

## ÖRGÜTLERDE E-DÖNÜŞÜM: İSTANBUL VERGİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI SERVİS UYGULAMASINA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ <sup>1</sup>

Yasin ÖZARSLAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

### Özet

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı (İVDB) Servis Uygulaması örgütünün yönetim işlevlerini etkinleştirmek ve mevcut durumunu görebilmek için tasarlanmış bir yönetim bilişim sistemidir. Bu çalışmayla organizasyondaki 229 yöneticinin görüşleri doğrultusunda İVDB Servis Uygulamasının sağlıklı bir şekilde gelişmesinin sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından bilişim teknolojilerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerinde yönetim kademelerine ya da sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre bir farklılık olup olmadığı irdelenmiştir. Oluşturulan bilgi birikimi ile bilişim teknolojilerinin örgütlerde yönetim işlevlerinin doğru ve etkin işletilebilmesi konusunda öneriler ortaya konulmuştur.

### ANAHTAR KELİMELELER

Yönetim Bilişim Sistemi, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması, İVDB, Kamuda E-Dönüşüm, Yönetim İşlevleri

<sup>1</sup> Bu makale Yrd.Doç.Dr Muzaffer AYDEMİR danışmanlığında Yasin ÖZARSLAN'ın yazdığı "Örgütlerde Bilişim Teknolojilerinin Planlama ve Denetim İşlevlerine Etkisi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması Örneği" yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

**E-TRANSFORMATION IN GOVERNMENT:  
MANAGERS' POINT OF VIEW ABOUT  
ISTANBUL MINISTRY OF TAX  
ADMINISTRATION SERVICE APPLICATION**

**Yasin ÖZARSLAN**

Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Education

**Abstract**

Istanbul Ministry of Tax Administration Service Application is designed as a business management system to improve operative management functions and see the current state of organization. This study aims to provide effective and functional development process for Istanbul Ministry of Tax Administration Service Application through 229 managers' responses from Istanbul Ministry of Tax Administration. For this purpose, the effect of information technology to management functions and relations between the manager seniority and IT skills are determined and analyzed. Positive outcomes obtained as a result of this research have provided critical information for strategic development of management functions in organizations with the help of information and communication technology.

**KEY WORDS**

Management Information Systems, Istanbul Ministry of Tax Administration, Istanbul Ministry of Tax Administration Service Applications, Management, e-Transformation in Government

## 1. GİRİŞ

Toplumsal yaşamın en önemli parçalarından biri olan örgütler, içinde bulunduğumuz çağın en önemli özelliği olan hızlı değişimler ile dönüşümlerin hep odağında olmuşlardır. Bilginin kendisinin yanı sıra hızla gelişen bilişim teknolojileri, yaşamımızın her alanına girmekte, birçok iş ve işlem elektronik ortama taşınırken, daha önce kullanılmayan birtakım yeni kavramlar sürekli olarak hayatımıza girmektedir ve girmeye de devam edecektir.

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya koyduğu değişimlere paralel olarak 2006 yılında *İVDB Servis Uygulaması* projesi ile yönetim süreçlerine katkıda bulunacak bir dönüşüm başlatmıştır. Yöneticilerin talepleri doğrultusunda geliştirilen *İVDB Servis Uygulaması* aracılığıyla yapılan bu çalışma *İVDB Servis Uygulaması* ile İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticilerin yönetim süreçleri bakımından bilişim teknolojilerine yönelik görüşlerinin belirlenmesini ve bu görüşlerinde yönetim kademelerine ya da sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre bir farklılık olup olmadığını irdelemektedir. Böylece İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticileri *İVDB Servis Uygulamasının* sağlıklı bir şekilde gelişmesi için gerekli bilgi birikiminin oluşturulmasına katkı sağlamış olacaktırlar.

### 1.1. Örgütlerde E-dönüşüm

Bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm, bir takım toplumsal hayat pratiklerini elektronik ve dijital ortama taşımıştır. Bunu olası kılan bilim ve teknolojinin aralarında oluşturdukları sinerji, e-posta, e-ticaret, e-demokrasi, e-yönetim ve e-devlet gibi kavram ve olguları beraberinde getirmiştir. E-devlet uygulamalarını, devlet-toplum ilişkilerini yeniden tanımlayacak ve bu ikisi arasında sağlanacak bir ortaklık anlayışı çerçevesinde yürütecek potansiyellere sahip yeni bir anlayış olarak görmek mümkündür (Silcock, 2001, s. 54). Ancak bu tarz uygulamaları sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak görmek bir eksiklik olacaktır. Çünkü bu uygulamaların aynı zamanda insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de içeren bir felsefe değişimini de kapsadığını göz ardı etmemek gerekmektedir (Bayram, 2002). Bu bağlamda Türkiye'deki bireylerin ve işletmelerin dünyanın bilgi ekonomisinde yeni fırsatlar bulmasına yardımcı olacak bir dönüşüme ve teknolojinin de bunun için bir araç olarak değerlendirilmesine ihtiyacımız vardır.

### 1.2. Vergi Dairesi Başkanlıkları

Vergi dairesi başkanlıkları; yetki alanı içindeki mükellefi tespit eden, vergi ve benzeri mali yükümlülüklerle ilişkin tarih, tebliğ, tahakkuk, tahsil, terkin, tecil, iade, ödeme, muhasebe ve benzeri işlemleri yapan, bu işlemlere ilişkin olarak yaratılan ihtilaflarla ilgili yargı mercileri nezdinde talep ve savunmalarda bulunan, gerektiğinde itiraz, temyiz ve tashihi karar talebinde bulunan, yargı kararlarının uygulanması işlemlerini yürüten, vergi uygulamalarını geliştiren ve iyileştiren, mükelleflere kanunların uygulanması ile ilgili görüş bildiren, mükellefleri hak ve ödevleri konusunda bilgilendiren ve uygulamalarında mükellef haklarını gözetken, mükellef hizmetleri ile bilgi işlem, istatistik, bilgi toplama, insan kaynakları yönetimi, satın alma, kiralama, vergi inceleme ve denetim, uzlaşma, takdir ve benzeri görevleri ve işlemleri yürüten dairelerdir (GİB, 2005).

### 1.3. İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, 69 vergi dairesi ve 8.687 personeli ile İstanbul'da yer alan bir hizmet örgütüdür. İstanbul'daki vergi daireleri 07.09.2005 Tarihli 25929 Sayılı Resmi Gazetede yer alan yönetmelikler bağlamında İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı çatısı altında yeniden örgütlenmiştir. İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı; grup müdürlükleri (üst kademe yönetim), bunlara bağlı müdürlükler, şubeler (orta kademe yönetim) ile vergi dairesi müdürlükleri (alt kademe yönetim) ve komisyonlardan oluşmaktadır. Vergi dairesi başkanlıklarında kurulacak grup müdürlükleri, müdürlükler, şubeler ve komisyonların sayısı iş hacmine göre belirlenmekte olup, bir müdürlüğün veya komisyonun görevi kısmen veya tamamen başka müdürlük veya komisyonlara verilebilir yâda ihtiyaç duyulması halinde grup müdürlüğü, müdürlük veya komisyonlar birleştirilebilir ve bunların altında bölümler oluşturulabilmektedir.

