

PAPER DETAILS

TITLE: TOPLAM KALITE YÖNETİMİNİN MUHASEBE MESLEK ELEMANLARI ÜZERİNDE
UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

AUTHORS: Oguzhan ECE,Hasan ABDIOGLU

PAGES: 67-96

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69085>

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN MUHASEBE MESLEK ELEMENLARI ÜZERİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Oğuzhan ECE, Hasan ABDİOĞLU
Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
06500 Beşevler/ANKARA

oguz_e25@yahoo.com

M.B Gelirler Genel Müdürlüğü OECD Eğitim Tesisleri Şehit Cem
Ersever Caddesi Yenimahalle/ANKARA

hasanabdioglu@yahoo.com

A PROPOSAL FOR A MODEL ABOUT THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE PROFESSION MEMBERS OF ACCOUNTING

Abstract

The Financial data are an important tool of competition at today's businesses. The efficiency and effectiveness of this competition tool should be increased in a management approach which is one of the benchmarks of contemporary business management, individual focused and which contributes the development of individual's unlimited talents. This management approach is Total Quality Management. In this article a new model proposed about the application of Total Quality Management on the proffession members of accounting who produce financial data. The principles of Deming who is a one of the representatives of TQM have shaped the genereal perspective of this model.

Key Words: Proffession Members of Accounting, Total Quality Management

Özet

Mali nitelikli bilgiler, günümüz işletmelerinde önemli bir rekabet aracıdır. Bu rekabet aracının verimliliği ve etkinliği, çağdaş işletmeciliğin temel yapı taşlarından biri olan, bireye dönük ve bireyin sınırsız güçlerinin gelişimine katkıda bulunacak bir yönetim anlayışı içinde artırılmalıdır. Bu yönetim anlayışı,

Toplam Kalite Yönetimi'dir. Bu çalışmada, mali nitelikli bilgilerin üreticileri olan muhasebe meslek elemanları üzerinde toplam kalite yönetiminin uygulanmasına yönelik bir model önerilmiştir. Önerilen modelin genel perspektifini TKY'nin öncülerinden olan Deming'in ilkeleri oluşturmuştur.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe Meslek Elemanları, Toplam Kalite Yönetimi

1. Giriş

Dünya ekonomisinin değişen çehresi, teknolojik ilerlemeler ve uluslar arası ticaretin genişlemesi sonucu ortaya çıkan globalleşme, ülke sınırlarını aşan bir pazar anlayışının hakim olduğu yeni dünya düzeninde bilgiye dayalı bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Bu yapı, farklı kültür ve değişik çevre kombinasyonunda şekillendiğinden sürekli gelişen ve değişim içinde olan bir dinamiktir. Bu dinamizm, işletmelerin ve işletme çıkar gruplarının beklentilerini de aynı paralellikte sürekli artırarak entelektüel bir yönelim içerisine sokmuştur. Zira belirgin, planlı, yerel müdahalelere tepkili ulusal piyasalardan, geniş müşteri portföyünde, daha az belirgin, plansız, rasyonel ve uluslar arası piyasalara geçiş, rekabeti keskinleştirmiş ve imhacı hale sokmuştur. Bu da, bilgiye duyulan ihtiyacın şeklini ve boyutunu değiştirerek ilgililere bilgi sağlama mekanizmalarının kusursuzluğunu elzem kılmıştır.

Kısaca, sınır ötesi yatırımların artması ve uluslar arası ticaretin gelişmesiyle küçülen dünyanın ticari arenasında faaliyet gösteren işletmelerin sürekliliği, rekabette avantaj olanağı sağlayacak iynin ötesindeki mükemmelliğin gerekliliği ile adeta bir evrim yaşamaktadır.

Ulusal piyasalardan uluslar arası piyasalara geçişle yaşanan evrim, işletmeler açısından sürekli bir gelişme içinde, zaman perspektifli ekonomik verimlilikte, kusursuz, yenilikçi ve çıkar gruplarının beklentilerine cevap verecek birey odaklı bir yönetim anlayışında olgunlaşmıştır. Bu da, hiç şüphesiz Toplam Kalite Yönetimi'dir.

TKY, bir organizasyonu iş mükemmelliğine ulaştıracak dinamik yönetim sistemini kurmak ve geliştirmek amacıyla ortaya çıkan bir yönetim felsefesidir(Metz, 1984:78). Bu yönetim felsefesi, organizasyonlardaki bütün problemlerin insan faktörü analiz edilerek çözülebileceğini ilke edinen bir anlayışa sahiptir(Kavrakoğlu, 1999:56).

Yenidünya düzeninde rekabette avantaj, katı pazar koşullarıyla eş zamanlı periyodun izlenmesi sürecini geliştirmiştir. Bu süreç, mikro seviyede işletme yöneticileri, makro seviyede ülke ekonomistleri için motorize ekipmanların koğuşlandığı bilgi merkez elemanları niteliğindeki muhasebe meslek elemanlarına yönelimi beraberinde getirmiştir. Zira muhasebe, bilgilerin niteliği ve niceliği ile çağdaş bir ekonomik yapının

kurulması ve çağdaş işletmeciliğın gelişmesinin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Yontan – Sönmez, 2001:57).

Ekonomide bilgiye ihtiyaç duyanlarla bilgi üretmek durumunda olanların kesişim noktasında yer alan muhasebe meslek elemanları, tutarlı, güncel, değışen ve gelişen piyasa koşullarına uygun verimliliğe sahip olmalıdır. Bu yönüyle muhasebe meslek elemanları, günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilen, birey odaklı ve bireyin sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bu yönetim pratiğı ile desteklenmelidir. Bu desteğın sağlanmasına yönelik olarak hazırlanan bu çalışma, toplam kalite yönetiminin manifestosunu sistematik bir yaklaşımla ortaya koyan Deming'in öğretileriyle bir hareket planı oluşturacaktır. Oluşturulan bu hareket planının temel sistematığı, muhasebe bilgi ve tecrübesine sahip, muhasebeciliğı kendisine meslek edinen ve işletmelere profesyonel muhasebe hizmeti sunan bağımsız uzman kişilere dayalı olarak hazırlanmıştır.

2. Muhasebe Meslek Elemanlarına Yönelik Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Oluşturulması

Dr. W. Edwards Deming'in yönetim felsefesine kazandırdığı boyutun 14 ilkesi vardır. Ancak muhasebe meslek elemanlarına yönelik oluşturulan bu modelde, birbiriyle çok yakın ilişkili olan ilkeler tek bir başlık altında toplanmak suretiyle ele alınmıştır. Bu suretle tekrarlamalardan kaçınılarak kavramsal bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır.

2.1. Hedef Sürekliliğinin Oluşturulması

TKY ile sağlanacak mükemmellik ve kalite, örgüt kültürünün değışimini ve bu değışimin periyodunda kalabilmeyi öngörür. Değışim, beklentilerin dışında gelişen şartların bir gereğidir ve amaç, yeni realitelere adaptasyon ile hayatta kalabilme olanağının sağlanmasıdır. Bu amaçla örgütün mevcut durumunun tespiti gerekir. Bu da TKY programının oluşturulabilmesi ve uygulamaya geçirilebilmesi için öncelikli şarttır.

Mevcut durumun tespiti, bir yönüyle varlığın şuurlaşması anlamına gelir ve örgüte hedef tayin eder. Zira hedef, varlığın nedenini ortaya koymakla başlar. Bu yüzden hedef sürekliliğı ilkesinin hareket noktasını hedef ya da amaçların belirtilmesi oluşturur (Weaver, 2000:297). Amaçların belirtilmesi örgüt başarısının en önemli faktörüdür ve doğru bir tespiti gerektirir. Bunun için örgüte ait vizyon ve misyon çalışmalarına ehemmiyetle yer verilmesi gerekir. Zira vizyon ve misyon, değışim

dönemlerinin referans noktasını oluşturur ve değişimin hedeflerini ortaya koyar.

Hedeflerde sürekliliğin sağlanması, hedef müşteri kitlesinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaçları karşılamak için kalite hedef ve stratejileri çerçevesinde oluşturulacak misyon ve vizyon çalışmalarının geliştirilmesini gerektirir. Böylece müşteri ihtiyaçlarına kanalize edilen kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmış ve başarıya odaklanılmış olacaktır (Deming, 1998: 64).

Misyon, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve farklı kılan uzun dönemli amaçlar olup örgütün temel var oluş nedenini ve nerede olmak istediğini vurgular (Öztemel, 2001:146 - Türkel ve diğerleri, 2001:30). Bu bağlamda misyon; örgütün görev tanımlamasını anlama ile ilgili olup çalışanlar için amaçların belirlenmesi ve bir anlayış oluşturulmasını sağlar (Cook, 1994:36).

Vizyon ise, ne olmak, nerede olmak ve bunun nasıl gerçekleştirileceğini açıklayan, örgüt misyonu, kalite politikası ile örgüt felsefesinden oluşan gelecekle ilgili hedef tanımlamalarıdır (Türkel ve diğerleri, 2001:26). Diğer bir ifade ile, amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren zihinsel bir algılama olup örgütün belirli bir zaman dilimi için tasarladığı bir ortam ve bu ortamı yaratacak şartların nasıl sağlanacağını ifade eden bir yönlendirme sürecidir (Kovancı, 2001:38). Bu süreç, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayarak geleceğe yönlendiren bir süreçtir (Türkel ve diğerleri, 2001: 26). Misyondan farklı olarak, örgütün gidişatının ne yönde olduğunu, neyi temsil ettiğini ortaya koyar (Cook, 1994:37). Ayrıca vizyon, arzulanan sonuçlara doğru yol alınıp alınmadığını sürekli bir şekilde test eder (Pekdemir, 2001:27). Bu yönüyle vizyon, varlığın başlangıcından şimdiki zamana, şimdiki zamandan geleceğe uzanan zaman boyutunda değerlendirilmelidir.

