle başlanmıştır. Eğitilere en üst amirden en alt kademedeki görev yapan çalışana kadar bütün personelin katılımı sağlanmıştır. GEMİ Projesi ile yerleştirilmek istenen kalite anlayışı ve oluşturulmak istenen mükemmellik kültürü, bu eğitimler aracılığıyla tanıtılmıştır.

Kalitenin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması konusunun belli bir zamana has olmadığına, kalitenin ucu görölmeyen sonsuz bir süreç olduğunun ve sürdürülebilir başarıların ancak mükemmel bir çalışma kültürüyle sağlanabileceği gerçeğinin bütün çalışanlara kabullendirilmesinin kolay olmayacağı çok açıktır. Bu sebeple uygulama öncesi düzenlenen eğitimler, modeli tanıtanın yanında çalışanların da sürece dahil edildiğini, onlara güven duyulduğunu, değer verildiğini ve kendilerinden neler beklendiğini gösterme amacı taşımaktadır.

3.4.2. GEMİ Projesi'nin Amacı

Gelir İdaresi, Gelirin Mükemmel İdaresi Projesi ile kusursuz yönetilen bir kalite sürecinin devamlılığını hedeflemektedir.

Kalite yalnızca birkaç hizmetle ve belli aralıklarla elde edildiğinde, sonuçlar da uzun soluklu olmayacaktır. Yüksek başarıya, mükemmellik kültürüne ve dolayısıyla sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak sürekli öğrenmekle, farkındalık sahibi olmakla, iyileşim ve yenileşim odaklı çalışarak sürekli gelişmekle mümkündür. Klasik yönetim anlayışını uygulayarak bu büyük hedeflere ulaşmak neredeyse imkansızdır. GİB bu anlayış doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimini bir mükemmellik modeli kullanarak

⁹⁴<http://www.vergiyalgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi> (erişim tarihi: 14.08.2014)

hayata geçirmek istemiş, EFQM Mükemmellik Modelini seçmiş ve EFQM Modelini uygulamak için de GEMİ Projesi'ni oluşturmuştur.

Gelir İdaresi Başkanlığı, iyileştirme çalışmalarında mükelleflerin katkısını alarak vergiye gönüllü uyumun artırılması ve mükelleflerin memnuniyetini sağlayarak kurum performansının geliştirilmesini amaçlamaktadır. Başkanlık proje ile ilgili yapılacak çalışmaları ve bu çalışmalar sonucunda varılmak istenilen sonuçları özet bir tablo haline getirerek sunmuştur.⁹⁵

Tablo 2. GEMİ projesinin işleyişi⁹⁶

İnsan Kaynakları Eğitimi	GEMİ çalışanları hep birlikte gemiyi yürütmeyi öğrenecekler
Süreç Bazlı Yönetim Sisteminin Kurulması	Gemi'nin süreçleri sistematik hale gelecek
Çalışanlar İçin Öneri Geliştirme Sisteminin Kurulması	Çalışanlar ve mükellefler Gemi'nin rotasına yön verecekler
Şikâyet Yönetim Sisteminin Kurulması	
Çalışan ve Mükellef Memnuniyet Anketlerinin Yapılması	
EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanabilmesi için Alt Yapının Oluşturulması	Çalışanlar değişse, kaptan değişse, yıllar geçse GEMİ kendini yenilemeye devam edecektir.

Projenin en büyük amacı, sürdürülebilir bir geleceğin temellerini atmak için her yönüyle donanımlı ve farkındalık sahibi çalışanlar yetiştiren bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu amaca binaen Gelir İdaresi bünyesinde verilen eğitimlerin çeşitliliği ve sayısı artırılmıştır. Bununla birlikte Gelir İdaresi, Mükemmellik Modelinin ilgili kriterlerine sahip olabilmek için gerekli tüm donanım ve şartlara sahip olma yolunda hızla ilerlemektedir.

Gelir İdaresi Başkanlığı, EFQM Modelini kullanarak yeterliliklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Düzenli olarak yaptığı özdeğerlendirme çalışmalarıyla kendini sürekli olarak gözden geçirmekte ve en iyi değerini yaratılması gerçeğini irdelemektedir. Mevzuatı gereği zor ve karmaşık işlemlere sahip İdare, bu işlerin kusursuza yakın icra edilmesine ve devamlılıklarının sağlanmasına gayret göstermektedir.

⁹⁵ sosyal.gib.gov.tr/baglantilar/gemi-projesi (erişim tarihi: 10.09.2014)

⁹⁶ <http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

Bütün çağdaş uygulamaları ve teknik gelişmeleri inceleyip kendi hizmet şartları ve anlayışına göre uyarlayan GİB, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini artırmanın yanında zaman ve maliyet tasarrufu sağlamayı da hedeflemektedir.

3.4.3. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi ile İlgili Çalışmaları

Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilen "Gelir İdaresinde Kalite Yönetimine Giriş İçin Teknik Destek Projesi"nin uygulanmasına 2011 yılı Ocak ayında başlanmıştır. Model, yönetim sistemini geliştirme konusunda yardımcı olan ve kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini sağlayan, çözüm üretme konusunda pratik bir araçtır. Bu model çerçevesinde; Gelir İdaresinde özdeğerlendirme yapılmıştır.⁹⁷

Proje kapsamında yapılan eğitimlerle bütün Gelir İdaresi personeline EFQM Mükemmellik Modeli eğitimleri verilmiştir.

GEMİ Projesi kapsamında Gelir İdaresi Başkanlığı kalite yönetimi ile ilgili çalışmalarını tamamlamış ve projenin sürdürülebilirliği açısından bir tescil mahiyeti taşıyan "Mükemmellikte Kararlılık" belgesi, 2012 yılında Türkiye Kalite Derneğinden alınmıştır.⁹⁸

3.4.3.1. Süreç Temelli Yönetim Sisteminin Kurulması

Süreç yönetimi en yalın tanımıyla süreçlerin sistematik olarak yönetilmesidir. Süreç yönetimi kapsamında bir organizasyon içinde yürütülen işlerin süreçler bazında tanımlanarak, amaç ve hedefler doğrultusunda idamesi, güncelleştirilmesi, iyileştirilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.⁹⁹

Kalitenin bir bütün olarak yönetilip devam ettirilmesi, sistematik bir düzen ve kontrol mekanizması gerektirmektedir. Bu bağlamda doğru tanımlanan işlerin sürekli geliştirilerek hedefine ulaştırılabilmesi için süreç bazlı yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Süreç bazlı yönetim sisteminin kurulması için GİB Merkez'de 300 kişilik, Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı ve 6 pilot vergi dairesinde ise 120 kişilik süreç ekipleri kurulmuştur. Bu ekipler EFQM Modeli temel eğitimlerini tamamladıktan sonra süreç yönetimine ilişkin uygulama eğitimleri almıştır. Bu uygulamanın amacı

⁹⁷<http://www.vergiolgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi> (erişim tarihi: 14.08.2014)

⁹⁸<http://www.vergiolgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi> (erişim tarihi: 14.08.2014)

⁹⁹Arzu Akçal Aras, Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Kalder Yayınları, Ankara, 2005, s.13

GİB teşkilatı içinde süreç yönetim kavramı ile ilgili ortak bir anlayış oluşturmaktır ve bu kapsamda yeni bir süreç yönetimi modeli oluşturulacaktır.¹⁰⁰

Bu uygulamayla, GİB'de mükelleflere sunulan hizmetlerle ilgili süreçlerin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır.

Gelir İdaresi Başkanlığı, EFQM Modelini uygulayan diğer bütün kurum ve kuruluşlar gibi sürecin hemen her aşamasına çalışan ve müşteriye (mükellefi) dahil etme gayreti içerisinde.

3.4.3.2. Mükellef Geribildirim Sisteminin Kurulması

Toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan müşteri memnuniyetinin sağlanması gereği, Mükellef Geribildirim Sisteminin kurulması fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu sistemle birlikte mükelleflerin iş ve işlemlerle ilgili bütün olumlu ya da olumsuz düşünceleri dikkate alınacak, daha kaliteli ve memnun edici hizmetler verilecektir.

GEMİ Projesi kapsamında Gelir İdaresince sunulan hizmetlerin daha kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayarak gönüllü uyumun artırılması amacıyla Mart 2013 tarihinde Mükellef Geri Bildirim Sistemi kurulmuştur. Sistemde; soru, şikayet, öneri, teşekkür olmak üzere temel olarak dört ana kategoride gerçek/tüzel kişi mükelleflerden geribildirim alınabilmektedir. Mükellef Geri Bildirim Sistemi, vergi mükelleflerinin iyileştirme süreçlerine katılımı için önemli bir araç teşkil etmektedir. Gelen geribildirim ve önerilerin etkin olarak değerlendirilmesi, hizmetlerde etkinliğin, verimliliğin ve kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır.¹⁰¹

Mükemmellik modeli uygulamalarında asıl amaç yeniliklerden uzak kalmayıp sürekli gelişim odaklı hareket ederek ve yenileştirmeleri zamanında yaparak mükemmel başarıya ulaşmaktır. Bu anlamda mükelleflerin memnuniyet durumlarını ölçen bir sistemin kullanılması son derece önemlidir. Çünkü kalite müşterinin tanımladığı memnuniyettir. Bu sebeple yenileşim çalışmaları mükelleflerin geribildirimleri dikkate alınarak yapılmalıdır.

Çağdaş yönetim anlayışının bir ürünü olan inovasyon, yeni fikirleri yepyeni değerler yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Kendilerine sunulan hizmetlerin her zaman en kalitelisini isteyen müşteriler, yeni değerler oluşturma konusunda fikir beyan ederek kalite sürecine katkıda bulunmak istemektedirler.

Mükelleflerin geribildirim sistemi vasıtasıyla ilettikleri görüşleri doğrultusunda bir takım yeni düzenlemeler ortaya konmuştur. İşlem sırası beklerken oluşan

¹⁰⁰<http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

¹⁰¹www.vergialgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi (erişim tarihi: 14.08.2014)

karmaşayı azaltmak amacıyla uygulamaya konan numaratör sistemi bu düzenlemelerden biridir. Yıllardır banko önlerine biriken mükellefler kendi aralarında ve çalışanlarla çatışma yaşayarak sıra beklemekteydiler. Bunun önüne geçilerek hizmette etkinlik ve verimlilik artırılmıştır.

Verilen hizmetin kalitesinin artırılması ve işlemlerin her anlamda amaca yönelik yapılması için uygulanan bu sistem GİB'de müşteri odaklı bir yönetim anlayışına geçildiğinin önemli göstergelerinden biridir.

3.4.3.3. Çalışan Öneri Geliştirme Sisteminin Kurulması

Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim kavramı olarak "personeli güçlendirme", yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme sürecidir. Personel güçlendirme, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısıdır. Katılım, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını ifade eder.¹⁰²

Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir. Bunun yanında personelin işinde anlamlılık ve bağlılık, kendine güven ve çalıştığı işyerine sahiplik, sadakat duyguları daha yüksek olacaktır.¹⁰³

Katılımcılık anlayışı çerçevesinde kurulan Çalışan Öneri Geliştirme Sistemi ile iyileştirme amaçlı çalışan önerilerinin, sistemli olarak değerlendirilip uygun olanların hayata geçirilmesi olanağı ve ortamı oluşacaktır. Bu Sistem web tabanlı olarak Şubat 2013 tarihinde hizmete açılmıştır.¹⁰⁴Bu sistem, TKY anlayışı doğrultusunda ortaya çıkarılmış ve personel güçlendirme mantığı üzerine yapılandırılmış stratejik bir araçtır.