Vergi dairesi başkanlığının yetki alanındaki ilin ekonomik durumu, mükellef sayıları, büyüklükleri, mükellef grupları, vergi türleri, sektörler, iş yükü ve diğer ölçütler dikkate alınarak ya da vergi dairesi başkanının devrettiği yetki çerçevesinde; bir veya birden fazla vergi dairesi müdürlüğünün ita amirliği, red ve iade işlemlerine onay verme görevleri ile yetkilendirildiği diğer işlemleri yapmak üzere bir veya birden fazla grup müdürlüğü kurulabilmektedir. İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığına bağlı 9 grup müdürlüğü ve 69 vergi dairesi yer almaktadır. Vergi dairesi başkanlığına verilen bu görevlere ilişkin işlemler; vergi dairesi başkanlığı emrinde çalışan bu grup müdürlükleri, vergi dairesi müdürlükleri, komisyonlar, müdürlükler ve şubeler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir.

#### 1.4.İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması

İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması ile kamuya ait olan bu örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ilgili birimlerinden gelmekte olan girdileri bilişim teknolojilerinin desteği ile toplamakta, işlemekte ve geleceğe yönelik hedeflerini belirlemede kullanmaktadır. Bu planlama sürecinde girdilerin sağlanmasının yanında bilişim teknolojileri ile girdilerin sistematik olarak kullanılabilir hale getirilmesi ile örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmeyi güvence altına alacak olan denetlemeyi sağlamaktadır.

İVDB Servis Uygulaması İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı örgütünün yönetim işlevlerini etkinleştirmek ve kurumun anlık durumunu ve bütünlüğünü görebilmek için tasarlanmış bir yönetim bilişim sistemidir. Bu uygulama ile yönetimin örgütün durumunu daha kolay, anında, daha az iş gücü ve maliyetle görebilmesi hedeflenmektedir. Uygulamanın internet temelli olması ile çevrimiçi (online) olarak örgütün sürekli iletişim içinde olmasını ve yönetime katılımlarını sağlayabilmektedir.

Bilgi çağının getirmiş olduğu yeni yönetsel anlayışlar, örgütlenme ve yönetim bağlamında örgütlerin geleneksel örgüt piramitlerinin yapısında olduğu kadar emir komuta zincirinde ve örgüt içi iletişim sisteminde de radikal değişimlere neden olmuştur (İnce & Bedük, 2003). İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yönetim kademeleri, stratejik kararlar alabilmesi, hızla değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmesi, uygulamacı birimlerin faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirebilmesi için bilgi akışını sağlayan etkin bir yönetim bilgi sistemini 2006 yılında başlattığı İVDB Servis Uygulaması ile bir yıl içinde hayata geçirerek ihtiyaçlar doğrultusunda genişletmeye devam etmektedir. Bu uygulama ile örgütsel yapıdaki hiyerarşiyi ortadan kaldırarak esnek yapılanmaya gidilmiş, hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sunulmasına olanak tanıyan bilgi sistemlerinin kurulması ve kullanılmasını teşvik edilerek süreç otomasyonunu gerçekleştirilmiş, standartlar konularak bilgi akışı hızlandırılmıştır. Bunun yanında bilgi kaynaklarına erişim kolaylaştırılmış, işlem maliyetleri düşürülerek kişisel inisiyatiflere bağlı durumlar ortadan kaldırılmıştır.

İVDB Servis Uygulaması örgütün kullanmış olduğu bilişim teknolojileri ile dairelerden alınan bilgi ve verileri, örgütün planlama süreçleri dâhilinde istenilen uygun formatlara göre işleyip düzenlemesini sağlamakta ve yönetimin karar ve hedeflerini belirleme sürecinde anlamlı hale getirerek raporlar halinde sunmaktadır. Örgütün geleceği için bu oluşan raporlarla kararların alınmasını bir planlama süreci olarak ele alınırken, planlanan bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini,

aksayan noktaları vb. konularda uygulamanın verdiği çıktıların yorumlanmasını ve buna bağlı alınan önlemler sürecini de denetim olarak ele almaktadır. Burada dairelerden rutin olarak gelmekte olan günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık şeklindeki veriler kurumun bütüncül durumunu ve daire bazındaki durumunu ortaya koymak ve bundan sonraki hedefleri belirlemek adına istatistik birimi tarafından işlenerek anlamlı hale getirilmekteydi. Fakat bu süreçte İstanbul'da 32 farklı fiziksel mekânda yer alan 112 ayrı birimden gelecek olan verilerin toplanması iş gücü, ulaşım ve erişim maliyetleri, açısından aylık olarak toplanabilmekte ve istatistik birimi tarafından verilerin standart olarak her birimden aynı şekilde temin edilememesi, tekrar elle işlenerek anlamlı hale getirilmesi, kurumun ancak bir ay önceki durumu hakkında bilgiye erişilebilmesine imkân tanımakta idi. Buna bağlı olarak denetim ve kontrol mekanizması sıkıntılı ve gecikmeli olarak işlemekte buda hedefleri takip etmekte süreci aksatmakta idi.