Şimdiki zaman ile ilgili vizyon, örgütü ve örgütü oluşturan bireylerin mevcut durumunu yani gelecekle ilgili vizyona ulaşmak için başlatılacak değişim ve gelişim hareketi için başlangıç noktasını oluşturur (Pekdemir, 2001:25). Gelecek ile ilgili vizyon ise, örgütün ulaşmak istediği nihai amacı ve bu amacı gerçekleştirebilme yeteneğinin metodolojisini açıklayan bir olgudur.

Hedeflerin belirlenmesinin temel kriteri olarak vurgulanan misyon ve vizyon yönelimi kadar bunların etkin olarak oluşturulması da Toplam Kalite Yönetim’inden beklenen verimin sağlanması açısından önemlidir. Misyon ve vizyonun etkin olarak belirlenebilmesi için;

- Açıkça tanımlanmalı ve gerçekleştirilebilir amaçlar içermelidir (Kovancı, 2001: 48).
- Örgüte net bir amaç ve doğrultu vermelidir (Türkel ve diğerleri, 2001: 30 – Kovancı, 2001: 48).
- Örgüt değerler sistemi ve örgüt felsefesi ile uyumlu olmalıdır (Türkel ve diğerleri, 2001: 30 - Dalbay, 1999:98). Yani, örgüt, değerlerini açık ve uygulamaya dönük bir şekilde ortaya koymalıdır(Cook, 1994: 37).
- Örgüt ve örgütü oluşturan bireyler tarafından benimsenebilir olmalıdır(Türkel ve diğerleri, 2001: 29). Diğer bir ifade ile, örgüt ve örgütü oluşturan bireyleri gelecekle ilgili “gaye edilen hayal” etrafında toplayabilmeli ve bu doğrultuda yönlendirebilmelidir(Pekdemir, 2001:26).
- Müşteri odaklı olmalıdır. Bu, direkt veya dolaylı olarak değer ifade etmeyen faaliyetlerin görülmemesini sağlayarak emek ve zaman israfını önleyecektir(Dalbay,1999: 99).
- Gündelik iş hayatının uygulamalarıyla örtüşmeli ve stratejik kararlara ışık tutmalıdır.
- Örgütü temsil etmeli ve etik değerlerle uyumlu olmalıdır (http://www.baltas-baltas.com/kurum_kulturu.html).

Bütün bu açıklamalardan sonra muhasebe meslek örgütü ve örgütü oluşturan muhasebe meslek elemanlarının misyonu; ***muhasebe mesleğinin müşterileri durumunda bulunan kesimlerin o anki durum ve gelecekle ilgili planlarında doğru kararlar almalarına ve eylemlerini olumlu kılmalarına yönelik muhasebe mesleği ile ilgili beklentilerini, mesleki sorumluluk ve hassasiyet içinde, tutarlı, etkin, ekonomik verimlilikte, en kısa zaman ve en kaliteli şekilde karşılamak olmalıdır.***

Toplam kalite yönetimi ile sağlanacak mükemmele doğru yolculuğun gerçekleştirilmesinin bir gereği olarak ortaya konan misyon ve vizyon belirleme; muhasebe ve muhasebe meslek elemanları için farklı bir anlam ve önem taşır. Bu önem şu şekilde açıklanabilir:

Vizyon belirleme, mesleğin başarılı bir geleceği için değil, aynı zamanda global çevrede başarılı bir işletmecilik ve ekonomi için gerekli olan uzmanlıklar, hizmetler ve değerler üzerinde daha dikkatlice düşünülmesi konusunda önemli fırsatlar yaratır. Ayrıca vizyon, meslek mensuplarına daha yüksek düzeyde dürüstlük ve objektiflik sağlar (Pekdemir, 2001:27).

Bu bağlamda muhasebe ve muhasebe meslek elemanlarının vizyonu: ***“yeni dünya düzeninin global yapısında pazarın bilgiye dönük yüzü olarak var olmak”*** olmalıdır.

Muhasebe ve muhasebe meslek elemanları açısından oluşturulan misyon ve vizyon tanımlamalarından sonra hedeflerin ortaya konması ve hedeflerde surekliliğın sağlanması daha kolay olacaktır.

Buna gore mesleki hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Müşteri beklentilerine uygun hizmet üretmek.
- Müşterilerine finansal, yönetsel ve vergisel açılardan danışmanlık yapmak.
- Hizmet retiminde zaman tasarrufu, etkinlik, kalite ve ekonomik verimliliğı sağlamak.
- Mesleki saygınlığın algılanması ve iyileştirilmesi yönünde çalışmalarda bulunmak.
- Sıfır hatalı hizmet üretimini gerçekleştirmek.
- Üretilen hizmetin, global sistemde yer alan tüm kullanıcıların istifadesine imkan sağlayacak yeterliliğı kavuşturmak.
- Değişen ve gelişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevreyle uyumlu yeterlikte olmak.
- Yenidünya düzeninin entelektüel yöneliminde, bilgi yönetimi ve bilginin etkin kullanımı yeterliliğine sahip olmak.
- Muhasebenin ve muhasebe mesleğinin etkinliğine yönelik çalışmalarda bulunmak.
- Örgüt kalite politikası oluşturmak ve hizmet kalite standartlarını belirlemek.
- İş performansını yükseltmek, performans değerlendirmelerinde bulunmak ve bunun için iç denetimi etkinleştirmek.

Örgüt ve rgt oluşturan bireyler tarafından benimsenmiş, st düzey yönetici bakışıyla sağlanan misyon ve vizyona dayalı gidişat yn, aynı zamanda herkes için ortak bir anlayış telkin ederek iş performansını yükseltip mesleki saygınlığı artırır. Bu anlamda hedef surekliliğinden beklenen verim, uzun vadeli olup örgütsel faydaları yanında rgt oluşturan bireyler için de kişisel yararlar sağlamaya yöneliktir. Zira hedef surekliliğinin sağlanması bir yönüyle; kaynakların etkin kullanımı, üretimin her aşamasında amaç sorgulamasının yapılması ve amaçların gerçekleşmesini engelleyecek ve geciktirecek her eylemden kaçınılması anlamını taşır. İşte bu amaç sorgulamasının yapılması ve bunda surekliliğın sağlanmasıyla kazanılan alışkanlığın kişisel hayattaki yansımaları, bireysel başarı trendini yükselten önemli bir etkindir.

2.2. Yeni Bir Yönetim Felsefesi Benimsemek

Yenidünya düzeninde sınırların ortadan kalkması ve bir takım değerlerin uluslar arası ortak kullanımı, piyasa koşullarını değiştirdiğı gibi

piyasada kalabilme şartlarını da değiştirmiş, yeni bir yönetim felsefesinin kabulünü ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu yeni yönetim felsefesinin iki önemli boyutu vardır. Bunlar; kalitenin müşteriler tarafından belirlendiğini kabul etmek (müşteri odaklı olmak) ve yeni bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Weaver, 2000:298).

Bu bağlamda, kalitenin müşteriler tarafından belirlendiğinin kabulü yani müşteri odaklılık ve yeni bir örgüt kültürünün oluşturulmasının muhasebe meslek elemanları açısından değerlendirilmesi şu şekilde yapılabilir:

2.2.1. Müşteri Odaklılık

TKY sürekli ve sistematik bir temelde örgüt performansını geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır ve bu yaklaşım ancak, müşterilerin memnuniyeti aracılığı sağlanır. Yani Toplam Kalite Yönetimi'nde performans, müşteriye sağlanan kaliteli hizmetle tanımlanır (Cook, 1994:69). Bundan dolayı müşteri odaklılık TKY'nin en temel ögesidir ve bu öge, *“kaliteyi müşteri tanımlar”* ilkesiyle açıklanmaktadır (Fisher, 1995:50 - Demirkan, 1997:60). Müşterinin kaliteyi belirlemesi sonucu rekabetçi avantaj oluşturacak şekilde kalite müşteri memnuniyetini oluşturur (Reed ve diğerleri, 2000:7). Kısaca, bilginin ekonomik bir veri olarak kabullenildiği ve önemli bir rekabet sağlama unsuru olarak değerlendirildiği günümüz koşullarında piyasada kalabilmenin temel şartı, müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin uygulanması ile mümkündür. Bu bağlamda müşteri odaklılık, vizyon, amaç ve hedeflerle yayılımı sağlanmış açık bir hizmet stratejisine sahip olmak şeklinde ifade edilebilir ve ürün, hizmet, beklenti, tatmin ve yeterlilik boyutunda düzenli bir ilişkiyi gerektirir (Zairi, 2000:394).

Genel anlamda müşteri, ürün ya da hizmet sağlayıcılarını farklı kriterlere göre yargılayan ve performanslarını kendileri için önemli ve anlamlı olan çeşitli yollarla değerlendiren bireyler olup TKY'nde iç ve dış müşteri tanımlamalarıyla izah edilir (Zairi, 2000:393). İç müşteriler, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını. uğraşı olan süreçte girdi olarak kullanan işletme çalışanlarıdır ve üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir (www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tky.htm - Ersen, 1997:25). Dış müşteriler ise, bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenler olup TKY anlayışının odak noktasını oluşturur (Ersen, 1997:26). Dış müşteriler, mal ya da hizmeti yargılayan en son mercidir ve hatta yargılamakla kalmayıp kalitesizliği asla affetmeyeceği varsayılır (www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tky.htm). Ancak, dış

müşterilere kalitenin sunulabilmesi için, iç müşterilerin kalitenin oluşmasına katkıları gerekir. Çünkü, departmanlar arasında kaliteli hizmetin sağlanmaması, dış müşterilere kaliteli hizmetin verilemeyeceği anlamını taşır (Fisher, 1995:51).