EFQM Mükemmellik Modelinde bir kurumdaki yenileşimci ve yaratıcı davranışların desteklenmesi ve iyileştirme çalışmalarına katılım büyük önem taşımaktadır. Bu durumun yeni hizmetlerin oluşturulmasında, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesinde ve bunlara bağlı olarak kuruluşun başarısının artırılmasında olumlu etkileri vardır.

Çalışan Öneri Geliştirme Sistemi ile Gelir İdaresi Başkanlığının iç müşterileri olan personelin de memnuniyetinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu sistem ile süreç

¹⁰² Koçel, a.g.e. , s.409.

¹⁰³ M. Akçakaya, "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme," Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı 25, 2010, s.159.

¹⁰⁴ www.vergi.algi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi

her zaman dahil olduklarını hisseden çalışanların aidiyet duyguları güçleneceği için motivasyonları da artacaktır. Çalışanlara sunulan bu öneri sistemi ile her kademedeki çalışanın fikir ve önerilerinin dikkate alınması, kurumumuzda da yenileşim ve değişimin teşvik edildiği ve desteklendiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

3.4.3.4. Mükellef ve Çalışan Memnuniyet Anketleri

EFQM Modeli doğrultusunda, kuruluşun iyi yanları ve geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenmesi için gereken bilgileri elde etmek amacıyla personelin ve mükelleflerin kuruluşla ilgili düşünce ve algılarının ölçüldüğü anketler düzenlenmektedir.

TKY' de müşteri odaklı bir anlayış doğrultusunda hizmet sunumu yapıldığı için müşteri memnuniyetinin hangi noktada olduğunu, ne kadar sağlanabildiğini bilmek büyük önem taşımaktadır. Gelir İdaresi, kendi müşterileri ve muhatapları olan mükelleflerin istek ve ihtiyaçlarının ne denli karşılandığının ve beklentilerine ne ölçüde karşılık verildiğinin sağlıklı bir şekilde tespitinin yapılabilmesi için mükellef memnuniyet anketleri düzenlemektedir.

Çağdaş yönetim anlayışına göre bir hizmeti iyileştirmek için hizmetten yararlananların fikirlerinin alınması mutlaka gerekmektedir. Bu anlayış doğrultusunda Gelir İdaresi son yıllarda, mükellef memnuniyetini ölçme ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla Memnuniyet Anketleri yapmaktadır.¹⁰⁵

Mükellef Memnuniyeti Anketi ile elde edilen veriler uzman ekipler tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. Anket sonuçları, GİB' de yürütülecek iyileştirme çalışmalarına girdi oluşturmaktadır.¹⁰⁶

Gelir İdaresi Başkanlığı Çalışanları Memnuniyet Anketi, personelin yaptıkları işlerle ve kurumlarıyla ilgili algılarının ölçüldüğü anketlerdir.

Çalışan memnuniyeti kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur.¹⁰⁷ Çalışan iş yerinde yaşadıklarından dolayı olumlu bir psikoloji içindeyse memnuniyetten tersi bir durumda ise memnuniyetsizlikten söz edilmektedir. Bir kurumun tatmin düzeyi ve iş doyumu yüksek çalışanlara sahip olması en önemli kaynak olan insan kaynağını kazandığı anlamına gelmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların her alan ve seviyede aktif katılımcı olduğu bir yönetim sistemidir. Bu sebeple çalışanların memnuniyet durumlarını ölçen anketlerin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi kurumsal başarı ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır.

¹⁰⁵ www.vergiyalgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli-ve-mukellef-geri-bildirim-sistemi (erişim tarihi: 14.08.2014)

¹⁰⁶ <http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

¹⁰⁷ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayın, İstanbul, 2004, s. 12.

3.4.3.5. Özdeğerlendirme

EFQM Modeli'nin uygulamasında temel araçlardan biri olan "Özdeğerlendirme"nin proje kapsamında uygulanması ile Gelir İdaresi Başkanlığı'nın öz değerlendirme kapsamında güçlü ve iyileştirilebilir yönlerinin belirlenmesinin yanı sıra öz değerlendirme ekiplerine yetkinlik kazandırılarak EFQM Modelinin Gelir İdaresi'nde uygulanmasına süreklilik kazandıracak alt yapının kurulması amaçlanmaktadır. Özdeğerlendirme, EFQM Modeli'nin uygulanmasında kurumun güçlü ve iyileştirilebilir yönlerini ölçmek için kullanılan temel bir araçtır. Bu sayede kurumlar kendilerini değerlendirirken aynı zamanda sürekli yenileşim anlayışının uygulanması sağlanmış olur.¹⁰⁸

EFQM Modeli aracılığıyla stratejik bir araç olan özdeğerlendirme yöntemini kullanan kurum ve kuruluşlar kısa sürede kendilerini daha kapsamlı biçimde kontrol etme imkanı bulmaktadır. Böylece Mükemmellik yolculuğunda ilerleyen tüm kuruluşlar zayıf ve güçlü yönlerini daha kolay ve zamanında görme imkanına sahip olurlar. EFQM Mükemmellik Modelini kullanan ve ödül alan kuruluşlar bu model ile kurumsal hedefleri yerine getirmenin, misyonu gerçekleştirmek ve vizyona ulaşmanın daha kolay olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Gelir İdaresi, GEMİ Projesini uygulamaya koymakla birlikte kendi adına düzenli olarak öz eleştiri yapma imkanı bulmuştur. Bu vesileyle sorunlara yapıcı bir tarzda yönelmeye başlamış, olayların ve problemlerin kökenine inerek ve sürece işlevsel biçimde dahil olarak katılımcı yönetim anlayışına geçtiğini göstermiştir.

Kaynakları, süreçleri ve sonuçları sürekli olarak gözden geçirmek mükemmelle ulaşmanın önemli püf noktalarındandır. Özdeğerlendirme sayesinde GİB, hataların tekrarını önleme ve sorunları sebep sonuç mantığı içerisinde çözümlene yeteneğine sahip olacaktır. Böylelikle zaman içerisinde, ilk defasında kusursuz hizmet verme yetkinliğine ulaşılabilir ve sürdürülebilir başarılarla kolaylıkla imza atılabilecektir.

3.4.3.6. İyileştirme Ekiplerinin Kurulması

Sürekli iyileştirme anlayışı ilk olarak Masaaki Imai tarafından oluşturulan Kaizen felsefesiyle ortaya çıkmıştır. Kaizen, sürekli iyileştirme anlamına gelen Japonca bir kelimedir.

Kaizen felsefesi; "en iyi, iyinin düşmanıdır", "yeterince iyi yeterli değildir" gibi temellere dayanır. Bu da mevcut durumla yetinmeyip hem ekipler hem de bireysel olarak, insanların çevresinde, sorumlu olduğu alanlarda sürekli küçük iyileşmeleri bulması ve uygulamasını kapsamaktadır. Eğer mevcut durum yetersizse ve daha iyi hale getirilmek isteniyorsa Kaizen uygulanmalıdır. Bu temel yapı sürekli gelişmeye

¹⁰⁸<http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

yöneltmektedir. Sürekli gelişme de süreç temelli olarak, küçük adımlarla bilgiyi paylaşarak sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizene göre sonuçları iyileştirmek için o sonuçlara neden olan süreçler incelenerek kök nedenleri bulunmalı ve bu sorunlar iyileştirme ve geliştirme yoluyla çözümlenmelidir.¹⁰⁹

Sürekli gelişim, yeniliklere açık olma ve iyileşim odaklı çalışmalarla mümkündür. Gelir İdaresi, çıkmış olduğu mükemmellik yolculuğunda başarılı adımlarla ilerleyebilmek için değerlendirmelerde bulunmakta, öncelikli unsurları ele almakta ve bunların iyileştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Her fırsatta katılımcılığın önemine vurgu yapılan modelde, söz konusu iyileştirme çalışmaları da ekip halinde yapılmaktadır.

İlk değerlendirme sonucunda kendi birimlerine ait değerlendirme raporlarını alan pilot birimler, raporlarında yer alan EFQM Modelinin üç kriteri için iyileştirmeye açık alanları önceliklendirmiştir. Liderlik, çalışanlar ve işbirlikleri ve kaynaklar olarak belirlenen bu üç kriterde önceliklendirme yapılırken, iyileştirme yapılması halinde yaratacağı etki ve yapılabirliği göz önüne alınmıştır. Önceliklendirme ile belirlenen her bir konu için 4–6 kişilik bir iyileştirme ekibi oluşturulmuştur. Her ekipte üyelerin 3/5 i Temel Eğitim almış olan; kalan 2/5 i de konu ile ilgili alanlarda çalışan, sorunun analizine, neden çözümlenmesine ve çözüm alternatiflerine katkı sağlayabilecek diğer çalışanlardan oluşmakta ve her ekipte bir üst yönetici yer almaktadır.¹¹⁰

İyileştirme ekiplerinin belli bir mantık çerçevesinde özenle oluşturulduğu ortadadır. Bir kısmı teoriyi bir kısmı da pratiği çok iyi bilen takım çalışanlarının yanında bir de onları motive eden ekip lideri bulunmaktadır. Takımı organize eden lider, ekip çalışanlarına otorite uygulamak ve itaatlerini ölçmek için değil tam tersine kendilerine güven vermek ve beyin fırtınası oluşturarak işi birlikte yapmak için aralarındadır.

3.4.3.7. Kıyaslama

Kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma ve bunun için bu işin en başarılılarını örnek alma yönündedir. Kurumlar arası yapılan bu karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü artırmaktır.¹¹¹

Kıyaslama, dış çevrenin karşılaştırmalı analizini yaptığından, rakiplerle işletme arasındaki farkı kolayca gösterebilir. Müşteri istek ve beklentilerinin işletmeleri

¹⁰⁹Atakan Gerger ve Bülent Demir, "Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyet Oranının Artırılmasına Yönelik Bir Örnek", Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi, Sayı 2, 2010, s. 35.

¹¹⁰<http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

¹¹¹Koçel, a.g.e. ,s.408

yönlendirmesi için hedef tespitinde, müşteri istek ve beklentilerinin bir başlangıç noktası olarak ele alınması önemlidir.¹¹² Bu anlamda kıyaslama, müşteri odaklı hareket eden tüm kurum ve kuruluşlar için hayati öneme sahip stratejik ve pratik bir araç niteliği taşımaktadır.

Bir kurumun mükemmellik yolculuğunda başarıyla ilerleyebilmesi için kendisini benzer konumdaki kuruluşlarla kıyaslaması ve yolun neresinde olduğunu saptayabilmesi gerekir. Söz konusu kuruluş, yapmış olduğu karşılaştırmayla birlikte düzeltilecek yönlerini ve kendisine ekleyebileceği yenilikleri kolaylıkla görme imkanına sahip olur.

EFQM Modeli'nin uygulamasında temel araçlardan biri olan "kıyaslama" nın proje kapsamında uygulanması ile Gelir İdaresi Başkanlığı'nın uygulama yaklaşımının, yayılımının ve sonuçlarının benzer kurumlarla karşılaştırmasının yapılmasının yanı sıra "kıyaslama" ekiplerine yetkinlik kazandırılarak EFQM Modelinin Gelir İdaresi'nde uygulanmasına süreklilik kazandıracak alt yapının kurulması amaçlanmaktadır. Kıyaslama, EFQM Modeli'nin uygulanmasında kurumun iyi uygulama örnekleri ile karşılaştırma yapılmasını sağlayan temel bir araç olarak iyileştirilebilir yönleri tanımlamayı sağlamaktadır. Böylece kurumlar EFQM uygulamaları arasında kendini konumlandırma, ilerlemelerini takip edebilme ve iyi uygulamaları örnek alma olanağına sahip olurlar.¹¹³

Kıyaslama uygulaması, özdeğerlendirme anlamında yaptığı olumlu katkılarının yanında, kendilerine bu konuda yetki verilen ekip çalışanlarının motive edilmesini, başarı duygularının tatmin edilmesini ve verimliliklerinin artırılmasını da sağlamaktadır. Bu bağlamda GEMİ Projesi doğrultusunda hayata geçirilen yeni uygulamalar, GİB çalışanlarının aidiyet duygusunu sağlamlaştırmakta, motivasyonlarını artırarak kalite sürecine gönüllü ve verimli olarak katılımlarını sağlamaktadır.