İVDB Servis Uygulaması ile öncelikli olarak 32 farklı fiziksel noktadaki 112 birim merkezle konuşturulabildiği alt yapı ile donatılarak internet üzerinden iletişim imkânı sağlanmıştır. Buna bağlı olarak öncelikli ihtiyaçlar belirlenerek dairelerin mevcut durumlarının görülebilmesi, kısa ve uzun vadedeki planlamaların gerçekleştirilebilmesi ve buna bağlı planlama ve denetim süreçlerinin işletilebilmesi için standartlar belirlenmiştir. Bu standartlar oluşturulurken yönetimin ihtiyaç duyabileceği her türlü karar mekanizması yöneticilerin görüşleri doğrultusunda sistem dâhilinde oluşturularak dairelerden alınacak veriler ve alış biçimleri için gerekli yazılımlar oluşturulmuştur. Bu verileri işleyecek ve anlamlı hale getirecek bilişim sistemleri ile desteklenerek raporlama araçları geliştirilmiştir. Oluşturulan bu modüllere yönetsel kontrolü geliştirmekte yardımcı olacak bileşenlerin eklenmesi ile sistemin kendini denetlemesi ve işlemlerin yürütülmesi sırasında da kontrol fonksiyonu kazandırılmıştır. Bu sayede yapılan denetimin daha ekonomik olması, denetim zamanından tasarruf, denetim yöntemlerinde verim artışı, elle bilgi işleme sistemlerinin kullanımı ile ortaya çıkan denetim boşluğunun doldurulması ve denetim güvenliğinin artması sağlanmıştır. Bu sayede iş gücü, maliyet, zaman gibi sebeplerle ancak ayda bir olarak bir ay gecikmeli elde edilebilen sonuçlar, İVDB Servis Uygulaması ile anlık elde edilebilmektedir, sistem tarafından işlenerek rahat bir şekilde istatistik birimi gibi bir birime ihtiyaç duyulmadan az bir işgücü ve maliyetle kısa sürede raporlaştırılarak kontrolü sistem tarafından yapılarak karar alma ve denetleme konusunda yönetim kademelerine istedikleri anda güvenli bir şekilde bilgilere erişme imkânı sunulmaktadır.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada, tarama (survey) yöntemi kullanılmış ve belirtilen amaçlar dâhilinde mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Veriler, tarama yönteminin ilkelerine uygun olarak anket tekniği ile kurumda yer alan üst, orta ve alt yöneticilerden, uzman görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen, test edilen ve uygulanan anketler aracılığı ile web üzerinden elektronik ortamda toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığında 2006-2007 yıllarında görev yapmakta olan 29 üst kademe yönetici, 43 orta kademe yönetici ve 155 alt kademe yönetici (69 vergi dairesi müdürü ve 86 vergi dairesi müdür yardımcısı) olmak üzere toplam 229 yöneticiden oluşmaktadır. İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı ve bağlı 69 vergi dairesini içine almaktadır. Araştırmanın evreni içinde yer alan yöneticilerin toplam 229 kişiden oluşması ve bunlara ulaşmanın zaman, maliyet ve kontrolünün güç olmaması nedeniyle bir örneklem seçimine gidilmemiştir. Araştırma evreninin tamamı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketler web üzerinden uygulanmış ve tamamı tarafından cevaplanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle bu konudaki mevcut yardımcı uygulamalarla (SPSS V.13) incelenmiştir. Bunun yanında araştırmacının yöneticilerle yapmış olduğu informal görüşmeler, geçmiş yıllara ait kurum bilgileri ve Türkiye’deki bu konuda yapılmakta olan mevcut çalışmalar referans alınarak yorumlanması ile bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada aralık değeri 0.80’dir ve *Kesinlikle Katılmıyorum*: 1,00-1,80, *Katılmıyorum* 1.81-2.60, *Kısmen Katılıyorum* 2.61-3.40, *Katılıyorum* 3.41-4.20 ve *Kesinlikle Katılıyorum* 4.21-5.00’dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin bilişim teknolojileri yeterlilik düzeyleri için ankette yer alan “Kaç yıldır bilgisayar kullanmaktasınız” ve bilişim teknolojileri elemanları; Ofis Uygulamaları (Word, Excel, Power Point...) , Paket Program (Vedop, İnsan Kaynakları Yazılımları, Vedop II...), Program (Yazılım) Geliştirme, İnternet ve Ofis Elemanları (Faks, Fotokopi...) kullanım düzeyi soruların ortalaması alınarak belirlenen aşağıdaki aralıklar bağlamında yeniden kodlanmıştır;

**Tablo 1** Bilişim teknolojileri yeterlilik düzeyleri değer aralığı

Bilişim Teknolojileri Yeterlilik Düzeyleri	Aralık		Değer
	Hiç	1,00-1,80	1
Az	1,81-2,60	2	
Orta	2,61-3,40	3	
İyi	3,41-4,20	4	
Çok İyi	4,21-5,00	5	

Bu durumda araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, eğitim, yönetim kademeleri ve bilişim teknolojileri yeterliliklerine ilişkin bilgiler şu şekildedir;

**Tablo 2** Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	N		%
	Bay	217	5,2
Bayan	12	94,8	
<b>Toplam</b>	229	100	

**Tablo 3** Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik dağılımı

Eğitim		Bayan	Bay	N	%
		Lise ve Dengi Okullar	4	53	57
Meslek Yüksek Okulu	0	18	18	7,9	
Üniversite	7	120	127	55,5	
Yüksek Lisans	1	24	25	10,9	
Doktora	0	2	2	0,9	
<b>Toplam</b>	12	217	229	100	
Yönetim Kademeleri		Bayan	Bay	N	%
Üst Kademe Yönetici	0	29	29	12,7	
Orta Kademe Yönetici	4	39	43	18,8	
Alt Kademe Yönetici	8	149	157	68,6	
<b>Toplam</b>	12	217	229	100,0	
Bilişim Teknolojileri Yeterlilik Düzeyleri		Bayan	Bay	N	%
Hiç	0	7	7	3,1	
Az	7	104	111	48,5	
Orta	5	96	101	44,1	
İyi	0	10	10	4,4	
Çok İyi	0	0	0	0,0	
<b>Toplam</b>	12	217	229	100	



Tabloya bakıldığında araştırma kapsamındaki yöneticilerin %94,8'ini erkek, %5,2'sini kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın yöneticilerin oranları karşılaştırmalı analiz yapmak için yeterli olmadığından yöneticilerin cinsiyetlerine göre görüşlerinde farklılık bakımından analiz yapılmamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %24,9'u Lise ve Dengi Okullar, %7,9 Meslek Yüksek Okulu, %55,5 Üniversite, %11,8 Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Bu yöneticilerin %12,7'si Üst Kademe Yönetici, %18,8 Orta Kademe Yönetici ve %34,7'si Alt Kademe Yönetici olarak görev yapmaktadır. Bilişim Teknolojileri bakımından yöneticilerin %3,1'i bu yeterliliklere sahip değilken, %48,5'i az, %44,1'i orta ve %10'u iyi derecede yeterlilik düzeyine sahiptirler.