Kaliteyi müşterinin belirlemesi, yenedünya düzeninde genişleyen ticari arenanın, üreticilere getirdiği fırsatlar yanında tüketicilere sağlamış olduğu zorunlulukla gelişen en önemli imkanıdır. Muhasebe meslek elemanları açısından, muhasebeden fayda sağlayanların, bu konudaki gereksinimlerinde en iyiyi yakalama adına seçiciliğe sahip olmaları, hata ve noksanlığı kabullenmemeleri bu durumun en önemli yansımalarıdır. Aynı zamanda bu, meslek elemanlarının pazarda kalma ve performansını yükseltme amaçlarının bir gereği olarak değerlendirilebilir. ***Müşterinin tanımlamış olduğu kalite, muhasebeden beklenen faydayı karşılayabilme yeteneği ile ölçülür.***

TKY anlayışının vazgeçilmez ögesi olan müşteri kavramı muhasebe meslek elemanları açısından ele alındığında iç müşteriler, muhasebe süreci içinde yer alan herkeştir. Zira, 3568 sayılı meslek kanunu ile yasal bir statü kazandırılan muhasebe mesleği, bir süreç çerçevesinde düşünülerek, bu süreç içinde yer alan meslek elemanlarının görev ve sorumluluklarını biçimlendirmiştir (3568/md.2). Bu biçimlendirilme ile muhasebe, tek kişilik bir süreç olmaktan öteye bir anlam içermektedir. Dış müşteriler, mesleğin icrasından fayda sağlayan tüm kesimler olup;

- İşletme sahipleri, ortakları, yatırımcılar ve yatırım yapma düşüncesinde olanlar veya bunların temsilcileri olan mali tahlil uzmanları ile işletme çalışan ve yöneticileri,
- Kredi ve finans kuruluşları,
- Vergi dairesi,
- Sosyal güvenlik kurumları ve kamuoyu olmak üzere çok geniş bir yelpazeye sahiptir.

Deming'in Yönetim Metodu'nda müşteri tatmini kavramı, müşteride bağımlılık derecesinde ürün ve hizmetin tercihine bağlı olarak değerlendirilerek tam ve ekonomik bir tatmini içerir (www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/tsky.htm). Bunun için, müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek üretim kalitesinin artırılması gerekir (Yolcuoğlu, 2001:54). Ancak, müşteri tatminin sağlanması kadar bu tatminin etkin bir şekilde sürdürülmesi de gerekir ve TKY'nin önerdiği müşteri odaklılığın temel felsefesi, tatminin gerçekleştirilmesi ve etkin bir şekilde sürdürülmesi fikrinde hayat bulur. TKY için müşteri tatminin sağlanması kadar bu tatmine süreklilik kazandırmakta önemlidir. Müşteri tatmininde sürekliliğin sağlanması ise müşteri kitlesinin mevcut

ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gelecek ihtiyaçlarının doğru olarak tespit edilmesine bağlıdır (Deming, 1998: 60-61).

Muhasebe mesleğinin müşterileri durumunda bulunan kesimlerin muhasebe mesleğinden beklentilerinin neler olduğu yönünde yapılan bir araştırmada tüm kesimlerin en önemli beklentisinin “zamanında ve yeterli bilgi sunulması” olduğu saptanmıştır (Taner ve diğerleri, 2001:176). Çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması ile global sermaye piyasalarının yükselişi ve uluslar arası ekonomik iş birliği örgütlerinin sayı ve niteliklerinin artması, ülkeler arasındaki farklı hukuki ve teknik uygulamalar gereksinim duyulan bilgilerin yapısını değişirmiştir (Bozfakıoğlu, 2002:153). Bu değişim, çok kapsamlı fonksiyonları bünyesinde bulunduran bir bilim olarak muhasebenin sadece karar alma ve kontrol fonksiyonlarına yardımcı olmakla kalmaması ve geleceğin planlanmasında gerekli bilgileri sağlaması yönünde yeni bir içeriğe sahiptir (Bozfakıoğlu, 2002:151). Bunun sağlanması ise, mevcut piyasa koşullarıyla özdeş bir yapının oluşturulması ile mümkündür ve ancak, muhasebe mesleğinin çalışma esas ve yöntemlerini belirleyen otoritelerin tasarrufu altındadır. Bu da, muhasebe meslek elemanları ve meslek örgütlerinin gayretleri ile mümkün olup, TKY’nin uygulamasında meslek elemanlarının başarmak durumunda kalacakları diğer bir aşamadır.

Muhasebe meslek elemanları açısından müşteri kavramının geniş bir içeriğe sahip olması, müşteri beklentilerinde bir çeşitlilik meydana getirmiştir. Müşteri odaklı bir yaklaşımın oluşturulması aşamasında bu çeşitlilik; işletme ve işletme yakın çevresi, kamuoyu ve vergi dairesi şeklinde gruplandırılarak değerlendirilebilir.

İşletme ve işletme yakın çevresi; işletme sahipleri, ortakları, yatırımcılar ve yatırım yapma düşüncesinde olanlar veya bunların temsilcileri olan mali tahlil uzmanları ile işletme çalışan ve yöneticileri, kredi ve finans kuruluşlarından oluşur. Bu müşteri kesimi, muhasebe sürecinden en çok fayda sağlayan kesim olup meslek elemanları açısından, pazarda kalma ve performansını yükseltme amacının mihengini oluşturur. Birinci müşteri grubu olarak adlandırılacak olan bu kesim, meslek elemanları için en önemli müşteri konumunda yer alır ve TKY’nin uygulamasında, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi analizinin hedefini oluştururlar. Bunun için, meslek elemanları;

- Çeşitli araştırma yöntemlerinden faydalanarak mevcut müşterilerinin beklentilerini belirlemek,
- Belirlenen beklentileri karşılayacak hareket planı hazırlamak ve uygulamak,
- Müşteri beklentilerine yön veren piyasa araştırmalarında bulunmak,

- Müşterilerin tüm organizasyon aktiviteleri ile bireysel yetenek, bilgi ve tecrübelerini birleştirmek,
- Beklentilerin karşılanmasında alternatif yaklaşımlar oluşturmak,
- Beklentileri karşılayabilme yeteneklerini, müşteri bakış açısı ile değerlendirecek geri besleme programları oluşturmak,
- Oluşturulan geri besleme programlarının sonuçlarını incelemek ve geliştirmeye çalışmak,
- Ulusal ve uluslar arası gelişmelerin mesleki yansımalarını izleyerek yeni hizmet konuları oluşturmak durumundadırlar.

İkinci müşteri grubu, vergi dairesi ile sosyal güvenlik kurumlarından oluşur. Merkezi otoritenin birer ünitesi olarak yer alan bu müşteri kesimi, faaliyet sürecini sorgulayan, çalışma esaslarını belirleyen ve muhasebenin kaydi sonuçlarından istifade eden müşterilerdir. Beklentileri kayıtlı sonuçlara dayanan bu müşteri grubunun ihtiyaçlarında bir değişim ve gelişim söz konusu değildir. Daha çok muhasebe sürecinin belirlenen esaslar doğrultusunda gerçekteşirilip gerçekteşirilmediğine yönelmişlerdir. Ancak, muhasebe sürecinin işleyiş esaslarının belirlenmesi üzerindeki etkinlikleri dolayısıyla önem arz ederler. Bu yönüyle, meslek elemanlarının, mesleki yeterliliğe sahip olma ve bu yeterlilikte iş yapmaları ile tatmin edilebilirler.

Üçüncü müşteri grubu ise, kamuoyu olup meslek elemanlarının sosyal sorumluluğunun bir gereği olarak ortaya çıkmış müşterilerdir. Beklentileri, bilgi sahibi olmakla sınırlıdır. Kamu hizmetlerinin muhatabı olmaları ile nihai tüketici konumunda bulunmaları sebebiyle tüketici taleplerinin yönlendirilmesinde etkili olmaları bakımından böyle bir bilgiye gereksinim duyarlar. Ayrıca, tasarruflarını değerlendirmek ve bu değerlendirmenin yönünü tayin edebilmek, bu gereksinimin diğer bir sebebidir. Ancak bu durumda birinci müşteri grubu içinde ele alınmaları gerekir.

2.2.2. Yeni Bir Örgüt Kültürü Oluşturmak

Örgüt kültürü, örgüt içinde benimsenen yerleşik değerlerin, normların, beklentilerin, sembollerin ve mitolojilerin tamamı olup üç boyutta ele alınır (Özkalp, 1999:111). Bunlar; örgütün çevreye verdiği görüntüyü oluşturan kültürün somut özellikleri, telaffuz edilen değerler ve örgütün gerçekte değerleridir (Türkel ve diğerleri, 2001:15-16). Değişen piyasa koşulları, teknolojik ilerlemeler ve müşteri beklentilerindeki değişim ile hedef sürekliliğinin sağlanması gibi sebeplerden kaynaklanan değişim, yeni bir örgüt kültürünün oluşturulmasını gerektirir. Bunun için, değişimin kabulü ve değişime elverişli bir yapının varlığı şarttır. Zira, TKY

uygulamalarını başarısızlığa götüren en temel neden, değişimi reddeden bir kültür yapısına sahip olunmasıdır.

TKY ile sağlanacak kültürel değişim, örgüt içi iletişimden sorunlarla mücadele biçimine, örgüt içi çatışmalardan örgüt içi işbirliğine kadar uzanan bir dizi alanda kendisini gösterir ve telaffuz edilen değerler ile gerçek değerler arasındaki uyuma hizmet eder (Türkel ve diğerleri, 2001:15-16).

