

3.20. VERGİ DAİRELERİNDE YÖNETİCİLER İLE MEMURLAR ARASINDA İLETİŞİM VE SOSYAL ETKİLEŞİM

Prof. Dr. Asaf Varol

Fırat Üniversitesi

İletişim Fakültesi Dekanı

ÖZET

İnsanlar iletişim kurduklarında, çok geniş miktarda bilgi işlerler. İletişim işlevi, bir şahsın sinir sisteminden diğer bir kişinin sinir sistemine, göndericinin zihninde şekillenmiş düşüncelere bağlı olarak karşıda bir anlam oluşturması amaçlanan mesajların gönderilmesi ile sağlanır. Sözlü mesajlar, dilin temeli olan kelimeler ve sözlü sembollerle gerçekleşir.

Bu çalışma Maliye Bakanlığınca yapılan ve Ankara'daki Vergi Dairelerine uygulanan bir ankete bağlı kalınarak geliştirilmiştir. Ankete toplam 1164 memur katılmıştır. Memurlar; yöneticiler, çalışanlar ve halk arasındaki süregelen başarısız iletişimin sebepleri hakkında görüşlerini bildirmişlerdir.

Bu makalede, uygulanan anketlerin sonuçları analiz edilmiş ve farklı bir bakış açısıyla yeniden yorumlanmıştır. Sonuçta toplam kalite çemberi ve yeniden organizasyon bağlamında problemlerin çözümü için bazı tavsiyeler getirilmiştir.

Communication And Social Reciprocal Influence Between Administrators And Civil Servants Of The Tax Offices

When people communicate, they process vast quantities of information. The communication process involves sending messages from one person's nervous system to another's with the intention of creating a

meaning similar to the one in the sender's mind. The verbal message does this through words, the basic elements of language, and words, of course, are verbal symbols.

This study was developed on a survey, which was done by the Ministry of Finance and which was applied on the personnel of the tax offices in Ankara. Totally, 1164 personnel of the Tax Offices joined the survey and pointed out their views on the problems of the unsuccessful communications between the administrator, employee and people.

In this article, the applied survey was analyzed and reinterpreted in a different aspect. Finally, some recommendations are done to solve the problems in a manner of the total quality circle and reorganization.

1. İLETİŞİM NEDİR?

Doğan Cüceloğlu (2002) “Birbirimizin farkına varınca başlayan iletişim, çok kanallı bir süreçtir; her duyu organı, bir iletişim kanalı işlevini görür” demektedir. İletişim sadece canlılara mahsus bir olgu değildir. Cansızlar arasında da bir iletişim vardır. Örneğin, uzaktan kumanda ile televizyon arasında kurulan elektronik sinyal de sonuçta bir iletişim türüdür.

1.1. İnsanlarda İletişim

İnsanlarda iletişim, duyu organları yardımıyla bireylerin duygu ve düşüncelerini birbirine aktarma sürecidir. Kişiler arası iletişim sadece dil ile değil, diğer duyu organları yardımı ile de gerçekleşebilir. Konuşan bir kişiyi dinlerken, kafamızı sallama biçimine göre; onu ya onaylıyoruz, ya reddediyoruz ya da fikrimizin olmadığını karşımızdakine hissettirebiliyoruz. Bir çocuğun başına okşamak veya itmekle, ona olan sevgi veya kızgınlığımızı ifade etmiş olmuyor muyuz?

Elibal’a (2003) göre “İnsan; jest ve mimikleri kullanan gelişmiş refleks ve içgüdülerinin yanı sıra dili de içine alan çok karmaşık öğrenilmiş davranışlarla iletişim yapan yegane varlıktır. Davranışlar “doğuştan gelen”, “gelip geçici” ve “öğrenilmiş” olarak üçe ayrılır. Öğrenilmiş davranışlar

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

bireylerin toplum içinde doğduktan sonra iç ve dış çevrelerinden gelen uyarıcılarla iletişimini, etkileşim sonucu edindikleri nispeten kalıcı davranışlardır.”

İnsanlar arasındaki etkileşim dinamiğini açıklamada, beş temel varsayım üzerinde durulur (**Tablo 1**).

| Unsur | Açıklama |
|---|---|
| İletişim kuramamak imkansızdır. | Hiçbir şey yapmamak dahi bir anlam taşır ve sonuçta iletişime girer. |
| İletişimin kapsamı ve ilişki düzeyleri vardır. | İlişki düzeyi, kapsam düzeyine anlam verir. Kişi aynı bir mevzuatla ilgili amiri veya arkadaşına danıştığında, kurduğu cümleler farklı ancak anlamsal bağlamda kapsamaları aynı olabilir. |
| Mesaj alışverişinde kurulan sözdizimsel yapı, anlamı oluşturur. | Kurulan cümlede yükleme en yakın kelime, vurgulanmak isteniyor demektir. Örnek: Ben yarın Ankara'ya gidiyorum. |
| Mesajlar sözlü ve sözsüz olarak iki tiptir. | Kapsam iletişiminde sözlü mesajlar ilişkiyle ilgili tutum ve tercihlerde, anlatımda ise sözsüz mesajlar etkili olurlar. Mantıksal mesajlar sözlü, duygusal mesajlar sözsüz olurlar. |
| İlişkilerin seviyeleri farklılık gösterebilir. | İletişimi kuran kişiler, eşit veya eşit olmayan ilişki içindedir. |

Tablo 1: Etkileşim Dinamiğinin Beş Temel Unsuru (Elibal, İ., 2003)

1.2. İletişim Türleri ve Çatışmalar

1) Kişi içi iletişim ve çatışma: “Bir insanın düşünmesini, duyulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem

yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini, bir iç iletişim olarak görebiliriz. Mesaj üretmekle yorumlamak, kişi içi iletişimdir” (Elibal, İ., 2003).

2) Kişiler arası iletişim: “Mesaj gönderenin başka, gönderilenin başka insanlardan oluştuğu iletişimdir. Mekan ve zaman birliği olmalıdır. Kişiler arası iletişim sözlü ve sözsüz olarak ikiye ayrılır. Sözlü iletişim dil ve dil ötesi şeklinde olur. Sözsüz iletişim; yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı şeklinde olur” (Elibal, İ., 2003).

3) Örgüt içi iletişim ve çatışma: “Örgüt içinde görev alan kişilerin önceden tanımlanmış bir takım rollere girip hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerinin gereğini yerine getirerek iletişimde bulunmaları, örgüt içi iletişime girer. Örgüt içi çatışmalar ise genelde rol çatışmaları ve alt üst ilişkilerinden doğar. Kendi yönetiminde olmayan bir personel ya da birimi bir yönetici kendi hizmetinde esas sorumludan gereken izni almadan kullanması, ilgili kişiyi hiçe saymak ya da o kişiyi tanımamaktır. Böyle bir durumda yapılan işler ve birbirine karışmakta ve esas yapılması gereken iş aksamaktadır. Aynı zamanda fikri alınmayan yönetici bir çatışma yaşamakta ve bu çatışmayı farklı şekillerde dışa da yansıta bilmektedir” (Elibal, İ., 2003).