### **3. BULGULAR VE YORUM**

#### **3.1.Yöneticilerinin İVDB Servis Uygulaması Hakkındaki Görüşleri**

Bu bölümde “İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticilerinin *İVDB Servis Uygulaması* hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan önermelere katılım derecelerinin ortalaması alınarak değerlendirildiğimizde şu şekilde bir tablo ortaya çıkmaktadır;

**Tablo 4** Yöneticilerin İVDB Servis Uygulamasına yönelik görüşlerinin ortalamaları

	N	$\bar{x}$	SS
1. İVDB Servis uygulaması işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmıştır	229	4,39	0,4894
2. İVDB Servis uygulaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir	229	3,63	1,0626
3. İVDB Servis uygulaması kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik	229	4,42	0,4945
4. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak bana kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır.	229	4,52	0,5008
5. İVDB Servis uygulaması kurum içindeki iletişimi artırmıştır	229	4,41	0,4921
6. İVDB Servis uygulaması kurumdaki çalışanların yönetime katılımını artırmıştır	229	4,35	0,4791
7. İVDB Servis uygulaması planlamanın önündeki engelleri kaldırmıştır	229	3,78	1,1643
8. İVDB Servis uygulaması denetimin önündeki engelleri kaldırmıştır	229	3,62	1,1075
9. İVDB Servis uygulaması kurumun kaynaklarının planlanması ve denetimi için daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır	229	3,63	1,0626
10. İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltmıştır	229	4,32	0,4670
11. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak benim inisiyatif almamı güçleştirmiştir.	229	3,08	1,2694
12. İVDB Servis uygulaması elle yürütülen işleri azaltmıştır	229	4,52	0,5008
13. İVDB Servis uygulaması yapmam gereken işlerin sayısını artırmıştır	229	1,90	0,3716
14. İVDB Servis uygulaması çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır.	229	1,98	0,4534
15. İVDB Servis uygulaması rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltmıştır.	229	4,55	0,4989

Tabloya bakıldığında araştırma kapsamındaki yöneticilerin ilk 12 ve 15. önermelere verdikleri en düşük 3,08 ile en yüksek 4,55 arasındaki ortalamalarla; 13. ve 14. sorulara olumsuzlukları açısından 1,90 ve 1,98 ortalamalarla İVDB servis uygulamasına olumlu baktıkları görülmektedir.

Yöneticiler *İVDB Servis uygulamasının* 4,55 ortalama ile rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltığına, 4,52 ortalama ile yönetici olarak kendisine kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağladığına ve elle yürütülen işleri azaltığına, 4,42 ortalama ile kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağladığına, 4,41 ortalama ile kurum içindeki iletişimi arttırdığına, 4,39 ortalama ile işlemlerin

bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırdığına, 4,35 ortalama ile kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırdığına, 4,32 ortalama ile kişilere bağlı durumları azalttığına **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde görüş sergilemişlerdir. Bunun yanında yöneticiler, 3,78 ortalama ile planlamanın önündeki engelleri kaldırdığına, 3,63 ortalama ile kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etiğine ve kurumun kaynaklarının planlanması ve denetimi için daha verimli kullanılmasını sağladığına, 3,62 ortalama ile denetimin önündeki engelleri kaldırdığına ve 3,08 ortalama ile yönetici olarak kendisinin insiyatif almasını güçleştirdiğine **katılıyorum** seviyesinde görüş sergilemişlerdir.

Diğer taraftan ise yöneticiler 1,98 ortalama ile çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır ve 1,9 ortalama ile yapmam gereken işlerin sayısını arttırmıştır önermelerine **katılmıyorum** seviyesinde görüş sergilemişlerdir.

### **3.2. Yöneticilerin Yönetim Kademelerine Göre Görüşleri**

*“İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticilerinin İVDB Servis Uygulaması hakkındaki görüşlerinde yönetim kademelerine göre bir farklılık var mıdır?”* alt sorusunun yanıtı aranmıştır. Yönetim kademeleri arasındaki farkın anlamlılığı için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 5 ve Tablo 6’deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 5** Yönetim Kademelerine göre tek faktörlü varyans analizi sonuçları (1)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1. İVDB Servis uygulaması işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmıştır	Gruplar Arası	,944	2	,472	1,988	,139
	Gruplar içi	53,684	226	,238		
	<b>Toplam</b>	54,629	228			
2. İVDB Servis uygulaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir	Gruplar Arası	174,443	2	87,222	237,477	,000
	Gruplar içi	83,006	226	,367		
	<b>Toplam</b>	257,450	228			
3. İVDB Servis uygulaması kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	Gruplar Arası	,127	2	,063	,257	,773
	Gruplar içi	55,629	226	,246		
	<b>Toplam</b>	55,755	228			
4. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak bana kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	Gruplar Arası	,022	2	,011	,043	,958
	Gruplar içi	57,175	226	,253		
	<b>Toplam</b>	57,197	228			
5. İVDB Servis uygulaması kurum içindeki iletişimi arttırmıştır	Gruplar Arası	,229	2	,114	,470	,626
	Gruplar içi	55,003	226	,243		
	<b>Toplam</b>	55,231	228			
6. İVDB Servis uygulaması kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırmıştır	Gruplar Arası	1,564	2	,782	3,480	,032
	Gruplar içi	50,785	226	,225		
	<b>Toplam</b>	52,349	228			
7. İVDB Servis uygulaması planlamanın önündeki engelleri kaldırmıştır	Gruplar Arası	3,517	2	1,758	1,301	,274
	Gruplar içi	305,566	226	1,352		
	<b>Toplam</b>	309,083	228			
8. İVDB Servis uygulaması denetimin önündeki engelleri kaldırmıştır	Gruplar Arası	7,992	2	3,996	3,324	,038
	Gruplar içi	271,711	226	1,202		
	<b>Toplam</b>	279,703	228			
9. İVDB Servis	Gruplar Arası	174,443	2	87,222	237,477	,000

uygulaması kurumun kaynaklarını planlama ve denetim için daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır	Gruplar içi	83,006	226	,367		
	<b>Toplam</b>	257,450	228			
10. İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltmıştır	Gruplar Arası	3,167	2	1,583	7,685	,001
	Gruplar içi	46,562	226	,206		
	<b>Toplam</b>	49,729	228			
11. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak benim inisiyatif almamı güçleştirmiştir.	Gruplar Arası	109,286	2	54,643	47,840	,000
	Gruplar içi	258,138	226	1,142		
	<b>Toplam</b>	367,424	228			
12. İVDB Servis uygulaması elle yürütülen işleri azaltmıştır	Gruplar Arası	,022	2	,011	,043	,958
	Gruplar içi	57,175	226	,253		
	<b>Toplam</b>	57,197	228			
13. İVDB Servis uygulaması yapmam gereken işlerin sayısını arttırmıştır	Gruplar Arası	,008	2	,004	,028	,972
	Gruplar içi	31,477	226	,139		
	<b>Toplam</b>	31,485	228			
14. İVDB Servis uygulaması çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır.	Gruplar Arası	,323	2	,161	,783	,458
	Gruplar içi	46,568	226	,206		
	<b>Toplam</b>	46,891	228			
15. İVDB Servis uygulaması rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltmıştır.	Gruplar Arası	,072	2	,036	,144	,866
	Gruplar içi	56,696	226	,251		
	<b>Toplam</b>	56,769	228			