Toplam Kalite Yönetimi'nde kaliteyi belirleyen unsurun müşteri olduğunun kabul edilmesi; örgütsel değişimde (yeni bir örgüt kültürünün oluşturulmasında) etkin rol oynar. Zira, müşteri taleplerinde meydana gelen değişim, yeni talepleri karşılayacak mevcut örgüt yapısının değişimini gerektirir. Ancak, değişime karar vermek ve bu değişimi gerçekleştirmek, örgüt yöneticisinin kararına ve örgüt çalışanlarının tamamının katılımına bağlıdır.

Muhasebe sürecinde örgüt çalışanları içerisine, muhasebe meslek elemanlarının en önemli müşterileri konumunda yer alan ve muhasebeden direkt ve en yoğun faydayı sağlayan birinci grup müşterilerde dahildir. Çünkü, muhasebe sürecinde bu müşteriler, muhasebe verilerinin hazırlanmasındaki verileri sağlamaları bakımından, sürecinin çalışanları niteliğindedir. Bu yönüyle, birinci grup müşteriler, Toplam Kalite Yönetimi'nin muhasebe meslek elemanlarına yönelik uygulamasında, hem kaliteyi belirleyen hem de belirlenen kalitenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan değişimin oluşturulmasında katılımı gereken önemli unsurdur.

Örgüt kültürünü bilinçli olarak değişirmeye karar vermek, örgütün elde edeceği sonuçlarda büyük değişiklikler meydana getirir. Örgüt kültürünü değişirmek tutarlı, kararlı ve iyi planlanmış bir hareket tarzını gerektiren oldukça önemli ve zor bir çabadır (Akın, 2001:137). Bu çabada en büyük sorumluluk, değişimde katılımı sağlayacak, katılımcıları cesaretlendirecek, onlara rehberlik yapacak, yaptıkları işten gurur duymalarını sağlayacak ve statükoyu sorgulayacak yöneticilere düşmektedir (Türkel ve diğerleri, 2001:19).

Muhasebe meslek elemanlarında yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması sistematik olarak şu şekilde ifade edilebilir:

a) **Değişim Motivasyonunun Sağlanması:** Değişime ait motivasyon şu çalışmalarla sağlanabilir:

- Değişimin gerekliliği, muhasebe sürecinde görev alan herkes tarafından benimsenmelidir.

- Değişimle sağlanabilecek muhasebe hizmet kalitesinin boyutları, amaç ve sonuçları açıklanarak değişimin önemi vurgulanmalıdır.

b) **Değişim Sürecinin Alt Yapı alışmalarının Gerçekleştirilmesi:** Değişim için gerekli olan alt yapı çalışmaları şunlardır:

- Değişim verilerinin toplanması için güçlü iletiişim bağları oluşturulmalıdır.
- Değişime açık bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yapı, değişimin gerçekleştirilmesini engelleyecek sorunların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Meslek elemanlarının değişimlerini engelleyecek en büyük sorun, piyasa şartları ile çalışma esasları arasındaki uyumsuzluktur. Bu uyumsuzluğun ortadan kaldırılması ise, global piyasa şartlarına uygun global muhasebe kurallarına işlevlik kazandırılması ile mümkündür.
- Değişime yön verecek i ve dış müşteri ihtiyaçları belirlenmelidir. Bunun için, müşterilerin muhasebe ve muhasebe hizmetleri hakkındaki duygu, düşünce, beklenti ve mevcut durum eleştirilerinin tespitine yönelik müşteri araştırmaları yapılmalıdır.
- Müşteri araştırmaları ile sağlanan veriler yapısal olarak tasnif edilerek değişim için hareket planı oluşturacak yapıya kavuşturulmalıdır.
- Değişim için hareket planı oluşturulmalıdır.

c) **Değişimin Gerçekleştirilmesi:** Hazırlanan değişim hareket planı uygulamaya sokulmalıdır. Değişimin önemini kavrayamayanların direncini önlemek ve çatışmaları engellemek için, çatışma hissettirilmeden srdrlebilmelidir.

d) **Değişim Etkilerinin İzlenmesi:** Gerçekleştirilen değişimin iş performansına olan etkileri izlenmelidir. Bunun için, müşteri odaklı performans ölçüm stratejileri geliştirilmelidir.

e) **Değişimin Sürdürülmesi:** Değişimi gerektirecek koşullar ile müşteri ihtiyaçlarındaki gelişmelerin devamlılığı örgüt yapısının sürekli değişimini gerektireceğinden, değişimde srekliiliği sağlayacak yapı oluşturulmalıdır.

2.3. İstenilen Düzeyde Kaliteyi Sağlamak İçin Denetimden Vazgeçmek

Kalite, ürün tatmini sağlamak amacıyla bir ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özellikleridir (Juran, 1988:22). Daha açık bir ifade ile, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür (Efil, 1996:5-6). Bu yönüyle tüketici/ müşteri odaklı bir zihniyet çerçevesinde değerlendirilen bir kavram olarak kalite, üreticiler açısından da örgüt yapısı ve örgüt kültürünü geliştirmenin ilk adımıdır (Kondo, 1999:27). Üreticiler başarı, büyüme ve rekabetçi ortamda ayakta kalma mücadelelerini gerçekleştirmek için kaliteyi anlamak ve uygulamak zorundadırlar (Montgomery, 1997:2). Bu durum kalite uygulamalarını, yenedünya düzeninde rekabetçi avantaj elde etmede önemli bir strateji haline dönüştürmüş, kalite yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır (Pearson ve diğerleri, 1995:251). Kalite yönetimi; global pazarın rekabet ortamında kritik bir unsur olan kalitenin, değerlendirilmesi, denetlenmesi, kontrol altına alınması ve sürekliliğinin sağlanması faaliyetlerini içerir.

Kalite yönetiminin denetim ve kontrol faaliyetleri TKY'nde önlemeye dönük bir yaklaşımla süreçlerin denetlenmesi anlamını taşır. Önlemeye dönük yaklaşım, tasarımda kalite ile başlayıp planlamanın doğru yapılması anlamına gelir. Çünkü kapsamlı bir planlama sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümünü ortadan kaldırır (Karyağdı, 2001:65). Süreçlerin denetlenmesiyle, kalitesizliğin kaynağa çözümü hedeflenerek, sürekli ve hatasız ürün elde etme yanında hatalı ürünlerden ve bunların tespitinden kaynaklanan maliyetler önlenmiş olur. Bunun için, üretim sürecinin her safhasında görev alan kişilerin kaliteyi sağlaması ve hata oluşumunu önlemeye çalışması gerekir.

Muhasebe sürecinde kalitenin sağlanması ve meslek elemanlarında TKY'nin uygulanabilmesi için şunlar yapılmalıdır:

- Muhasebe sürecinin her aşamasında kalite özendirilmeli ve muhasebe sürecinin her aşamasında görev alan herkesin kalite sürecine katkıda bulunmaları sağlanmalıdır. Muhasebe süreci; muhasebe bilgilerinin toplanması, toplanan bilgilerin sınıflandırılması ve anlamlı ilişkilendirmelerle özetlenmesi, sonuçlar elde edilmesi, sonuçların yorumlanması ile geleceğin tahmin edilmesi aşamalarından oluşur. Muhasebe bilgilerinin toplanmasında, birinci derece müşteriler sürecin birer çalışanı gibi görev yaparlar ve muhasebe sürecinin en önemli aşamasını oluştururlar. Bu aşamada kalite, muhasebe bilgilerinin tam, gerçekçi ve objektif esaslara göre elde edilmesi ile sağlanabilir. Vergi mükellefiyetinin vereceği zafiyet, sürecin bu aşamasındaki çalışanları

(birinci grup müşterileri), hatalara sürükleyebilir. Sürecin tamamını etkiler niteliğe sahip olan bu hatalar, süreç çalışanlarının bilinçlendirilmesi ile önlenabilir. Bu bilinçlendirme, aynı zamanda kendileri açısından rekabette avantaj sağlayacak doğru bilgilerin sağlanması için gerekli olduğu vurgulanarak güçlendirilmelidir.

Bilgilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi aşaması, muhasebe sisteminin işleyiş esasları ve muhasebe standartları ile ilgilidir. Bu aşamada önlemeye dönük yaklaşım, muhasebe sisteminin uluslar arası standartlara kavuşturulması ve tarihi maliyet verilerinin güncelleştirilmesi ile oluşturulabilir. Bu sayede sağlanan zaman ve emek tasarrufu, ekonomik verimliliğin elde edilmesine neden olur.

Bu aşama, ikinci grup müşterilerin muhasebe süreci üzerindeki etkinliği ile ilgilidir. Kalite, uluslar arası muhasebe standartlarının oluşturulması ve tarihi maliyet verilerinin güncellendirilmesine dayalı olarak usul ve esaslara yönelik yönlendirmelerin cevap bulması ile sağlanabilir.

Sonuçların elde edilmesi, yorumlanması ve geleceğin tahmin edilmesi aşamalarındaki önlemeye dönük yaklaşım, meslek elemanlarının tamamen kişisel bilgi, beceri ve yeterlilikleri ile ilgili olup sürekli eğitim ile gerçekleştirilebilir.

- Kalitede sürekliliğin sağlandığı bir prosedür oluşturulmalıdır. TKY’nde yer bulan bir ifade ile kalite kontrol çemberleri bu prosedürün oluşması anlamını taşır. Muhasebe bilgilerinin toplanmasında kalitenin sağlanması ve global muhasebe standartlarının yasallaşması bu prosedürün oluşması olarak algılanabilir. Ancak, global standartlara ulaşmak nihai hedef değil gerçekleştirilmesi gereken ilk hedef olmalıdır.