4) Kitle iletişimi ve çatışma: “Bir takım bilgilerin sembollerin, bir takım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine; kitle iletişimi denir. Kaynak ve hedef arasındaki kanallara ise kitle iletişim araçları denir” (Elibal, İ., 2003).

1.3. Kişiler Arası İletişim Çatışmalarının Nedenleri

1) Duygu: Duyguları algılamamız için vücudumuzun farklı organlarının devreye girmesi gerekir. Duyu organları vasıtasıyla elde edilen davranışlara bağlı olarak, kişilerle iyi veya kötü iletişim kurulabilir.

2) Algı: Algılama, duyu organlarından biri veya birkaçının müşterek gönderdikleri sinyallerin beynimizde değerlendirmesi sürecidir. Beyinde yapılan değerlendirmeler sonrasında kişiler arasında çatışmalar oluşabilir.

3) Yanlış Enformasyon: Çevresel etkilerle elde edilen bilgiler doğrultusunda, bir kişiye karşı ön yargılı davranılabilir ve bunun sonucunda çatışmaya girilebilir.

4) Bilinç dışı: Bilinç dışı etkiler sonucunda davranış şekilleri değişim gösterebilir ve bu değişimler bir çatışmaya dönüşebilir.

5) Gereksinimler: Gereksinimlerimiz doğrultusunda kişilerle kuracağımız ilişkilerin özellikleri değişim gösterebilir.

6) Kişisel faktörler: İnsanın fiziksel özellikleri ve dış görünüşleri, kişiler arası iletişimi kurmada etkin rol üstlenebilir. Örneğin çok yakışıklı bir gence karşı duyulacak iç dürtüsel bir sempatik yaklaşım, kişinin davranış biçimini tümünden değiştirebilir.

7) İletişim becerisi: İletişim becerisi iki şekilde kazanılabilir. Birincisi insanoğlu doğuştan gelen gen özellikleri nedeniyle iletişim kurmada çok başarılı olabilir. İkincisi ise sonradan çevresel etkiler ve eğitimle kazanılandır. İletişim becerisi bir sanattır ve kişiye özgüdür.

8) Sosyal ve fiziksel çevre: Kişilerin buldukları sosyal ve fiziksel çevre, kişilerin davranışlarını kendiliğinden etkileyebilir. Bu yüzden ki kişiler sosyetik bir çevre içerisinde veya normal bir çevrede konuşma ve davranışlarını farklı biçimde karşısındakine sergileyebilir. Bu ikili değişim, bazen çatışmalara neden olabilir.

9) Kültürel faktörler: Farklı kültürler arasındaki ilişkiler, iletişim kurmada değişik durumlar yaratabilir. Dil, din, ırk, yaşamsal nitelikler, iletişim kurmada belirleyici roller üstlenir. Örneğin tarihsel gelişim süreci içerisinde, Türklerin Pakistanlılarla ilişkileri hep kardeşlik olgusu üzerine kurulmuştur.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

10) Mesajın niteliği: Kişiler arasında gerçekleşen bir iletişim unsurunun kapsamına daha önceden karşı olması münasebetiyle çatışma çıkabilir.

11) Roller: Kişinin bulunduğu mesleki konum, o kişiye bazı nitelikler kazandırır. Mesleki görev nedeniyle kişiler, çerçevesi önceden belirlenmiş rolleri üstlenmek durumunda kalabilir ve bunu sonucunda kişiler arası çatışmalar oluşabilir.

12) Kararsızlık: Karar vermede güçlük çeken kişiler, ne zaman nasıl davranmaları gerektiği konusunda çelişkili davranabilirler ve bunun sonucunda çatışmalar meydana gelebilir.

2. VERGİ DAİRESİ ÇALIŞANLARININ VERGİ DAİRESİNE İLİŞKİ GÖRÜŞLERİ

“Vergi dairesi çalışanların vergi idaresine ilişkin olarak bildirmiş olduğu 1.164 adet görüş, ana başlıklar altında toplandığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır. Vergi dairesi çalışanlarının görüşlerinin tespitinde sadece yazı ile vergi dairesi müdürlüğü adına bildirilen görüşlerin yanı sıra Ankara Defterdarlığı’na bağlı 31 vergi dairesinde personelin görüşlerini aracısız tespit etmek amacıyla, 702 personele uygulanan anket sonuçları da bu bölümde yeri geldikçe değerlendirmeye tabi tutulmuştur” (Maliye Bakanlığı, 2003).

Tablo 2 dikkatli incelendiğinde, Vergi dairelerinden alınan görüşlerin 19 temel sorun çerçevesinde oluştuğu ve en önemli sorunların “*Personel ve Personelin Eğitimi*”, “*Elektronik Donanım*”, “*Örgütlenme*”, “*Vergi Mevzuatı*”, “*Usul Hükümleri*” ve “*Bütçe İmkanları*” olduğu görülür (Maliye Bakanlığı, 2003).

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

| Ana başlık | Bildirilen sorun adedi | (%) |
|--|-------------------------------|------------|
| Personel ve Personelin Eğitimi | 264 | 22.68 |
| Elektronik Donanım | 134 | 11.51 |
| Örgütlenme | 108 | 09.28 |
| Vergi Mevzuatı | 102 | 08.76 |
| Usul Hükümleri | 99 | 08.51 |
| Bütçe İmkanları | 96 | 08.25 |
| Fiziksel Sorunlar | 65 | 05.58 |
| Denetim | 62 | 05.53 |
| İş Standartlarının Olmaması | 61 | 05.24 |
| Mükellefi Bilgilendirme | 56 | 04.81 |
| Vergi Dairesine Vergicilik Dışı Verilen Görevler | 44 | 03.78 |
| Bölge Müdürlüğü Düzenlemeleri | 20 | 01.72 |
| Vergi Afları | 15 | 01.29 |
| Siyasi Baskı | 14 | 01.20 |
| Sosyal İmkanlar | 10 | 00.86 |
| Toplanan Verginin Etkin Kullanılması | 5 | 00.43 |
| İdari Yapılanmadaki Yer | 4 | 00.34 |
| Vergi İdaresinden İstenen İstatistikler | 4 | 00.34 |
| Temiz Toplum-Temiz Yöneticiler | 1 | 00.09 |
| Toplam | 1164 | 100 |

Tablo 2: Vergi Dairesi Çalışanların Vergi İdaresine İlişkin Görüşleri (Maliye Bakanlığı, 2003).

2.1. Personel ve Personelin Eğitimi

Maliye literatüründe vergi örgütü halka hizmet götüren birim olarak görülmez. Tersine vatandaşa karşılıksız yükümlülükler yükleyen bir kurum olarak görülür. Ancak Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında vergi örgütü aynı zamanda vatandaşa hizmet götüren bir birimdir. Hizmet üreten bir birim olması nedeniyle de personelin nitelik ve nicelik yönünden yeterli durumda olması gerekmektedir (Maliye Bakanlığı, 2003).