Düzenli olarak yapılan kıyaslama çalışmalarlarıyla öngörü yeteneğini artıran Gelir İdaresi, zaman içerisinde hep ilk seferinde doğru hizmetler sunan ve hataları doğmadan önce engelleyen başarılı ve kaliteli bir kamu kuruluşu haline gelecektir.

3.4.4. Gelir İdaresi'nce Verilen Hizmetlerle İlgili Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi Doğrultusunda Yapılan Düzenlemeler

Avrupa çapında bir Gelir İdaresi olma hedefiyle EFQM Mükemmellik Modelini uygulama kararı alan Gelir İdaresi Başkanlığı "Gelir İdaresi'nde Kalite Yönetimine Giriş İçin Teknik Destek Projesi"nin uygulanmasına 2011 yılı Ocak ayında

¹¹²Çetin, a.g.e. , s.31.

¹¹³<http://www.gemiprojesi.net/web/tr-tr.aspx> (erişim tarihi: 09.05.2014)

başlamıştır. Tasarlamış olduğu GEMİ Projesi ile EFQM Modelini hayata geçirmeye başlayan GİB, iş ve işlemleri geliştirmeye yönelik bir takım yeni ve faydalı uygulamalar düzenlemiştir. Bu uygulamaları geliştirmeye devam etmektedir. Yenileşim ve gelişim odaklı bu düzenlemeler EFQM Modelinin zorunlu kıldığı uygulamalar olmayıp, modelin teşkilatımıza kazandırdığı yeni anlayış ve ufuk doğrultusunda uygulamaya konan başarılı çalışmalardır. En büyük amacı müşteri memnuniyetini sağlamak olan Başkanlığımız daha hızlı, kaliteli ve çağdaş hizmetler vermek için bütün teknik imkanları seferber etmektedir.

3.4.4.1. Kredi Kartı İle Elektronik Ortamda Tahsilât

Vizyoner planlarını ve stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda başarıyla ilerleyen GİB, Gelirin Mükemmel İdaresi olma yolundaki çalışmalarını teknolojik imkanları en iyi şekilde kullanarak artırmaktadır.

Başkanlığın resmi internet sitesi üzerinden kredi kartı ile vergi ve cezaların tahsil edilmesine ilişkin çalışmalar devam etmekte, bu konuda teknolojik gelişmelere paralel olarak gerekli alt yapı devamlı güncellenmektedir. Bu çerçevede, motorlu taşıtlara ait vergi ve cezaların kredi kartı ile ödenmesi ile ilgili çalışmalar tamamlanmış olup, halihazırda 13 bankanın kredi kartı ile tahsilat yapılabilmektedir. Diğer bankalar ile de entegrasyon çalışmaları devam etmektedir.¹¹⁴

Müşteri odaklı bu kalite hizmetiyle mükellefler eskiye nazaran vergi dairelerine daha az gelmeye başlamışlardır. Teşkilattaki yenileşim faaliyetlerine güzel bir örnek sayılabilecek bu başarılı çalışma hem mükellefleri hem de GİB çalışanlarını masraf ve zaman israfından kurtarmaktadır. Bunun yanı sıra mükelleflerin vergi dairesine gitmeyi ertelemelerinden ötürü oluşan tahsilat gecikmelerinin de önüne geçilmiş olmaktadır.

3.4.4.2. E-fatura Uygulaması

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın teknik gelişmelere paralel olarak yaptığı yenileşim odaklı çalışmalardan biri de mükelleflerin iş ve işlemlerle ilgili faturalarının elektronik ortamda düzenlenmesinin sağlanmasıdır. Yine müşteri odaklı bir girişim diyebileceğimiz bu yeni çalışmayla birlikte mükelleflerin iş merkezleri ve şubeleri arasındaki fatura işlemlerini düzenlemek daha kolay ve sağlıklı olacaktır.

Türkiye genelinde uygulanabilir elektronik fatura altyapısını oluşturmak çalışmaları devam etmektedir.¹¹⁵

E-fatura uygulamasına kayıtlı kullanıcıların birbirlerine yönelik mal ve hizmet satışları için 01/04/2014 tarihinden itibaren e-fatura düzenleme zorunluluğu

¹¹⁴Gelir İdaresi Başkanlığı 2013 yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yayın No:187, 2014, s.67

¹¹⁵G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.65

getirilmiştir. 2014 yılı sonu itibarıyla e-fatura uygulamasından yararlanan mükellef sayısı 19.375'e ulaşmış bulunmaktadır.¹¹⁶

E-fatura uygulaması, mükelleflere sağladığı rahatlık ve avantajların yanı sıra idareye de katkılarda bulunmuştur. Bu çalışmanın hizmete konulmasından önce faturalarda bazı hileler yapılabiliyor, üst nüshalar diğer nüshalardan miktar olarak daha farklı düzenlenebiliyordu. Ancak Elektronik fatura uygulaması teknik olarak buna müsaade etmemektedir. Bu durum vergi kayıp ve kaçığının önüne geçmekte, sorumluluk sahibi mükelleflerin idareye olan güvenini sağlamlaştırmakta ve hizmet kalitesini artırmaktadır.

3.4.4.3. E-arşiv Uygulaması

Gelir İdaresi Başkanlığı, yaptığı hizmetleri güvence altına almak ve mükelleflerin yaptıkları işlemlerin muhafazasını sağlayarak güvenliğini artırmak amacıyla bir elektronik arşiv sistemi oluşturma kararı almış ve uygulamaya koymuştur. GİB bu uygulamayı kalitenin yalnızca hizmetin ortaya konulduğu sırada sunulmayacağına, korumaya alınarak garanti edilmesinin de önemli olduğunun bilinciyle faaliyete geçirmiştir.

Çok sayıda belge üreten ve ürettikleri belgelerin ikinci nüshalarını kağıt ortamında saklamaları kendileri için ağır yük oluşturan mükelleflerin düzenledikleri belgelere ait örnek nüshalarını elektronik ortamda arşivlemelerini sağlamak amacıyla e-arşiv uygulaması geliştirilmiştir.¹¹⁷

Bu yeni uygulamayla birlikte diğer kurumlara daha sağlıklı bilgi verilmesi sağlanmıştır. Örneğin mükelleflerin adres bilgilerini bizden temin eden Savcılık artık kolayca hatasız verilere ulaşabilecektir. Bununla birlikte e-arşiv uygulaması mükelleflerin geriye dönük itirazlarının değerlendirilmesi konusunda net bilgiler sunan önemli bir kaynak olup, şeffaflık ve güvenliği sağlayarak kaliteyi artırmaktadır.

3.4.4.4. Elektronik Fatura Kayıt Sistemi (EFKS)

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı'nın sunmuş olduğu bir fikirle uygulamaya konan EFT-POS cihaz uygulaması Gelir İdaresi işlemlerini güvence altına almıştır. Mükelleflerin alışverişleri sırasında kredi kartlarından çekilen miktarlar aynı anda otomatik olarak vergi dairesindeki beyannameye de yansımış olmaktadır. Bu şekilde vergi kaçakçılığının da önüne geçilmesi kolaylaştırılmıştır.

¹¹⁶G.İ.B. 2014 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.69

¹¹⁷G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.65

2013 yılı sonu itibariyle EFKS izni verilen mükellefler tarafından düzenlenen 2.836.666.111 adet faturanın ikinci nüshası dijital ortamda arşivlenmiştir.¹¹⁸Böylece hem evraklar güvence altına alınmış hem de mükelleflerin memnuniyeti artırılmıştır. Bu yeni ve faydalı uygulama vergi kaçakçılığını önlemek gibi çok önemli bir fonksiyon sağlamanın yanında hem Gelir İdaresine hem de mükelleflerin işlemlerine hız kazandırmış ve zaman israfının da önüne geçmiştir.

3.4.4.5. E-tahsilât Sistemi

Yenileşim odaklı hizmetlerine her geçen gün yenisini ekleyen GİB, vergisel işlemlerin daha kolay, hızlı ve hatasız yerine getirilmesini sağlayarak hem çalışanlara destek olmayı hem de mükelleflerin memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.

Cari dönem kamu alacaklarının süratle tahsili ve vergi daireleri iş yükünün azaltılması, zaman tasarrufu sağlanarak tahsilât işlemlerinin elektronik ortamda yapılması ve mükellef hesaplarına hatasız olarak işlenmesini sağlamak amacıyla e-tahsilat sistemi kurulmuştur.¹¹⁹

3.4.4.6. Önceden Hazırlanmış Kira Beyanname Sistemi

Müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutan Gelir İdaresi, mükelleflerin işlerini kolaylaştırmak ve hızlandırmak için Önceden Hazırlanmış Kira Beyanname Sistemini kurmuştur. Böylelikle beyanname doldurmakta zorlanan ve bu işlemi birilerine para vererek yaptıran mükellefler için büyük bir kolaylık sağlanmış ve hizmetlerden duydukları memnuniyet artırılmıştır.

Önceden Hazırlanmış Kira Beyanname Sistemi ile gelişen bilgi işlem teknolojilerinden yararlanılarak, vergi beyannamelerinin kolay, hızlı, ekonomik ve güvenilir bir şekilde idareye intikalinin sağlanmasının yanı sıra, vergi beyannamelerinin doldurulması sırasındaki hatalar asgariye indirilerek mükellef mağduriyeti önlenmektedir. Bu sistem ile birlikte tüm vergilendirme süreçleri (beyan, tarh, tebliğ, tahakkuk ve tahsil) sistem üzerinden gerçek zamanlı yapılmakta ve böylece mükelleflerin vergi dairesine gitmesine gerek kalmadan beyan işlemleri otomatik olarak tamamlanmaktadır.¹²⁰

Gelir İdaresi Başkanlığı gelişen teknik imkanları sürekli olarak gözden geçirip kendi hizmetlerine uyarlamaya devam etmektedir. Kalitenin çağımızın getirilerini en güzel şekilde kullanarak artırılmasındaki asıl hedef müşteri memnuniyetini sağlamak olup bununla çalışanların iş şartlarını iyileştirerek motivasyonlarını artırmak da amaçlanmaktadır. Çalışanların motivasyon ve tatminlerinin azami seviyeye

¹¹⁸G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.65

¹¹⁹G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.67

¹²⁰G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.68

çıkarılması verilen hizmetlerdeki hataları azaltarak kalite ve başarının sürekliliğini sağlayacaktır.

3.4.4.7. E-Beyanname Uygulaması Çerçevesinde Yürütülen Çalışmalar

Hizmet imkanlarının artırılarak kalite ve başarının sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla Gelir İdaresi Başkanlığı mükemmellik yolculuğuna girmeden önce başladığı çalışmalarını da nitelik ve niceliksel olarak iyileştirmektedir.