- Kalite maliyetleri tanımlanmalı ve maliyet minimizasyonuna önem verilmelidir. Meslek elemanları açısından kalite maliyetleri;

- Müşteri ihtiyaçlarının tespitine yönelik olarak yapılan araştırma maliyetleri,
- Muhasebe sisteminin işleyişi sırasında meydana gelen eksiklik ve noksanlıkların neden olduğu maliyetler,
- Muhasebe hizmetlerinin müşterilerde meydana getirdiği tatmini belirlemeye yönelik ortaya çıkan maliyetler,
- Hata ve eksikliklerin önlenmesine yönelik katlanılan maliyetlerden oluşur.

2.4. Sürekli İyileştirme Sürecinde Olmak

Klasik yönetim yaklaşımında belli bir standardı oluşturmak, belirlenen bu standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak temel bir amaç olarak kabul edilirken, TKY felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha iyiye götürmek mümkündür. “En iyi iyunin düşmanıdır” sloganından hareketle mükemmelin aranması anlamını taşıyan sürekli iyileştirme süreci, iki temel ilkeyi gerekli kılar. Bunlar; koruma ve iyileştirme. Koruma; mevcut durum ve standartların sürdürülmesine yönelik faaliyetleri, iyileştirme ise; mevcut durum ve standartların yükseltilmesi faaliyetlerini izah eder (Akın, 2001:75 - Imai, 1986:4-5). Sürekli iyileştirme, koruma ve iyileştirme hedeflerinin birlikte ele alınmasını gerektirir. Mevcut durumun korunması başlı başına iyileştirmenin gerçekleştirilmesi anlamını taşımaz. Tıbbi terminoloji içinde daha açık bir ifade ile sürecin koruma ilkesi, “teşhis” olarak algılanabilir ve tedavinin, iyileştirmenin ön şartıdır. Yani teşhis, hastalığın kabulü ile ilerlemesini engelleme anlamını taşıyan ve tedavinin hareket noktasını oluşturan bir içeriğe sahiptir. Bu bağlamda TKY’nde mevcut durumu koruma ve yetersiz bulma, kusursuz da olsa geliştirilmeye açık bir yapının varlığını açıklar. Aynı zamanda, bilimsel ve teknolojik ilerlemeler, müşteri beklentilerinin verimlilik ölçütünü sürekli olarak ileriye taşıması, gelişime açık yapının kabulünü gerektirir (Kavrakoğlu, 1999:13). Yani koruma, iyileştirmenin başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur ve mevcut durumla yetinmek sürekli iyileştirmenin baş düşmanıdır (Imai, 1986:6).

Günümüz dünyasında rekabette başarılı olan örgütler, Toplam Kalite Yönetimi’nin “değişmeyen ölür” felsefesi ve “yeterince iyi yeterli değildir” ilkesi ışığında sürekli olarak kendilerini yenileyen ve hızla değişebilenlerdir. Rekabet ve çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında varlığın devamlılığı, bu değişime kısa sürede uyum göstermeye bağlıdır. Bu da ancak sürekli iyileştirme felsefesinin örgüt kültüründe benimsenmesiyle mümkündür (Tekin, 2004:49).

TKY’nde sürekli iyileştirme, sürece yönelik, uzun dönemli etkilere sahip, insan yoğunluklu ve bütün çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen küçük çaplı iyileştirmeleri işaret eder (Akın, 2001:75 – Imai, 1986:6 – Ersen, 1997:74). Küçük çaplı iyileştirmelerin en önemli özelliği, kaliteyi ürün veya hizmetle sınırlandırmayıp çalışanlarında dahil olduğu sistemin tamamında görmesidir. Bunun için, TKY’nde sürekli iyileştirme kavramı; çalışanlar, süreç, zaman ve teknoloji boyutlarında ele alınarak incelenmiştir (Akın, 2001:76).

Bütün bu açıklamalar ışığında meslek elemanlarına yönelik TKY uygulamasının bu aşaması aşağıdaki şekilde gerçekleştirilebilir:

a) **Çalışanlar Boyutunda Sürekli İyileştirme:** Sürekli iyileştirme sürecinin çalışanlar boyutundaki yansımaları, muhasebe sürecinin temel dinamiği olan meslek elemanları ile sınırlı olmayıp bu süreçte görev alan herkesi kapsar. Dolayısıyla, çalışanlar boyutundaki iyileştirme faaliyetleri, muhasebe sürecinin tamamında yer alan insan faktörünün geliştirilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, işletmede cereyan eden mali nitelikli olaylarla ilgili verilerin toplanmasıyla başlayıp işletme değerinin maksimizasyonuna yönelik bilgi sisteminin sağlanmasına kadar olan süreçte yer alan herkesin öneminin kavranması gerekir. TKY'nin insana yönelik bakış açısı da bunu vurgular. Zira işi yapanın insan olması, onu en değerli varlık haline getirmiştir. Bunun için, muhasebe sürecindeki herkese muhasebe kalitesinin anlamı, amaçları ve yöntemi açıklanarak kalite süreci ile ilgili bilgi verilmelidir. Ayrıca, bu bilgilerle ilgili görüşleri alınarak sürece katılımları sağlanmalıdır.

b) **Süreç Boyutunda Sürekli İyileştirme:** Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin bu boyutu sadece muhasebe hizmetleriyle sınırlı olmayıp muhasebe sürecinin iyileştirilmesini de içerir. Çünkü muhasebeden beklenen verim, muhasebe süreçlerinin verimliliği ve etkinliği ile doğru orantılıdır.

Süreç boyutunda sürekli iyileştirme faaliyetleri, muhasebe süreçlerinin korunmasını, geliştirilmesini ve iyileştirilmesini gerektirir. Bu da, sürecin faillerinin kabul ve iştirakleriyle ilgilidir. Bunun için muhasebe sürecinin iyileştirilmesi gereği ortaya konulmalı ve çalışanlar buna inandırılmalıdır.

c) **Zaman Boyutunda Sürekli İyileştirme:** Ekonomik, sosyal ve piyasa değişim ve gelişimlerinin muhasebe sisteminde meydana getireceği etkiler öngörü ile değerlendirilerek iyileştirme sürecine girilmesidir. Böylece piyasa şartlarına cevap verebilecek bir yeterlilik kazanılabilir.

d) **Teknoloji Boyutunda Sürekli İyileştirme:** Teknolojik gelişmelerin mesleki yeterlilik üzerindeki etkinliğine dayalı iyileştirme faaliyetlerini içerir.

Elektronik ortamda muhasebe, muhasebe verilerinin hazırlanmasında bilişim teknolojilerinin kullanılması ve e-devlet uygulamalarının başlatılması gibi birçok yenilik, meslek elemanlarını bu tür gelişmelerle uyumlaştırılması gereğini ortaya

koyar. Muhasebe meslek elemanları, bu gerekliliklere cevap verecek yenilik ve iyileştirmeleri özümseyerek uygulamak durumundadırlar.

Sürekli iyileştirme sürecinde olmanın iyileştirme ile ilgili yapılması gerekenler bu şekilde boyutlarıyla birlikte açıklandıktan sonra korumaya yönelik olarak yapılması gerekenler ise şöyle izah edilebilir:

TKY köklü değişikliklerden ziyade küçük çaplı iyileştirmeleri ifade eder. Bu da, mevcut durumun korunmasıyla iyileştirme sürecinde olmayı gerektirir. Bunun ön şartı ise, mevcut durumdaki eksiklik ve aksaklıkların gizlenmeyerek iyileştirilmek üzere ortaya konulmasını gerektirir. Muhasebe meslek elemanları açısından iş süreçlerindeki bazı eksiklik ve aksaklıklar şunlardır:

- Ulusal muhasebe standartları ile uluslar arası muhasebe standartları arasındaki uyumsuzluklar,
- Muhasebe sisteminin işleyiş esaslarını belirleyen kurumlar ve kanunlar arasındaki amaç ve görüş farklılıkları,
- Finansal raporlama sisteminin işleyiş kurallarındaki noksanlıklar,
- Mesleki yeterliliğin geliştirilememesi,
- Muhasebeye bakış açısındaki genel yanlış eğilimler,
- Muhasebe uygulamalarına yön veren kavram, ilke ve kuralların güncellenmemiş olması,
- Meslek elemanı ile müşteri ilişkilerinin geliştirilememesi.

Yukarıda ifade edilen bu eksiklik ve aksaklıkların giderilerek kalite iyileştirme çabalarının başlatılması ve bu çabaların muhtemel etkilerinin belirlenerek sonuçlarının izlenmesi sürekli iyileştirme sürecinde olmanın bir gereğidir.

2.5. Eğitimi Kurumsallaştırmak

TKY'nin temeli, sürekliliği sağlanan değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesine dayanır. Bunun en önemli anahtar ilkesi ise eğitimidir. Bu durumu Japon kalite uzmanı Ishikwa, “kalite eğitimle başlar, eğitimle biter” sözleriyle açıklamış ve üst düzey yönetimden örgütteki bütün bireyleri kapsayacak şekilde oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır (Efil, 1996:29). Bu bağlamda eğitim; kişi, grup ve/veya örgütlerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinlik olarak tanımlanabilir ve örgüt stratejisini uygulamaya yönelik bir amaç olarak değerlendirilebilir (Ekmekçioğlu, www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain10.html).

Deming öğretlerinde kurumsallaştırılması istenen eğitim, çok yönlülüğü ifade eder ve süreklilik esasına dayanır. Ancak, eğitim kadar eğitimin etkinliği, amacı, boyutu, içeriğı ve teknikleri de açıklanması gereken öğeler arasındadır.

Eğitimin amacı; çalışanların moralini arttırıp örgüt amaçlarını özümsemelerine, örgüt için daha iyi bir imaj oluşturulmasına, örgüt politikasının daha iyi anlaşılmasına, motivasyona, daha iyi karar verilmesine, problemlerin daha etkili bir şekilde çözülmesine, verimliliğı ve iş kalitesini arttırmaya, önlemeye dönük olmasına, müşteri memnuniyetini oluşturacak kalitenin sağılanmasına ve verimliliğı arttırmaya yönelik olmalıdır (Ekmekçioğlu, www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain10.html). Başka bir ifade ile bu amaç; örgütsel hedeflerin sağılanmasına yönelik olmasıdır (Akın, 2001:143).