Yasın ÖZARSLAN

**Tablo 6** Yönetim Kademelerine göre tek faktörlü varyans analizi sonuçları (2)

		N	$\bar{x}$	SS
1. İVDB Servis uygulaması işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmıştır.	1.Üst Kademe	29	4,55	0,506
	2.Orta Kademe	43	4,33	0,474
	3.Alt Kademe	157	4,38	0,487
	<b>Toplam</b>	229	4,39	0,489
2. İVDB Servis uygulaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir	1.Üst Kademe	29	5,00	0,000
	2.Orta Kademe	43	2,00	0,000

	3.Alt Kademe	157	3,82	0,729
	<b>Toplam</b>	229	3,63	1,063
3. İVDB Servis uygulaması kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	1.Üst Kademe	29	4,41	0,501
	2.Orta Kademe	43	4,37	0,489
	3.Alt Kademe	157	4,43	0,497
	<b>Toplam</b>	229	4,42	0,495
4. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak bana kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	1.Üst Kademe	29	4,52	0,509
	2.Orta Kademe	43	4,53	0,505
	3.Alt Kademe	157	4,51	0,502
	<b>Toplam</b>	229	4,52	0,501
5. İVDB Servis uygulaması kurum içindeki iletişimi arttırmıştır	1.Üst Kademe	29	4,38	0,494
	2.Orta Kademe	43	4,35	0,482
	3.Alt Kademe	157	4,43	0,496
	<b>Toplam</b>	229	4,41	0,492
6. İVDB Servis uygulaması kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırmıştır	1.Üst Kademe	29	4,55	0,506
	2.Orta Kademe	43	4,26	0,441
	3.Alt Kademe	157	4,34	0,477
	<b>Toplam</b>	229	4,35	0,479
7. İVDB Servis uygulaması planlamanın önündeki engelleri kaldırmıştır	1.Üst Kademe	29	3,93	1,334
	2.Orta Kademe	43	3,53	1,202
	3.Alt Kademe	157	3,82	1,118
	<b>Toplam</b>	229	3,78	1,164
8. İVDB Servis uygulaması denetimin önündeki engelleri kaldırmıştır	1.Üst Kademe	29	3,86	1,356
	2.Orta Kademe	43	3,26	1,136
	3.Alt Kademe	157	3,68	1,032
	<b>Toplam</b>	229	3,62	1,108
9. İVDB Servis uygulaması kurumun kaynaklarının planlanma ve denetim için daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır	1.Üst Kademe	29	5,00	0,000
	2.Orta Kademe	43	2,00	0,000
	3.Alt Kademe	157	3,82	0,729

	<b>Toplam</b>	229	3,63	1,063
10. İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltmıştır	1.Üst Kademe	29	4,62	0,494
	2.Orta Kademe	43	4,33	0,474
	3.Alt Kademe	157	4,26	0,441
	<b>Toplam</b>	229	4,32	0,467
11. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak benim inisiyatif almamı güçleştirmiştir.	1.Üst Kademe	29	1,66	0,857
	2.Orta Kademe	43	2,42	1,006
	3.Alt Kademe	157	3,53	1,118
	<b>Toplam</b>	229	3,08	1,269
12. İVDB Servis uygulaması elle yürütülen işleri azaltmıştır	1.Üst Kademe	29	4,52	0,509
	2.Orta Kademe	43	4,53	0,505
	3.Alt Kademe	157	4,51	0,502
	<b>Toplam</b>	229	4,52	0,501
13. İVDB Servis uygulaması yapmam gereken işlerin sayısını arttırmıştır	1.Üst Kademe	29	1,90	0,310
	2.Orta Kademe	43	1,91	0,426
	3.Alt Kademe	157	1,89	0,368
	<b>Toplam</b>	229	1,90	0,372
14. İVDB Servis uygulaması çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır.	1.Üst Kademe	29	2,03	0,499
	2.Orta Kademe	43	1,91	0,426
	3.Alt Kademe	157	1,99	0,453
	<b>Toplam</b>	229	1,98	0,453
15. İVDB Servis uygulaması rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltmıştır.	1.Üst Kademe	29	4,59	0,501
	2.Orta Kademe	43	4,56	0,502
	3.Alt Kademe	157	4,54	0,500
	<b>Toplam</b>	229	4,55	0,499

*İVDB Servis uygulamasının kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ettiği* konusunda üst kademe yönetimin 5,00 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde ve alt kademe yönetimin 3,82 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde görüş bildirmesine rağmen, orta kademe yönetim 2,00 ortalama ile **katılmıyorum** seviyesinde görüş bildirmeleri anlamlı bir farklılığın olduğu göstermektedir.

*İVDB Servis uygulaması kurumun kaynaklarının planlanma ve denetim için daha verimli kullanılmasını sağlaması* konusunda üst kademe yönetimin 5,00 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde ve alt kademe yönetimin 3,82 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde görüş bildirmesine rağmen, orta kademe yönetim 2,00 ortalama ile **katılmıyorum** seviyesinde görüş bildirmeleri anlamlı bir farklılığın olduğu göstermektedir.

*İVDB Servis uygulaması yönetici olarak kendilerinin inisiyatif almasını güçleştirilmesi* konusunda alt kademe yönetimin 3,53 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde görüş bildirmesine rağmen, orta kademe yönetimin 2,42 ortalama ile **kısmen katılmaması**, üst kademe yönetim 1,66 ortalama ile **kesinlikle katılmaması** anlamlı bir farklılığın olduğu göstermektedir.

*İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltması* konusunda üst kademe yönetimin 4,55 ortalama, alt kademe yönetimin 4,34 ortalama ve orta kademe yönetim 4,26 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde görüş bildirmelerine rağmen üst kademe ile orta kademe arasında az da olsa bir anlamlı fark bulunmaktadır.

*İVDB Servis uygulamasının kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırdığı* konusunda üst kademe yönetimin 4,62 ortalama, orta kademe yönetimin 4,33 ortalama ve alt kademe yönetim 4,26 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde görüş bildirmelerine rağmen üst kademe ve orta ile alt kademe arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablolarda da görüldüğü üzere yukarıda değinilenlerin dışında *İVDB Servis uygulaması* hakkında yönetim kademelerine göre yönetici görüşlerinde anlamlı farklılıklar yer almamaktadır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalamaları birbirine yakın düzeyde ve yöneticilerinin *İVDB servis uygulaması* hakkındaki görüşleri bölümünde belirtildiği üzere **kesinlikle katılıyorum** ve **katılıyorum** seviyesindedir.

### **3.3.Sahip Oldukları Bilişim Teknolojileri Yeterliliklerine Göre Görüşleri**

“İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı yöneticilerinin *İVDB Servis Uygulaması* hakkındaki görüşlerinde sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre bir farklılık var mıdır?” alt sorusunun yanıtı aranmıştır. Sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterlilikleri arasındaki



farkın anlamlılığı için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve Tablo 7 ve Tablo 8'deki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 7** Yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre tek faktörlü varyans analizi sonuçları (1)

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
1. İVDB Servis uygulaması işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmıştır.	Gruplar Arası	6,666	3	2,222	10,424	,000
	Gruplar içi	47,963	225	,213		
	<b>Toplam</b>	54,629	228			
2. İVDB Servis uygulaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir	Gruplar Arası	40,578	3	13,526	14,033	,000
	Gruplar içi	216,872	225	,964		
	<b>Toplam</b>	257,450	228			
3. İVDB Servis uygulaması kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	Gruplar Arası	1,233	3	,411	1,696	,169
	Gruplar içi	54,523	225	,242		
	<b>Toplam</b>	55,755	228			
4. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak bana kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	Gruplar Arası	1,103	3	,368	1,475	,222
	Gruplar içi	56,094	225	,249		
	<b>Toplam</b>	57,197	228			
5. İVDB Servis uygulaması kurum içindeki iletişimi arttırmıştır	Gruplar Arası	8,679	3	2,893	13,983	,000
	Gruplar içi	46,552	225	,207		
	<b>Toplam</b>	55,231	228			
6. İVDB Servis uygulaması kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırmıştır	Gruplar Arası	2,113	3	,704	3,155	,026
	Gruplar içi	50,236	225	,223		
	<b>Toplam</b>	52,349	228			
7. İVDB Servis uygulaması planlamanın önündeki engelleri kaldırmıştır	Gruplar Arası	56,226	3	18,742	16,677	,000
	Gruplar içi	252,857	225	1,124		
	<b>Toplam</b>	309,083	228			
8. İVDB Servis uygulaması denetimin önündeki	Gruplar Arası	38,262	3	12,754	11,886	,000
	Gruplar içi	241,441	225	1,073		
	<b>Toplam</b>	279,703	228			

engelleri kaldırmıştır						
9. İVDB Servis uygulaması kurumun kaynaklarının planlanması ve denetimi için daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır	Gruplar Arası	40,578	3	13,526	14,033	,000
	Gruplar içi	216,872	225	,964		
	<b>Toplam</b>	257,450	228			
10. İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltmıştır	Gruplar Arası	2,155	3	,718	3,397	,019
	Gruplar içi	47,575	225	,211		
	<b>Toplam</b>	49,729	228			
11. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak benim insiyatif almamı güçleştirmiştir.	Gruplar Arası	193,844	3	64,615	83,755	,000
	Gruplar içi	173,580	225	,771		
	<b>Toplam</b>	367,424	228			
12. İVDB Servis uygulaması elle yürütülen işleri azaltmıştır	Gruplar Arası	1,103	3	,368	1,475	,222
	Gruplar içi	56,094	225	,249		
	<b>Toplam</b>	57,197	228			
13. İVDB Servis uygulaması yapmam gereken işlerin sayısını artırmıştır	Gruplar Arası	,298	3	,099	,716	,543
	Gruplar içi	31,187	225	,139		
	<b>Toplam</b>	31,485	228			
14. İVDB Servis uygulaması çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır.	Gruplar Arası	,012	3	,004	,018	,997
	Gruplar içi	46,879	225	,208		
	<b>Toplam</b>	46,891	228			
15. İVDB Servis uygulaması rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltmıştır.	Gruplar Arası	1,284	3	,428	1,735	,161
	Gruplar içi	55,485	225	,247		
	<b>Toplam</b>	56,769	228			

**Tablo 8** Yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre tek faktörlü varyans analizi sonuçları (2)

		N	x̄	SS
1. İVDB Servis uygulaması işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmıştır.	1.Hiç	7	4,00	0,000
	2.Az	111	4,29	0,455
	3.Orta	101	4,48	0,502
	4. İyi	10	5,00	0,000
	<b>Toplam</b>	229	4,39	0,489
2. İVDB Servis uygulaması kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmektedir	1.Hiç	7	3,29	1,604
	2.Az	111	3,24	1,114
	3.Orta	101	3,97	0,793
	4. İyi	10	4,70	0,483
	<b>Toplam</b>	229	3,63	1,063
3. İVDB Servis uygulaması kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	1.Hiç	7	4,14	0,378
	2.Az	111	4,41	0,495
	3.Orta	101	4,47	0,501
	4. İyi	10	4,20	0,422
	<b>Toplam</b>	229	4,42	0,495
4. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak bana kurumun yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır	1.Hiç	7	4,57	0,535
	2.Az	111	4,51	0,502
	3.Orta	101	4,54	0,500
	4. İyi	10	4,20	0,422
	<b>Toplam</b>	229	4,52	0,501
5. İVDB Servis uygulaması kurum içindeki iletişimi arttırmıştır	1.Hiç	7	4,00	0,000
	2.Az	111	4,26	0,441
	3.Orta	101	4,53	0,501
	4. İyi	10	5,00	0,000
	<b>Toplam</b>	229	4,41	0,492
6. İVDB Servis uygulaması kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırmıştır	1.Hiç	7	4,86	0,378
	2.Az	111	4,32	0,470
	3.Orta	101	4,34	0,475
	4. İyi	10	4,50	0,527
	<b>Toplam</b>	229	4,35	0,479
7. İVDB Servis uygulaması planlamanın önündeki engelleri kaldırmıştır	1.Hiç	7	2,29	0,488
	2.Az	111	3,44	1,188
	3.Orta	101	4,14	0,980
	4. İyi	10	5,00	0,000
	<b>Toplam</b>	229	3,78	1,164
8. İVDB Servis uygulaması denetimin önündeki engelleri kaldırmıştır	1.Hiç	7	2,86	1,464
	2.Az	111	3,28	1,215
	3.Orta	101	3,96	0,799
	4. İyi	10	4,60	0,516
	<b>Toplam</b>	229	3,62	1,108
9. İVDB Servis uygulaması kurumun kaynaklarının planlanma ve denetim için daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır	1.Hiç	7	3,29	1,604
	2.Az	111	3,24	1,114
	3.Orta	101	3,97	0,793
	4. İyi	10	4,70	0,483
	<b>Toplam</b>	229	3,63	1,063
10. İVDB Servis uygulaması kişilere bağlı durumları azaltmıştır	1.Hiç	7	4,71	0,488
	2.Az	111	4,32	0,467
	3.Orta	101	4,27	0,445
	4. İyi	10	4,60	0,516
	<b>Toplam</b>	229	4,32	0,467
11. İVDB Servis uygulaması yönetici olarak benim	1.Hiç	7	1,71	0,488

inisiyatif almamı güçleştirmiştir.	2.Az	111	2,23	0,981
	3.Orta	101	3,96	0,799
	4. İyi	10	4,60	0,516
	<b>Toplam</b>	229	3,08	1,269
12. İVDB Servis uygulaması elle yürütülen işleri azaltmıştır	1.Hiç	7	4,57	0,535
	2.Az	111	4,51	0,502
	3.Orta	101	4,54	0,500
	4. İyi	10	4,20	0,422
<b>Toplam</b>	229	4,52	0,501	
13. İVDB Servis uygulaması yapmam gereken işlerin sayısını arttırmıştır	1.Hiç	7	1,86	0,378
	2.Az	111	1,92	0,385
	3.Orta	101	1,86	0,375
	4. İyi	10	2,00	0,000
<b>Toplam</b>	229	1,90	0,372	
14. İVDB Servis uygulaması çözüm üretmem gereken yeni sorunlar ortaya çıkmıştır.	1.Hiç	7	2,00	0,577
	2.Az	111	1,97	0,456
	3.Orta	101	1,98	0,469
	4. İyi	10	2,00	0,000
<b>Toplam</b>	229	1,98	0,453	
15. İVDB Servis uygulaması rutin yapılan işlere ayrılan zamanı azaltmıştır.	1.Hiç	7	4,57	0,535
	2.Az	111	4,55	0,500
	3.Orta	101	4,57	0,497
	4. İyi	10	4,20	0,422
<b>Toplam</b>	229	4,55	0,499	

Yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre İVDB Servis Uygulaması hakkındaki görüşleri arasında;

*İVDB Servis uygulamasının işlemlerin bütünlüğünü görmeyi kolaylaştırmış olması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 5,00, orta olanlar 4,48, az olanlar 4,29 ortalamalarla ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde ve hiç derecesinde olanlar ise 4,00 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirmeleri anlamlı bir farklılığın olduğu göstermektedir.

*İVDB Servis uygulamasının kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet etmesi* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 4,70 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde, orta olanlar 3,97 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde ve az olanlar 3,24 ile hiç derecesinde olanlar ise 3,29 ortalamalarla ile **kısmen katılıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirmişlerdir.

*İVDB Servis uygulamasının kurum içindeki iletişimi artırması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 5,00, orta olanlar 4,53, az olanlar 4,26 ortalamalarla ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde ve hiç derecesinde olanlar ise 4,00 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

*İVDB Servis uygulamasının denetimin önündeki engelleri kaldırması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 4,60 ve orta olanlar 3,96 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde, az olanlar 3,28 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde, hiç derecesinde olanlar ise 3,29 ortalamalarla ile **kısmen katılıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirmişlerdir.

*İVDB Servis uygulamasının kurumun kaynaklarını planlanma ve denetim için daha verimli kullanılmasını sağlaması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 4,70 ve orta olanlar 3,97 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde, az olanlar 3,22 ve hiç derecesinde olanlar ise 3,29 ortalamalarla **katılıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirmişlerdir.

*İVDB Servis uygulamasının planlamanın önündeki engelleri kaldırması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 5,00 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde, orta olanlar 4,14 ortalama ve az olanlar 3,44 ile **katılıyorum** seviyesinde, hiç derecesinde olanlar ise 2,29 ortalamalarla ile **katılmıyorum** seviyesinde yeterlilik derecelerinin paralelinde görüş bildirmeleri anlamlı bir farklılığın olduğu göstermektedir.

Görüldüğü üzere yöneticiler uygulamanın iletişim düzeyini artırdığını, planlama ve denetim önündeki engelleri kaldırdığını bilişim teknolojileri yeterliliklerine paralel olarak görüş bildirmektedir. Aynı şekilde uygulamanın kurumun amaçlarına hizmet etmesi konusunda ve beraberinde kurumun bütünlüğünü görmeye sağladığı faydalar noktasında da bu farklılık açık şekilde görülmektedir.

Bunun dışında yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre İVDB Servis Uygulaması hakkındaki görüşleri arasında *İVDB Servis uygulamasının yönetici olarak kendilerinin inisiyatif almasını güçleştirmesi* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik derecesi iyi olanlar 4,60 ortalama ile **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde, orta olanlar 3,96 ortalama ile **katılıyorum** seviyesinde, az olanlar 2,23 ortalama ile **katılmıyorum** seviyesinde ve hiç derecesinde olanlar ise 1,71 ortalama ile **kesinlikle katılmıyorum** seviyesinde görüş bildirmeleri anlamlı bir farklılığın olduğu göstererek yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerinin artışıyla inisiyatif almanın zorlaştığını belirtmektedirler.

Farklı bir yaklaşımla *İVDB Servis uygulamasını kurumdaki çalışanların yönetime katılımını arttırması* konusunda bilişim teknolojileri yeterlilik

derecesi hiç derecesinde olanlar, az ve orta olanlardan daha keskin bir şekilde 4,86 ortalama **kesinlikle katılıyorum** seviyesinde bir görüş ortaya koymaları ile anlamlı bir farklılığın olduğunu görmekteyiz. Tablolarda da görüldüğü üzere yukarıda değinilenlerin dışında *İVDB Servis uygulaması* hakkında yöneticilerin sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterliliklerine göre yönetici görüşlerinde anlamlı farklılıklar yer almamaktadır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalamaları birbirine yakın düzeyde ve yöneticilerinin *İVDB* servis uygulaması hakkındaki görüşleri bölümünde belirtildiği üzere **kesinlikle katılıyorum** ve **katılıyorum** seviyesindedir.

### 3.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirmesi

Yöneticilerin talepleri doğrultusunda geliştirilen *İVDB Servis Uygulaması* aracılığıyla yapılan bu çalışma örgütlerde bilişim teknolojilerinin olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Yöneticilerin görüşleri sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterlilikleri ile olumlu yönde paralellik göstermiş, yönetim kademeleri bağlamında ise üst ve alt kademe yöneticiler olumlu yönde paralel görüşler bildirirken orta kademe yöneticilerin daha düşük katılımı ya da olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür. Bu anlamlı farklılığa bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânlarla; alt kademe yöneticilerin görüşlerini aracısız üst kademe yöneticilere iletebilmeleri ve üst kademe yöneticilerin ise örgütün bütünlüğünü anında aracısız görebilmelerinin sağlanması ve bu gelişmelere orta kademe yönetimin önemini yitirdiği kaygısının yattığı düşünülmektedir.

Örgütlerde bilişim teknolojileri yönetim süreçleri önündeki engelleri kısmen kaldırmış, kurumun ve yöneticilerinin yönetsel faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamıştır. Bilişim teknolojileri örgüt içindeki iletişimi arttırmakta ve böylece alt kademe yöneticilerin üst kademe yönetime bilgiyi aracısız olarak aktarabilmesini sağlamaktadır. Böylece özellikle alt kademe tarafından rutin olarak yapılan işlere ayrılan zamanın, elle yürütülen işlerin azalması ve bilgi akışının sistematikleşmesi kişilere bağlı durumları ortadan kaldırmıştır. Örgütün geleceği hakkında mümkün olan en doğru kararların alınabilmesi için daha kolay, daha kısa süre ve daha az maliyetle, güvenilir bir şekilde yapabilen denetimler karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçleri için gerekli bilgileri, istenen yer ve zamanda, doğru ve uygun bir biçimde sağlayarak yönetimin vereceği kararlarda güvenilirlik oranının arttırmıştır. Kişilerin üzerinden inisiyatifleri alarak, yönetim planlarının hazırlanmasında ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlamış, farklı bilgi ve yöntem kullanımının oluşturduğu boşlukları ortadan kaldırmıştır. Örgüt içerisindeki tüm alt birimlerin bilgi gereksinmelerinin belirlenerek

alt birimlerin gereksinim duydukları bilgiler sistemin sağladığı iletişim alt yapısı ile anında sağlanabilmiş, böylece denetim ve planlama sürecinde yaşanan aksaklık azalmıştır. Örgütteki veri işleme fonksiyonları doğru, hızlı ve en az maliyetle yapılanmaları etkinlik ve verimliliği arttırmış, işlemlerin bütünlüğünün görülmesi sağlanmıştır.

#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Her örgütün ihtiyaç ve önceliklerinin farklı olmasından dolayı örgütlerde bilişim teknolojilerinin kullanımı konusunda tek bir modelin ya da bir standardın olduğu söylenemez. Bu açıdan çalışmada ortaya konulan, bilgiler Türkiye'deki örgütlere bilişim teknolojilerinin yönetim işlevleri için izlenebilecek bir yol haritasının oluşturulması, gerekli destek mekanizmalarının belirlenmesi, karşılaşılabilecek sorunlar ve bunlar karşısında alınması gereken önlemler, sürecin değerlendirilmesinde kullanılabilir ölçütlerin ortaya konulması açısından alana katılarda bulunmaktadır.

Bu araştırma (Özarslan, 2007) ile bilişim teknolojilerinin, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde temel destekleyici fonksiyonlardan biri olduğu bir kez daha görülmüştür. Örgütte belirli amaçlara yönelik olarak çeşitli bilgilerin elde edilmesi, sınıflandırılması, kullanıma hazır duruma getirilmesi ile bu bilgilerin kullanımına ilişkin araçları, bilginin güvenilirliğini, bilgiye ulaşmadaki hızı ve bilginin kalitesini içeren sistem karar alma, planlama ve denetim faaliyetleri için alternatif çözümler sunabilmesi çift yönlü bir bilgi akışı ile kimi kararların alt kademe yöneticilerine devredilmesini kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin talepleri doğrultusunda geliştirilen İVDB Servis Uygulaması aracılığıyla yapılan bu çalışma örgütlerde bilişim teknolojilerinin yönetim işlevlerine olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Yöneticilerin görüşleri sahip oldukları bilişim teknolojileri yeterlilikleri ile olumlu yönde paralellik göstermiş, yönetim kademeleri bağlamında ise üst ve alt kademe yöneticiler olumlu yönde paralel görüşler bildirirken orta kademe yöneticilerin daha düşük katılımı ya da olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür. Bu anlamlı farklılığa bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânlarla; alt kademe yöneticilerin görüşlerini aracısız üst kademe yöneticilere iletebilmeleri ve üst kademe yöneticilerin ise örgütün bütünlüğünü anında aracısız görebilmelerinin sağlanması ve bu gelişmelere orta kademe yönetimin önemini yitirdiği kaygısının yattığı düşünülmektedir. Örgüt içinde farklı geçmişlere, bilgi birikimlerine, dünya görüşlerine, zihinsel yapılara ve motivasyonlara sahip birçok insan bulunmaktadır. Örgüt açısından en kıymetli hazineyi oluşturan bu insanların örtülü bilgileri bir araya getirilmediği müddetçe bilgi üretimi gerçekleştirilemeyecektir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bilgi çağı ile

kullanımı yaygınlaşan bilgi sistemlerinin örgütlerde neden oldukları yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu, ilk dönemlerde genellikle alt kademelerde hissedilmekteydi. Bu çalışmada çıkan sonuçlarda da görüldüğü üzere bazı alt kademe yönetim ile orta ve üst kademe yöneticiler arasında anlamlı ve daha olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Günümüze kadar bilgi sistemlerinin yönetsel düzeylere yaptığı etkiler yeterince önemli sayılmamıştır. Ancak günümüzde çoğu orta ve üst düzey kademe yöneticileri, bilgi sistemlerinin yarattığı nihai etkileri algılamaya başlamışlardır (Öğüt, 1999).

Bilgisayarlaşmanın bir reform olarak anlaşıldığı, merkezinde bireylerin olmadığı, açık bir vizyonu ve modeli olmayan, başarı/başarısızlığı değerlendirecek ölçütleri tanımlanmayan, plansız ve programsız yola çıkılan ülkemizdeki yönetim uygulamaları, buna liderlik edenlerin bir model sıkıntısı yaşandığını göstermektedir. Örgütlerde e-dönüşüm için İVDB Servis uygulamasında olduğu gibi yöneticilerin bir vizyon geliştirmesi ve bunu yönetim olarak benimsemesi ve benimsetmesi gerekmektedir. Bu vizyon öncelikleri belirlemek için ihtiyaç duyulan yetenekleri ve alt yapıyı yaratmak açısından yol gösterici olacaktır (Arman, 1999). İhtiyaçların temini ve alt yapının hazırlanması konusunda gösterilen liderlik ile birlikte örgütün bilgiyi elde etme konusunda belirleyecekleri ana çizgi söz konusu olacak ve son olarak da bilginin nerede ve nasıl tutulacağı stratejik bir karar olarak gündeme gelecektir (Barca, 2001).

#### KAYNAKÇA

- Arman, K. (1999),** *Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Barca, M. (2001),** Strateji Bir Yönetim Disiplini Olarak Görülebilir mi? *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı* , 143.
- Bayram, C. N. (2002),** *Etkin Devlet: Yeni Araçlar ve Değerlendirmeler*. Muğla: Muğla Üniversitesi Yayınları.
- GİB. (2005, Eylül 7),** *Vergi Dairesi Başkanlıklarının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği*. Nisan 19, 2007 tarihinde <http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/5345SayKanunyonetmelik?OpenPage> adresinden alındı



- İnce, M., & Bedük, A. (2003)**, Değişimin Örgütler Üzerindeki Etkileri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 29.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995)**, *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Öğüt, A. (1999)**, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi SBMYO Dergisi* , 165.
- Özarıslan, Y. (2007)**, *Örgütlerde Bilişim Teknolojilerinin Planlama ve Denetim İşlevlerine Etkisi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması Örneği*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Silcock, R. (2001)**, *What is e-government?* Parliamentary Affairs. Ankara, Türkiye.