Bir e-Devlet uygulaması olan e-beyanname uygulaması kapsamında beyannameler ve ekleri 01.04.2004 tarihinden bu yana internet üzerinden alınmaktadır. Ancak uygulamaya 8 çeşit beyanname ile başlanılmış olup, Ocak 2011 itibarıyla 43 çeşit beyanname elektronik ortamda alınmaktadır.¹²¹

Bu ve benzeri uygulamalarla işlem hızını ve güvenilirliğini artırmak isteyen Gelir İdaresi, hata yapma olasılığını da azaltmaktadır. Daha az hata daha çok memnuniyet anlayışı doğrultusunda mükemmellik kültürünü yayma gayretiyle yenilikleri sürekli takip etmektedir.

3.4.4.8. Gayrimenkul Sermaye İradı İzleme Uygulaması

Müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalarını büyük bir hızla devam ettiren Gelir İdaresi Başkanlığı kalite sürecindeki gelişim odaklı çalışmalarına bir yenisini daha eklemiştir. Gayrimenkul sermaye iratlarıyla ilgili hizmetlerin kontrol işlemleri artık ilgili tüm paydaşların bilgileri alınarak daha sağlıklı bir şekilde yapılmaktadır.

Gayrimenkul gelirlerinin izlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalar neticesinde, 2014 yılında beyanı gereken Gayrimenkul Sermaye İratlarının beyan döneminin ardından üçüncü taraflardan elde edilen bilgiler (banka, PTT, MERNİS, tapu, sigorta şirketleri, elektrik ve doğalgaz dağıtım şirketleri vb.) ve kurum içi diğer bilgiler kullanılarak analiz ve çapraz kontroller gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz ve kontrol çalışmaları neticesinde uyumsuz veya riskli olarak tespit edilen 367.247 mükellef gönüllü uyum kapsamında işlem yapılmak üzere vergi dairelerine gönderilmiştir.¹²²

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket eden GİB, hizmete koyacağı yeni uygulamalarını yazılı ve görsel basın yoluyla bütün paydaşlarına ulaştırmaktadır. Bu bağlamda takip edildiğini ve denetimin sıklaştırıldığını bilen mükellefler kuralsız ve/veya gevşek davranmaktan vazgeçip vergisel yükümlülüklerini daha sorumlu ve dikkatli yerine getirmektedir. Böylece verimlilik ve dolayısıyla hizmet kalitesi artmaktadır.

¹²¹G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.64

¹²²Gelir İdaresi Başkanlığı, 2014 Yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yayın No:199, 2015, s.77

3.4.4.9. E-haciz Uygulaması

Gelir İdaresi Başkanlığı otomasyon öncesi maruz kaldığı sıkıntılardan yola çıkarak, vergisel işlemlerin hemen hepsinin elektronik ortamda kaliteli hizmetler olarak sunulması adına büyük gayret sarf etmektedir. Hızla gelişen teknolojinin kolaylaştırıcı ve garanti edici imkanlarını kendi hizmetlerine uyarlayarak hem iç müşterileri olan çalışanlarının hem de asıl hedef kitle olan mükelleflerinin memnuniyetini artırmaya devam etmektedir. Bunların yanında Gelir İdaresi, sunmuş olduğu bu güvenilir ve yüksek kaliteli hizmetlerle devlete karşı olan sorumluluğunu da en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığını ortaya koymaktadır.

Yeni ve çağdaş bir uygulama olan E-haciz uygulaması, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanununun 79 uncu maddesine istinaden düzenlenen haciz bildirimlerinin, Başkanlığımızca alacaklı vergi daireleri adına e-haciz uygulamasına katılan bankalara elektronik ortamda tebliğ edilmesi ve bu tebligatlara elektronik ortamda bankalar tarafından cevap verilmesidir. Bu uygulama ile haciz tatbik işlemi hızlı bir şekilde gerçekleşmekte, kamu alacaklarının ivedilikle Hazine'ye aktarılması ile zaman ve kaynak tasarrufu sağlanmaktadır.¹²³

E- Haciz sistemi hayata geçirilmeden önce Gelir İdaresi, borcunu ödemeyen mükelleflerde haciz işlemi uygulamak için kağıt ortamında, posta yoluyla, 81 il ve bunlara bağlı tüm ilçelerde vergi dairesi faaliyet alanlarına göre, her birinde ayrı ayrı olmak üzere tapu sicil müdürlükleri, emniyet müdürlüğü ve tüm bankalarda mal varlığı araştırması yapmakta idi. Şimdi ise GİB, tek bir merkezden girdiği sistemle mükellefin aracına, gayrimenkul veya menkul hak ve alacaklarına elektronik haciz uygulayabilmektedir.

Bu başarılı uygulama, Gelir İdaresi'ni masraf ve zaman israfından kurtarmakta, haciz koyma işlemlerinde oluşabilecek hataların önüne geçmektedir. Bununla birlikte işlemlerin şeffaflığını, kontrol edilebilirliğini ve güvenilirliğini artırarak kaliteyi ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini de artırmaktadır.

3.4.4.10. Dava Takip Programı Uygulaması (DATAP)

Kaliteyi ve kurumsal verimliliği en üst seviyelere çıkararak mükemmellik kültürünü yerleştirmek ve mükellef memnuniyetini artırmak isteyen Gelir İdaresi kalite sürecine her parçası birbirinden önemli bir bütün olarak bakmaktadır. Vergisel hizmetlerin hukuki boyutuna da hassas yaklaşan idare, işlemlerdeki tutarlılığı devamlı kılmak ve şeffaflık sağlamak amacıyla ihtilafların güvenle takip ve kontrol edilebileceği bir Dava Takip Programı oluşturmuştur.

¹²³G.İ.B. 2014 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.77

Vergi ihtilaflarından kaynaklanan davaların savunmalarında etkinliği ve idarenin savunma stratejisinde yeknesaklığı sağlamak, idarenin taraf olduğu her türlü dava ve icra takip dosyalarında yapılacak işlemlerin etkin yapılmasına katkıda bulunacak yargısal içtihatlarla ulaşmayı sağlamak, ihtilaflarla ilgili istatistiki bilgilere elektronik ortamda erişerek ihtilafları asgari düzeye indirmeyi sağlayacak tedbirleri zamanında almak amacıyla DATAP(Dava Takip Programı) 30/09/2013 tarihinden itibaren Merkezde ve 29 ilde Vergi Dairesi Başkanlıklarında kullanıma açılmıştır.¹²⁴

Bu uygulamayla birlikte diğer yeni uygulamaların hemen hepsinde olduğu gibi kırtasiyecilik ve bürokrasi azaltılarak maliyet ve zaman tasarrufu sağlanmıştır. Ancak bu gelişmelerden daha da önemlisi, ihtilafları asgariye düşürecek tedbirlerin alınmasıyla idareye duyulan güvenin ve mükellef memnuniyetinin artırılmasıdır.

3.4.4.11. Kayıt Dışı Ekonomiyle Stratejik Mücadele

Haksız rekabetin önlenmesi ve sağlıklı bir sosyal güvenlik yapısının oluşturulması için kayıt dışı ekonomiyle mücadele etmek büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda Gelir İdaresi Başkanlığı'nın koordinesiyle ve kamu kuruluşlarının işbirliği ile 2008 yılından itibaren Kayıt Dışı Ekonominin Azaltılması Programı Eylem Planları yapılmaktadır. Ancak 2011-2013 döneminden bu yana kayıt dışı ekonomiyle mücadele çalışmaları daha da yoğunlaşmıştır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle veri paylaşımları her geçen gün artırmakta ve bu hizmete yönelik olarak bilişim alt yapısı hızla geliştirilmektedir.

2015-2017 dönemi Eylem Planında; haksız rekabetin önlenmesi, ekonomide rekabet gücünün ve kamu gelirlerinin artırılması amacıyla kayıt dışılıkla etkin bir şekilde mücadele edileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda; denetim kapasitesinin artırılacağına ve etkinleştirileceğine, idarelerin uygulama kapasitesi ve bilişim altyapısının geliştirileceğine, kaçakçılıkla mücadele, kurumlar arası işbirliği ile veri paylaşımının artırılacağına ve toplumsal farkındalığın yaygınlaştırılacağına vurgu yapılmıştır. 2015-2017 dönemine ait Kayıt Dışı Ekonominin Azaltılması Programı Eylem Planının stratejik hedefleri şunlardır. Kayıt Dışı Ekonominin Boyutunun Belirlenmesi, Gönüllü Uyumun Teşvik Edilmesi, Denetim Kapasitesinin Güçlendirilmesi ve İlgili Mevzuatın Gözden Geçirilmesi, Toplumun Tüm Kesimlerinde Farkındalığın Artırılması ve Kurumlar Arası Veri Paylaşımının Geliştirilmesidir.¹²⁵

Kayıt dışı ekonomiyle mücadelenin ve buradaki amacın faaliyet raporu aracılığıyla bütün kamuoyuna duyurulması, mükelleflerin Gelir İdaresine olan

¹²⁴G.İ.B. 2014 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.78

¹²⁵G.İ.B. 2014 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.52

güvenini artıracak, vergisel işlemlerde hakkaniyet ve adaletin gözetildiği gerçeğini ortaya koyacaktır. Ekonomik faaliyetlerini şeffaflıkla ve ilkeli olarak yapan ve vergisel yükümlülüklerini dürüstçe yerine getiren mükelleflerde hizmet kalitesine olan inanç artacaktır. Kayıt dışılıkla mücadelede elde edilen başarının zamanla artması toplumda farkındalık yaratacak ve sorumluluk duygusunun yerleşmesiyle birlikte sorunsuz işleyen bir vergi sistemine ulaşmak kolaylaşacaktır.

3.4.5. Mükellef Hizmetleri İle İlgili GEMİ Projesi Doğrultusunda Yapılan Düzenlemeler

3.4.5.1. Rehber Ve Broşürlerin Hazırlanması

Vergi bilincinin oluşturulması çalışmalarını çerçevesinde mükelleflerin, hakları ve yükümlülükleri konusunda doğrudan ve sürekli bir şekilde bilgilendirilmesi amacıyla yazılı ve görsel yayınlar hazırlanmıştır. Bu çalışmalar kapsamında daha önce hazırlanmış yayınlar güncellenmiş, 2013 yılında ise aşağıdaki rehber ve yayınlar hazırlanarak basım ve Türkiye geneline dağıtımını yapılmış ve aynı zamanda Başkanlığın internet sayfasında (www.gib.gov.tr) yayımlanmıştır. Adı geçen rehberler Basit Usule Tabi Mükellefler İçin Vergi Rehberi, Ticari Kazançların Gerçek Usulde Vergilendirilmesi Rehberi, Menkul Sermaye İradı Elde Edenler İçin Beyanname Düzenleme Rehberi, Kira Geliri Elde Edenler İçin Beyanname Düzenleme Rehberi gibi yayınlardır. Broşürlere ise Vergi Takvimi, Engelliler İçin Vergi Rehberi, Yurtdışı Varlık Barışı Broşürü, Fiş-Fatura Broşürü, Çalışan Öneri Sistemi Broşürü, Mükellef Geri Bildirim Sistemi Broşürü vb. örnek olarak verilebilir.¹²⁶

Mükelleflerin hizmetine sunulan bu yazılı ve görsel yayınlar ile doğrudan hedeflenen, vergi mükelleflerine verilen değeri göstermek ve daha bilinçli, duyarlı bir mükellef potansiyeli oluşturmaktır. Bu hedefe ulaşıldığı takdirde ise vergiler zamanında ve eksiksiz olarak ödenecek ve vergi hasılatı her geçen yıl artacak, GİB mükemmellik yolculuğuna kararlı adımlarla devam edecektir.