Eğitimin boyutu, tüm örgüt bireyleri yanında müşterileri de kapsamalıdır. Çalışanların kalite ve kalite iyileştirmeleri sağılanırken müşterilerin de kalite bilincine ulaştırılması, kalite yönetiminde eğitim anlayışının bir gereğıdir (Yolcuoğlu, 2001:54-55).

Eğitimin içeriğı; kalite iyileştirme faaliyetlerinin en önemli bileşeni olan insan gücünün yeterliliğini geliştirmeye yöneliktir. Bu noktadan bakıldığında verilen tüm eğitimler kalite eğitimi olup kalite eğitimleri şu gruplarda, toplanabilir (Peşkircioğlu, 1999:66-70):

- Temel Kalite Eğitimi: Sürekli iyileştirme ilkesinin gereğı olarak düşünölen mesleki- teknik eğitimler, kalite eğitimleri, kişisel gelişim ve beceri eğitimleridir.
- Tutum Değışikliklerini Destekleyici Eğitim: TKY'nin gerektirdiğı değışime dayalı olarak düşünölen, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, katılımcı yönetim ve süreç yönetimi eğitimleridir.
- Davranış Değışikliğine Yönelik Eğitim: Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman ve raporlama yöntemlerine yönelik eğitimlerdir.

TKY'nin bu ilkesi, kalite yönetiminin uygulanması kadar muhasebenin amacı ile muhasebe meslek elemanlarının sorumluluklarının bir gereğı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığımız çağda sermaye olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla öğrenme ve bilgilenme arzusu rekabetin anahtarı durumuna gelmiştir. Bilginin temel kaynak olduğı çağımızda, bilgi üretimi ile bilgi iletiminin gerçekleştirilebilmesi ve rekabette avantaj sağılayacak bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesi, öğrenme ve bilgilenme mecburiyetini beraberinde getirmiştir. Bu yönüyle düşünöldüğünde, yaşanılan bu çağ, "bilgi çağı" olması kadar "bilgilenme çağı" olarak da nitelendirilebilir ve eğitim, çağın en temel dinamiğıdir.

Muhasebe meslek elemanlarının, ekonomideki bilgiye ihtiyaç duyanlarla bilgi üretmek durumunda olanların kesişim noktasındaki yerleri, eğitimin hassasiyetini artırmaktadır. Geleceğın planlanmasında muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyanlar (müşteriler) açısından eğitim, bilginin etkin olarak kullanılması için bir gereklilik olduğu gibi, bu bilgileri sağlama durumunda olanların (meslek elemanları) doğru bilgileri sunabilmeleri için de şarttır.

Eğitimin kurumsallaştırılması ilkesinin muhasebe meslek elemanları açısından değerlendirilmesinde yapılan genel prensiplere ilişkin açıklamalara ilave olarak şunlar söylenebilir:

Muhasebe meslek elemanlarında temel kalite eğitimlerinin bel kemiğini mesleki teknik eğitimler ve meslek elemanlarının kişisel gelişim ve beceri eğitimleri oluşturur. Söz konusu eğitimler meslek öncesi ve meslek sonrası eğitimler olarak iki boyutta ele alınarak incelenebilir.

Meslek öncesi eğitimler, meslek okullarında verilen eğitimler ile muhasebe mesleğinin yasal statü kazanmasıyla birlikte oluşan, meslek örgütünün staj ve değerlendirmelerine yönelik yönetmeliğın gereği olan mesleğe geçiş eğitimleridir. Meslek öncesi eğitim ve bunun yeterliliği, konumuz dışında kalmamakla birlikte, gelişimine dayalı olarak kısaca şu vurgulamalar yapılabilir:

- Muhasebe meslek elemanlarının, meslek öncesi ve mesleğe geçiş eğitimleri, muhasebe sürecinin tamamına ve güncel uygulamalara yönelik çağdaş bir içeriğe sahip olmalıdır.
- Bunun yanı sıra ve hatta daha önemlisi, genel anlamda işletme, ekonomi, maliye okullarından ziyade muhasebe mesleğinin direkt icrasına yönelik eğitim kurumları oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu eğitim kurumlarından mezuniyet, meslek elemanı olabilmenin ön şartı olmalıdır.
- Mesleğe geçiş eğitimleri kurumsallaştırılmalıdır. Bunun için mesleğe geçişle ilgili mevcut uygulamadaki staj ve staja ilişkin usul ve esaslar perspektifinde oluşturulacak, Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumlarıyla ilişkili eğitim öğretim kurumları kurulmalı, mesleki yeterlilik belgeleri bu kurumlardan mezuniyet ile sağlanmalıdır. Ya da TURMOB ve YÖK işbirliği ile muhasebe eğitime yönelik hizmet veren yüksek öğretim kurumlarındaki normal eğitim süreleri meslek elemanlarına yönelik olmak şartıyla mesleki yeterlilik programına dayalı olarak uzatılmak suretiyle mesleğe geçiş eğitimleri kurumsallaştırılmalıdır.

Kalite yönetimindeki eēitim'in esasını meslek sonrası eēitimler oluşturur. Meslek sonrası eēitimler, meslek elemanları aēısından hiēte iē aēıcı deēildir. Zira bu eēitimler, genel anlamda bireysel bir iēeriēe sahiptir. Ayrıca, teknolojik ve sosyal gelişmelerin yanı sıra muhasebe faaliyetlerinin icrasına yönelik mevzuatların deēiřim hızı da oldukēa yüksektir. Bunun iēin:

- Mesleki faaliyetlerin icrasına yönelik mevzuatlar, geleceēe yönelik iyileştirmelerle hiē deēilse temel prensiplerde statik bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Mevzuat deēiřikliklerinin etkileri kişisel algılamalardan arındırılmalıdır.
- Meslek iēi eēitimler bireysel olmaktan kurtarılarak kurumsallaştırılmalıdır.
- Teknolojik ve sosyal gelişmelerin mesleki yansımaları tespit edilmeli, meslek elemanları bu gelişmelere dayalı eēitimi tabi tutulmalıdır.

Temel kalite eēitimlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi iēin de şunlar önerilebilir:

- Eēitimler, hedefleri ile birlikte ortaya konulmalı ve tüm meslek mensuplarının katılımlarını saēlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.
- Mesleki eēitimler profesyonel uzman eēitimciler tarafından gerēekleřtirilmeli ve uluslar arası uyum saēlanmalıdır.
- Gerēekleřtirilecek eēitimler programlı bir şekilde ve yerel olarak yürütülmelidir.
- Mesleki yeterlilik ve performans, mevzuat, teknoloji ve sosyal deēiřmelere baēlı kalmaksızın sadece mesleēe geēiř aşamasında deēil hizmet süresi iēinde de deēerlendirmelere tabi tutulmalıdır.
- Mesleki eēitimler, tutum ve davranış deēiřikliklerine yönelik eēitimler ile eē zamanlı yürütülmelidir.

2.6. Zengin Bir Eēitim ve Kendini Yenileme Programı Kurmak

Bir kalite örgütün oluşturulması ve kalite performansının geliştirilmesi aēısından eēitim önemli bir etkindir. Kaliteye önem veren örgütlerin, her kademede yaygın eēitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekir. ēalıřanların nitelik kazanması ancak bu eēitim ve geliştirme programları sayesinde saēlanır (Akın, 2001:141).

Kalite iyileştirme faaliyetlerinin en önemli bileşeni insan gücünün yeterliliğinin geliştirilmesi olup, ölçüsü; örgütsel hedefleri gerçekleştirme seviyesidir. Hedeflerde sürekliliğı öngören bir yönetim anlayışı olan TKY’nde bu seviye, sürekliliğı sağlanan eğitim programları ile sağlanabilir. Kalite eğitimleri, mesleki yeterlilik yanı sıra kişilik yeterliliğini geliştirmeye yöneliktir. Kişilik yeterliliğinin gelişmesi, sosyal hayatta olumlu faydalar meydana getirir ve bu, eğitimin en belirgin özelliğidir. Yeterliliğı geliştirilmiş insan, değışimin gerekliliğini ve önemini kavrayabilir. Bunun için, toplam kalite yönetimindeki eğitimin, çalışanların kişisel yaşamlarına yansımaları gerektiğı vurgulanmıştır (Weaver, 2000:315-316). Çünkü TKY, insana dönük bir yönetim yaklaşımı olarak iş sürecinin her aşamasındaki bireye bir memnuniyet ve refah vaat eder ki, bunun temeli, katılım, işbirliğı ve uyum ile ortaya çıkacak olan değışim ve kalitenin sağlanmasıdır. Dolayısıyla, kalite uygulamaları, meslek elemanlarının iş hayatları yanı sıra sosyal hayatlarında da olumlu faydalar sağlayacaktır. Ancak, eğitimden sağlanan verim, eğitimin devamlılığı ve etkinliğı ile ilgilidir.

Bu anlamda meslek elemanlarına yönelik zengin bir eğitim ve kendini yenileme programları için etkin eğitim stratejileri şunlar olabilir:

- Muhasebe süreç analizleri ve muhasebeden beklentileri ile eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.
- Eğitim, değışen çevre ve piyasa koşullarına uygun olarak kalıcı bir yaşam biçimine dönüştürülmelidir.
- Eğitim sistematik bir biçimde yürütülmelidir.
- Eğitimler sadece değışen ve gelişen çevre ve piyasa koşullarına paralel olarak uygulanmamalı, statik bir yapı içerisinde dahi meslek elemanlarının bilgilerini tazeleme programları ile geliştirilmelidir.
- Eğitimler, meslek elemanlarının kendilerini yenilemelerine imkan verecek bir yapıda yürütülmelidir.