Öte yandan iç müşteri konumunda olan personelin tatmini de kurum yönetimi ve kurumun ürettiği hizmet açısından büyük önem taşımaktadır (Tablo 3).

| Performans | Değerlendirme | Yüzde |
|--|-----------------------------------|-------|
| İş hacminin arttığı dönemlerde personel iş başarımı (performans) yönünden ne derecede başarılıdır? | - Çok başarılı | 9 |
| | - Oldukça başarılı | 33 |
| | - Orta düzeyde | 44 |
| | - Oldukça az başarılı | 11 |
| | - Hiç başarılı değil | 3 |
| Şimdi yapmakta olduğunuz işten daha farklı bir iş verilmesine; | - Çok istekliyim | 11 |
| | - Oldukça istekliyim | 19 |
| | - Kararsızım | 28 |
| | - Oldukça az istekliyim | 12 |
| | - Hiç istekli değilim | 30 |
| Bu kurumda ne zamana kadar çalışmak isterdiniz? | - Emekli oluncaya kadar | 49 |
| | - Daha iyi bir iş buluncaya kadar | 45 |
| | - Kısa zamanda ayrılacağım | 4 |
| | - Hemen ayrılacağım | 2 |
| Sizce bu dairede çalışanlar ne kadar verimli çalışmaktadırlar? | - Çok verimli | 6 |
| | - Verimli | 22 |
| | - Orta düzeyde | 46 |
| | - Fazla değil | 14 |
| | - Oldukça az | 12 |
| Personelin yaptığı çalışmalar yükseltmelerine esas olmak üzere belli zamanlarda değerlendirilmekte midir? | - Her zaman | 2 |
| | - Sık sık | 2 |
| | - Belli dönemlerde | 18 |
| | - Gerektikçe | 17 |
| | - Değerlendirme yapılmıyor | 61 |
| Kurumunuzu başka kurumlarla karşılaştırdığımızda, çalışılacak yer olarak başkalarına tavsiye konusunda nasıl buluyorsunuz? | - Çok gevşek | 1 |
| | - En kötülerinden biri | 24 |
| | - Çoğundan kötü | 23 |
| | - Ötekiler gibi | 22 |
| | - Çoğundan daha iyi | 26 |
| | - En iyilerden biri | 3 |

Tablo 3: Ankara’da Vergi Dairesi Personeline Uygulanan Anket Sonuçları (Maliye Bakanlığı, 2003, Arı, Ç. 1995).

Tablo 3'de yapılan anket sonuçları incelendiğinde, iş hacminin artması sonrasında, performans açısından “Çok başarılı” diyenlerin yüzdesinin 9 olduğu görülmektedir. “Oldukça Başarılı” diyenlerle birlikte bu oran yüzde 42'lere ulaşmaktadır. Ancak **Tablo 3**, iş hacminin artması halinde performansın düştüğüne işaret etmektedir.

Aynı tabloda “Şimdi yapmakta olduğunuz işten daha farklı bir iş verilmesine”, “Çok istekliyim”, “Oldukça İstekliyim” ve “Karasızım” diyenlerin yüzdesi, 58 seviyesine çıkmaktadır. Buradan çıkan sonuç, vergi dairelerinde çalışanlardan ankete katılanların yarıdan fazlasının işinden memnun olmadığıdır.

Vergi dairelerinde çalışanların aldıkları ücretlerden, personel yönetiminden, yaptıkları işlerden memnun olduklarını söylemek de mümkün değildir. Çünkü “Bu kurumda ne zamana kadar çalışmak isterdiniz?” sorusuna, ankete katılanlardan ancak yarısı, “emekli oluncaya kadar” cevabını vermiştir.

Ankette “Sizce bu dairede çalışanlar ne kadar verimli çalışmaktadırlar?” sorusuna, ankete katılanların verdiği cevaplardan da anlaşılacağı üzere “Verimli” ve “Çok verimli” diyenlerin oranı sadece %28'dir. Kamu kurumlarımızın yaklaşık olarak büyük bir bölümünün %30 verimle çalıştığını bilmekteyiz.

“Personelin yaptığı çalışmalar yükseltilmelerine esas olmak üzere belli zamanlarda değerlendirilmekte midir?” anket sorusuna alınan cevaplardan, bu konuda bir faaliyetin mevcut olmadığı görülmektedir.

“Kurumunuzu başka kurumlarla karşılaştırdığınızda, çalışılacak yer olarak başkalarına tavsiye konusunda nasıl buluyorsunuz?” sorusuna verilen cevapların hemen hemen yarısı, kötü durumda olduğunu söylüyor. Çalışanların işlerinden memnuniyetsizliği, başarıyı olumsuz etkilen unsurlardan sadece birisidir.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

Personel ve Personelin Eğitimi” sorununun birinci sırayı almasında etken olabilecek nedenler şöyle sıralanabilir:

| | |
|---|---|
| Vergi Daireleri Personel ve Mükellef Sayısı Bakımından Standartda Bağlanması | Vergi dairelerinde, mükellef sayısında olduğu gibi personel sayısında da bir standart oluşturulmalıdır. Kapsamlı bir personel alımı 1989’da yapılmış, o zamandan 1998 yılına kadar personel sayısında sayısal olarak çok büyük azalmalar olmuştur. Emekli olan personel bir yana, artan iş yükü, personel üzerinde baskı yapmakta, iş verimini, dosyaların doğru ve zamanında kontrolünü etkilemekte, ayrıca personelin özlük haklarının iyi olmaması (fazla mesailerin çok düşük olması, ücretlerin düşüklüğü, memurların ek göstergeli kadrolara inememesi vb.) nedeniyle yeni alınan personel dahi vergi idaresinde çalışmak istememekte; daha ziyade işleri basit ve mutad olan Saymanlık, Personel Müdürlüğü gibi Bakanlığın diğer hizmet birimlerinde çalışma talebinde bulunmaktadırlar (Maliye Bakanlığı, 2003). |
| Nitelikli ve Uzman Personel Sayısındaki Yetersizlik | Vergi dairelerinde şoför, gece bekçisi, elektrik teknisyeni, bilgisayar teknisyeni, yardımcı hizmetli vb. personel konusunda eksikler bulunduğu gibi şef, müdür yardımcısı gibi yönetim kademesinde de personel sıkıntısı yaşanmaktadır. Bu eksikliklerin norm kadro uygulamasına geçilmesi ile giderilmesi mümkündür (Varol, A., Ayden, C., Demirbaş, M., Düşükcan, M., Saler, M., 2003). Diğer taraftan teknik konularda görevli personeli vergi dairesinde gizli işsiz olarak istihdam etmek yerine, bu hizmeti özel sektörden temin etmenin daha rasyonel olacağı düşünülmektedir (Maliye Bakanlığı, 2003). Gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerine yatkın eleman teminindeki güçlükler, vergi daireleri için de geçerlidir. Vergi dairelerinde otomasyon sistemlerinin yeterli olmayışı ve otomasyon sistemlerini kullanabilen eleman eksikliği, uzman personel sayısında yetersizlik yaratmaktadır. |
| İş ve Görev Tanımlamasına İlişkin Standartların Olmaması | Kamuya ait dairelerin birçoğunda olduğu gibi vergi dairelerinde de mevcut personelden yeterli verimin alındığını söylemek çok güçtür. Otomasyon sistemlerinin etkin kullanılması halinde, mevcut personelin yarısı ile dahi yüksek performans alınabilir. İş ve görev tanımlamalarının yeterli olmayışı, memur çalışanların iş sahaları bağlamında kayıtsız kalmalarına sebep olabilmektedir. |
| Başarılı Personelin Ödüllendirilmesi | Başarının ödüllendirilmesi halinde, verimin artıracığı kuralı hiçbir zaman unutulmamalıdır. Sembolik ödüller dahi, personel arasında iş yarışı doğurabilir. Örneğin farklı kategorilerde “ayın memuru” seçilenlerin resimlerinin panolarda asılması, performansın artırılması açısından önemli gelişme sağlayabilir. Tabii asıl motivasyon, personele sağlanabilecek maddi destek ile ivmelendirilebilir. Bu amaçla “Gelir İdaresini Geliştirme Fonundan” personele maddi katkı sağlanabilmelidir. |