3.4.5.2. Vergi Haftası Etkinlikleri

Toplumun tüm kesimlerine verginin benimsetilmesine ve vergiyi gönüllü olarak ödeme alışkanlığının artırılmasına yönelik olarak her yıl Şubat ayının son haftası Vergi Haftası olarak kutlanmaya başlanılmıştır.¹²⁷

Vergisini eksiksizce beyan edip ödeyen en adaletli mükellefler tespit edilip sıralanmakta, bütün kamuoyuna duyurulup onurlandırılmaktadır. Bu şekilde verginin zamanında ve eksiksiz ödenmesi teşvik edilirken, vergi kaçakçılığı ve vergiden kaçınmanın önüne de geçilmiş olmaktadır.

¹²⁶G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.69

¹²⁷G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.70

Vergi haftalarında çeşitli kültürel ve sanatsal etkinlikler düzenlenmektedir. Söyleşi, tiyatro ve konserlerde profesyonel sanatçılarla bir araya gelen çalışanlar iş yoğunluğundan ve stresinden uzaklaşmakta, motivasyonları ve verimlilikleri artmaktadır. Bu türlü sosyal etkinliklerin bir kısmını ise GİB personeli düzenlemektedir. Aylar öncesinden hazırlanmaya başladıkları koro, folklor ve tiyatro çalışmaları ile hem sosyalleşip dinlenmekte hem de vergi haftasında sundukları bu etkinlikler aracılığıyla mükellef ile sosyal bir etkileşim içerisine girerek kaynaşmaktadırlar. Adeta bir bayram havası içinde geçen vergi haftasında ulaşılmak istenen amaçlardan biri de iç müşterilerin(personel) dinlenip motive olması, dış müşterilerin (mükellef) memnuniyetinin sağlanması ile vergisel uyumun artırılmasıdır.

3.4.5.3. Kısa Mesaj Bilgilendirme Servisi (KMBS) (1189)

KMBS, Başkanlık tarafından açıklanan bilgilerin kullanıcılara otomatik olarak kısa mesaj bildirim şeklinde iletilmesi veya sistem kullanıcılarının sorgulama yaparak cevap alması şeklinde sunulmaktadır. Söz konusu sistem aracılığıyla haber bildirim aboneliği, motorlu taşıt vergisi tutarı hesaplama, motorlu taşıt vergisi borç sorgulama, trafik para cezası borcu sorgulama hizmetleri de sunulmaktadır. Ayrıca Kasım 2013 tarihinden itibaren vergi borcu sorgulama hizmeti de başlatılmıştır.¹²⁸

Mükelleflerin verilen hizmetlerden anında ve online olarak yararlanması çok önemli ve faydalı bir hizmettir. Bu büyük gelişme sayesinde vergi mükellefleri belli mesafeleri kat ederek vergi dairelerine gelmek, sıra beklemek ve prosedürleri yerine getirmek zorunda kalmayacaktır. KMBS, sadece borcunu öğrenmek için vergi dairesine gitmekten üşenen ve borcunu zamanında ödemekten vazgeçen mükelleflerin de sayısını azaltmaktadır. Hem mükellefe hem de personele zaman tasarrufu sağlayan bu bilgilendirme servisi, vergisel hasılatın artmasına yardımcı olmaktadır.

Başkanlık tarafından açıklanan bilgilerin kullanıcılara mesaj olarak iletilmesi ile düzenli olarak okuma ve araştırma alışkanlığı olmayan mükellefler de sürekli olarak bilgilendirilmiş olmakta ve vergi bilinci aşıl原因 olarak vergiye gönüllü uyum artırılmaktadır.

3.4.5.4. Personel Eğitimlerinin Artırılması

TKY' de bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin oluşturulması ve bütün bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılması nedeniyle eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekmektedir. Bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi,

¹²⁸G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e , s.74

takım ya da grup içinde ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir. Sistemde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması, ancak öğrenen örgütlerde mümkündür.¹²⁹

Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışmak üzere mesleğe başlayan personel önce temel ve hazırlayıcı eğitimlere tabi tutulur, sonra ilgili müdürlüklerde görevlendirilir. Vergi mevzuatı ayrıntılı ve karmaşık kanunlardan oluştuğundan ve bu kanunlar değişen ihtiyaçlarımıza göre sürekli olarak tebliğ ve sirkülerle genişletildiğinden GİB çalışanları yıllardır belli zamanlarda mevzuat güncelleme eğitimlerine de tabi tutulmaktadır. Bu mesleki eğitimlerin yanı sıra kısa süreli kişisel gelişim eğitim ve seminerleri ve sanatsal kurslar verilmektedir.

GEMİ Projesinin uygulamaya konmasıyla beraber 2011 yılından itibaren GİB çalışanlarına verilen eğitimlerin çeşit ve sayıları artırılmıştır. Öncelikle bütün Gelir İdaresi personeline zorunlu ve sertifikalı olarak EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimi verilmiştir. Problem çözme teknikleri, beyin fırtınası ekip çalışmaları ve etkili iletişim derslerinin de verildiği EFQM eğitimleri bir toplam kalite modelinin tanıtmanın yanında personel üzerinde kişisel gelişim kursları kadar etkili olmuştur.

GİB'in önemli bir birimi olan İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, mevzuat güncelleme eğitimlerini sıklaştırmış ve sınavlarında yüksek puan alanları da başarı belgeleri ile ödüllendirmiştir. Her kademedeki personeli belli aralıklarla Uygulama Grup Müdürlüklerinde toplayarak birimlerin sıkıntı, aksaklık ve problemlerine beyin fırtınası tekniği kullanılarak müşterek kararlarla çözüm bulunmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte muhasebeci ve mali müşavirlere yönelik olarak düzenli aralıklarla meslek mensupları seminerleri vermeye başlanmış ve dış paydaşlarımızın da kanun bilgilerinin artırılması ve güncellenmesine yardımcı olunmuştur.

EFQM Modelinden yola çıkılarak iç müşteriler olan çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak amacıyla kişisel gelişim eğitimleri ile sosyal ve sanatsal eğitimlere ağırlık vermeye başlanmıştır. Alanında uzman psikiyatrist doktorların verdiği stresle mücadele seminerlerinden kurum içi motivasyon seminerlerine, diksiyon kurslarından resim, ebru, enstrüman kursları, koro ve tiyatro çalışmalarına kadar çok çeşitli sanatsal eğitimler de verilmektedir. Bunların yanı sıra bir sosyal sorumluluk örneği olarak işitme engellilerle engelsiz bir biçimde anlaşabilmek amacıyla işaret dili eğitimleri vermeye başlanmıştır.

Dış müşteri memnuniyetini artırmanın iç müşteri memnuniyetinin artırılmasından geçtiğinin bilincinde olan GİB ve bir birimi olarak da İVDB, personel

¹²⁹Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. „İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 12, 2009, s.131.

eğitimine verdiği önemi günden güne artırmaktadır. Her konuda eğitimi ve yeterli personelle mükemmellik yolculuğunda ilerlemek ve başarıya ulaşmak çok daha kolay olacaktır.

3.4.5.5. Vergi Bilincini Geliştirme Eğitimi

Çocukların gelişim düzeylerine uygun olarak vergi konusunda bilgilendirilmeleri, duyarlılık kazanmaları ve ilköğretim çağındaki öğrencilerden başlayarak toplumdaki tüm bireylerin vergi konusunda bilinçlendirilmeleri amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı ve GİB işbirliği ile yürütölen vergi bilincini geliştirme eğitim çalışmaları başlamıştır.¹³⁰

Halkımızın üzerine düşen vergi borcunu doğru zaman ve doğru miktarda ödemesi en büyük vatandaşlık görevlerinden biridir. Anayasamızda bir ödev olarak tanımlanan vergi ödeme yükümlölüğü Türk milletinin devletine karşı sunduğu bir vefa borcu ve teşekkürüdür. Vatandaşımızın bu çok önemli ve büyük sorumluluğun farkında olması ve bu ödevi hakkıyla yerine getirmesi için öncelikle belli bir bilincesahip olması gerekir. İnsanımızın bu bilinç ve duyarlılığı kazanması için küçük yaştan itibaren vergisel anlamda eğitilmeye başlanması çok önemli bir adım ve mükemmel bir gelişmedir.

Türkiye genelinde birinci kademedede (3. ve 4. sınıflar), ikinci kademedede (5, 6, 7 ve 8. sınıflar) ve üçüncü kademedede (9, 10, 11. sınıflar) öğrenim görmekte olan çocuklara CD ortamında hazırlanan materyaller kullanılarak toplam 1.297.065 öğrenciye eğitim verilmiştir. Çocukların gelişim düzeylerine uygun olarak vergi konusunda bilgilendirilmesi ve konu ile ilgili duyarlılık kazanmaları amacıyla hazırlanan oyun, şarkı, yarışma gibi uygulamaların yer aldığı www.vergibilir.gov.tr internet sayfasını Ocak-Aralık 2014 döneminde 127.138 kişi ziyaret etmiştir.¹³¹

Gelir İdaresi Başkanlığı sunduğu bu hizmet sayesinde hem geleceğin vergi mükellefi adaylarını hem de mevcut mükelleflerimizi yeterince bilgilendirmekte ve vergi ödemeye gönüllü uyumu artırarak müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Dış müşterilerimiz olan mükelleflerimizin vergisel ödevlerini gönüllü olarak, zamanında ve eksiksiz yapması iç müşteriler olan çalışanların da motivasyonunu artıracak ve paydaşların bu karşılıklı uyumu neticesinde vergi tahsilatı her geçen yıl daha da artacaktır.

Kuruluşumuz zamanla artan kaliteli hizmeti ve sürekli bilinçlenen müşteri kitlesi ile mükemmellik yolculuğuna başarıyla devam etmektedir.

¹³⁰G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.74

¹³¹G.İ.B. 2014 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.63

3.4.5.6. Borç Bildirim Hizmeti

Vergide gönüllü uyum ilkesinden hareketle, vergi borçlarının zamanında ödenmesi konusunda bir bilinç oluşturularak, cebri takibata başvurulmadan önce amme alacaklarının tahsilâtı için telefon ile bilgilendirme mekanizmasının etkin bir şekilde kullanımını sağlamak amacıyla borçlu mükellefler VİMER tarafından aranarak borç miktarı ile hak ve yükümlülükleri konusunda bilgilendirilmektedir.¹³²

Bu uygulama aracılığıyla mükelleflerin unutma ve ihmal etmekten kaynaklanan gecikme ve ertelemelerinin önüne geçilmiş olmaktadır. Cebri takibatın önüne geçilmesi zor kullanmayı engelleyeceği için mükelleflerin gururunu incitmenin de önüne geçilmesini sağlamaktadır. Bu hizmet ile mükelleflere sadece borç yükümlülükleri değil sahip oldukları haklar da anlatıldığı ve hatırlatıldığı için müşteri memnuniyetinin sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır.

¹³²G.İ.B. 2013 Yılı Faaliyet Raporu, a.g.e., s.75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GELİR İDARESİNDE GELİRİN MÜKEMMEL İDARESİ (GEMİ) PROJESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Konusu

“EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi’nde Gelirin Mükemmel İdaresi (GEMİ) Projesi” konusunu içeren bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilmiş ve analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanları seçilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, bir kamu kurumu olan Gelir İdaresi Başkanlığı’nda EFQM Mükemmellik Modeli aracılığıyla tanıtılan Mükemmellik Kültürü’nün çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiği, kalite geliştirme ve temel performans sonuçlarında zaman içerisinde artış sağlamanın mümkün olup olmadığı araştırılmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Hayatın her alanında sürekli bir gelişme, yenilenme ve değişme söz konusudur. İşletmeler yenileşimin farkında olmalı, çağa ayak uydurmalı ve daha kaliteli ürünler ve hizmetlerle müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Kalite, insan ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmektir. Yalnızca daha iyi ürün üreterek ya da hizmet sunarak kaliteyi yakalamak, korumak ve artırmak mümkün değildir. Çünkü kalite geliştirme; lideriyle, çalışanıyla, müşterileriyle ve ürünleriyle birlikte ele alınan bütüncül bir süreçtir. Kalite herkesin işidir. İşte Toplam Kalite Yönetim Modelleri de bu anlayışla ortaya çıkmıştır.

Çalışmada, kalitenin ve toplam kalitenin önem ve gerekliliği anlatılarak en önemli Toplam Kalite Modellerinden biri olan EFQM Mükemmellik Modeli bütün ayrıntılarıyla tanıtılmıştır. Bu model, birçok işletmenin hayallerini gerçekleştirmiş, hayatını değiştirmiştir. Bu anlamda azim ve sabrın teşvik edilmesi amacıyla kalite ödülüyle taçlanmış bir başarı örneği de kaleme alınmıştır. Araştırma, bütün kurum ve kuruluşları mükemmellik yolculuğuna sevk etmesi ve başarıya ulaşmalarında katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanlarını kapsamaktadır. Anket sorularına verilecek cevapların önemi dolayısıyla, formlar ilgili bireylere bizzat elden ulaştırılmış ve toplanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; “EFQM Mükemmellik Modeli ile tanıtılan Mükemmellik Kültürü Gelir İdaresi çalışanları tarafından benimsenecek midir?” olarak belirlenmiştir.

4.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığını temsilen İVDB Eğitim Müdürlüğü’ne, Hisar Veraset Vergi Dairesi Müdürlüğü’ne, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü’ne ve İnsan Kaynakları Müdürlüğüne toplam 200 adet anket bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve bunlardan 155 tanesi yine araştırmacı tarafından takibi yapılarak toplanmıştır.

4.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

“EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi’nde GEMİ Projesi” konusuyla sınırlıdır. Daha önce yapılmış başlıca tez, kitap, sunum, makale, internet kaynakları vb. yazılı kaynakların incelenmesi, analiz edilmesi, yorumlanması, karşılaştırma yapılması sonucu elde edilecek bilgiler; bilimsel yöntemle rapor edilecek ve elde edilen sonuçlar ilgili tüm tarafların yararına sunulacaktır.

4.1.8. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket Ertuğrul TAŞKIN’ın “Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO Örneği” isimli tezinden alınmıştır. Anket uygulaması Denizcilik sektöründe yapılmıştır. Anket formları İVDB çalışanlarına dağıtılmış ve toplandıktan sonra bilimsel analizler yapılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya konan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
3. Çalışma bilimsel yöntemine uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan kişilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanların algılarına göre Mükemmellik Kültürünü benimseme düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

Hipotez 2: Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanların algılarına göre Mükemmellik Kültürünü benimseme düzeyi ünvana göre anlamlı farklılık gösterir.

Hipotez 3: Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanların algılarına göre Mükemmellik Kültürünü benimseme düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

Hipotez 4: Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanların algılarına göre Mükemmellik Kültürünü benimseme düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

Hipotez 5: Gelir İdaresi Başkanlığı'nda çalışanların algılarına göre Mükemmellik Kültürünü benimseme düzeyi iş yerindeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

4.2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri

Mükemmellik Kültürü ölçeğindeki 26 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçekteki 5 madde eş faktör yüklemesi olduğundan dolayı çıkartılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.952$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur. Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p<0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek(gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.922>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında

varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.598 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Mükemmeliyetçilik Kültürü ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. Mükemmellik Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması (Özdeğer=12.097)	Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olması için cesaretlendirilmektedir.	0,791	24,746	0,933
	Çalışanlar kendi başlarına karar alabilmesi için yetkelendirilmektedir.	0,715		
	İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir.	0,713		
	Birey ve ekip düzeyindeki hedefleri gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.	0,708		
	Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içerisinde olması sağlanmaktadır.	0,689		
	Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır.	0,659		
	Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır.	0,647		
	Her türlü çalışmalar adil ve dürüst biçimde değerlendirilir. Çalışanlara fırsat eşitliği adil ve dürüst bir biçimde sağlanmaktadır.	0,609		
	Çalışanların performansları değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır.	0,525		
	İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve	0,523		

	desteklenmektedir.			
	Çalışanlara yönelik stratejilerin, politikaların ve planların iyileştirilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti anketi ve benzeri geri bildirim araçları kullanılmaktadır.	0,511		
	Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır.	0,509		
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme (Özdeğer=1.852)	Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	0,796	16,043	0,876
	Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir.	0,678		
	Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir.	0,627		
	Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirilmektedir.	0,627		
	Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır.	0,601		
	Çalışanların kurumun beklentilerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planları oluşturulmakta ve uygulanmaktadır.	0,597		
	Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılım özendirilmektedir.	0,595		
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi (Özdeğer=1.361)	İşe alma ve kariyer süreçleri yönetilmektedir.	0,800	12,617	0,796
	Adalet ve fırsat eşitliği sağlamak üzere; işe alma, kariyer geliştirme, görev değişikliği ve terfi planlarına ilişkin süreçler destekleyici politikalarla yönetilmektedir.	0,667		

	Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri (İşi yapabilme bilgi ve becerisi) belirlenmekte, sınıflandırılmakta ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanmaktadır.	0,608		
	Eğitim ve geliştirme planlarının, çalışanların kuruluşun gelecekte gerek duyacağı yetenekleri ve becerileri kazanmalarını sağlayacak yönde olması güvence altına alınmaktadır.	0,498		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler (Özdeğer=1.225)	Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulmaktadır.	0,827	10,192	0,825
	Çalışanlara ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulurken tüm katılımcıların veya temsilcilerin katılımı sağlanmaktadır.	0,812		
	İnsan Kaynaklarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçle (misyona ve vizyona açısından en önemli süreçler) uyumu sağlanmaktadır.	0,675		
Toplam Varyans %63.598				

Mükemmellik Kültürü ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması olarak ele alınmıştır. Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.933$ olarak, açıklanan varyans değeri %24.746 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme olarak ele alınmıştır. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.876$ olarak, açıklanan varyans değeri %16.043 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi olarak ele alınmıştır. İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.796$ olarak, açıklanan varyans değeri %12.617 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler

Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler olarak ele alınmıştır. Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.825$ olarak, açıklanan varyans değeri %10.192 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.2.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.2.3. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 96'sı (%61,9) erkek, 59'u (%38,1) bayan olarak dağılmaktadır.

Çalışanların unvan değişkenine göre 9'u (%5,8) yönetici, 146'sı (%94,2) çalışan olarak dağılmaktadır.

Çalışanların yaş değişkenine göre 43'ü (%27,7) 30 yaş ve altı, 34'ü (%21,9) 31-35 yaş, 25'i (%16,1) 36-40 yaş, 31'i (%20,0) 41-45 yaş, 22'si (%14,2) 46 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu değişkenine göre 10'u (%6,5) lise, 15'i (%9,7) ön lisans, 113'ü (%72,9) lisans, 17'si (%11,0) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Çalışanların çalışma süresi değişkenine göre 13'ü (%8,4) 1 yıldan az, 45'i (%29,0) 1-5 yıl, 19'u (%12,3) 6-10 yıl, 23'ü (%14,8) 11-15 yıl, 20'si (%12,9) 16-20 yıl, 35'i (%22,6) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 4. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	96	61,9
	Bayan	59	38,1
	Toplam	155	100,0
Unvan	Yönetici	9	5,8
	Çalışan	146	94,2
	Toplam	155	100,0
Yaş	30 Yaş Ve Altı	43	27,7
	31-35 Yaş	34	21,9
	36-40 Yaş	25	16,1
	41-45 Yaş	31	20,0
	46 Ve üzeri	22	14,2
	Toplam	155	100,0
Eğitim Durumu	Lise	10	6,5
	Ön Lisans	15	9,7
	Lisans	113	72,9
	Yüksek Lisans	17	11,0
	Toplam	155	100,0
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	13	8,4
	1-5 Yıl	45	29,0
	6-10 Yıl	19	12,3
	11-15 Yıl	23	14,8
	16-20 Yıl	20	12,9
	21 Yıl Ve üstü	35	22,6
	Toplam	155	100,0

Bu kısımda çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin tespiti yapılarak yorumlanmıştır.

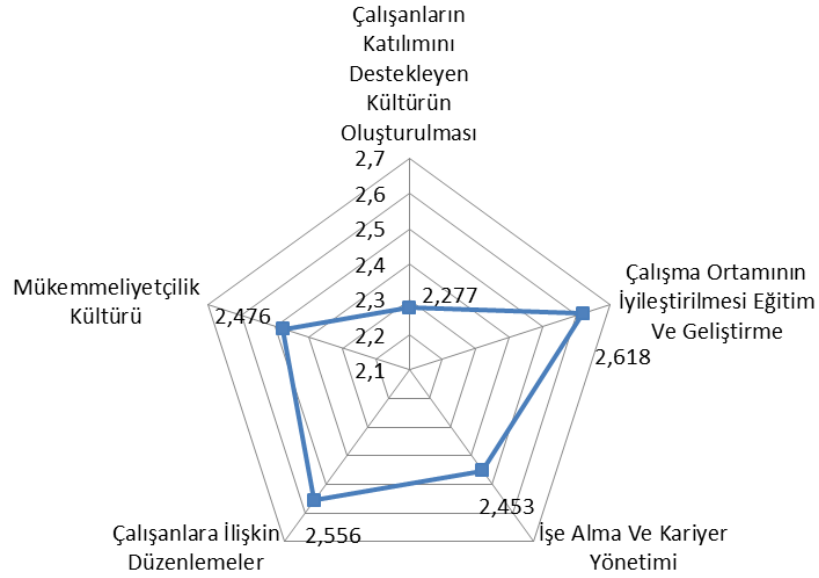
Tablo 5. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	155	2,277	0,810	1,000	4,830
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	155	2,618	0,859	1,000	4,570
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	155	2,453	0,835	1,000	4,500
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	155	2,556	0,991	1,000	5,000

Mükemmellik Kültürü	155	2,476	0,728	1,000	4,250
---------------------	-----	-------	-------	-------	-------

Araştırmaya katılan çalışanların “çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması” düzeyi zayıf ($2,277 \pm 0,810$); “çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme” düzeyi orta ($2,618 \pm 0,859$); “işe alma ve kariyer yönetimi” düzeyi zayıf ($2,453 \pm 0,835$); “çalışanlara ilişkin düzenlemeler” düzeyi zayıf ($2,556 \pm 0,991$); “mükemmellik kültürü” düzeyi zayıf ($2,476 \pm 0,728$) olarak saptanmıştır.

Şekil 4. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri



Araştırmanın bu kısmında çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin eğitim durumlarına göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,509$; $p=0,214 > 0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,127$; $p=0,340 > 0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların işe alma ve kariyer yönetimi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=0,968$; $p=0,409>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara ilişkin düzenlemeler puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=0,722$; $p=0,540>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların mükemmellik kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($F=0,872$; $p=0,457>0.05$).

Tablo 6. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	Lise	10	2,658	0,866	1,509	0,214
	Ön Lisans	15	2,467	0,770		
	Lisans	113	2,199	0,762		
	Yüksek Lisans	17	2,402	1,062		
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	Lise	10	3,043	0,901	1,127	0,340
	Ön Lisans	15	2,743	0,817		
	Lisans	113	2,585	0,822		
	Yüksek Lisans	17	2,479	1,084		
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	Lise	10	2,825	1,080	0,968	0,409
	Ön Lisans	15	2,583	0,666		
	Lisans	113	2,423	0,783		
	Yüksek Lisans	17	2,324	1,121		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	Lise	10	2,567	1,055	0,722	0,540
	Ön Lisans	15	2,578	0,895		
	Lisans	113	2,503	0,947		
	Yüksek Lisans	17	2,882	1,307		
Mükemmellik Kültürü	Lise	10	2,773	0,814	0,872	0,457
	Ön Lisans	15	2,593	0,586		
	Lisans	113	2,428	0,688		
	Yüksek Lisans	17	2,522	1,015		

Araştırmanın bu kısmında çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin yaşlarına göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=1,487; p=0,209>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=0,529; p=0,714>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların işe alma ve kariyer yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=0,596; p=0,666>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara ilişkin düzenlemeler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=1,955; p=0,104>0.05).

Araştırmaya katılan çalışanların mükemmellik kültürü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(F=1,298; p=0,273>0.05).

Tablo 7. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	30 Yaş Ve Altı	43	2,124	0,778	1,487	0,209
	31-35 Yaş	34	2,154	0,643		
	36-40 Yaş	25	2,323	0,772		
	41-45 Yaş	31	2,371	0,850		
	46 Ve üzeri	22	2,580	1,030		
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	30 Yaş Ve Altı	43	2,508	0,865	0,529	0,714
	31-35 Yaş	34	2,618	0,866		
	36-40 Yaş	25	2,623	0,794		
	41-45 Yaş	31	2,613	0,895		
	46 Ve üzeri	22	2,838	0,891		

İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	30 Yaş Ve Altı	43	2,407	0,772	0,596	0,666
	31-35 Yaş	34	2,331	0,738		
	36-40 Yaş	25	2,440	0,870		
	41-45 Yaş	31	2,637	0,966		
	46 Ve üzeri	22	2,489	0,891		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	30 Yaş Ve Altı	43	2,333	1,016	1,955	0,104
	31-35 Yaş	34	2,427	0,933		
	36-40 Yaş	25	2,493	0,845		
	41-45 Yaş	31	2,807	0,992		
	46 Ve üzeri	22	2,909	1,090		
Mükemmellik Kültürü	30 Yaş Ve Altı	43	2,343	0,699	1,298	0,273
	31-35 Yaş	34	2,382	0,667		
	36-40 Yaş	25	2,470	0,671		
	41-45 Yaş	31	2,607	0,800		
	46 Ve üzeri	22	2,704	0,805		

Bu kısımda çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin kurumda kalma süresine göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ortalamalarının kurumda kalma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,340$; $p=0.044<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda kalma süresi 16-20 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ($2,621 \pm 0,823$), çalışma süresi 1-5 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanlarından ($2,165 \pm 0,746$) yüksek bulunmuştur. Kurumda kalma süresi 16-20 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ($2,621 \pm 0,823$), çalışma süresi 6-10 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanlarından ($1,943 \pm 0,548$) yüksek bulunmuştur. Kurumda kalma süresi 21 yıl ve üstü olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ($2,471 \pm 0,792$), kurumda kalma süresi 6-10 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanlarından ($1,943 \pm 0,548$) yüksek bulunmuştur. Kurumda kalma süresi 16-20 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ($2,621 \pm 0,823$), Kurumda kalma süresi 11-15 yıl olanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanlarından ($2,098 \pm 0,820$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının kurumda kalma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,819$; $p=0,538>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların işe alma ve kariyer yönetimi puanları ortalamalarının kurumda kalma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,957$; $p=0,088>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara ilişkin düzenlemeler puanları ortalamalarının kurumda kalma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,076$; $p=0,071>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların mükemmellik kültürü puanları ortalamalarının kurumda kalma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,177$; $p=0,060>0.05$).

Tablo 8. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Kurumda Kalma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	1 Yıldan Az	13	2,417	1,116	2,340	0,044	5 >
	1-5 Yıl	45	2,165	0,746			2
	6-10 Yıl	19	1,943	0,548			5 >
	11-15 Yıl	23	2,098	0,820			3
	16-20 Yıl	20	2,621	0,823			6 >
	21 Yıl Ve üstü	35	2,471	0,792			3
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	1 Yıldan Az	13	2,517	0,868	0,819	0,538	
	1-5 Yıl	45	2,591	0,866			
	6-10 Yıl	19	2,489	0,906			
	11-15 Yıl	23	2,422	0,851			
	16-20 Yıl	20	2,800	0,758			
	21 Yıl Ve üstü	35	2,788	0,888			
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	1 Yıldan Az	13	2,673	0,874	1,957	0,088	
	1-5 Yıl	45	2,394	0,788			

	6-10 Yıl	19	2,211	0,728			
	11-15 Yıl	23	2,163	0,793			
	16-20 Yıl	20	2,788	0,886			
	21 Yıl Ve üstü	35	2,579	0,876			
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	1 Yıldan Az	13	2,872	1,302	2,076	0,071	
	1-5 Yıl	45	2,285	0,972			
	6-10 Yıl	19	2,456	0,976			
	11-15 Yıl	23	2,348	0,873			
	16-20 Yıl	20	2,767	0,879			
	21 Yıl Ve üstü	35	2,857	0,951			
Mükemmellik Kültürü	1 Yıldan Az	13	2,620	0,890	2,177	0,060	
	1-5 Yıl	45	2,359	0,707			
	6-10 Yıl	19	2,275	0,644			
	11-15 Yıl	23	2,258	0,705			
	16-20 Yıl	20	2,744	0,685			
	21 Yıl Ve üstü	35	2,674	0,712			

Bu kısımda çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,492$; $p=0,647>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,483$; $p=0,630>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların işe alma ve kariyer yönetimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,640$; $p=0,523>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara ilişkin düzenlemeler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,394$; $p=0,694>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların mükemmellik kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=-0,230$; $p=0,819>0,05$).

Tablo 9. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	Erkek	96	2,252	0,712	- 0,492	0,647
	Bayan	59	2,318	0,955		
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	Erkek	96	2,592	0,846	- 0,483	0,630
	Bayan	59	2,661	0,885		
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	Erkek	96	2,487	0,833	0,640	0,523
	Bayan	59	2,398	0,843		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	Erkek	96	2,531	0,964	- 0,394	0,694
	Bayan	59	2,596	1,039		
Mükemmellik Kültürü	Erkek	96	2,466	0,696	- 0,230	0,819
	Bayan	59	2,493	0,783		

Araştırmanın bu kısmında çalışanların ulaştıkları Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin ünvanlarına göre ortalamaları alınmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=1,421$; $p=0,157>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,801$; $p=0,424>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların işe alma ve kariyer yönetimi puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,789$; $p=0,431>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların çalışanlara ilişkin düzenlemeler puanları ortalamalarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,807$; $p=0,421>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların mükemmellik kültürü puanları ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,133$; $p=0,259>0,05$).

Tablo 10. Mükemmellik Kültürü Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	Yönetici	9	2,648	0,781	1,421	0,157
	Çalışan	146	2,254	0,809		
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	Yönetici	9	2,841	0,587	0,801	0,424
	Çalışan	146	2,605	0,872		
İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	Yönetici	9	2,667	0,893	0,789	0,431
	Çalışan	146	2,440	0,833		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	Yönetici	9	2,815	1,002	0,807	0,421
	Çalışan	146	2,540	0,991		
Mükemmellik Kültürü	Yönetici	9	2,743	0,621	1,133	0,259
	Çalışan	146	2,460	0,733		

Araştırmanın bu kısmında çalışanların Mükemmellik Kültürü Düzeyleri Arasındaki İlişkiler alınmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 11. Mükemmellik Kültürü Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

		Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi	Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	Mükemmellik Kültürü
Çalışanların Katılımını Destekleyen Kültürün Oluşturulması	r	1,000				
	p	0,000				
Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme	r	0,747**	1,000			
	p	0,000	0,000			
İşe Alma Ve	r	0,711**	0,600**	1,000		

Kariyer Yönetimi	p	0,000	0,000	0,000		
Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler	r	0,561**	0,445**	0,534**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
Mükemmellik Kültürü	r	0,893**	0,826**	0,843**	0,781**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Çalışma Ortamının İyileştirilmesi Eğitim Ve Geliştirme ile çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.747$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme arttıkça çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması artmaktadır.

İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi ile çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.711$; $p=0,000<0.05$). Buna göre işe alma ve kariyer yönetimi arttıkça çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması artmaktadır.

İşe Alma Ve Kariyer Yönetimi ile çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.6$; $p=0,000<0.05$). Buna göre işe alma ve kariyer yönetimi arttıkça çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme artmaktadır.

Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler ile çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.561$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlara ilişkin düzenlemeler arttıkça çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması artmaktadır.

Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler ile çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.445$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlara ilişkin düzenlemeler arttıkça çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme artmaktadır.

Çalışanlara İlişkin Düzenlemeler ile işe alma ve kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.534$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlara ilişkin düzenlemeler arttıkça işe alma ve kariyer yönetimi artmaktadır.

Mükemmellik Kültürü ile çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.893$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mükemmellik kültürü arttıkça çalışanların katılımını destekleyen kültürün oluşturulması artmaktadır.

Mükemmellik Kültürü ile çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.826$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mükemmellik kültürü arttıkça çalışma ortamının iyileştirilmesi eğitim ve geliştirme artmaktadır.

Mükemmellik Kültürü ile işe alma ve kariyer yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.843$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mükemmellik kültürü arttıkça işe alma ve kariyer yönetimi artmaktadır.

Mükemmellik Kültürü ile çalışanlara ilişkin düzenlemeler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.781$; $p=0,000<0.05$). Buna göre mükemmellik kültürü arttıkça çalışanlara ilişkin düzenlemeler artmaktadır.

SONUÇLAR

Düinde kalmamak, her geçen gün daha iyiye ulaşmak için daha iyi adımlar atabilmek değişim ve yenileşimle mümkündür. Bireyler için geçerli olan bu gerçek kurum ve kuruluşlar için de vazgeçilmez bir kıstastır. Bir işletme rakiplerine fark atmanın öncesinde sürekli olarak geçmişine bakmalı ve kendini geçme gayreti içerisinde olmalıdır. Özdeğerleme çalışma ve uygulamalarının temelinde de, hep bir önceki dönemden daha iyi olmaya çalışmak ve sürekli gelişim vardır.

En iyiye ulaşmanın bazen daha uzun zaman aldığı ama her zaman çok zor olduğu tartışmasızdır. Toplam Kalite Yönetimi Modelleri, mükemmel başarılarla ulaşabilmek için kullanılacak en etkili basamaklardır. Ancak aynı Kalite Modeli bazı kurumlarda daha iyi uyarlanıp, kolay kabul edilip, başarıyla uygulamaya konabilirken bazı kurumlarda bu durum pek de kolay olmamaktadır.

Mükemmellik yolculuğuna EFQM Mükemmellik Modeli ile giren köklü, hiyerarşik ve kuralcı bir yapıya sahip Gelir İdaresi Başkanlığı'nın bu modelin temel kavram ve kriterlerini özümsemesi ve hayata geçirmesi, çalışmanın giriş kısmında da belirtildiği gibi bir hayli zaman alacaktır. Model, GEMİ (Gelirin Mükemmel İdaresi) Projesi adı altında Gelir İdaresi'nde henüz yeni yeni uygulanmaya başlanmış olup başarı yolculuğunun ilk yılları Modelin tanıtılması ve kabul görmesi amacıyla düzenlenen eğitim çalışmalarısıyla geçmiştir. Proje henüz tam olarak hayata geçirilmemesine rağmen verilen eğitimlerin çalışanların algılarını değiştirip değiştirmediğini, mükemmellik kültürünün ne derece benimsendiğini ve EFQM Modelinin kurumsal yapıma uygun olup olmadiğını araştırmak için bir anket düzenlenmiş ve İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanlarının bir kısmına uygulanmıştır. Sonuçlar, modelin özümsemesinin uzun zaman alacağı fikrini teyit etmiştir. İVDB çalışanlarının algılarına göre mükemmellik kültürünü benimseme düzeyleri cinsiyete, ünvana, yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermezken kurumda kalma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Anket analizi sonucuna göre çalışanların kurumda kalma süresi arttıkça Mükemmellik kültürünü benimseme düzeyleri artmıştır. Kuruma daha önce giren memurların yıllar boyu meydana gelen yenilik ve gelişmelere şahit olmaları, onları mükemmel bir kültürün oluşabileceğine daha çok inandırmıştır. Bu sonuç mükemmellik yolculuğunda sabır ve zamana ihtiyaç duyulduğunu bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte anket sonuçlarına göre, çalışanlara ilişkin düzenlemelerin artırılması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması ve kariyer yönetiminin geliştirilmesi, çalışanların katılımını ve mükemmellik kültürünü benimseme düzeylerini zamanla artıracaktır.

Vergi Dairesi Başkanlığı çalışanlarının Mükemmellik kültürünü zor benimsemelerinin, değişim ve yeniliklere direnç göstermelerinin bir takım sebepleri vardır. Bu durum öncelikle teşkilatın katı bir hiyerarşik yapıya sahip olmasından ve etkili iletişimin yeterince sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Oysaki EFQM Mükemmellik Modeli, etkili iletişimi sağlamayı ve kalite sürecine en üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanları aktif olarak dahil etmeyi önerir. Modelde, çalışanlara değer verilmesi, onların devamlı motive edilmesi ve bağımlılıklarının artırılması ön plandadır. Bu anlamda mükemmel bir kuruluş olunabileceği ihtimaline önce çalışanların inanması şarttır. Çünkü görevlerini bu inançla yerine getiren çalışanlar, bu gerçeği zamanla müşterilere (mükelleflere) de inandıracaklardır. Bununla birlikte Mükemmellik kültürüne olan direnci artıran diğer sebep ise çalışanların yaptıkları işin niteliğidir. Asıl işi vergi toplamak olan bir kurumun çalışanlarının, bir taraftan vatandaştan cebren para tahsil ederken diğer taraftan da vergiden kaçınmayı ve vergi kaçakçılığını önlemesi ve hasılatı kusursuz bir şekilde artırması hiç de kolay değildir. Yapılan iş, ürün ya da hizmeti para karşılığında satan bir işletmenin yaptığı işten hem farklı hem de zordur. Bu tür işletmelerde müşteri memnuniyetini artırmak ürün ya da hizmetin kalitesini artırmakla mümkündür. Fakat Gelir İdaresi'nde kurumsal kalitenin artırılması ve mükemmel lider ve çalışanların ortaya çıkarılması mükelleflerin vergi dairesine bakış açısını iyi yönde değiştirebilecekse de vergi bilincinin tam anlamıyla yerleşmesi uzun zaman alacaktır. Çünkü GİB ve mükellefler arasında diğer kuruluşlarda olduğu gibi satıcı alıcı anlamında bir çıkar ilişkisi yoktur. Kazancın belli bir oranının düzenli olarak ve karşılıksız bir biçimde vergi dairesine ödenmesi söz konusudur. Bu yüzden öncelikle vergisel yükümlülüklerin yerine getirilmesinin kutsal bir vatandaşlık borcu olduğu gerçeğine herkesi inandırmak gerekir. Bu inanç ve anlayış yerleşmezse mükellefler vergilerini zamanında ve doğru miktarda ödemek yerine sürekli olarak vergi affı bekler yahut vergi kaçakçılığına yeltenir.

Toplanan vergilerin faydalı yatırımlara ve hizmetlere dönüştürülmesi mükelleflerin vergisel yükümlülüklerini kusursuz bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacaktır. Hem Gelir İdaresi Başkanlığı'nın önerisiyle eğitim kurumlarında verilen vergi bilincinin artırılması eğitimleri, hem GİB personelinin üstün çalışma performansları, hem de devletin yatırılan vergileri önemli hizmetler şeklinde topluma kazandırma faaliyetleri, gencinden yaşlısına bütün mükelleflere vergi ödemenin kutsal bir görev olduğu şuurunu kazandıracaktır.

Gelir İdaresi Başkanlığı, belediye, tapu sicil müdürlüğü, emniyet müdürlüğü, bankalar, noterler gibi dış paydaşlarıyla daha ayrıntılı bilgi paylaşımında bulunarak kaliteli ve güvenilir bir otokontrol sistemi oluşturma yönündeki faaliyetlerini artırma

gayreti içerisindedir. Böylelikle vergisel işlemler daha denetimli ve sistematik yapılarak vergi kayıp ve kaçığının önüne daha kolay geçilebilecektir. Denetimlerin sıklaştırılması, kapsamlarının genişletilmesi ve ceza oranlarının yükseltilmesi caydırıcılığı artıracığı için Gelir İdaresi bu yöndeki düzenleyici çalışmalarına da ağırlık vermeye devam etmektedir. Ayrıca dönem dönem ilan edilen vergi aflarının sayısının azaltması da mükelleflerin affa olan güvenini kırarak ve borç ödemelerinin ertelenmesinin önüne geçilecektir.

Kalite süreci, sorumluluğun yüksek, iş yükünün ve muhatabın çok fazla olduğu Gelir İdaresi'nde belli evrelerin tamamlanmasını, yeterli bir olgunluğa ulaşılmasını gerektirir ve bunun için de azim, sabır ve zamana ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AGUAYO Rafael, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, Form Yayınları, İstanbul, 1994
- ARAS A. A., Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Kalder Yayınları, Ankara, 2005
- ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- BOZKURT Rıdvan, Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, MPM Yayınları, Ankara, 1998
- ÇETİN Canan, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013
- DURAN Cengiz ve ECE Oğuzhan, Kalite Ödüllerinin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010
- EFİL İsmail, Toplam Kalite Yönetimi, Dora Yayıncılık, Bursa, 2010
- EFQM Mükemmellik Modeli 2013, KalDer Yayınları, İstanbul, 2013
- EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2008
- HITT Michael, IRELAND Duane and HOSKISSON Robert, Strategic Management, West Pub. Col. , 1995
- KINGİR Said, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014
- MEADOWS D. H. , RANDERS J., ve MEADOWS D. L. , Limits to Growth: The 30-Year Update, Chelsea Green Publishing, Vermont, 2004
- MASAAKİ, Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısı, Kalder Yayınları, Ankara, 2003
- NOHUTÇU Ahmet vd. , Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003
- OKAKIN Neslihan, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009
- ŞİMŞEK Hasan, Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2010
- ŞİMŞEK Muhittin, Kalite Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2004
- ŞİMŞEK Muhittin, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı-İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2006
- TELMAN Nursel ve ÜNSAL Pınar, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayın, İstanbul, 2004

William P. Antony, Pamela I. Perrewee and K. Michele Kacmar, Strategic Human Resources Management, The Dryden Press, New York, 1993

YALÇIN Bahar, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006

MAKALE VE DERGİLER

AKÇAKAYA M., “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme,” Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı 25, 2010

ASLAN S. ve ÖZÇELİK H., “İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi,” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 10, 2009, s.110

ERDEM O. ve DİKİCİ M. , “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi” , Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 2009

EVLİYAOĞLU F. ve HEMEDOĞLU G. , “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri” İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı 4, 2012

Gelir İdaresi Başkanlığı 2013 yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yayın No:187, 2014

Gelir İdaresi Başkanlığı 2014 yılı Faaliyet Raporu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Yayın No:199, 2015

Gelir İdaresi Başkanlığı 2014-2018 Stratejik Planı, Ankara, 2013

GERGER Atakan ve DEMİR Bülent, “Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyet Oranının Arttırılmasına Yönelik Bir Örnek”, Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi, Sayı 2, 2010

GÖKÜŞ Mehmet , “Küreselleşme Sürecinin Kamu Hizmetine Yansıması”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 20, 2010.

H. ŞENTÜRK ve Ö. TÜRKMEN , “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 12, 2009

KAYAN N. , "Kalite Kavramı ve Gelişimi 1", Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl 35, Sayı 419, Kasım 1996

KUTLU S. ve DURAN C, “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi,” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 28, 2010

ÖZER M. A. , (2013) “Kalite Yönetimini Edwards Deming”le Yeniden Okumak,” Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2013

ÖZMUTAF N. Metin, “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sayı 2, 2010

SEZER Özcan, "Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş Odaklılık): Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 2008

SÜMER Kerem, GÜL Sait, "ISO VE EFQM Kalite Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması: Literatür Araştırması", Akademik Bakış Dergisi, Sayı 36, Haziran 2013

ŞENTÜRK H. ve TÜRKMEN Ö. "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları," Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 12, 2009

TEZLER

CENGİZ E., "Toplam Kalite Yönetimi Geçiş Süreci ve Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

DENİZHAN Dila, "EFQM Mükemmellik Modeli ve Kocaeli Sanayi Odası’nda Uygulanması", Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

İKBAL Fadime Menekşe, " 2003-2010 EFQM Mükemmellik Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma:24 Eylül Anaokulu", Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011

ÖZTUNA Barış, "ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

ULUĞ M., "Örgütlerde Grup Yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkisi Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

TAŞKIN Ertuğrul, "Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İDO Örneği", Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, 2012

SELVİ Gamze, "Özdeğerlendirme Çalışmalarında RADAR Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması", Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013

İNTERNET TABANLI KAYNAKLAR

<http://tr.wikipedia.org/wiki/EFQM> (Erişim tarihi: 12.07.2014)

<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> (Erişim tarihi: 13.04.2015)

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx> (Erişim tarihi: 10.06.2014)

<http://www.vergialgi.net/vergi-haber/gelir-idaresinde-efqm-mukemmellik-modeli>
(Erişim tarihi: 14.08.2014)

sosyal.gib.gov.tr/baglantilar/gemi-projesi (Erişim tarihi: 10.09.2014)

www.efqm.org, EFQM Excellence Model Introduction (Erişim tarihi: 10.06.2014)

www.gemiprojesi.net/web/tr.aspx (Erişim tarihi: 09.05.2014)

www.gib.gov.tr/index.php?id=94 (Erişim tarihi: 05.11.2014)

www.maliye-mayem.gov.tr/mayemweb2014/index.html (Erişim tarihi: 06.10.2014)

16	Birey ve ekip düzeyindeki hedefleri gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çalışanların performansları değerlendirilmekte ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip olarak katılım özendirilmekte ve desteklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kuruluşun tüm alanlarında yenileşimin yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Çalışanlar kendi başlarına karar alabilmesi için yetkelendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Çalışanlar kuruluşun sürekli başarısının yaratıcısı ve sözcüsü olması için cesaretlendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Çalışanların iletişim gereksinimleri ve beklentileri saptanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Kurumda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları oluşturulmakta ve kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikimi paylaşılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Çalışanların yetkelendirilmesi, iş dağılımı ücretlendirme gibi istihdama ilişkin konular, kurumun politika ve stratejisi ile uyumlu yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Çalışanların sorumlu çalışma anlayışı ve yaşamı arasında bir denge kurulabilmesi için uygun yaklaşımlar yaşama geçirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Çalışanlar topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Bireyler ve ekipler arasında karşılıklı desteği, tanımayı ve birbirini gözetmeyi içeren bir kültür özendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Çalışanlar arasında çeşitlilik güvence altına alınmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>