2.7. Liderliğı Benimsemek ve Kurumsallaştırmak

TKY’nin örgütsel yapısı insan eksenli olup başarısı, sürekliliğı ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren “liderlik” ve liderlerle sağlanabilir. Bu sürecin girdisi; insan, projesi; insan yönlendirmesi, çıktısı da; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve toplumun mutluluğudur (Akın, 2001:87-88). Bu anlayışın gerektirdiğı örgütsel değışim ve gelişim, üst yönetimin idare ve sorumluluğundadır. Yönetimsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu nedenle TKY uygulamalarına işlevlik kazandırılması, üst yönetimin katılımı, kararlılığı, bağılılığı ve liderliğı

olmadan gerçekleştiremez (Şimşek, 2000:53). TKY’nde liderlik, tepe yönetiminde bulunan, sezgi ve tecrübelerine dayalı olarak başkaları aracılığıyla iş gören kişilik ve bu kişiliğin gerektirdiği denetçiliğin ötesinde bir anlam taşır. Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. Diğer bir ifade ile, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Akın, 2001:89 - Çelik, 1999: 1). Lider ise, grup üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısı olan lider, belirlenen hedeflere ulaşmanın kılavuzu ve önderidir (Bursalıoğlu, 1987:301). Bu bağlamda liderin iki temel görev bilincine sahip olması ve bunu taşıması gerekmektedir. Bunlar (Akın, 2001: 88);

- Performansı yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Bu bilincin varlığı ve faallığı, örgütsel başarının fonksiyonelliği anlamını taşır ve TKY ile sağlanacak mükemmellik yolculuğunun işlevsel temel dinamiğini oluşturur.

3568 sayılı yasa ile muhasebe meslek elemanlarında liderliğin, kurumsallaştırılmış olduğu söylenebilir. Meslek mensuplarının ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetleri kolaylaştırmak ve gelişimini sağlamak amacıyla yönelik olarak kurulan meslek örgütleri (SMMM Odaları) ve meslek örgütlerinin bağlı bulunduğu Meslek Birliği (TURMOB), görev ve sorumlulukları gereği TKY uygulamalarındaki **lider** kavramıyla örtüşmektedir. İşlevleri ve bundaki yeterlilikleri eleştirilir olmakla birlikte, örgütsel yapılanma biçimi ile meslek elemanları üzerindeki kabul ve etkinliklerinin varlığı, kalite uygulamalarında meslek elemanları açısından önemli bir avantaj oluşturur. Bu avantaj, kalite kültürünün birlik ve odalarca benimsenmesi ve meslek elemanlarına benimsetilmesi suretiyle desteklenmelidir.

TKY uygulamalarında kilit rol oynayan liderliğin, meslek elemanlarında bireysel kişilikten ziyade kurumsal kişilikte olması, hiyerarşik rol ve statüden başka informasyondan yararlanma olanağını da çoğaltır. Bu da, meslek elemanları üzerindeki etkinliğini artırarak kalite yönetiminde başarı sağlanmasına neden olur.

Birlik ve meslek odalarının etkin bir liderliğe sahip olması ve TKY uygulamalarının başarı ile sonuçlandırılması için şunlar önerilebilir:

- Her şeyden önce, TKY ile sağlanacak değişimin gerekliliğine inanması ve meslek elemanlarına inandırması gerekir.
- TKY etkinliklerinde örnek model olarak davranmalıdır.

- Paylaşılmış bir görev anlayışı içerisinde vizyon oluşturmalıdır.
- TKY içerisinde algılanan bir liderlik çerçevesinde meslek elemanları ve muhasebe sürecindeki tüm çalışanlarla etkileşim içerisinde olmalıdır.
- Meydana gelen değişim ve gelişmelere dayalı olarak muhasebe beklentilerini belirleyerek yönlendirmelerde bulunmalıdır.
- Liderliğin bir gereği olarak, TKY ile sağlanacak değişimin anahtarı olan eğitime önem vermeli ve eğitim faaliyetlerini yönetmelidir. Bu yönüyle muhasebe sürecinde öğrenen bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamalıdır.
- Meslek elemanlarının muhasebe sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgilenmeli, onların kalite gelişimine yönelik görüşlerini öğrenip değerlendirmelidir.
- Meslek elemanlarının toplam kalite çalışmalarına katılımlarını sağlamalı ve kalite iyileştirme çalışmalarının sonuçlarını değerlendirmelidir.
- İletişime açık bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Meslek elemanları ile arasındaki ilişkileri, aynı hedefleri paylaşmanın verdiği kenetlenme şeklinde oluşturmalıdır.
- Liderliğin etkinliği g ile gerçekleşeceğinden gücünü her fırsatta meslek elemanlarına göstermelidir. Ancak bu gücü, yasal yaptırımlarla meslek elemanlarına değil, mesleki önerilerini kamu otoritesine kabulünü sağlamak suretiyle gerçekleştirmelidir.

TKY’nde liderlik, hiyerarşik yetki ve sorumluluk merkezinde bulunmak değil hedef srekliiliğinde nder olmak, kılavuzluk yapmak anlamını taşır. Bu yönüyle lider, hedef srekliiliğinin sürec yöneticisi konumundadır ve bu konum, insana dönük bir yaklaşım içinde lideri beşeri kolektifliğe taşır. Yani TKY’nde lider, bireysel özellikler ötesinde ekip çalışmalarıyla beslenen bir yapıya sahiptir ve toplam kalite yönetimindeki başarı, örgütteki bireyler arasındaki katılım, işbirliği ve uyumla aynı paralelliktedir.

Katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmada yreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir (Demirkan, 1997:70). Yani katılım, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (Akın, 2001:78). Ancak kalite odaklı düşünme ve çalışma örgütte yer alan herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle, st yönetimin görevi olmalı ve st yönetim bunu herkese göstermelidir (Tekin, 2004:180). İnsana dönük bir yönetim felsefenin göstergesi de

budur. Bunun için, Deming öğretilerinde ayrı bir ifade olarak işaret edilen ekip çalışması ve tam katılım ilkeleri, meslek elemanlarına yönelik oluşturulan bu model önerisinde liderliğin kurumsallaştırılmasında değerlendirilerek açıklanmıştır.

2.8. İletişimi Kurumsallaştırmak

İletişim, bir kişiden diğer bir kişiye olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır. Daha kapsamlı bir ifade ile; bireyler, gruplar veya örgütler arasında düşünce, duygu ve bilgilerin iletilmesi sonucu ortak bir anlaşma alanının yaratılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır (Efil, 1999:139). Bu bağlamda iletişim, hem örgütlerin içinde yer aldıkları toplumsal süreçte hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir (Türkmen, 1992:196). Bu sürecin belli başlı iki temel yararı vardır. Bunlar; amaçların gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak ve örgütsel planların istenerek yapılması için ilgililerde bir canlılık oluşturmaktır (Efil, 1999:140). İletişim ile sağlanacak yararların gerçekleşebilmesi için, kaynak (gönderen), mesaj, alıcı (hedef), geri bildirim öğelerinin olması ve bu öğelerin sürekli etkileşim içinde bulunmaları gerekir (Demir, 2001:14). Bu öğeler muhasebe disiplininde, muhasebe meslek elemanları kaynak, muhasebe bilgileri mesaj, işletme çıkar grupları alıcılar olarak nitelendirilir.

Çalışanların motivasyon, yönlendirilme ve işteki uyumlarının sağlanmasında hayati rol oynayan iletişim, her alanda olduğu gibi, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişilerden oluşan örgütlerin yönetiminde de kilit noktayı oluşturur. Yani yönetimin etkinliği ve örgütsel başarı; sürekli, güçlü ve etkin bir iletişimin varlığına bağlıdır.

Beşeri örgüt kaynaklarını bütüncül bir yaklaşım içinde ele alan TKY, kişiler arası etkileşimi sistematik bir şekilde ilişkilendirir. Toplam kalite yönetiminin vurguladığı mükemmellik kapsamında hedef sürekliliğinin sağlanması ve yeni bir örgüt kültürünün oluşumunda iletişim, öncelikli ve önemli bir yere sahiptir. TKY ile sağlanacak değişim, talimat ve bildirilerden ziyade etkin bir iletişim ve kararlı yaklaşımlarla gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, muhasebe meslek elemanlarına yönelik TKY uygulamalarında iletişime ayrı bir hassasiyetle önem verilmelidir. Çünkü iletişim, toplam kalite yönetiminde olduğu kadar muhasebe sürecinde de oldukça önemlidir.

Muhasebe disiplininde iletişimin, gözleme ve haber üretimine ilişkin olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Gözleme ilişkin boyutu, işletmenin mali nitelikteki işlemlerine ilişkin bilginin toplanmasını, yorumlanmasını ve iletilecek bilginin seçimini içerir. Haber üretimine ilişkin boyutu ise;

bilginin haber olarak kodlanmasını ve kodlanmış haberin gideceği kişiye iletilmesini içerir. Dolayısıyla muhasebe süreci iletişim süreci ile bütünleşik bir yapı arz eder. Bu bakış açısında muhasebe, bilginin toplanması, analizi, düzenli olarak kullanılması ve karar vericilere ilgili bilginin iletilmesi olarak tanımlanabilir (Demir, 2001:15-16).

Toplam kalite yönetiminin muhasebe meslek elemanları üzerinde uygulanmasına yönelik oluşturulan bu hareket planında iletişim, gözleme ve haber üretimine dayalı boyutlarıyla ele alınarak incelenecektir.