Tablo 4: Personel ve Personelin Eğitimi İlişkin Sorunlar

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

| | |
|--|---|
| Sicil ve Yükselme Koşullarının Objektifliği ve Gerçekçiliği; Performans Değerlendirmeleri | <p>Personelin sicil ve yükselme şartları adil hale getirilmeli ve personelin başarısının ölçülmesinde performans kriterleri dikkate alınmalıdır.</p> <p>Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla araştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, M., J.,1993).</p> <p>Gerçek bir performans analizi yapabilmek için Vergi Dairelerinde Benzetim Yöntemleri (ARENA gibi) kullanılarak, optimum iş analizleri yapılabilir Varol, A., Tanyıldızı, E., (2002).</p> <p>Performans değerlemesinin amacı; iş performansı hakkında bilgi edinmek, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.</p> <p>Türk Vergi İdaresinde ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı ve işe alma kriterleri açısından performans kriterlerinin uygulanması kaçınılmazdır.</p> |
| Maliye Sınıfının İhdas Edilmesi | <p>Vergi dairesinde görev alan memurun işini layıkıyla yerine getirebilmesi için maliye, hukuk, muhasebe, ekonomi ve halka ilişkiler konularında eğitimi olması gerekir. Vergi idaresinin verdiği hizmeti Genel İdare Hizmetleri içinde saymak adil değildir. Bu bağlamda, yıllardır dile getirilen hatta meclise dahi sunulup sonra geri çekilen “MALİYE SINIFI”nın mutlak surette oluşturulması gereklidir (Maliye Bakanlığı, 2003).</p> |
| Kamu’da denetim mekanizmasının yetersizliği | <p>657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan cezaların bu anlamda etkin olduğunu söylemek mümkün değildir. Diğer taraftan başarısız kişilerin diğer personele kötü örnek oldukları da bir başka gerçektir. Kamuda işini yapmayan, mesai kurallarına uymayan memur ile ilgili etkili bir cezai hükmün uygulanmadığı bir gerçektir. Tablo 5’deki yerinde olmayan personelin yüzdesinin 33 seviyelerine ulaşması, memurlarda görev anlayışının gerçek yüzünün ortaya çıkması için yeterli bir göstergedir.</p> |
| Vergi Dairesi Personeli Açısından Kadro Sıkıntısı | <p>Bazı vergi dairelerinde yeterli ve etkin otomasyon sistemlerinin kurulmamış olması, mevcut personelden yaşlı olanların bilişim teknolojilerine yatkın olmayışı, sanki de vergi dairelerinde personel açığı bulunuyor imajını yansıtmaktadır. Oysa söz konusu bilişim teknolojilerini kullanmaya yatkın mevcut bazı personele verilecek hizmet içi eğitim kursları ile kadro sıkıntısı olmadığı görülecektir.</p> |
| Yerel Personelden Kaynaklanan Sorunlar | <p>Küçük yörelerde çalışmakta olan vergi dairesi personelinin yerel (mahalli) memur olması nedeniyle karşılaşılabilen sorunların ve güçlüklerin aşılabilmesi, işlemlerde aksama ve suiistimale meydan verilmemesi için, mahallinde çalışan personeline yer değiştirme yönetmeliğine tabi tutulması gerekmektedir (Maliye Bakanlığı,</p> |

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

| | |
|--|---|
| | <p>2003).</p> <p>En azından Defterdarlıklar bünyesinde bu mahalli personelin il içinde yer değiştirme işlemleri yapılmalıdır. Buna ilişkin bir yönetmelik düzenlenmesi durumunda, il içi atamalarda oldukça baskın olan dış etkenlerin de fonksiyonları azalacak ve hatta sona erecektir. Böylece yerel personelin de etkin kullanılmasına olanak sağlanmış olacaktır.</p> |
| Vergi Dairesi Müdürünün Görev ve Yetkileri Belirlenirken Yöneticilik Fonksiyonunun Ön Plana Çıkarılması | <p>Vergi dairesi müdürü; yoklama memuru, daktilograf gibi kadrolarda bulunan memurları istediği kadro ve görevde çalıştırabildiği halde, mükeffell memur olarak atanan veznedar, icra memuru, tahsildar gibi memurların bu kadroların dışında başka bir yerde görevlendirilememesi, idarenin etkinliğini azaltmaktadır. Vergi Dairesi Müdürü bu kadrolarda görev yapan kişileri kendisi atayabilmeli, vergi dairesinde personel istihdamı konusunda gerekli düzenlemeyi tek başına yapabilmelidir (Maliye Bakanlığı, 2003).</p> |
| Vergi Dairesinde Yönetici Konumundaki Personelin Seçimi ve Eğitimi | <p>Amir konumunda olan kişilerin amirden ziyade bir lider gibi içinde buldukları kurumu idare etmeleri sağlanmalıdır. Bu çerçevede vergi dairesi müdürlerinin seçiminde oldukça titiz davranılması gerekmektedir. Vergi dairesi müdürlerini seçmek ve atama işlemlerini yapmak üzere “Gelir İdaresi Atama ve Denetleme Kurulu” gibi bir kurul oluşturulmalıdır.</p> <p>Yönetici durumda bulunan müdür ve müdür yardımcılarının seçimlerinde kanun bilgilerinin yanı sıra, aktif yönetim ve planlama kabiliyeti, grup dinamiği sağlama, motivasyon yaratma gibi özelliklerin de aranması gerekmektedir. Risk almak istemeyen, yetkilerini dağıtmayan, güvensizlik duygusu hakim kişilerin yönetime getirilmemesi gerekir (Maliye Bakanlığı, 2003).</p> |
| Eşit İşe Eşit Ücret | <p>Memur-şef, şef-müdür yardımcısı, müdür yardımcısı-müdür arasında pek fazla ücret farkı olmayıp, personele yükselmeyi özendirici ücret politikası uygulanmalıdır.</p> |

Tablo 4: Personel ve Personelin Eğitimine İlişkin Sorunlar (Devam)

Çalışmaya ilişkin diğer koşullar da sağlandıktan sonra 12.6.2000 tarihinde 9:00, 10:20, 10:50, 11:20, 11:40, 13:30, 14:10, 14:30, 15:20, 15:50 saatlerinde tüm servis ve bölümleri kapsayacak şekilde 10 kez gözlem yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda vergi dairesi bazında bir tablo ortaya çıkmıştır. Çalışmayan ya da yerinde olmayan personel sayısının, çalışan personel sayısından fazla çıkmış olması, düşündürücüdür. Bu sonucun ortaya çıkmasına neden olan unsurların neler olduğu araştırılmalıdır. Bu çalışmanın

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

herhangi bir diğer kamu kurumunda ya da herhangi bir diğer vergi dairesinde yapılması, sonucu pek değiştirmeyecektir (**Tablo 5**) (Maliye Bakanlığı, 2003).

Tablo 5, kamu dairelerin birçoğunda mutata olan bir görüntüsünü vermektedir. Maliye Bakanlığı tarafından Kalite Yönetimi alanında yapılan bir çalışmada (Maliye Bakanlığı, 2003), yerinde yapılan gözlemlerde vergi dairesinde sadece mevcut elemanın ancak yarısının çalışmış olması, kamu kurumlarında atıl olan birçok personelin varlığına işaretidir. **Tablo 5**, vergi dairesinde çalışan elemanların isteksizliğini, yaptığı işleri sevmediklerini, görev anlayışının ve sorumluluğunun kendilerine yeterince verilemediğini ortaya koymakta ve bu bağlamda hizmet içi eğitimin elzem olduğunu göstermektedir.

| Çalışan | Çalışmayan | Yerinde olmayan |
|----------------|-------------------|------------------------|
| %46 | %21 | %33 |

Tablo 5: Ankara Vergi Dairesinde Yapılan Gözlem (Maliye Bakanlığı, 2003).

Tablo 5 ile ilgili olarak (Maliye Bakanlığı, 2003) referansında aşağıdaki tespitler yapılmıştır:

- Vergi dairesinde iş ve görev tanımları net olarak yapılmamıştır. Kimin ne işi yapacağı ve nasıl yapacağı belli değildir. Bu belirsizlik çalışan personelin daha çok, çalışmayan personelin daha az çalışmasına neden olmaktadır.

- İş standartları bulunmamaktadır. Bu nedenle bir iş hangi aşamalardan sonra ne kadar sürede bitirilir, belli değildir. İşlerin tamamlanmasında tek kriter zamanaşımı süresidir. Bu durum ise işlerin yığılmasına neden olduğu

gibi, aynı işin her personelde farklı farklı sürede tamamlanmasına yol açmaktadır.

- Performans ölçümlemesi yöntemleri uygulanmamaktadır. Bu ise personelin iç kontrole tabi tutulmaması sonucunu doğurmaktadır. Performans ölçümleme yöntemlerinin uygulanması beraberinde yüksek performansa ödül, düşük performansa ceza uygulamasının getirilmesini de zorunlu kılmaktadır.

- İş planlaması olmadığından, yoğun ancak verimsiz işlerin fazlalığı, personelin çalışma isteğini engellemektedir.

- Vergi dairelerinin fiziksel yapıları, aydınlatma, ısıtma, havalandırma ve serinletme gibi imkanlarının olmaması, personelin motivasyonunu düşürmektedir.

- Bilgisayar vb. gibi zaruri gereksinimlerin yeterince karşılanamaması nedeniyle personelin bilgisayarlarda sıra ile işlemlerini yapmak durumunda olması ve bu durumda diğer personelin atıl kalması sorunları yaşanmaktadır.

- Sigara içme salonlarının olmaması, bu konuda süreye ilişkin standartların belirlenmeyişinden kaynaklanan zaman kayıpları bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilmesi durumunda her işin tanımlanması, personelin görev tanımlanması ve performans kriterleri ortaya konmalıdır. Bu uygulamalar neticesinde, hem sunulan hizmette kalitenin arttığı hem de daha önemlisi verimliliğin yükseldiği görülecektir.

| Soru içeriği | Seçenekler | Yüzde |
|------------------------------|--|------------------------|
| Sizce bir amir nasıl olmalı? | - Memurunu dinlemeli ve yapılması gerekeni söylemeli - Memura dosyayı bırakmasını ve daha sonra gelmesini söylemeli - Amir işi incelemeli ve memura halletmesini söylemeli - Amir, işlemin hallini memura bırakmalı - Memura bir üst amirine götürmesini söylemeli | 91 1 4 2 1 |

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

| | | |
|--|--|----------------------------|
| Amiriniz, işi planlama, örgütlenme ve sonucu izleme bakımından ne ölçüde başarılıdır? | - Çok başarılı - Oldukça başarılı - Orta düzeyde - Oldukça az başarılı - Hiç başarılı değil | 18 35 33 8 6 |
| İş başındayken, daha fazla işi çıkarmanız için normalin üstünde herhangi bir baskı yapıyor mu? | - Büyük ölçüde - Oldukça fazla - Şöyle böyle - Çok seyrek - Hiç ya da çok az | 16 19 26 17 22 |
| Daire amirinizi bir cümle ile tanımlamanız istense nasıl tanımlarsınız? | - Otokratik; tüm yetkileri sadece kendisinde toplayan ve işlerin yapılmasında bizlerin fikirlerini almayan - Bürokratik; işlerin yapılmasında sadece yazılı kuralları dikkate alan, personelin yapısını ve işin gerçek durumunu dikkate almayan - Demokratik; işlerin yapılmasında kişi olarak bizlerin fikirlerini alan ve bir ekip olarak çalışmayı teşvik eden, performansımızı artırmak için bizlerle sürekli diyalog içinde bulunan - Boş bırakanlar | 18 27 50 5 |
| Dairenizde daha başarılı performans gösterenler, göstermeyenlerden ayırt edilmekte midir? | - Evet - Hayır | 24 76 |
| Personelin haklarını ve ödevlerini düzenleyen kurallar, yönetimce tam olarak uygulanmakta mıdır? | - Çok sıkı - Oldukça sıkı - Ne sıkı ne gevşek - Oldukça gevşek | 5 19 55 21 |
| Biriminizdeki önemli kararların alınmasında hangi yol izlenmektedir? | - Amir hemen hemen hiç kimseye danışmadan tek başına karar verir - Amir, birimdeki diğer kişilerin görüşlerini aldıktan sonra, kendisi son kararı verir - Bazı önemli kararlar amir tarafından, bazıları ise birimdeki diğer alt düzey yöneticiler tarafından verilir - Birimdeki görevliler genellikle bir araya gelerek sorunu tartışır ve bir çözüm yolu üzerinde anlaşılır - Boş bırakılan | 23 25 30 15 7 |
| Amiriniz, personeli elden geldiğince çaba göstermeleri ve arada iyi bir çalışma yapmaları için teşvik etme, iyi iş yapanı takdir etme vb. yönlerden ne derecede başarılıdır? | - Çok başarılı - Oldukça başarılı - Şöyle böyle - Oldukça az - Hiç başarılı değil | 10 27 33 14 15 |

Tablo 6: Vergi Dairelerinde Amirlerin Durumları (Maliye Bakanlığı, 2003).

“Sizce bir amir nasıl olmalı?” sorusunun uygulandığı vergi dairesi çalışanların yüzde 91’i “Memurunu dinlemeli ve yapılması gerekeni söylemeli” seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuç, vergi dairelerinde çalışan elemanların amirlerinden bu yönde bir beklentilerinin olduğunu göstermektedir.

“Amiriniz, işi planlama, örgütleme ve sonucu izleme bakımından ne ölçüde başarılıdır?” sorusuna ise, vergi dairesinde çalışanların yüzde 53’ü, “Çok Başarılı” veya “Oldukça Başarılı” seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuç, amirinin yüzde 47’sinin “iş planlama, örgütleme ve sonucu izleme bakımından” yeterli olmadığını göstermektedir.

İş başındayken, daha fazla işi çıkarmanız için normalin üstünde herhangi bir baskı yapılıyor mu?” sorusuna yüzde 35 oranında çalışanın “Büyük ölçüde” veya “Oldukça fazla” cevabını verdiği görülmektedir. Bu da daha fazla iş çıkartmak için dairede bir çabanın olmadığını göstermektedir.

“Daire amirinizi bir cümle ile tanımlamanız istense nasıl tanımlarsınız?” sorusuna “Demokratik; işlerin yapılmasında kişi olarak bizlerin fikirlerini alan ve bir ekip olarak çalışmayı teşvik eden, performansımızı artırmak için bizlerle sürekli diyalog içinde bulunan” seçeneğini yüzde 50 oranındaki vergi dairesi personeli işaretlemiştir. Demek ki amirlerin yarısı, bu seçeneğe uymamaktadır.

“Dairenizde daha başarılı performans gösterenler, göstermeyenlerden ayırt edilmekte midir?” sorusuna ise yüzde 76 oranında “hayır” cevabı verilmiştir. Bu sonuç, vergi dairelerinde performans gösteren personel ile diğerleri arasında hiçbir farklılık bulunmamakta, bu durum da çalışma şevkini olumsuz etkilemektedir.

“Personelin haklarını ve ödevlerini düzenleyen kurallar yönetimce tam olarak uygulanmakta mıdır?” sorusuna vergi dairesi çalışanlarının yüzde 55’i “Ne sıkı ne gevşek” cevabını vermiştir. Dolayısıyla, kuralların yarı yarıya uygulanmadığı söylenebilir.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

“Biriminizdeki önemli kararların alınmasında hangi yol izlenmektedir?” sorusunda, “Birimdeki görevliler genellikle bir araya gelerek sorunu tartışır ve bir çözüm yolu üzerinde anlaşılırlar” cevabını işaretleyenlerin sayısı yüzde 15 düzeyindedir. Bu sonuç, vergi dairelerinde genellikle görevlilerin de bir araya gelerek grup çalışması yapmaya yatkın olmadıklarını göstermektedir.

“Amiriniz, personeli elden geldiğince çaba göstermeleri ve arada iyi bir çalışma yapmaları için teşvik etme, iyi iş yapanı takdir etme vb. yönlerden ne derecede başarılıdır?” sorusuna “Çok başarılı” veya “Oldukça başarılı” cevabı verenlerin sayısı ise yüzde 37 seviyelerinde olması, amirlerin personelini teşvik etme konusunda da yeterli gayreti göstermediklerinin işaretidir.

2. 2. İnternet Hizmetleri ve Elektronik Donanım

Siemens Business Services, Türkiye’nin en büyük kamu projesi olan Vergi Daireleri Otomasyon Projesi’ni (VEDOP) başarıyla tamamlamıştır (**Harita 1**). VEDOP ile 600 günde 153 vergi dairesi otomasyona geçmiştir. VEDOP kapsamına alınan vergi dairelerinde memurların tamamına yakın bir kısmı, gerek daire içi işlemleri gerekse mükellefe karşı görevleri bilgisayarla yerine getirmeye başlamışlardır. Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmenliği kadrosu adı verilen ve diğer memurlardan daha fazla ücret alınmasına olanak sağlayan kadronun bazı memurlara verilmiş olması, diğer memurlarda olumsuz bir etki yaratmıştır.



Harita 1: Türkiye’de VEDOP kapsamında olan İller (MB Web Sitesi)

Vergi dairelerimizde otomasyonun etkin bir biçimde kullanıldığını söylemek, şu aşamada imkansızdır. Örneğin otomobilin araç muayenesini yaptırmak isteyen bir vatandaş, Vergi Dairelerinde katlar arasında adeta inçık yapmaktadır. Aracın borcu olup olmadığını araştırmak için hala birçok vergi dairelerinde defterlere bakılarak tespit yapılıyor. Oysa sadece plaka numarası girildiğinde, tüm borçlarının dökümü anında bilgisayardan alınabilmelidir.

Veznede para yatırılırken dahi hala klasik yöntemlerle makbuzlar elle doldurulmakta ve bu durum zaman kayıplarının oluşmasına neden olmaktadır. Otomasyon bu bölümlerde de etkin biçimde kullanılmalıdır. Bazı vergilerin örneğin “Motorlu Taşıt Vergisi, Trafik Para Cezası, Gümrük Vergisi Ödeme” gibi imkanların İnternet üzerinden tanınmış olması dahi, vergi dairelerinin iş yükünü önemli bir oranda düşürmüştür.

Mevcut personelden bilişim teknolojilerine uzak olanlara uygulanacak birkaç aylık yoğun bir hizmetiçi eğitim programı sonrasında, bu personelin otomasyon sistemini kullanmaya başlayabilecekleri olasıdır.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü vergi dairelerini İnternet ortamına taşıyarak, halka hizmeti kolaylaştırmayı planlamaktadır. Bu bağlamda **Tablo 7**'de görülen hizmetler, İnternet Vergi Dairesi adı altında hizmet vermektedir (**Harita 1**).

| |
|---------------------------------|
| Motorlu Taşıtlar Vergi Dairesi |
| Kurumlar Vergi Dairesi |
| Gelir Vergi Dairesi |
| Vergi Kimlik Numarası Sorgulama |
| Gecikme Zammı/Faizi Hesaplama |
| Erken Ödeme İndirimi Hesaplama |

Tablo 7: Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürlüğü İnternet Hizmetleri

Bazı Defterdarlıklar, açtıkları Web sayfalarında mükellefleri bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Defterdarlıklar, Toplam Kalite Yönetimi alanında yaptığı çalışmaları da bu siteler aracılığı ile kamuoyuna duyurmaktadır. Ancak doğrusunu söylemek gerekirse, acaba kaç mükellefin bu sitelerden haberi bulunmakta veya kaç mükellef bu sitelerden aldığı bilgiler yardımıyla sorunlarına çözüm bulmaktadır, tartışılır.

2.3. Örgütlenme

Ülke bazında birçok kamu kurum ve kuruluşlarında örgütlenme bağlamında sıkıntılar yaşanılmaktadır. Örgütlenme; bir kurumda verim almada, başarılı çalışmalar yapmada, toplam kalite çemberinin gerçekleşmesini sağlamakta, önemli bir misyonu üstlenir. Örgütlenmesini etkin yapmayan kuruluşlarda, verimli bir çalışma yapmak, çok zor gerçekleşir.

Örgüt şemaları oluşturulurken, ülke olarak genelde hiyerarşik bir yapı oluşturulur. Dünyada birçok ülke kurumlarda benzer yapı altında örgütlenir. Ancak gözden uzak tutulan husus, gelişmiş ülkelerde insan kaynakları bağlamında yapılan çalışmaların, bizim gibi gelişmekte olan ülkeler karşısında çok üst seviyelerde olduğudur. Gelişmiş ülkelerde her bir memurun görev, yetki ve sorumlulukları kesin olarak belirlenmekte ve görevliler belirtilen mevzuata uymak zorundadırlar. Ancak bizde insan kaynaklarımızın görev yaptığı iş ile ilgili potansiyelleri düşük seviyelerde kaldığından, yanlışlıklar oluşmakta ve mevzuata hakimiyet yitirilebilmektedir.

Ülkemizde politik tasarruflarla görev başına getirilen ve yaptığı görev ile uyum içerisinde bulunmayan yöneticiler, kurumun işlevlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Liyakate göre değil kişiye göre iş felsefesi uygulandığından; kurumlarımız başarısız yönetimler sergilemektedirler.

2.4. Vergi Mevzuatı ve Usul Hükümleri

Mevzuatlar açısından ülkemizde adeta bir kaos ortamı yaşanmaktadır. Çıkan yasalar, yönetmelikler, genelgeler çoğunlukla yoruma açık olarak düzenlenmekte, bunun sonucu olarak da farklı birimlerde aynı konularda değişik kararlar verilebilmekte ve yanlış uygulamalar yapılabilmektedir. Aynı bir konuda okunan bir mevzuat için çok farklı yorumların getirilmesi, o mevzuatın iyi hazırlanmadığının göstergesidir.

Defterdarlık sitelerinde “Mevzuata Giriş” adı altında yer alan bölümlerde, vergi ile ilgili tüm mevzuata ulaşmak mümkündür. Ancak, diğer alanlardaki mevzuat da olduğu gibi vergi alanındaki mevzuatların çokluğu ve karmaşıklığı, bir konuda kolay bilgi edinilmesini engellemektedir. Nitekim defterdarlıkların zaman zaman mevzuatla ilgili çelişkiye düştükleri ve bu yüzden maliye bakanlığından bilgi edinmek zorunda kaldıkları da bilinmektedir. Usul hükümleri açısından bazen yanlışlıkların yapıldığı ve bazı konularda Sayıştay ve Maliye arasında dahi usul hatalarının yaşandığı söylenebilir.

Resmi gazetede bir yönetmelik yayıma girdikten kısa bir süre sonra, aynı yönetmelik üzerinde değişiklik yapıldığı olayları yaşanmaktadır. Bu olaylar, söz konusu mevzuatın yeterince incelenmeden yayımlandığının işaretidir. Kanun koyucu bazen yazmış olduğu bir paragraf yüzünden, birçok mükellefin mağdur olmasına neden olabilmektedir.

Vergi alanında çok değişken unsurlar içeren bir çok mevzuat yerine sade, mükellef tarafından dahi kolayca anlaşılabilir mevzuatların yeniden kaleme alınması zorunludur.

2.5. Bütçe İmkanları ve Fiziksel Mekanlar

Kamu kurum ve kuruluşların büyük bir bölümünün maddi açıdan da büyük sıkıntılar içerisinde hizmet verdikleri bilinmektedir. Bütçe yetersizlikleri nedeniyle kadro sıkıntısı çekilmektedir. Bütçe sınırlılıkları yüzünden, hizmetlerin yürütüldüğü mekanlar yetersiz kalmakta ve çalışanlar için uygun ortamlar yaratılamamaktadır.

Mekanların yetersizliği ve otomasyon sistemlerinin kullanılmayışı yüzünden, mükellefler alım-satım ile ilgili vergilerini yatırmak için katlar arasında koşuşturabilmektedir. Hem zaman kaybı hem de iş gücünün zayıflamasına neden olunabilmektedir.

3. SONUÇ

Diğer birçok kamu dairelerinde olduğu gibi defterdarlıklara bağlı vergi dairelerinde görev alan amir ve çalışanlar arasında da iletişim ve sosyal etkileşim bağlamında problemlerin yaşandığı, Maliye Bakanlığının yaptırdığı anket sonucunda ortaya çıkmıştır. Kamuda yönetsel bağlamında ortaya çıkan sorunlar, sonuçta müşteri konumundaki vergi mükelleflerine yansımakta ve bir bütün olarak verilen hizmetlerden memnuniyetsizlikler oluşmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin sağladığı otomasyon sistemlerinin devreye alınması ve bilişim teknoloji ürünlerini kullanabilen personel sayısının artması sonrasında, yukarıda anket sonuçlarından görülen problemlerin önemli bir bölümünün ortadan kalkacağı, kolayca tahmin edilebilir. Ancak, tüm bu hizmetler insan kaynağına dayanmaktadır ve otomasyon sistemleri ne kadar mükemmel olursa olsun, neticede başarının temelinde elde mevcut insan kaynağının kalitesi, becerisi ve motivasyonu belirleyici olacaktır.

Bir kurumda başarılı olabilmenin şartları arasında sadece modern fiziksel donanımların sağlanması ve personelin eğitilmesi bulunmamaktadır. Kurumun organizasyon şemasında yer alan ve zincirin halkalarını oluşturan her birim mükemmel çalışmadığı sürece, arzu edilen başarıyı yakalamak güçleşecektir. Unutulmamalıdır ki bir zincirin dayanıklılığı, ancak kendisini oluşturan en zayıf halkanın dayanıklılığı kadar olabilir. Çarkın dişlileri birbirleri ile uyum içerisinde çalışmadığında, dişlilerden uyumsuzluk nedeniyle yükselecek sesler, çevreyi rahatsız edecektir.

Kurumlarda yönetim kademesinde görev alan lider konumundaki idarecilerin iletişim ve sosyal etkileşim bağlamında verecekleri başarılı davranışlar ve tasarruflar, mensubu oldukları kurumun geleceğinde rol oynayan en önemli unsurlardır. Vergi dairelerinde müşteri seviyesine inmeden, amir ve memurlar arasında var olan olumsuzlukların giderilmesi, öncelikli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle vergi dairelerinde yönetimdeki personelin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi, başarıyı ivmelendireceği kesindir.

- Yönetici; otorite ve yöneten figürü olmaktan çok, iletişime açık, çevresindekilere kendi motivasyonu ile örnek olan, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak çevresindekileri peşinden sürüklemeyi bilen özellikler taşımalıdır.

- Yöneticinin çalışan personelini etkileyebilmesi için olumlu, cesur, yeniliklere açık, mantıklı hareket etmesini bilmesi gerekir.

• İyi bir yönetici, ekip çalışmalarına önem veren ve çalışanlarına zaman zaman danışıp görüş alan kişidir. Bu bağlamda çalışanlarını dinlemeyi bilmesi ve onların fikirlerine önem vermesi gerekir.

• Başarılı elemanlarını gerek maddi ve gerekse manevi açıdan desteklemesi, çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Bazen “Yaptığın çalışmadan ve sağladığın katkıdan ötürü seni tebrik ediyor ve kutluyorum” cümlesi dahi, olumlu iletişim kurma bağlamında birçok sıkıntıyı ortadan kaldırabilir.

• Başarılı çalışmalar sergileyen personelin özlük haklarını korumalı, imkanları dahilinde bu anlamda ortada bulunan problemleri gidermek için mücadele verdiğini personele hissettirmelidir.

• Personelin başarılı bir hizmet vermesini sağlamak amacıyla, gelişen teknolojiye bağlı hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesini sağlamalı ve katılımı artırabilmek amacıyla yöneticilerin kendileri de çalışanları ile birlikte hizmetiçi eğitime katılmalıdır.

• Verilen hizmetle ilgili personel görüşlerini ve düşüncelerini elde etmek için belirli aralıklarla anketler uygulamalı, anket sonuçlarını ekip olarak analiz edip yeni stratejiler belirlenmelidir.

• Amirler, çalışan personelinin sevinçli veya üzüntülü günlerine önem vermeli, örneğin memurunun düğününe, taziyesine vb törenlere katılmayı ihmal etmemelidir.

• Memurlarının çalışma ortamlarının mükemmelleşmesi için gerekli olacak minimum fiziksel mekanların sağlanması konularında imkanları zorlamayı bilmeli ve sürekli mücadele vermelidir.

• Amirler, memurları ile zaman zaman sosyal etkinlikler düzenleyerek bir araya gelip kişiler arası iletişimi kurabilmelidir.

• Yönetici, memurları ile ilgili özellikle de olumsuz kararlar alırken empati olgusunu mutlaka işletmeli ve kendisini bir an için onun yerine koyarak değerlendirme yapması gerekir.

- Tüm işleri kendinde toplamak yerine, görevleri yardımcılara ve diğer amirlere dağıtmalıdır.

- Yöneticinin kendisi, öncelikle bilişim teknolojilerine ilgi göstermelidir. Bilgisayar önüne oturmaktan çekinmemeli, gerekli ise bu alandaki kurslara katılmalıdır. Kendisi bilgisayar imkanlarının ne olduğunu bilmesi halinde, bu teknolojilerin kendi kurumuna gelmesi mücadelesini daha etkin sürdürecektir.

- Yöneticinin “Ömür boyu eğitim” ilkesine inanması ve sürekli kendisini yenilemek amacıyla İnternet imkanlarını etkin kullanması gerekir.

- Kendi kurumuna ait mevzuatta gördüğü yanlışlıkları analiz ederek kendisinden daha üst makamlara bildirmeyi, görev edinmelidir. “Bu konu beni aşar” deyip kenara çekilmemelidir.

- Kurumu içinde yasal ve mevcut organizasyonlara ilave olarak, müşteri hizmetlerini kolaylaştıracak yeni organizasyonlara açık olmalıdır. Gerektiğinde yasal sınırları zorlamamak şartı ile risk alabilmelidir.

- Özellikle yerel basın aracılığı ile kurumun müşterilerini (vergi mükelleflerini) aydınlatıcı görsel ve işitsel etkinlikler düzenlemeli, toplumu mevzuat değişiklikleri konularında zamanında bilgilendirmelidir.

- Bir yönetici, yapamayacağı veya altından kalkamayacağı taahhütleri, memurlarına vermemelidir. Verdiği sözleri mutlaka yerine getirmelidir.

- Gelirler Genel Müdürlüğünün yeniden yapılanması çalışmalarının sürdüğü bu dönemde, varsa önemli görüş ve önerilerini Maliye Bakanlığında yetkili birimlere bildirmelidir.

- İyi bir yönetici, yaptığı hatalardan ve yanlışlıklardan ders alıp, kendisini düzeltebilen ve yenileyebilen kişidir.

- Yönetici, bulunduğu kurumda politik baskıları en az düzeyde tutmak için mücadele etmeli ve bu alandan gelen seviyesiz tasarruflara direnebilmelidir.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

- Kuruma eleman sağlanmasında kaliteli, işi bilen, bilişim teknolojilerini etkin kullanabilen elemanların seçilmesinde taraf olmalıdır.

- Yönetici yukarıda sayılan olumlu yönetim unsurlarını sergilemesine karşın, değişimlere ayak uyduramayan, yasa ve yönetmelikleri tanımayan, mesaiyi aksatan, kurum düzenini ısrarla bozmaya çalışan elemanlarının üzerine de cesurla gidebilmeli, yasal yollarla soruşturmalar açarak bu elemanları bertaraf edebilmelidir.

Varol, A.: “Vergi Dairelerinde Yöneticiler İle Memurlar Arasında İletişim ve Sosyal Etkileşim”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, s. 267 286, Mayıs 2004, Erzurum

KAYNAKLAR

Arı, Ç. (1995), Gelir İdaresinde Etkinlik ve Verimlilik, TODAİE, Lisansüstü Tez, Ankara, 1995

Cüceloğlu, D. (2002), “Keşke’ siz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları”, Remzi Kitabevi, 2002

Elibal, İ. (2003) “İletişim Nedir? Ve İletişim Çatışmaları”,
<http://abone.tnn.net/elibal/yazim/iletisim.htm>

Maliye Bakanlığı, (2003), “Vergi Dairesi Çalışanlarının Vergi Dairesine İlişkin Görüşleri”,
http://www.maliye.gov.tr/kalite/kitap/bolum2_d1.pdf

Palmer, M., J.(1993), “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. İstanbul 1993, S. 9,10

Varol, A., Ayden, C., Demirbaş, M., Düşükcan, M., Saler, M. (2003), “Fırat Üniversitesi Norm Kadro Çalışmaları Kitabı”, Fırat Üniversitesi, 2003, s. 293, Elazığ

Varol, A., Tanyıldızı, E., (2002), “Benzetim”, Otomasyon, Aylık Elektrik Elektronik Makine Bilgisayar Dergisi, Sayı: 122, Ağustos 2002, S. 134-139