Gözleme ilişkin boyut, muhasebenin kodlamaya dayalı sürecini kapsar. Bu süreç, işletmede cereyan eden mali nitelikteki olaylara ve işletme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanıp, sınıflandırılıp ve anlamlı ilişkilendirmelerle kaydedildiği ve muhasebe bilgilerine dönüştürüldüğü ilk üretim aşamasıdır. Doğru bir üretim için, doğru girdilerin kullanılması ve doğru üretim metodunun uygulanması gerekir. Muhasebe bilgi üretiminde doğru girdiler, muhasebe verilerinin sağlanması kullanılan insan faktörünün ekonomik verimliliğine, doğruluğuna ve etkinliğine bağlıdır. Bütün bunların sağlanmasında kullanılan en önemli g ise iletişimdir. Etkin bir iletişim ihtiyaç duyulan muhasebe bilgisi ile meslek elemanlarınca sunulan bilgilerin özdeşleşmesini sağlar. Bu zdeşleşme, muhasebe meslek elemanları açısından müşteri odaklı bir performansın sağlamasına neden olduğu gibi mesleki etkinliği de artırır. Muhasebe bilgi üretiminde uygulanacak üretim metodunun seçimi tercihe dayalı olmayıp daha çok uygulamaya ilişkin güncel gelişmelerin takibini gerektirir. Ancak alınması gereken bir iletinin varlığı iletişim sürecinde kalmayı gerektirdiğinden iletişimin gücü yadsınamaz.

Haber üretimine ilişkin boyut, kodlamaya dayalı süreç verilerinin, analiz ve yoruma dayalı teknik çalışmalarla kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verecek nitelik kazandırılması ve sunulması sürecini kapsar. İşletme çıkar grupları ile muhasebe meslek elemanları arasındaki iletişim sürecinde sunulacak muhasebe bilgilerinin; önemli, güvenilir, ilgili, anlaşılır ve zamanlı olması bilginin kalitesini belirleyen özelliklerdir. Kullanıcıya en yüksek faydayı sağlaması için kaliteli bilgi kaliteli bir biçimde iletilmelidir (Demir, 2001:17). Etkin bir iletişim, ihtiyaç duyulan bilginin doğru tespitini ve doğru sunumunu sağlar. Ayrıca yönetimde müşteri odaklı bir zihniyet oluşturan Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli vazgeçilmezi olan iletişim, muhasebe bilgi sisteminin de özünü oluşturur.

3. Sonuç

Bilginin temel kaynak olduğu çağımızda, bilgi üretimi ile bilgi iletiminin gerçekleştirilebilmesi ve rekabette avantaj sağlayacak bilginin etkin bir şekilde kullanılabilmesi, öğrenme ve bilgilenme mecburiyetini beraberinde getirmiştir. Bu yönüyle dşnldğnde, yaşanılan bu ağ, “bilgi ağı” olması kadar “bilgilenme ağı” olarak da nitelendirilebilir.

Global rekabet ortamında bilgiye duyulan ihtiyacın artması ve bilginin rekabette avantaj sağlayacak önemli bir işletme kaynağı olması, bu kaynağı üretecek ve kullanacak olan insanın yetiştirilmesi gereğini ortaya koyar. şüphesiz bu gereklilik, eğitim ile gerçekleştirilecektir. Zira eğitim; genel olarak bir örgüt yapısı içerisinde insanın en verimli ve en iyi şekilde yetiştirilmesi sürecidir. Bu sürecin etkinliğinde yoğrulan insan, kaynaklarda optimizasyon sağlaması yanında bireysel ve kitlesel performans trendinin artmasına ve verimlilikte mkemmeliliğe varan bir yükselmeye sebep olacaktır. Modern yönetim felsefesinin çerçevesini oluşturan sürekli öğrenme ve gelişme sistematiliğini “**eğitimin kurumsallaştırılması**” prensibinde zmseyen Toplam Kalite Yönetimi, bu istidadı, iş, organizasyon ve yönetim sürecinde realize eden dinamizmedir. Bu dinamizmden eğitimde bilgiye ihtiyaç duyanlarla bilgi üretmek durumunda olanların kesişim noktasında yer alan muhasebe meslek elemanları da aktivasyon kazanmalıdır.

Yenidünya düzeninin keskin rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan işletmelerin önemli bir rekabet unsuru olan bilginin etkinliğini göz ardı etmeleri imknsızdır. İşletme çıkar grupları ile muhasebe meslek elemanları arasındaki iletişim sürecinde sunulacak muhasebe bilgilerinin; önemli, güvenilir, ilgili, anlaşılır ve zamanlı olması bilginin kalitesini belirleyen özelliklerdir. Ekonomide bilgiye ihtiyaç duyanlarla bilgi üretmek durumunda olanların kesişim noktasında yer alan muhasebe meslek elemanları, tutarlı, güncel, değişen ve gelişen piyasa koşullarına uygun özelliklere sahip olmalıdır. Muhasebe meslek elemanlarının muhasebe sürecinde üretmiş oldukları bilgilerin işletme değerlerini artırmada ve rekabette avantaj sağlamadaki gücü, verimliliğinin artırılması ile ilgilidir. Modern bir yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi bu verimliliği sağlayacak özelliğe sahiptir. Değişen dünyanın bilgi temelli yapısında muhasebe verimliliğinin sağlanması amacına yönelik olarak hazırlanan bu çalışma aynı zamanda mesleki performansın ve yeterliliğin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akın, Ö. (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Bozfakıoğlu, N. (2002) “Muhasebe Yönetimi ve Standardizasyon”. XVII.Türkiye Muhasebe Kongresi. 10-12 Ekim, *TÜRMOB Yayınları* Nr.199, ss.150-159.
- Bursalıoğlu, Z. (1987) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Nr.154.
- Cook, S. (1994) Customer Care. Revised Edition, London: Kogan Page Limited.
- Çelik, V. (1999) Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pagem Yayınları.
- Dalbay, Ö. (1999) “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”. Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kalite Kongresi. Ankara: TODAİE Yayını, Nr.296, ss.95-105.
- Deming, WE. (1998) Krizden Çıkış. Çev: Cem Akış, 2. Basım, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Demir, B. (2001) “İşletmelerde Muhasebe İletişimi”, *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 4, ss.13-28.
- Demirkan, M (1997) Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Efil, İ. (1996) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın Nr. 110.
- Efil, İ. (1999) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın Nr. 613.
- Ekmekçioğlu, S, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim”, www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain10.html, 12.01.2005 tarihi itibarıyla.
- Ersen, H. (1997) Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım. Ankara: Sim Matbaacılık.
- Fisher, W. (1995) “Does TQM Really Help Anyone?”. *Library Acquisitions: Practice&Theory*, Vol. 19, Nr. 1, pp. 49-52.
- Imai M. (1986) Kaizen. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Juran, JM. (1998) Quality Control Handbook, Fourth Edition. New York: Mc-Graw Hill Int. Edition.
- Karyağdı, N. (2001) Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi. Ankara: Yorum Matbaacılık.
- Kavrakoğlu, İ. (1999) Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları Nr.1.

- Kondo, Y. (1999) İşletmelerde Bütünsel Kalite. (Çev: Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: MESS Yayını, Nr.300.
- Kovancı, A. (2001) Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl. 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayınları Nr.288.
- Metz, J. (1984) Managing Chance: Impllementing Productivity and Quality Improvements. National Productivity Review.
- Montgomery, DC. (1997) Introduction to The Statistical Quality Control. Third Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Özkalp, Ö. (1999) Örgütsel Davranış. Eskişehir: AÖF Yayınları Nr.496.
- Öztemel, E. (2001) Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Pearson, JM, Mccahon, CS, Hightower, RT. (1995) “Total Quality Management are Information Systems Managers Ready?”. *Information&Management* (29). pp. 251-263.
- Pekdemir, R. (2001) “Gelişmiş Ülkelerde Muhasebe Mesleği İle İlgili Vizyon Çalışmaları”. V. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu. İstanbul: TÜRMOB Yayınları Nr.172, ss.23-29.
- Peşkircioğlu, N. (1999) Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Ankara: MPM Yayınları Nr.620.
- Reed, R, Lemak, DJ, Mero, NP. (2000) “Total Quality Management and Sustainable Competetive Advantage”. *Journal of Quality Management*, (5). pp.5-26.
- Şimşek, M. (2000) Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Şirketi.
- Taner, B, Korukoğlu, A (Dalgeç), Susmuş, T. (2001) “Muhasebe Mesleğinin Müşterileri Durumunda Bulunan Kesimlerin Muhasebe Mesleğinden Beklentileri: İzmir İli Uygulaması”. V. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul: TÜRMOB Yayınları Nr.172, ss.169-182.
- Tekin, M. (2004) Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı, Ankara.
- Türkel, S, Leblebici, DN, Aydın, MD. (2001) Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi, 2. Basım, Konya: Life Ajans ABK İhracat-İthalat Basım Yayın Ltd. Şti.
- Türkmen, İ. (1992) Etkin İletişim Modeli. Ankara: MPM Yayınları Nr.480.
- Weaver, CN. (1997) Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması. (Çev: Tuncay BİRKAN-Osman AKINHAY). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Yolcuoğlu, İG. (2001) İnsan Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, 1.Basım, İstanbul: Golden Print.
- Yontan, A, M, Sönmez, Ü. (2001) “21. Yüzyılda Muhasebenin Vizyonu ve Muhasebecinin Misyonu”, V. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul: TÜRMOB Yayınları Nr.172, ss.55-72.
- Zairi, M. (2000) “Müşteri Tatminin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı”, (Çev: Av. Taner BAŞ), *The TQM Magazine*, Cilt: 12, Sayı: 6, s.389-394.
- http://www.baltas-baltas.com/kurum_kulturu.html
- <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/ky.htm>
- 3568 Sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu

