

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN EĞİTİM KURUMLARI
KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Vahid BİLGİÇ**

İstanbul, 2025

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN EĞİTİM KURUMLARI
KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Vahid BİLGİÇ

Öğrenci No:

2331120210

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Kurumları Kapsamında Araştırılması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03/07/2025

Aday: Vahid BİLGİÇ

KILAVUZA UYGUNLUK

Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Kurumları Kapsamında Araştırılması adlı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Vahid BİLGİÇ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ



Dr. Öğr. Üyesi Ekrem Erdinç GÜLBAŞ

ABD Başkanı

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ danışmanlığında Vahid BİLGİÇ tarafından hazırlanan “DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN EĞİTİM KURUMLARI KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

02/07/2025

JÜRİ:

İMZA:

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Sibel AYBAR

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Metin KAYA

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN EĞİTİM KURUMLARI KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI

Tezi Hazırlayan: Vahid BİLGİÇ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki etkilerini incelemektir. Dijital teknolojilerin eğitim alanına entegrasyonu, yalnızca teknik bir yenilik değil; aynı zamanda kurumsal bilgi, deneyim ve kültürün korunması açısından da önemli bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm uygulamaları ile kurumsal hafıza düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak hedeflenmiştir.

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeliyle yürütülmüştür. Evrenini İstanbul'un Küçükçekmece ve Bakırköy olmak üzere iki ilçesindeki resmî ortaokullarda görev yapan öğretmen ve idareciler oluşturmakta; örneklem ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 222 kişiden oluşmaktadır. Veriler, Likert tipi Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Kurumsal Hafıza Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS Statistiks 30.0 programında analiz edilmiş; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra t-testi, ANOVA, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, dijital dönüşüm ile kurumsal hafıza arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizine göre dijital dönüşüm, kurumsal hafıza üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Cinsiyet ve yaş gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir; ancak eğitim durumu ve görev türüne göre anlamlı farklar tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun dijital dönüşüme ve kurumsal hafızaya ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, eğitim kurumlarında dijital dönüşüm uygulamalarının kurumsal bilgi birikimiyle birlikte ele alınması gerektiği, özellikle idareciler ve deneyimli öğretmenler aracılığıyla kurumsal hafızanın dijital ortamda sürdürülebilir kılınmasının önem taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Kurumsal Hafıza, Eğitim Kurumları, Örgütsel Bilgi, Dijital Kurumsal Hafıza

A STUDY ON THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL MEMORY WITHIN THE SCOPE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Presented by: Vahid BİLGİÇ

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of digital transformation on institutional memory in educational institutions. The integration of digital technologies into the field of education is not only a technical innovation; it is also considered as an important change process in terms of preserving institutional knowledge, experience and culture. In this context, it is aimed to reveal the relationship between digital transformation applications and institutional memory levels.

The research was conducted with the screening model, which is one of the quantitative research methods. The universe consists of teachers and administrators working in official secondary schools in two districts of Istanbul, Küçükçekmece and Bakırköy; the sample consists of 222 people selected by convenience sampling method. Data were collected using Likert-type Digital Transformation Scale and Institutional Memory Scale. The obtained data were analyzed in SPSS Statistiks 30.0 program; in addition to descriptive statistics, t-test, ANOVA, reliability, correlation and regression analyses were applied.

According to the research results, there is a positive and significant relationship between digital transformation and institutional memory. According to regression analysis, digital transformation is a significant and strong predictor of institutional memory. No significant difference was observed according to variables such as gender and age; however, significant differences were detected according to educational status and type of duty. It was determined that the perceptions of the majority of participants regarding digital transformation and institutional memory were high. In line with these findings, it was concluded that digital transformation practices in educational institutions should be addressed together with institutional knowledge accumulation, and that it is important to ensure that institutional memory is sustainable in the digital environment, especially through administrators and experienced teachers.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Memory, Educational Institutions, Organizational Knowledge, Digital Institutional Memory

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ viii

KISALTMALAR ix

1. GİRİŞ 1

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM 3

2.1. Dijital Dönüşüm Kavramı 4

2.2. Dijital Dönüşümün Temel Bileşenleri 6

2.2.1. Büyük Veri ve Analitik Kullanımı 7

2.2.2. Bulut Bilişim ve Dijital Depolama Teknolojileri 8

2.2.3. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi 9

2.2.4. Nesnelerin İnterneti (IoT) 10

2.2.5. Blockchain Teknolojisi ve Bilgi Güvenliği 11

2.3. Eğitimde Dijital Platformlar ve Öğrenme Yönetim Sistemleri (LMS, EBA, e-Öğrenme vb.) 12

2.4. Dijital Dönüşümün Kurumlar Üzerindeki Genel Etkileri 13

2.4.1. Bilginin Dijitalleşmesi ve Saklama Yöntemleri 14

2.4.2. Bilgiye Erişim ve Paylaşım Süreçlerindeki Değişimler 15

2.4.3. Dijitalleşmenin Kurumsal Yapıya Getirdiği Avantajlar ve Zorluklar 17

2.5. Eğitim Kurumlarında Dijital Dönüşüm Süreci 18

2.5.1. Uzaktan Eğitim ve Hibrit Öğrenme Modelleri 20

2.5.2. Dijital Kütüphaneler ve Bilgi Kaynakları 20

2.5.3. Eğitim Kurumlarında Dijitalleşmenin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri 21

3. KURUMSAL HAFİZA 23

3.1. Kurumsal Hafıza Kavramı 23

3.2. Kurumsal Hafızanın Önemi ve İşlevleri 24

3.3. Kurumsal Hafızanın Bileşenleri 26

3.3.1. Bireysel Hafıza ve Kurumsal Hafıza Arasındaki İlişki 26

3.3.2. Örtük (Tacit) ve Açık (Explicit) Bilgi 27

3.3.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi 29

3.3.4. Kurumsal Hafızanın Korunması ve Sürekliliği 30

3.4. Kurumsal Hafızanın Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi 31

3.4.1. Akademik Bilginin Saklanması ve Paylaşımı 32

3.4.2. Kurumsal Bilginin Öğrencilere ve Çalışanlara Aktarımı 33

3.4.3. Eğitimde Kurumsal Hafızanın Sürdürülebilirliği	34
4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	36
4.1. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Hafızanın Dijitalleşmesi.....	36
4.1.1. Akademik Bilgi Paylaşımında Dijitalleşme	37
4.1.2. Dijital Arşivleme ve Belge Yönetim Sistemleri.....	38
4.1.3. Eğitimde Yapay Zekâ Destekli Veri Analitiği	39
4.2. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Olumlu Etkileri	40
4.2.1. Bilgiye Erişimin Kolaylaşması.....	41
4.2.2. Eğitim Süreçlerinin Verimli Hâle Gelmesi	41
4.2.3. Eğitim Materyallerinin Uzun Süre Korunabilmesi	43
4.3. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	44
4.3.1. Bilgi Kaybı ve Güvenlik Riskleri.....	45
4.3.2. Teknoloji Bağımlılığı ve Bilgi Kirliliği	46
4.3.3. Dijital Okuryazarlık Eksikliği ve Adaptasyon Sorunları	47
5. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ANALİZ	48
5.1. Araştırmanın Amacı.....	48
5.1.1. Araştırmanın Alt Amaçları	48
5.2. Araştırmanın Önemi	49
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	49
5.4. Araştırmanın Yöntemi	51
5.5. Araştırma Modeli.....	52
5.6. Araştırmanın Hipotezleri	53
5.7. Araştırmanın Bulguları	54
5.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
6. BULGULAR VE YORUMLAR	73
7. SONUÇ	86
KAYNAKLAR	107
EKLER	
Ek-1: Ölçek İzin Formları	114
Ek-2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	115

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1. Dijitalleşmenin Tarihsel Gelişimi ve Endüstri Dönemleri.....	3
Tablo.2. Toplumların tarihsel süreçte toplumsal yapı, ekonomik düzen ve iş yapma biçimleri açısından geçirdiği dönüşümler.....	16
Tablo.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	54
Tablo.4. Katılımcıların Yaş Dağılımı	55
Tablo.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	55
Tablo.6. Katılımcıların Görev Dağılımı	55
Tablo.7. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı.....	56
Tablo.8. Katılımcıların Branş Dağılımı.....	56
Tablo.9. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	57
Tablo.10. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Ölçeklerine Ait Cronbach's Alpha Değerleri	57
Tablo.11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	59
Tablo.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo.13. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları	61
Tablo.15. Dijital Dönüşüm Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	62
Tablo.16. Kurumsal Hafıza Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo.17. Dijital Dönüşüm ile Kurumsal Hafıza Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları	63
Tablo.18. Kurumsal Hafıza Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları	63
Tablo.19. Dijital Dönüşümün Sosyo-politik Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo.20. Dijital Dönüşümün Mesleki Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo.21. Dijital Dönüşümün Mesleki Ağlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64

Tablo.22. Dijital Dönüşümün Sektörel Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo.23. Dijital Dönüşümün Geçmiş Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo.24. Cinsiyete Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin t-Testi Sonuçları	65
Tablo.25. Cinsiyete Göre Etki Büyüklüğü Değerleri	66
Tablo.26. Göreve Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	67
Tablo.27. Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	68
Tablo.28. Yaş Gruplarına Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	69
Tablo.29. Mesleki Deneyim Süresine Göre ANOVA Sonuçları	70
Tablo.30. Mesleki Deneyim Süresine Göre Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin Games-Howell Post-Hoc Sonuçları.....	70
Tablo.31. Branşa Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler	71
Tablo.32. Branşa Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Özeti.....	72
Tablo.33. Araştırma Hipotezlerinin Bulguları ve Yorumları	85

ŞEKİLLER TABLOSU

	Sayfa No.
Şekil.1. Dijital Dönüşümün Kavramsal Yapısı	5
Şekil.2. Kurumsal hafızanın kurum içi karar alma, planlama, iletişim ve yönetim gibi temel işlevlere katkısını gösteren kavramsal model.	24
Şekil.3. Araştırma Modeli	53



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
BT	: Bilgi Teknolojileri
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
E-Devlet	: Elektronik Devlet
E-Okul	: Elektronik Okul Sistemi
GZFT	: Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit (SWOT) Analizi
IoT	: Internet of Things – Nesnelerin İnterneti
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğeri
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

1. GİRİŞ

Günümüzde dijital dönüşüm, kurumların yalnızca teknolojik araçları kullanmaya başlaması değil, aynı zamanda bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve paylaşma biçimlerinin köklü biçimde değişmesi anlamına gelmektedir. Eğitim kurumları, bu dönüşümün hem pedagojik hem de kurumsal boyutlarıyla doğrudan etkisi altındadır. Özellikle Millî Eğitim Bakanlığı'nın yürüttüğü dijitalleşme politikaları, belge yönetimi, bilgi paylaşımı, raporlama ve iletişim gibi süreçlerde yeni bir yapı kurmuştur.

Dijital teknolojilerin eğitim kurumlarında kurumsal hafıza süreçlerine etkisi, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Kurumsal hafıza, bir kurumun geçmişten bugüne taşıdığı bilgi, belge, deneyim ve kültürel değerlerin toplamı olarak, kurumun sürekliliği ve kimliği açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak hızlı dijital dönüşüm süreçleri, bu hafızanın sürdürülebilirliğini riske atmakta; sessiz bilginin görünmezleşmesi, belgelerin kaybı veya aktarımın zayıflaması gibi sorunları beraberinde getirmektedir.

Bu araştırma, eğitim kurumlarında dijital dönüşüm uygulamaları ile kurumsal hafıza arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm düzeyi ile kurumsal hafıza düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu ilişki üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, mesleki deneyim süresi ve görev türü gibi demografik değişkenlerin etkisini analiz etmek bu araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Ayrıca, bu çalışma dijital dönüşüm sürecinin kurumsal hafızayı nasıl etkilediğini anlamaya yönelik bir tarama modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan izin/onay doğrultusunda, İstanbul ili Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın sınırlılıkları arasında yalnızca bu iki ilçede görev yapan resmi ortaokul personelinin örnekleme dâhil edilmiş olması; örneklemin kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmesi, verilerin sadece nicel yöntemle ve öz değerlendirme formu aracılığıyla toplanmış olması yer almaktadır. Bu sınırlılıklar, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini kısıtlayabilir.

Çalışmanın eğitim çalışanlarının doğrudan deneyimlerine dayanması, uygulamadaki durumu yansıtması açısından önem taşımaktadır. Elde edilen veriler, eğitim kurumlarında dijitalleşme süreçlerinin sadece teknik değil, aynı zamanda kurumsal bilgi birikiminin korunması açısından da değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırma bulgularının, okul yöneticilerine ve politika yapıcılara dijitalleşme sürecinde kurumsal hafızayı destekleyecek uygulamalar geliştirme konusunda yol göstermesi beklenmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada, öncelikle kuramsal çerçeve sunulmuş; dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza kavramları açıklanmıştır. Ardından araştırma modeli, veri toplama aracı, örneklem bilgileri ve analiz yöntemi detaylandırılmış; elde edilen bulgular yorumlanmış ve sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Günümüz dünyasında dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, toplumsal yapının yanı sıra örgütsel sistemlerde de köklü değişimlere yol açmıştır. Bu değişim, yalnızca teknolojik araçların kullanımını artırmakla sınırlı kalmamış; kurumların işleyiş biçimlerini, iletişim yapılarını, bilgi yönetimi süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını temelden dönüştürmüştür. Bu süreç, literatürde “dijital dönüşüm” kavramıyla ifade edilmekte ve çok boyutlu bir değişim sürecine işaret etmektedir.

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yeniliklerin uygulanması değil; bu teknolojilerin iş süreçlerine verimli şekilde kullanılmasını da ifade eder. Sayısallaştırma süreci verilerin dijital ortama aktarılmasıyla başlasa da dijital dönüşüm bu verilerin anlamlı biçimde kullanılmasıyla ilgilidir. Süreç, iş modellerini, organizasyon yapısını ve kullanıcı deneyimini dönüştürürken teknolojiyi bir araç olarak kullanır. Etkin uygulandığında şeffaflığı artırır, idari yükleri azaltır ve hizmet sunumunu kolaylaştırır. Özellikle Covid-19 salgını, dijital dönüşümün önemini hızla artırmış; kurumların bu alandaki yeterlilikleri başarılarını doğrudan etkilemiştir (Demir, 2020: 39–41)

Tablo 1. Dijitalleşmenin Tarihsel Gelişimi ve Endüstri Dönemleri

Dönem	Tarih Aralığı	Ana Özellikler	Anahtar Teknolojiler / Gelişmeler
Endüstri 1.0	1760–1840	Buhar gücüyle çalışan makineler üretime entegre edildi, fabrikalaşma başladı.	Buhar makinesi, mekanik üretim
Endüstri 2.0	1840–1950	Elektrik ve içten yanmalı motorlarla üretim başladı, montaj hattı geliştirildi.	Elektrik enerjisi, petrol, montaj hattı
Endüstri 3.0	1950–2011	Bilgisayarların üretime entegre edilmesi, otomasyon sistemleri öne çıktı.	Bilgisayarlar, otomasyon sistemleri, elektronik devreler
Endüstri 4.0	2011–Günümüz	Nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri gibi teknolojiler kullanılmaya başlandı.	IoT, yapay zekâ, büyük veri, akıllı sistemler
Toplum 5.0	2016–Günümüz	Teknolojinin insan merkezli ve sosyal fayda odaklı kullanılmasını hedefler.	Robotik, yapay zekâ, akıllı şehirler, sosyal inovasyon

Kaynak: Doğan Kahraman, E. (2023). Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının, motivasyon ve performansa etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukarıdaki tablo 1. de görüldüğü üzere, sanayi devrimleriyle birlikte teknolojinin üretim ve toplumsal yapılar üzerindeki etkisi giderek artmış; 2011 sonrası Endüstri 4.0 ile birlikte kurumların dijitalleşme süreçleri hızlanmıştır. 2016 sonrası ise

Toplum 5.0 kavramı ile yalnızca teknolojik yeterlilik değil, insan ve toplumsal fayda odaklı dijital yapıların önemi vurgulanmaya başlanmıştır.

Dijital dönüşüm, kurumların sadece dijital teknolojileri benimsemeleri değil; aynı zamanda bu teknolojilere uygun kültürel, yapısal ve stratejik uyumlar geliştirmeleri anlamına gelmektedir. Büyük veri, yapay zekâ, bulut bilişim, nesnelerin interneti (IoT) ve blokzincir (blockchain) gibi teknolojiler bu dönüşüm sürecinin temel bileşenlerini oluşturmakta ve kurumların rekabet gücü üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Eğitim kurumları da bu dönüşümden doğrudan etkilenmiştir. Öğrenme yönetim sistemlerinin, dijital kütüphanelerin ve uzaktan eğitim uygulamalarının yaygınlaşması; öğretmen ve öğrencilerin rollerinde değişim yaratmış, yeni beceriler ve yeni yaklaşımlar geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Aynı zamanda bilgiye erişim, saklama ve paylaşım biçimleri yeniden şekillenmiş; kurumsal hafıza yapıları dijital altyapılarla bütünleştirilmiştir.

Bu bölümde, dijital dönüşüm kavramı detaylı biçimde ele alınacak; dönüşümün bileşenleri, eğitim kurumları üzerindeki etkileri ve bu süreçte karşılaşılan olumlu ve olumsuz etkiler değerlendirilecektir.

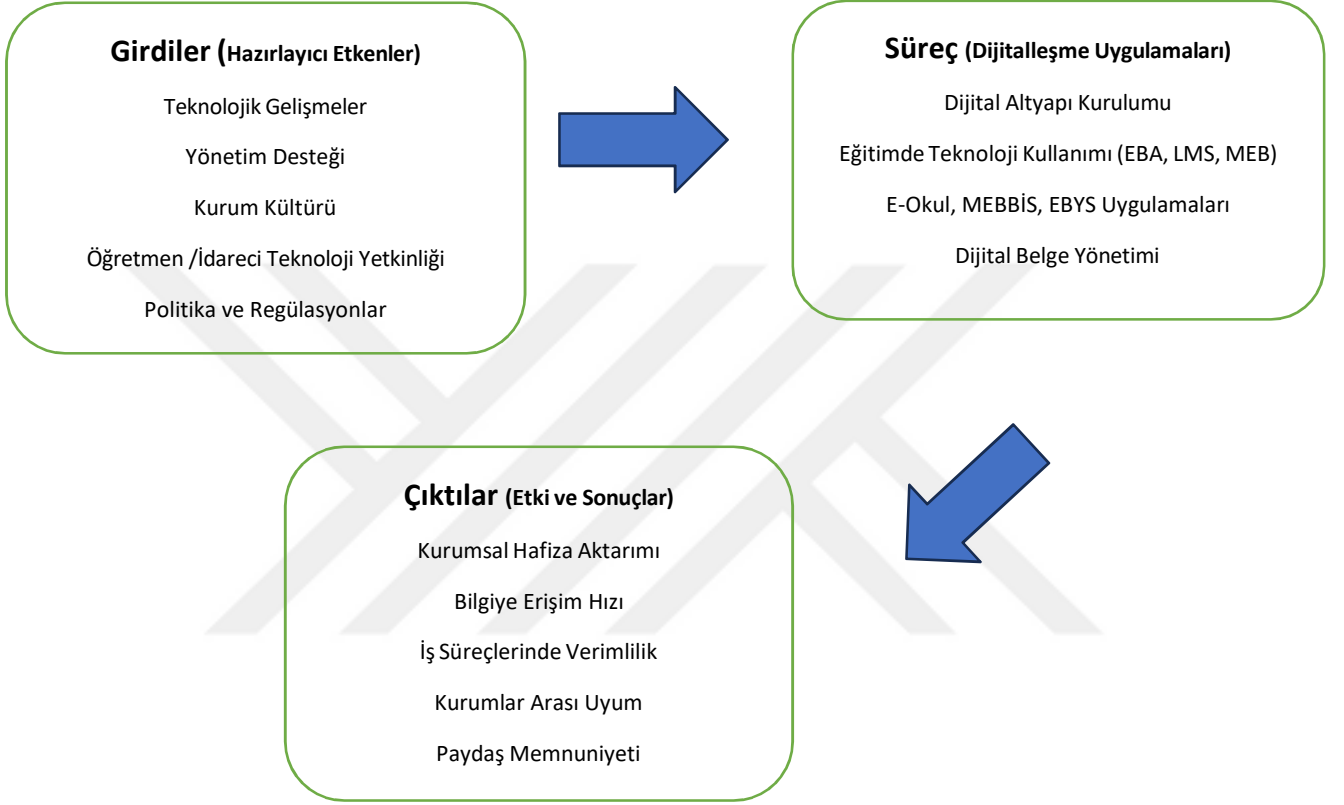
2.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Teknolojideki hızlı dönüşüm hem bireylerin günlük yaşamında hem de kurumların işleyiş biçimlerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Bu değişim literatürde “dijital dönüşüm” kavramı altında ele alınmaktadır. Dijital dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin benimsenmesini değil; organizasyonel yapıların, süreçlerin ve iş yapma biçimlerinin temelinden yeniden şekillenmesini içermektedir (Türkyılmaz, 2020: 277).

Dijital dönüşüm, kültürel yapı, insan kaynağı ve teknolojik altyapı gibi temel unsurların eş zamanlı ve bütüncül bir biçimde yeniden yapılandırılmasıdır. Bu dönüşüm yalnızca teknolojik araçların entegrasyonu ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumların işleyiş biçimlerini, stratejik yönelimlerini ve sundukları değer önerilerini kökten değiştirme potansiyeli taşımaktadır (Brooks ve McCormack, 2020:6).

Bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânların stratejik düzeyde kullanılmasıyla, işletmelerin iş modelleri, iç süreçleri ve rekabet stratejileri radikal biçimde değişmektedir (Mikalef ve Parmigiani, 2022). Bu nedenle dijital dönüşüm yalnızca

teknolojik bir yenilik olarak değil, aynı zamanda kapsamlı bir kültürel ve yapısal değişim süreci olarak görülmelidir.



Şekil.1. Dijital Dönüşümün Kavramsal Yapısı

Kaynak: Yazar tarafından tez kapsamında geliştirilmiştir.

Şekil.1. de görüldüğü üzere, dijital dönüşüm süreci belirli hazırlayıcı faktörlerle başlamakta; altyapı, iletişim ve belge yönetimi gibi uygulamalarla sürdürülmekte ve sonuç olarak kurumsal hafıza aktarımı, süreç verimliliği ve paydaş memnuniyeti gibi çıktılar üretmektedir.

Dijital dönüşüm, kurumların düşünce biçimlerini, karar alma yöntemlerini ve iç işleyiş yapılarını da doğrudan etkilemektedir. Kurumları daha esnek, yenilikçi ve değişime açık hâle getiren bu süreç; yalnızca iç süreçleri değil, bilgiye erişim pratiklerini de yeniden tanımlamaktadır (Koç Baykara, 2024: 102; Taşcı ve Taşlıbeyaz, 2021: 173). Özellikle dijital kütüphaneler ve arşiv sistemleri, kurumsal bilginin sürekliliği açısından kritik hâle gelmiştir.

Dijital dönüşüm, aynı zamanda karar mekanizmalarının veri tabanlı hale gelmesini sağlayarak hizmet kalitesinde artış yaratmaktadır. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi için kurumların karşılaştığı uyum problemleri ve değişim dinamiklerinin doğru şekilde yönetilmesi gerekir (Koç Baykara, 2024: 102).

Dijital dönüşüm kavramı yalnızca bir teknoloji yatırımı olarak değil; kurumların genel yapılarında ve kültürel dokularında köklü değişimler yaratmayı hedefleyen bütüncül bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır.

2.2. Dijital Dönüşümün Temel Bileşenleri

Dijital dönüşüm, bireyler ve kurumlar için geleneksel süreçlerin ötesine geçerek dijital teknolojilerle daha sürdürülebilir, etkin ve değer katan bir yapıya geçişi ifade etmektedir (Yıldırım, 2023: 98). Bu dönüşüm yalnızca teknolojiyi kullanmakla sınırlı değildir; kurumların iş yapış biçimlerini, kültürel yapılarını ve stratejik hedeflerini de yeniden inşa etmelerini gerektiren kapsamlı bir süreçtir (Taşcı ve Taşlıbeyaz, 2021: 173).

Bu sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bazı temel bileşenlerin iyi anlaşılması gerekir. Özellikle büyük veri, bulut bilişim, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve blokzincir (blockchain) gibi teknolojiler, dijital dönüşümün altyapısını oluşturmakta ve kurumların rekabet gücü üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Mikalef & Parmigiani, 2022).

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojiyi kullanma biçimini değil; aynı zamanda pazarda varlık sürdürebilme stratejilerini de dönüştürmektedir. Bu noktada “dijital Darwinizm” kavramı, teknolojik gelişmelere en hızlı uyum sağlayanların ayakta kalabileceğini ifade etmektedir. Günümüz kuruluşları dijital kanallar aracılığıyla müşteri ve paydaşlarla etkileşime geçmekte, ürün ve hizmetlerini dijital ortamlarda farklılaştırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Buna karşılık, geleneksel

yapısını koruyan bazı işletmeler dijitalleşmenin sektörel kullanımına yeterli önemi vermemektedir (Türkyılmaz, 2024: 279).

Dijital dönüşüm sürecinde özellikle KOBİ'ler için bulut bilişim büyük öneme sahiptir. Bu teknoloji, esneklik kazanımı ve operasyonel verimlilik sağlamanın yanı sıra kriz anlarında veri kaybını önleme ve hizmet sürekliliğini sağlama açısından da avantaj sunmaktadır (Yıldız, 2021: 3; Sucu, 2021: 50). Bulut sistemleri, coğrafi ve fiziksel bağımlılığı ortadan kaldırarak veriye her zaman ve her yerden erişim imkânı tanımaktadır.

Bunun yanında, yapay zekâ teknolojilerinin de özellikle insan kaynakları ve örgütsel iletişim alanlarında dijital dönüşüm süreçlerine katkı sunduğu görülmektedir. Yapay zekâ destekli işe alım ve analiz uygulamaları; insan kaynakları işleyişini dönüştürmekte, çalışanların karar süreçlerine daha etkin katılımını ve örgütsel iletişim verimliliğini artırmaktadır (Çetinkaya, 2021: 14; Sucu, 2021: 72).

Blockchain teknolojisi de dijital dönüşümde önemli bir bileşen olarak öne çıkmaktadır. Özellikle veri güvenliği, şeffaflık ve veri bütünlüğü açısından bu teknoloji, kurumlara sürdürülebilir dijital yapılar kurma imkânı sunmaktadır (Sucu, 2021: 35).

2.2.1. Büyük Veri ve Analitik Kullanımı

Günümüzde kurumlar, müşteri davranışlarından öğretim süreçlerine kadar birçok alanda büyük miktarda veri üretmektedir. Ancak bu veriler, yalnızca depolandığında anlamlı hâle gelmez. Verinin stratejik bir değere dönüşebilmesi için işlenmesi, analiz edilmesi ve karar süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu noktada büyük veri analitiği, kurumların rekabet avantajı sağlamasında, kaynaklarını verimli yönetmesinde ve geleceğe dönük öngörüler oluşturmada önemli rol oynamaktadır (Türkyılmaz, 2024: 289).

Son yıllarda kurumlar, büyük veri ve gelişmiş analitik teknolojileri kullanarak dijital dönüşüm stratejilerini derinleştirmekte; bu sayede daha isabetli kararlar alma kapasitesine ulaşmaktadır (Mikalef ve Parmigiani, 2022: 5). Büyük veriyi etkin kullanan kurumlar, bireysel müşteri ya da öğrenci ihtiyaçlarına daha uygun çözümler geliştirebilmektedir. Aynı zamanda, büyük veri analitiği kurumsal hafızanın dijital ortamlarda güncel ve sürdürülebilir şekilde korunmasına da katkı sunmaktadır (Çanga,

2024: 129). Böylece geçmiş deneyimlerin sistematik biçimde analiz edilmesi, yeni stratejilere temel oluşturur.

Özellikle eğitim kurumları açısından büyük veri analitiği daha vazgeçilmez hâle gelmektedir. Yapay zekâ destekli veri analitiği, öğretmen ve öğrenci etkileşimlerini analiz ederek öğrenme süreçlerinin bireyselleştirilmesini sağlamakta ve yönetsel kararların veriye dayalı alınmasına imkân sunmaktadır (Akdeniz & Güzel Akdeniz, 2024: 174-175). Dijital dönüşüm değerlendirme araçlarında yer alan veri analitiği boyutu, kurumların dijital yeterlilik düzeylerini ortaya koymada etkili olmaktadır.

Yapay zekâ ile bütünleşmiş bilgi sistemleri yalnızca veri işlemeyi kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda kurumsal bilginin şeffaf, izlenebilir ve stratejik olarak kullanılabilir hale gelmesini sağlar.

2.2.2. Bulut Bilişim ve Dijital Depolama Teknolojileri

Bulut bilişim, dijital dönüşümün temel bileşenlerinden biri olarak kurumların teknolojik altyapısını yeniden şekillendirmektedir. Verilerin, uygulamaların ve hizmetlerin internet tabanlı platformlarda depolanması ve yönetilmesi, kurumlara yalnızca teknik değil; aynı zamanda ekonomik ve operasyonel avantajlar da sunmaktadır. Özellikle değişken iş yüklerine hızlı yanıt verme kapasitesi, anlık erişim kolaylığı ve fiziksel donanım ihtiyacının azalması, bulut bilişimi tercih edilen bir çözüm hâline getirmiştir (Çanga, 2024: 59).

Bu teknoloji sayesinde kurumlar, kendi fiziksel altyapılarına yüksek maliyetli yatırımlar yapmadan bilgiye her yerden hızlı, güvenli ve kesintisiz erişim sağlayabilmektedir. Küçük ölçekli kurumlar, bulut teknolojileri sayesinde büyük firmalarla rekabet edebilir hâle gelirken; dijital dönüşüm projelerinde maliyet etkin çözümlerin tercih edilmesi, dijital uçurumun daraltılmasına katkı sunmaktadır (Akdeniz ve Akdeniz, 2024: 173).

Bulut bilişimin stratejik katkılarından biri de kriz anlarında iş sürekliliğini sağlamasıdır. Özellikle pandemi gibi beklenmedik durumlarda uzaktan çalışma sistemlerinin sorunsuz işleminde bulut sistemlerinin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Bu sistemler, veri kaybı yaşanmadan hizmetlerin sürdürülebilmesini mümkün kılarak kurumsal dayanıklılığı artırmaktadır (Çanga, 2024: 122).

Eğitim kurumları açısından da bulut teknolojileri hem idari süreçlerde hem de öğretim faaliyetlerinde önemli kolaylıklar sunmaktadır. Öğrenci kayıtları, sınav verileri, ders materyalleri gibi belgelerin merkezi sistemlerde saklanması; öğretmen-öğrenci etkileşiminin çevrim içi platformlara taşınması, eğitimin sürekliliğini desteklemektedir. Ayrıca öğretim içeriklerinin daha geniş kitlelere ulaştırılması ve akademik verilerin güvenli şekilde depolanması, bu teknolojilerin sunduğu diğer avantajlardandır (Akdeniz ve Güzel Akdeniz, 2024: 176).

Bulut bilişim, kurumlara yalnızca teknik bir altyapı değil; aynı zamanda stratejik esneklik, veri güvenliği ve verimlilik kazandırmaktadır. Bu yönüyle dijital dönüşüm süreçlerinin sürdürülebilirliğini destekleyen kritik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

2.2.3. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi

Yapay zekâ (YZ) ve makine öğrenmesi (MO), dijital dönüşüm sürecinde yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda yönetsel ve stratejik bir devrim niteliği taşımaktadır. Kurumlar, büyük veri kaynaklarından anlamlı bilgiler çıkararak daha hızlı, daha doğru ve veri temelli kararlar alabilmekte; bu da yönetsel verimliliği ve hizmet kalitesini artırmaktadır. Özellikle gerçek zamanlı veri akışı, üretim ve yönetim süreçlerinin daha etkili yürütülmesine olanak tanımaktadır (Çevik Aka, 2023: 50).

Yapay zekâ sistemleri, geçmiş verilerden öğrenerek geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilir, örüntüleri tanıyabilir ve rutin görevleri insan müdahalesine gerek kalmadan yerine getirebilir. Bu özellikleri sayesinde insan hatası en aza indirilirken, zaman yönetimi ve operasyonel verimlilik önemli ölçüde artmaktadır.

Dijital dönüşüm; teknolojiye hızlı gelişmeler, internetin yaygın kullanımı ve veri analitiği araçlarının güçlenmesiyle ivme kazanmış, farklı sektörlerde ve kurumsal düzeylerde etkisini belirgin biçimde göstermiştir (Çelebi, 2023: 69). Yapay zekâ teknolojileri, iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiş ve iş gücü ile zaman kullanımında önemli tasarruf sağlamıştır (Çanga, 2024: 101).

Yapay zekâ, sadece özel sektör değil, eğitim ve sağlık gibi kamu yararına çalışan alanlarda da etkili karar destek sistemleri sunmaktadır. Bu sistemler, bireylerin ihtiyaçlarının daha doğru tespit edilmesine yardımcı olurken, kurumların hem iç

işleyişlerinde esneklik kazanmalarına hem de dış paydaşlara daha hızlı ve etkili çözümler sunmalarına olanak tanımaktadır (Güneş ve Kartopu, 2023: 84-85).

Eğitim sistemleri özelinde ise yapay zekâ, öğretmen ve öğrencilere yeni yetkinlikler kazandırma potansiyeline sahiptir. Özelleştirilmiş yönergeler ve değerlendirme içerikleriyle öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına yönelik öğretim süreçleri oluşturulabilmektedir. Ancak bu dönüşümün etkili olabilmesi için, öğretmen ve öğrencilerin temel dijital beceriler kazanması, YZ araçlarıyla tanışması ve bu araçların mevcut öğretim yöntemleriyle uyumlu hâle getirilmesi gereklidir (Aydın & Çukurlu Aydın, 2024).

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknolojileri, dijital dönüşüm sürecinde kurumlar için yalnızca destekleyici değil; aynı zamanda dönüştürücü bir rol üstlenmektedir. Bu sayede bilgiye dayalı karar alma, kaynakların etkin kullanımı ve organizasyonel süreçlerin daha uyumlu işlemesi mümkün hâle gelmektedir.

2.2.4. Nesnelerin İnterneti (IoT)

Nesnelerin interneti (IoT), dijital dönüşümün temel bileşenlerinden biri olarak; sensör, yazılım, araç ve fiziksel sistemlerin birbirine bağlı bir ağ üzerinden veri toplayarak iletişim kurmasını sağlayan gelişmiş bir dijital altyapıyı ifade eder. Bu teknoloji, fiziksel ve dijital dünya arasındaki sınırları bulanıklaştırarak; gerçek zamanlı veri aktarımı, otomasyon ve yapay zekâ destekli analizlerle kurumsal işleyişe katma değer sağlar (Sucu, 2021: 44–45; Ercan ve Kutay, 2016: 599; Türkyılmaz, 2024: 288).

IoT sistemleri, yalnızca teknik ilerlemeler değil; aynı zamanda bu teknolojilerin anlamlandırılmasını sağlayan sosyoteknik altyapılar ile birlikte değerlendirilmektedir. Dijital verilerin toplumsal ve kurumsal karar süreçlerine entegre edilebilmesi, IoT'nin verimliliğini artıran en önemli faktörlerden biridir (Hepsø ve Parmiggiani, 2022: 24).

Genel uygulamalarda, IoT teknolojileri üretim sektöründe makine bakım süreçlerinin iyileştirilmesinden lojistikte tedarik zincirinin izlenmesine kadar çok geniş bir kullanım alanına sahiptir (Borgia, 2014: 10). Kamu kurumlarında ise IoT sistemleri veri toplama süreçlerini hızlandırmakta ve karar alma mekanizmalarında doğruluğu artırmaktadır (Yılmaz, 2023: 94–95). Bu sayede hizmetlerin şeffaflığı ve operasyonel verimlilik artmaktadır.

Eğitim sektörü, IoT teknolojisinin etkisinin en somut görüldüğü alanlardan biridir. Etkileşimli tahtalar, sensörlü kimlik kartları, öğrenci izleme sistemleri gibi araçlar; öğrenme sürecini hem kişiselleştirilmiş hem de izlenebilir kılmaktadır. Bu teknolojiler, eğitim ortamlarında teknolojik entegrasyonu desteklemekte ve öğrenmenin niteliğini artırmaya katkı sunmaktadır (Altınpulluk, 2018: 102–103; Özcan, 2024: 73).

Ayrıca, yapay zekâ destekli IoT sistemleri sayesinde uzaktan eğitim süreçleri de gelişmiş; çevresel ve biyosensör verilerinin analiziyle kişiye özgü öğrenme deneyimleri sunulabilir hâle gelmiştir. Bu durum, öğrenme çıktılarını iyileştirmekte ve eğitimde maliyet-etkinliği sağlamaktadır (Özcan, 2024: 73).

Sağlık sektöründe ise IoT tabanlı cihazlar aracılığıyla hasta takibi, çevresel hijyen izleme ve otomatik bildirim sistemleri gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu sistemler, kamu hizmetlerinde genel verimlilik artışı sağlayarak, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik değil aynı zamanda hizmet kalitesi ve kullanıcı deneyimi açısından da etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2023: 93).

2.2.5. Blockchain Teknolojisi ve Bilgi Güvenliği

Blockchain (blokzincir) teknolojisi, dijital dönüşüm süreçlerinde veri güvenliği, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi konulara getirdiği yenilikçi çözümlerle öne çıkmaktadır. İlk olarak 2008 yılında Satoshi Nakamoto'nun Bitcoin makalesiyle dikkat çeken bu teknoloji, yalnızca finansal işlemler için değil, veri paylaşımı, hız, maliyet ve güvenlik gibi birçok alanda potansiyel avantajlar sunmaktadır.

Blockchain; geleneksel merkezi sistemlerin aksine, kullanıcılar arasında doğrudan ve güvenli veri alışverişini mümkün kılan dağıtık bir ağ yapısına sahiptir. Bu yapının üç temel özelliği; tüm işlemlerin şeffaf biçimde izlenebilir olması, verilerin ağdaki tüm düğümlerde yedeklenmesi ve verilerin değiştirilemezliğidir (Sucu, 2021: 34). Her işlem bloklar hâlinde kaydedilir ve bu bloklar birbirine zincirleme bağlanarak, veri manipülasyonunu neredeyse imkânsız kılar. Böylece veri bütünlüğü korunur ve merkezi otoriteye ihtiyaç duyulmadan işlemler güvenle gerçekleştirilir (Türkyılmaz, 2024: 284).

Bu özellikleri sayesinde blockchain teknolojisi, yüksek hacimli ve hassas bilgilerin işlendiği kurumlar için kritik bir çözüm haline gelmiştir. Dağıtık yapısı sayesinde hem bilgi güvenliği artırılmakta hem de kullanıcılar arasında güven ilişkisi desteklenmektedir (Can ve Akman, 2024: 198). Verilerin şifrelenerek kayıt altına alınması ve doğrulama sürecinin ağ üzerinde gerçekleştirilmesi, güvenlik açıklarını minimize etmektedir.

Blockchain'in şeffaflık, izlenebilirlik ve değiştirilemezlik ilkeleri sadece veri güvenliğine değil; aynı zamanda kurumsal hesap verebilirliğe de katkı sunmaktadır. Bu yönüyle blockchain sistemleri, dijital dönüşüm sürecinde veri odaklı karar alma süreçlerinin daha güvenli ve sürdürülebilir hâle gelmesini sağlamaktadır.

2.3. Eğitimde Dijital Platformlar ve Öğrenme Yönetim Sistemleri (LMS, EBA, e-Öğrenme vb.)

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, eğitim alanında da köklü dönüşümlere neden olmuştur. COVID-19 pandemisi, bu dönüşüm sürecini hızlandırmış; öğretmenlerin öğretim sürecine daha aktif katılması, farklı yöntem ve teknikleri keşfetmesi için bir fırsat yaratmıştır. Bu süreçte çevrim içi görüşme araçları (Google Meet, Zoom), içerik paylaşım platformları (YouTube, EBA) ve öğrenme yönetim sistemleri (LMS) (Google Classroom, Moodle, Schoology) eğitim ortamlarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir (Aküzüm, 2025: 38).

Öğrenme Yönetim Sistemleri (Learning Management Systems – LMS), eğitimde dijitalleşmenin öncü araçları arasında yer almaktadır. LMS'ler, ders içeriklerinin dijital ortamda hazırlanmasından öğrenci performanslarının izlenmesine; etkileşimli öğrenme ortamlarının oluşturulmasından bireyselleştirilmiş öğrenme süreçlerinin yönetilmesine kadar birçok işlevi bir arada sunmaktadır (Elmas vd., 2008: 54). Bu sistemler sayesinde öğretme ve öğrenme süreçleri daha dinamik, takip edilebilir ve kişiye özgü hâle gelmiştir.

Türkiye özelinde, Eğitim Bilişim Ağı (EBA), dijital eğitim platformu alanında önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2012 yılında öğrencilere dijital eğitim materyalleri sağlamak amacıyla geliştirilen EBA, zamanla kapsamını genişleterek hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin içerik yönetimi ve iletişim kurma ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yapıya dönüşmüştür

(Aküzüm, 2025: 41). Özellikle 2020'deki pandemi sürecinde EBA, uzaktan eğitimin temel taşı olmuş ve milyonlarca öğrenciye çevrim içi eğitim desteği sağlamıştır.

LMS ve EBA gibi dijital platformların katkıları, yalnızca içerik aktarımıyla sınırlı kalmamaktadır. Bu platformlar; bireysel öğrenme takibi, kişiselleştirilmiş eğitim programları oluşturma, anlık geri bildirim sağlama gibi birçok yenilikçi uygulamaya olanak tanımaktadır (Elmas vd., 2008: 54). Ancak bu sistemlerin verimli kullanılabilmesi için güçlü bir teknik altyapının yanı sıra; öğretmen ve öğrencilerin dijital okuryazarlık becerilerinin de geliştirilmesi gerekmektedir.

Öğrenme yönetim sistemleri ve ulusal dijital platformlar, eğitimde bilgiye erişimi kolaylaştırmış; öğretme ve öğrenme süreçlerini daha katılımcı, dinamik ve izlenebilir bir yapıya kavuşturmuştur. Ancak bu sistemlerin sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil; aynı zamanda kullanıcıların dijital yeterlilikleri ve sistemleri etkin kullanma becerileriyle doğrudan ilişkilidir.

2.4. Dijital Dönüşümün Kurumlar Üzerindeki Genel Etkileri

Dijital dönüşüm, yalnızca bireylerin günlük alışkanlıklarını değil; kurumların iş yapış biçimlerini, organizasyonel yapılarını ve stratejik yönelimlerini de köklü biçimde değiştirmiştir. Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hıza ulaşmasıyla birlikte kurumlar, bilgiyi üretme, saklama, paylaşma ve kullanma süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Geleneksel yöntemlerle sürdürülen iş süreçleri yerini dijital platformlara bırakmış; bu geçiş hem operasyonel verimlilik sağlamış hem de beraberinde yeni risk alanlarını gündeme getirmiştir (Mikalef & Parmigiani, 2022: 188).

Dijital dönüşüm süreci, yalnızca teknolojik değil; yapısal ve kültürel düzeyde de önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Kurumlar IT altyapılarını yenilemekte, süreçlerini daha esnek hâle getirmekte, veri temelli kararlar alarak hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Aynı zamanda sürekli öğrenme ve yeniliğe açıklık gibi kurumsal kültür değişimleri de öne çıkmaktadır (Çelebi, 2023: 68). Özellikle veri yönetimi, müşteri ilişkileri ve süreç planlaması gibi alanlarda dijital sistemlerin kullanımı, kurumların rekabet gücünü artırmaktadır.

Yeni iş modelleri ve dijital servislerin yaygınlaşmasıyla birlikte abonelik sistemleri, platform ekonomisi ve esnek çalışma modelleri ön plana çıkmaktadır. Bu durum, kurumların çevik ve yenilikçi yapılar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Çelebi, 2023: 68). Ayrıca dijitalleşme, iletişim ve etkileşim kanallarını çoğaltarak farklı aktörler arasında esnek iş birliği modellerinin gelişmesine imkân sunmuştur. Bu dönüşüm, organizasyonların yanı sıra toplum genelinde yenilikçilik kapasitesini de artırmaktadır (Türkyılmaz, 2024: 289).

Bu gelişmelerin yanında, dijital dönüşüm süreci bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Özellikle otomasyonun yaygınlaşması, belirli sektörlerde istihdam olanaklarının daralmasına yol açabilir. Ayrıca rekabet baskısı, siber güvenlik riskleri ve dijital ekonominin krizler karşısında kırılgan yapısı, kurumlar için önemli tehditler oluşturmaktadır (Türkyılmaz, 2024: 289; Özcan, 2024: 86).

Bu noktada dijital dönüşümün sürdürülebilirliği, yalnızca teknoloji yatırımlarına değil; uyum süreçlerinin iyi yönetilmesine, dijital okuryazarlığın geliştirilmesine ve kurumsal kültürle teknolojinin uyumuna bağlıdır. Aksi takdirde, dönüşüm süreci kurumlar üzerinde ciddi baskılar yaratabilir (Özcan, 2024: 86).

Kurumsal yapılar ile teknolojik yeniliklerin uyum içinde çalışması, dijital dönüşümün başarılı ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu uyum, kurumların değişen dijital gereksinimlere daha esnek yanıtlar verebilmesini ve dönüşüm süreçlerini daha stratejik yönetebilmesini mümkün kılmaktadır (Mikalef ve Parmigiani, 2022: 190).

Dijital dönüşüm kurumlar üzerinde çok yönlü bir etki yaratmakta hem büyük fırsatlar sunmakta hem de ciddi uyum zorlukları doğurmaktadır. Bu sürecin etkili yönetilmesi, fırsatların stratejik biçimde değerlendirilmesi ve potansiyel risklerin öngörülerek kontrol altına alınması; kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.4.1. Bilginin Dijitalleşmesi ve Saklama Yöntemleri

Dijital dönüşüm süreciyle birlikte kurumlar için bilginin fiziksel ortamlardan dijital sistemlere aktarılması kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmiştir. Geleneksel kâğıt tabanlı arşivlerin yerini, elektronik veri tabanları, bulut depolama sistemleri ve dijital arşiv yönetim yazılımları almıştır. Bu değişim, hem bilgiye hızlı erişimi

sağlamış hem de saklama maliyetlerini düşürerek kurum içi verimliliği artırmıştır (Mikalef & Parmigiani, 2022: 3).

Dijitalleşmenin bilgi yönetimi süreçlerine en önemli katkılarından biri, verilerin organize biçimde ve güvenli olarak saklanabilmesini mümkün kılmasıdır. Bilgi artık sadece arşivlenen bir unsur değil; aynı zamanda analiz edilerek stratejik çıktılar elde edilen değerli bir kaynak hâline gelmiştir (Sucu, 2021: 55).

Bu noktada büyük veri (big data) kavramı öne çıkmaktadır. Büyük veri; sosyal medya, bloglar, arama motorları gibi dijital platformlardan toplanan ham verilerin işlenerek anlamlı hâle getirilmiş biçimi olarak tanımlanır. Bu veriler yalnızca teknik altyapılardan değil, aynı zamanda insan odaklı kaynaklardan müşteri ilişkileri, yönetim sistemleri ... elde edilir. Ancak bu geniş veri kümeleri, geleneksel veri tabanı yazılımlarıyla yönetilemeyecek kadar büyük ve karmaşıktır. Bu nedenle analiz süreçleri, gerçek zamanlı karar alma açısından kurumlar için stratejik bir araç hâline gelmiştir (Sucu, 2021: 57).

Saklama yöntemleri açısından bakıldığında, artık yalnızca geleneksel sunucular değil; bulut bilişim teknolojileri de yaygın biçimde tercih edilmektedir. Kurumların dijital çağda rekabetçi kalabilmesi için, bulut tabanlı sistemleri benimsemesi ve iş yapış biçimlerini dijital yeteneklerle uyumlu hâle getirmesi gerekmektedir (Kaba, 2024: 85; Türkyılmaz, 2024: 289).

Bilginin dijital ortamlarda saklanması, yalnızca fiziksel alan tasarrufu sağlamakla kalmamış; aynı zamanda kurumların stratejik karar alma süreçlerinde bilgiyi etkin biçimde kullanmalarına imkân tanımıştır. Ancak bu dijitalleşme süreci, beraberinde bilgi güvenliği, veri bütünlüğü ve erişim yetkilendirmesi gibi yeni sorumluluk alanlarını da ortaya çıkarmıştır.

2.4.2. Bilgiye Erişim ve Paylaşım Süreçlerindeki Değişimler

Dijital dönüşüm, kurumların bilgiye erişim ve paylaşım biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Geleneksel belge dolaşım sistemlerinin yerini dijital ağlar ve platformlar almış; bu sayede bilginin zaman ve mekân bağımsız bir biçimde paylaşılması mümkün hâle gelmiştir. Artık çalışanlar farklı lokasyonlardan aynı belgelere erişebilmekte, iş birliği süreçleri daha hızlı ve esnek yürütülebilmektedir.

Bu dönüşümün toplumsal temelleri de bulunmaktadır. Aşağıda sunulan tablo, insanlık tarihindeki üretim biçimlerine göre bilgi, enerji ve toplumsal yapılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir:

Tablo 2. Toplumların tarihsel süreçte toplumsal yapı, ekonomik düzen ve iş yapma biçimleri açısından geçirdiği dönüşümler

Toplum Tipi	Temel Enerji Kaynağı	Ekonomik Zenginliğin Temeli	Simgesel Unsurlar	Baskın Faaliyet Türü	İşlenen Temel Öge	Zaman Algısı	Toplumsal Yapı Biçimi
Avcı-Toplayıcı	İnsan gücü	Kişisel beceri ve deneyim	Birey	Avcılık ve toplayıcılık	Doğal çevre	Doğal zaman ritmi	Kabile toplulukları
Tarım Toplumu	İnsan ve hayvan gücü	Toprak sahipliği	Tarım alanı	Üretime dayalı tarım	Tarım toprağı	Mevsimsel döngü	Feodal-imparatorluk sistemleri
Sanayi Toplumu	Fosil yakıtlar (kömür vb.)	Endüstriyel üretim ve enerji	Fabrika	Seri üretim ve işçilik	Sanayi hammaddeleri	Mekanik saat düzeni	Ulus-devlet yapıları
Bilgi Toplumu	Elektrik ve nükleer enerji	Bilgi birikimi ve dijital beceri	Bilgi/simge	Bilgi işleme ve aktarımı	Semboller ve veriler	Bireysel-biyolojik zamanlama	Teknoloji tabanlı ağ toplumları

Kaynak: Tuna, R. (2023). Dijital dönüşüm sürecinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini inceleyen: Bir alan araştırması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.’ dan alındı.

Tablo 2 de bilginin avcı-toplayıcı toplumdan bilgi toplumuna kadar nasıl evrildiğini, sadece enerji ve üretim açısından değil; zaman algısı, toplumsal yapı ve bilgiye değer atfetme biçimleriyle birlikte sunmaktadır. Özellikle endüstri devrimleriyle birlikte, üretim süreçlerinde makinelerin kullanılmaya başlanması fiziksel emeğe duyulan ihtiyacı azaltmış; eğitilmiş ve nitelikli iş gücüne olan talebi artırmıştır. Bu değişim sadece ekonomik değil, siyasal düşünce sistemlerine de yansımış; demokrasi, özgürlük, eşitlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır (Tuna, 2023: 16–17).

Bilgiye erişimin dijitalleşmeyle yaygınlaşması, bireylerin ve kurumların iletişimde coğrafi sınırları aşmasını sağlamıştır. Sosyal medya platformlarının çoğalmasıyla birlikte, bireyler kamu kurumlarına veya yöneticilere çok daha kolay ulaşabilir hâle gelmiştir. Ancak aynı dijital ortam, yapılan bir hatanın ya da paylaşılan bir içeriğin çok kısa sürede milyonlara ulaşmasına da neden olabilmektedir (Tuna, 2023: 56).

Bu gelişmeler kurum içi iletişim yapısını da dönüştürmüştür. Dijital platformlar yalnızca veri aktarımını kolaylaştırmakla kalmamış; aynı zamanda bilgiye dayalı karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlamış, yatay ve dikey iletişim kanallarını artırmıştır (Özcan, 2024: 102). Fakat bu esneklik beraberinde bilgi güvenliği, veri bütünlüğü ve yetkisiz erişim gibi yeni riskleri de gündeme getirmiştir.

Dijitalleşme bilgiye erişimi hızlandırmış, paylaşımı kolaylaştırmış ve kurumları daha şeffaf, hızlı ve iş birliğine açık yapılar hâline getirmiştir. Ancak etkin bir dijital bilgi yönetimi için yalnızca teknik altyapının değil; aynı zamanda kullanıcıların dijital okuryazarlık yetkinliklerinin de geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.4.3. Dijitalleşmenin Kurumsal Yapıya Getirdiği Avantajlar ve Zorluklar

Dijital dönüşüm, kurumların yapısal işleyişinde önemli avantajlar sağlamış, ancak aynı zamanda bazı yeni zorlukları da beraberinde getirmiştir. En belirgin avantajlardan biri, bilgi akışının hızlanması ve karar alma süreçlerinin daha verimli hâle gelmesidir (Işık, 2023: 18). Dijital teknolojiler, kurumların daha esnek çalışmasını ve değişen koşullara hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırmıştır.

Kurumsal hafızanın işlevsel hâle gelebilmesi için bilgi sistemleri aracılığıyla yapılandırılması gerekmektedir. Bilginin yakalanması, depolanması ve gerektiğinde tekrar erişilebilmesini sağlayan sistemler, kurum içi bilginin kullanılmadan âtıl kalmasını engellemektedir (Stein ve Zwass, 1995).

Dijital dönüşüm süreci, kurumlarda yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesini değil, aynı zamanda çalışanların düşünme biçimlerinin ve kurumsal kültürün dönüşümünü de zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda dijital okuryazarlık, yalnızca teknik bilgi ve becerilerle sınırlı değildir; kurumsal yapının değişim karşısındaki uyum kapasitesini doğrudan etkileyen zihinsel ve kültürel bir yeterlilik olarak değerlendirilmektedir (Farias-Gaytan vd., 2023).

Dijital sistemlerin kurumlara sağladığı en büyük katkılardan biri de iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi yoluyla zaman ve maliyet tasarrufu elde edilmesidir. Bu durum, işletmelerin rekabet gücünü artırmada dijitalleşmeyi stratejik bir araç hâline getirmiştir (Bağator, 2023: 107).

Ancak dijital dönüşüm süreci yalnızca fırsatlardan ibaret değildir. Teknolojiye aşırı bağımlılık, siber güvenlik tehditleri ve çalışanların yeni sistemlere adaptasyonu, dijital dönüşümün beraberinde getirdiği başlıca zorluklar arasında yer almaktadır (Türkyılmaz, 2024: 289). Kurumlar, dijitalleşmenin sunduğu olanakları değerlendirebilmek için bu riskleri de gözetmek durumundadır.

Bu noktada kurumsal kültür, dijital dönüşüme uyum sağlamada kilit bir rol üstlenmektedir. Kültürel direnç, dijitalleşme projelerinin başarısızlığa uğramasında en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle dönüşüm sürecinde sadece teknolojik altyapıya yatırım yapmak yeterli olmamakta; çalışanların zihinsel ve davranışsal olarak da dönüşüme hazırlanması gerekmektedir (Aküzüm, 2025: ii).

Dijitalleşme kurumlara hız, esneklik ve maliyet avantajı kazandırır da; başarılı ve sürdürülebilir bir dönüşüm için insan faktörünün ve kültürel uyumun göz ardı edilmemesi büyük önem taşımaktadır.

2.5. Eğitim Kurumlarında Dijital Dönüşüm Süreci

Dijital dönüşüm, eğitim kurumlarının işleyiş biçimlerini, öğretim yöntemlerini ve bilgi yönetimi pratiklerini köklü bir şekilde değiştiren bir süreçtir. Geleneksel eğitim yapılarının yanında, dijital araçların ve teknolojik altyapıların günlük uygulamalara uygun hale getirilmesi, kurumları daha yenilikçi, etkileşimli ve esnek bir yapıya evrilmeye zorlamaktadır. Bu dönüşüm yalnızca teknolojik donanımlarla sınırlı kalmamış; kurum kültürü, öğretim stratejileri ve bilgi paylaşım mekanizmaları da yeniden yapılandırılmıştır.

Türkiye’de dijitalleşmenin eğitimdeki yansımaları her geçen yıl daha görünür hale gelmiştir. Uzaktan eğitim uygulamaları, öğrenme yönetim sistemleri, dijital kütüphaneler ve veri analitiği araçları, özellikle pandemi sonrası süreçte yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Özcan, 2024: 21). Bu araçlar öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler için yeni fırsatlar sunarken; aynı zamanda adaptasyon, dijital beceri eksiklikleri ve altyapı yetersizlikleri gibi zorlukları da beraberinde getirmiştir (Özen, 2019: 6).

Bu bağlamda Türkiye’de geliştirilmiş olan Eğitim Bilişim Ağı (EBA), çevrim içi içerik sunma, belge paylaşımı ve etkileşimli öğretim yürütme açısından önemli bir adım olmuştur. Günümüzde güncel versiyonuyla hizmet veren bu sistem, sunum,

metin, görsel, ses ve video dosyalarını paylaşma imkânı tanımakta; öğretmen ve öğrenciler için çok yönlü bir dijital öğrenme ortamı sunmaktadır (Özen, 2019: 6).

Dijital dönüşüm, aynı zamanda eğitim kurumlarında kurumsal hafıza yönetimini de dönüştürmüştür. Artık bilgi sadece saklanan bir öge değil, etkili şekilde paylaşılan, aktarılabilen ve geliştirilebilen bir yapıya bürünmüştür (Bağator, 2023: 11). Özellikle öğretmenler arası iş birliğini destekleyen dijital platformlar, kurum kültürünün yeni personele daha hızlı aktarılmasını mümkün kılmaktadır (Aküzüm, 2025: 77–78).

Bu süreçte açık erişim sistemleri, bulut tabanlı doküman yönetimi ve ortak çalışma platformları, eğitim kurumlarında önemli rol oynamaktadır. Sınav arşivleri, yıllık planlar, ders materyalleri gibi belgeler tüm öğretmenlerin erişimine açık hâle gelmekte; böylece bilgiye dayalı karar verme, zaman yönetimi ve öğretimsel eşgüdüm gibi alanlarda büyük kolaylıklar sağlanmaktadır (Özen, 2019: 6–7).

Ancak dijital dönüşümden tam anlamıyla yararlanılabilmesi için kurumların yalnızca teknik altyapıya yatırım yapması yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi, bilgi güvenliği önlemlerinin artırılması ve kurumun tüm bileşenlerinin bu sürece kültürel olarak hazırlanması gereklidir. Aksi takdirde dijitalleşme, kurumlar için bir avantaj olmaktan çıkıp yönetilmesi zor bir dönüşüm baskısına dönüşebilir.

Bu dönüşümün etkili bir şekilde yönetilmesi, yalnızca mevcut sorunlarla başa çıkma gücü kazandırmakla kalmaz; aynı zamanda eğitim sisteminin gelecekteki ihtiyaçlarına da yanıt verebilecek bir yapı oluşturur. Eğitim yönetim sistemlerinin bu doğrultuda dönüşmesi, uygulamaya yönelik ihtiyaçlara daha duyarlı bir yapı kurulmasını sağlar. Bu bağlamda; kamu ve sivil toplumun ortak katılımını içeren yönetim biçimlerinin yaygınlaşması, kamu eğitim sisteminin etkinliğinin artırılması, eğitim yöneticilerinin daha yaratıcı ve aktif biçimde sürece katılmaları için teşvik edici mekanizmaların geliştirilmesi, farklı bölgelerdeki eğitim potansiyelinin eşitlenmesi, genel eğitim kalitesinin yükseltilmesi ve eğitim programları arasında bütünlük sağlanması oldukça önemlidir. (Tojimatovich, 2023: 204)

Eğitim kurumlarında dijital dönüşüm; teknoloji, kültür ve pedagojik yapının birlikte dönüştüğü çok katmanlı bir süreçtir. Bu sürecin başarılı yönetimi, yalnızca bugünün değil, geleceğin eğitim sisteminin de temelini oluşturacaktır.

2.5.1. Uzaktan Eğitim ve Hibrit Öğrenme Modelleri

Eğitimde dijital dönüşümün en görünür yansımalarından biri, uzaktan eğitim ve hibrit öğrenme modellerinin yaygınlaşması olmuştur. Geleneksel yüz yüze eğitimin yerini alan veya onu destekleyen çevrim içi öğrenme ortamları, eğitim kurumlarının mekân ve zaman sınırlılıklarını aşmasını mümkün kılmıştır (Özcan, 2023: 69).

Özellikle COVID-19 pandemisi, birçok eğitim kurumunu uzaktan eğitime geçmeye zorlamış ve bu deneyim, dijital teknolojilerin eğitim sistemlerine entegrasyonunu hızlandırmıştır. Bu süreçte hibrit öğrenme modeli, hem yüz yüze hem çevrim içi eğitimi bir arada sunarak, öğrencilerin farklı öğrenme stillerine hitap eden esnek ve kişiselleştirilmiş bir yapı oluşturmuştur (Aytaç, 2023: 65).

Türkiye’de bu dönüşümün önemli adımlarından biri, Eğitim Bilişim Ağı (EBA) olmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen EBA, 2011 yılında hizmete sunulmuş; günümüzde ise dördüncü sürümüyle etkin bir şekilde kullanılmaktadır. EBA; sunum, belge, görsel, ses ve video gibi materyallerin paylaşılabilirdiği sosyal bir öğrenme platformu olarak öğretmenler ve öğrenciler için çok yönlü dijital imkânlar sunmaktadır (Özen, 2019: 6).

Bu modellerin başarılı biçimde uygulanabilmesi için yalnızca teknik altyapının değil, aynı zamanda öğretim materyallerinin dijitalleştirilmesi, öğretmenlerin dijital araçları etkin kullanabilmesi ve öğrencilerin çevrim içi ortamlarda bağımsız öğrenme becerilerinin desteklenmesi gereklidir. Ayrıca, öğrenci motivasyonunun korunması, etkileşimin artırılması ve çevrim içi öğrenmenin sosyal boyutunun güçlendirilmesi, eğitim kurumlarının dikkatle ele alması gereken başlıca unsurlar arasındadır.

2.5.2. Dijital Kütüphaneler ve Bilgi Kaynakları

Dijital dönüşüm süreciyle birlikte, geleneksel kütüphane hizmetleri de önemli bir değişim geçirmiştir. Eğitim kurumları, bilgi kaynaklarını yalnızca fiziksel ortamlarda sunmakla yetinmemekte; dijital veri tabanları, e-kitaplar, akademik makaleler ve elektronik dergiler aracılığıyla kullanıcılarına hızlı ve kolay erişim imkânı sağlamaktadır.

Dijital kütüphaneler, öğrenci ve akademisyenlere zaman ve mekândan bağımsız erişim sunarken, bilgi arşivleme ve yönetim süreçlerini de daha sistematik hâle getirmektedir. Bu sistemlerin eğitim kurumlarında yaygınlaşması, yalnızca kurumsal hafızanın korunmasına değil, aynı zamanda akademik bilginin sürdürülebilir biçimde paylaşılmasına da katkı sağlamaktadır (Işık, 2023: 18).

Yükseköğretim kurumlarında yürütülen araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi açısından dijital kütüphane sistemlerinin kurulması ve bu sistemlere erişimin kolaylaştırılması büyük önem taşımaktadır. Açık bilim yaklaşımının yaygınlaşmasıyla birlikte, bilimsel bilgi ve bu bilgilere ait verilerin dijital ortamda paylaşılması yaygınlaşmış; bu durum, araştırmalarda veri doğrulanabilirliğini artırarak bilimsel güvenilirliğe katkı sunmuştur (Taşçı ve Taşlıbeyaz, 2021: 173).

Ancak, bu sistemlerin yalnızca bilgi sunmakla sınırlı kalmaması gerekir. Eğitim kurumlarının, öğrencileri dijital kaynakları pasif tüketici olarak kullanmaktan çıkarıp, üretim odaklı kullanımlara yönlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde dijital teknolojilerin sıklıkla sadece “tüketim” amacıyla kullanıldığı; bunun da sınav merkezli sistem, öğretmen merkezli yaklaşımlar, iş birliğine dayalı proje üretiminin eksikliği ve dijital okuryazarlık becerilerinin yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Aytaç, 2022: 66).

Dijital kütüphane sistemlerinin eğitimde etkin biçimde kullanılabilmesi için teknik altyapı kadar kullanıcı eğitimi de önemlidir. Eğitim kurumları, yalnızca dijital arşiv ve içerik sunmakla yetinmemeli; aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerin dijital bilgi kaynaklarını etkin, üretken ve bilinçli biçimde kullanmalarını sağlayacak dijital okuryazarlık programlarına da yatırım yapmalıdır.

2.5.3. Eğitim Kurumlarında Dijitalleşmenin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Dijital dönüşüm süreci, öğretmenlerin mesleki rollerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Geleneksel öğretim anlayışında bilgi aktarıcı rolü öne çıkarken; dijitalleşmeyle birlikte öğretmenlerden öğrenme sürecini yönlendiren, rehberlik eden ve dijital içerik üreten bireyler olmaları beklenmektedir (Aküzüm, 2025: 52).

Araştırmalar, ğretmenlerin dijital yeterliliklerinin meslek hayatlarının ilk yıllarında yükseldiğini; ancak kıdem arttıkça bu yeterliliklerin düşüş eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 20 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerin, 21 yıl ve üzerindeki meslektaşlarına kıyasla teknolojiye daha açık ve ilgili olduğu saptanmıştır (Aküzüm, 2025: 158–159).

Bu farklılık, genç öğretmenlerin teknolojiyle erken yaşlarda tanışmaları ve dijital gelişmeleri yakından takip etmeleriyle ilişkilendirilmiştir. Buna karşılık, mesleki kıdem arttıkça teknoloji kullanım motivasyonu, dijital araçları uygulamaya geçirme oranı ve dijital içerik geliştirme öz-yeterliği azalmaktadır.

Dijitalleşme, ğretmenlerin yeni beceriler geliştirmesini gerektirmektedir. Çevrim içi ders içerikleri hazırlama, e-sınavlar düzenleme, sanal sınıf yönetimi gibi konular öğretmenlerin gündeminde yer almaya başlamıştır. Bu durum bazı öğretmenler için mesleki gelişim fırsatı sunarken, bazıları için ise adaptasyon zorlukları ve teknolojik stres gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Turhan, 2023: 117).

Dijital dönüşüm süreçlerinde öğretmenlere; önceliklerin net belirlenmemesi, karar alma mekanizmalarının dağınık yapıda olması ve kurum içi direnç engel olmaktadır. Bununla birlikte, dijital yeterlilik düzeylerinin yetersiz kalması, öğrenciler ile öğretmenlerin arasındaki dijital kuşak farkının iletişim uyumsuzlukları yaratması, öğretmenlerin bu dönüşüme adaptasyonunu güçleştiren önemli unsurlardandır. Ayrıca dijital yatırımların yalnızca kısa vadeli mali getiriler üzerinden değerlendirilmesi, öğretmenlerin yenilikçi yaklaşımlara karşı mesafeli durmasına neden de olabilmektedir (Alenezi, 2021: 11).

Bu nedenle eğitim kurumlarının dijital dönüşüm sürecinde öğretmenleri yalnız bırakmaması; sürekli hizmet içi eğitimler, dijital pedagojik destek, teknolojiye erişim kolaylığı gibi bütüncül stratejilerle öğretmenleri desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Aksi hâlde, dijitalleşme süreci öğretmenler üzerinde ek bir yük oluşturarak, motivasyon kaybına ve verim düşüklüğüne yol açabilir.

3. KURUMSAL HAFIZA

Günümüz bilgi toplumunda kurumların rekabet gücünü artırmaları ve sürdürülebilirliğini sağlamaları, yalnızca teknolojik altyapılarına değil; geçmiş bilgi, deneyim ve uygulamalardan oluşturulan kurumsal hafızaya verdikleri öneme de bağlıdır. Kurumsal hafıza, kurumun kimliğini şekillendiren, karar süreçlerine yön veren ve kurumsal öğrenmeyi destekleyen temel bir yapı olarak kabul edilmektedir. Bu bölümde öncelikle kurumsal hafıza kavramı açıklanmakta, ardından bu yapının bileşenleri, eğitim kurumları bağlamındaki önemi ve sürdürülebilirliğini sağlayan faktörler ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Eğitim kurumlarında kurumsal hafızanın yalnızca geçmişi kayıt altına alan bir mekanizma değil, aynı zamanda akademik bilginin paylaşımı, kültürel aktarım ve kurumsal sürekliliğin sağlanması açısından stratejik bir unsur olduğu vurgulanmaktadır.

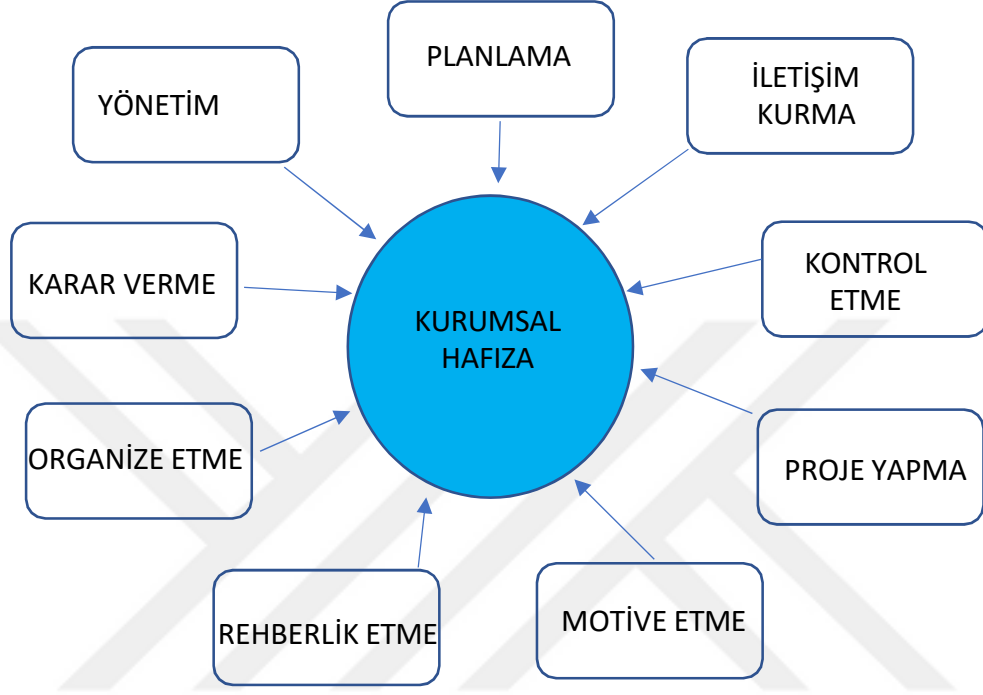
3.1. Kurumsal Hafıza Kavramı

Kurumsal hafıza, bir organizasyonun geçmişteki bilgi, deneyim ve uygulamalarını sistematik biçimde saklayarak gelecekteki karar ve eylemlerde kullanılabilir hale getiren yapıdır. Tıpkı bireylerin zihinsel hafızası gibi, kurumsal hafıza da kurumun kimliğini, öğrenme süreçlerini ve stratejik yönünü şekillendirir (Küsbeci ve Altındağ, 2022: 2010).

Bu hafıza, çalışanların deneyimleri, yazılı belgeler, prosedürler ve kurum kültürü gibi çeşitli unsurların toplamından oluşan dinamik bir yapıdır. Sosyal, çevresel ve kültürel etkileşimlerden etkilenen bu yapı, özellikle çalışanların kurumdaki devamlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Zira bu devamlılık, hafızanın kalıcılığı açısından belirleyici bir faktördür (Mert, 2024: 45).

Kurumsal hafıza, bilgiyi edinme, depolama ve yeniden erişim gibi temel işlevler etrafında yapılandırılmış dinamik bir süreçtir (Mert, 2017: 120). Özellikle personel değişim oranının yüksek olduğu kurumlarda, kurumsal bilgi ve deneyimin yeni çalışanlara aktarılması, bu sürecin sürekliliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Kurum içinde bireysel bellek ile kurumsal hafıza arasındaki ilişki dikkatle kurulmalı; bireyden bireye aktarılan örtük bilgiler açık bilgilere dönüştürülerek kurumsal yapıya kazandırılmalıdır (Kılıç, 2007: 52).

Bu yönüyle kurumsal hafıza, sadece geçmiş i saklayan bir depo değil, aynı zamanda yeni bilgi üretimini besleyen, öğrenmeyi kolaylaştıran ve stratejik kararların kalitesini artıran dinamik bir araçtır. Etkili yönetildiğinde, organizasyonların benzer hataları tekrar etmesini engeller, kurumsal sürekliliği destekler ve kurumsal rekabet gücünü artırır.



Şekil.2. Kurumsal hafızanın kurum iç i karar alma, planlama, iletişim ve yönetim gibi temel işlevlere katkısını gösteren kavramsal model.

Kaynak: Mert, G. (2017). Kurumsal hafıza. İstanbul: Artikel Yayıncılık.

Şekil.2. de yer alan model, kurumsal hafızanın karar alma, planlama, iletişim ve yönetim gibi temel işlevlere nasıl katkı sunduğunu kavramsal düzeyde yansıtmaktadır.

3.2. Kurumsal Hafızanın Önemi ve İşlevleri

Kurumsal hafıza, kurumların geçmiş deneyimlerinden elde ettiği bilgi ve birikimi sistemli şekilde saklamasını, güncel durumlara uygulamasını ve geleceğe aktarmasını sağlayan stratejik bir unsurdur. Kurumsal hafızanın iki temel işlevi vardır: birincisi örgütün geçmişe ait deneyimlerini anlamlandırarak yorumlamasını sağlamak, ikincisi ise kurumun eylem süreçlerini yönlendirmektir (Mert, 2017: 103). Bu yönüyle kurumsal hafıza, hem geçmişin bilgisini saklayan bir araç hem de bugünü ve geleceği şekillendiren bir yol gösterici konumundadır.

Kurumsal hafızanın bu stratejik rolü, kurum kültürü ile bütünleştğinde daha da güçlenir. Güçlü bir kurumsal hafıza örgütsel öğrenmeyi destekleyerek firma performansını olumlu etkilediğini vurgular. Aynı zamanda, kurum kültürünün bu süreçte aracılık rolü üstlendiğini belirterek, hafızanın sadece teknik bir süreç değil, kültürel birikimle bütünleşik bir yapı olduğunu ifade ederler (Küsbeci & Altındağ, 2022: 1219).

Ancak bu yapının korunması, özellikle günümüz çalışma yaşamının dinamikleri göz önüne alındığında oldukça zorlayıcıdır. Çalışan devrinin artması ve deneyimli personelin kurumdan ayrılması, kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğini tehlikeye atmakta; bu da kurumsal bilgi ve deneyimin korunmasını stratejik hâle getirmektedir (Mert, 2017: 81).

Personel devri, çalışanların sahip oldukları bilgi ve deneyimi beraberlerinde götürmeleri nedeniyle kurumsal hafızanın bütünlüğünü zedeleyebilir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde çalışan bireyler, daha cazip bir fırsatla karşılaştıklarında sahip oldukları bilgi birikimini farklı bir kuruma kolaylıkla taşıyabilir. Bu durum, bilgi iş gücünün yoğun olduğu yapılarda personel sirkülasyonu arttıkça, kurumsal hafızanın zayıflamasına ve kritik bilgilerin kurumsal sistem dışına çıkmasına yol açabilir (Mert, 2017: 122). Bu bağlamda, kurumsal hafıza sadece stratejik planlama değil, aynı zamanda kurumsal süreklilik için de kritik bir araçtır.

Tüm bu nedenlerle, kurumların kurumsal hafızayı yalnızca geçmişin bilgisi olarak değil, geleceğe yönelik bir yatırım olarak değerlendirmesi önemlidir. Dijitalleşme süreçlerinin hız kazandığı günümüzde, bilginin dijital ortama aktarılması, saklanması ve erişilebilir hâle gelmesi kurumsal hafızanın etkinliğini artırmaktadır. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik değişimleri değil, aynı zamanda kurumların temel yeteneklerini geliştirmelerine ve stratejik yapılarını yeniden düzenlemelerine olanak tanıyan sistematik bir dönüşüm sürecidir. Bu durum, kurumların bilgi ve süreç yönetimini daha verimli hâle getirmesine katkı sağlamaktadır (Türkyılmaz, 2024: 285).

Kurumsal hafıza; bilginin korunması, aktarılması ve işlenmesiyle örgütsel öğrenmenin temelini oluşturur. Kurumlar bu hafızayı stratejik bir değer olarak görmeli, dijital teknolojilerle desteklemeli ve kültürel yapılarıyla bütünleştirmelidir.

3.3. Kurumsal Hafızanın Bileşenleri

Kurumsal hafıza, geçmişte edinilen bilginin bugünkü karar ve uygulamalarda kullanılmasını sağlayan bir yapı olarak tanımlanır. Bu yapının etkin işletilmesi, kurumların güncel faaliyetlerin daha doğru ve verimli sonuçlara ulaşmasına fayda sağlar. (Olivera, 2000),

Kurumsal hafıza; örgütlerin geçmişteki bilgi ve deneyimlerini depoladığı, gerektiğinde bu bilgileri kullanabildiği bir sistemdir. Bu sistemin sürdürülebilirliği, bileşenlerinin sağlıklı işlemesine bağlıdır. Kurumsal hafızayı oluşturan yapıları açıklarken; bireylerin deneyimlerine dayanan örtük bilgiden, dijital ortamlarda saklanabilen açık bilgiye, bilgi güvenliği politikalarıyla sağlanan sürdürülebilirlikten, bilgi yönetim süreçlerine kadar çok yönlü bir yapıdan söz edilmektedir. Bu yönüyle kurumsal hafıza; bireysel hafızayla olan ilişkisi, bilginin niteliği, yönetimi ve korunması gibi temel bileşenlere dayanmaktadır (Yoşumaz, 2018).

Bu bölümde, kurumsal hafızanın bu temel bileşenleri ayrı alt başlıklar altında ele alınacak her bir yapının sistem bütünlüğüne katkısı ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

3.3.1. Bireysel Hafıza ve Kurumsal Hafıza Arasındaki İlişki

Kurumsal hafıza, örgütlerin geçmişten bugüne taşıdığı bilgi ve deneyimlerin sistemli bir biçimde saklanması ve gerektiğinde kullanılmasına olanak sağlayan dinamik bir yapıdır. Bu yapının temelini ise bireysel hafıza oluşturmaktadır. Bireysel hafıza, örgüt üyelerinin sahip olduğu kişisel bilgi, beceri, deneyim ve sezgileri kapsarken; kurumsal hafıza ise bu bireysel katkıların kurumsal süreçlere aktarılması ve süreklilik arz edecek şekilde örgütsel düzeyde kayıt altına alınmasıyla oluşmaktadır (Mert, 2017: 82).

Bu iki yapı arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Çalışanlar, bireysel bilgi ve deneyimlerini örgüte aktarmakta; örgüt de bu bilgileri sistemleştirerek kurumsal bir yapı hâline getirmektedir. Örgütsel hafızanın bireylerin zihinlerinde, yazılı ve görsel belgelerde veya dijital ortamlarda dağınık biçimde bulunabileceğinden

bireysel bilginin kurumsallaşabilmesi için uygun altyapıların ve paylaşım kültürünün varlığı gerekmektedir (Şen, 2014).

Bununla birlikte, örgütsel hafızanın önemli bir bölümü bireylerin zihinsel birikimlerinde yer almaktadır. Ancak bu bireysel bilgi, zamanla prosedürler ve deneyimlerle harmanlanarak kurumsal düzeye aktarılır. Bu dönüşüme, standart operasyon prosedürleri gibi kurumsallaşmış uygulamalar örnek verilebilir. Böylece bireysel alışkanlıklar ve rutinler, örgüt genelinde kalıcı hale gelir. Örgütsel hafızanın bu yapısı sayesinde, kilit pozisyonlardaki çalışanlar ayrılrsa bile organizasyonel devamlılık büyük ölçüde korunabilir (Karabal, 2015: 11).

Kurumsal hafıza, ancak bireylerin aktif katılımıyla anlamlı ve işlevsel bir hâl alabilmektedir. Bilginin edinimi, sınıflandırılması, saklanması ve gerektiğinde yeniden erişilmesi süreçlerinde bireylerin rolü belirleyicidir (Yoşumaz, 2023: 709). Bu süreçte bireylerin katkısı, kurumların bilgiye dayalı karar alma mekanizmalarını güçlendirir.

Özellikle dijitalleşen iş dünyasında, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve bilgi kayıplarının önlenmesi adına bireysel hafızanın kurumsal sistemlerle bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, bireylerin bilgi birikimini örgütsel yapılara aktaran sistemler, sadece verimliliği değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçiliği de desteklemektedir.

Neticede bireysel hafıza ve kurumsal hafıza birbirini tamamlayan iki temel unsurdur. Bireylerin bilgi birikimi, uygun kanallar aracılığıyla kurumsal belleğe aktarıldığında; örgütler yalnızca geçmiş deneyimlerini muhafaza etmekle kalmayıp, bu bilgileri gelecekteki kararlarında etkin biçimde kullanma fırsatı elde ederler.

3.3.2. Örtük (Tacit) ve Açık (Explicit) Bilgi

Kurumsal hafızanın temelinde yer alan kavramlardan biri bilgi türleridir. Örgütlerin sahip olduğu bilgiler genellikle iki ana başlık altında sınıflandırılır: açık (explicit) bilgi ve örtük (tacit) bilgi. Bu ayrım hem bilginin aktarılabilirliğini hem de kurumsal hafızaya nasıl dahil edileceğini belirleyen kritik bir boyuttur.

Açık bilgi, yazılı kaynaklar, belgeler, prosedürler, çizelgeler ve veri tabanları gibi kolaylıkla kodlanabilen, belgelenebilen ve başkalarına iletilebilen bilgi türüdür. Bu bilgiler genellikle örgütün resmî yapılarında, dosyalarda ya da dijital sistemlerde

saklanır (Yoşumaz, 2018: 51-52). Kurumsal hafızada açık bilgi, tekrarlanabilirliği ve sistematik biçimde paylaşılabirliği sayesinde örgütler arası aktarımı da kolaylaştırır.

Buna karşın örtük bilgi, bireylerin kişisel deneyimlerine, sezgilerine, içgörülerine ve pratik bilgilerine dayanır. Yazılı hâle getirilmesi zor olan bu bilgi türü, genellikle kişilerle birlikte var olur ve onların davranışlarında, reflekslerinde ya da problem çözme yaklaşımlarında kendini gösterir (Yoşumaz, 2018: 56). Örtük bilgi, birey kurumdan ayrıldığında kaybolma riski taşıdığı için, örgütler bu tür bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini hedefleyen sistemler kurmak zorundadır.

Bu dönüşüm süreci yalnızca teknik araçlarla değil, aynı zamanda güçlü bir kurum kültürü ve paylaşım isteğiyle desteklenmelidir. Örtük ve açık bilgi arasındaki geçişin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi, kurumun bilgi yönetimi anlayışına ve çalışanların bu sürece katılımına bağlıdır. Bireylerin sahip olduğu bilginin örgüt düzeyinde fayda sağlaması için öğrenme süreçlerinin teknolojiyle desteklenmesi gerekmektedir (Çetinkaya, 2023: 18). Bu sayede örtük bilgi önce görünür hâle getirilmekte, ardından kurumsal hafızanın bir parçası hâline gelmektedir.

Endüstri 4.0 süreciyle birlikte bu dönüşüm dijitalleşmenin etkisiyle hız kazanmıştır. Kurumsal hafıza, artık sadece açık bilginin değil, dijital ortamlarda işlenebilen örtük bilginin de kaydedilmesini mümkün kılan sistemlerle gelişmektedir (Yoşumaz, 2018: 82). Bu bağlamda “dijital örtük bilgi” kavramı, bireysel deneyimlerin veri analitiği ve yapay zekâ gibi teknolojiler aracılığıyla çözümlenmesini ifade eder.

Hem açık hem de örtük bilgi örgütler için kritik önemdedir. Ancak sürdürülebilir bir kurumsal hafıza inşa etmek için özellikle örtük bilginin sistemli biçimde yakalanması ve paylaşılması gerekmektedir. Aksi hâlde bu değerli bilgi türü, çalışanla birlikte kurumu terk etme riski taşımaktadır.

Eğitim kurumlarında görev yapan bireylerin deneyim, içgörü ve gözlemler yoluyla edindikleri örtük bilgiler örtük bilgiler, çoğu zaman yazılı hâle getirilmediği için kuşaklar arası aktarımda eksiklikler doğurabilmektedir. Eğitim ortamlarında bu tür bilgiler çoğunlukla doğrudan öğretimle değil, deneyim ve çevresel etkileşimle kazanılmaktadır (Silby ve Watts, 2015).

3.3.3. Kurumsal Bilgi Yönetimi

Kurumsal bilgi yönetimi, örgütlerin sahip olduğu bilgiyi sistematik şekilde edinme, sınıflandırma, depolama, erişme ve kullanma süreçlerinin bütünüdür. Bilginin yalnızca var olması yeterli değildir; onun anlamlandırılması, kurumsal hedefler doğrultusunda kullanılması ve sürekliliğinin sağlanması gerekir. Bu da ancak etkin bir bilgi yönetimiyle mümkündür.

Bilgi yönetimi, kurumsal hafızanın canlılığını koruyan ve onu değerli kılan bir süreçtir. Bilgi teknolojileri desteği, bireysel katkıların kurumsal bellekle bütünleştirilmesi ve yönetim stratejileriyle desteklenen bir kültür yapısı, etkin bilgi yönetiminin temelini oluşturur. Bu yapı kurumsal öğrenmeyi desteklediği kadar, örgütün rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkiler.

Kurumsal bilgi yönetimi, örgütün uyum yeteneğini ve performansını doğrudan etkiler. Bilgi sadece saklanmakla kalmamalı, aynı zamanda gerektiğinde yeniden erişilip kullanılabilir şekilde sistematik biçimde organize edilmelidir (Başak, 2021: 113). Bu süreçte yöneticiler, bilgi akışını teşvik eden stratejiler geliştirmeli ve çalışanları bilgiyi açık biçimde paylaşmaya yönlendirmelidir.

Bu doğrultuda, örgütsel hafıza sistemini oluşturan temel bileşenlerden biri de bilgi teknolojileri desteğidir. Kurumsal düzeyde bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi karar süreçlerinde etkin kullanabilmek için hem teknik altyapının hem de organizasyon içi paylaşım kültürünün geliştirilmesi gereklidir (Şen, 2014: 60). Bilgi teknolojileri, örgütsel hafızada yer alan bilgilerin erişilebilirliğini ve güncelliğini sağlarken, aynı zamanda bireysel ve kolektif hafıza arasında bir köprü işlevi görür.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte, kurumlar bilgi depolama ve yönetim süreçlerinde çok daha fazla veriyi işleyebilmekte ve bu bilgilere daha hızlı erişebilmektedir. Geleneksel arşivleme yöntemlerinin yerini, dijital ortamlarda çalışan daha hızlı ve etkileşimli sistemler almaktadır. Ancak bilgiye ulaşmak kadar, bu bilginin anlamlandırılması ve karar alma süreçlerine uyumlu hale getirilmesi de etkili bilgi yönetiminin temel unsurlarındandır.

3.3.4. Kurumsal Hafızanın Korunması ve Sürekliliği

Kurumsal hafıza, örgütlerin sahip olduğu bilgileri ve deneyimleri sistemli biçimde saklayan, gerektiğinde erişime açan ve kurumun sürekliliğini sağlayan dinamik bir yapıdır. Ancak bu yapının etkinliğini sürdürebilmesi, yalnızca bilginin varlığıyla değil, o bilginin korunması ve sürekli güncel tutulmasıyla mümkündür. Kurumsal hafızanın sürekliliği için özellikle bilgi kaybını önleyici mekanizmalar geliştirilmelidir.

Bu bağlamda örgütlerde bilgiye erişimin önündeki en büyük engellerden biri bilgi kaybıdır. Bu durum, özellikle çalışanların kurumu terk etmesi, emekli olması ya da görev değişiklikleri gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Yoşumaz, 2018: 77). Bu gibi durumlar, örtük bilginin kaybına neden olabileceğinden dolayı kurumsal hafızanın zayıflamasına yol açmaktadır. Yoşumaz'a göre, Endüstri 4.0 süreci ile birlikte dijitalleşme, kurumsal hafızanın korunmasında önemli bir fırsat sunmakta ve bu sayede bilginin sürdürülebilirliği sağlanabilmektedir.

Kurumsal hafızanın korunması yalnızca bilgi arşivlemek anlamına gelmemektedir. Bu süreç, bilginin erişilebilir, güncel, aktarılabilir ve anlamlı bir biçimde sistemde yer almasını içerir. Bilginin yalnızca bir defaya mahsus edinilen bir kaynak olarak değil, gerektiğinde yeniden çağrılabilen bir yapı olarak görülmesi gerekmektedir. Bu nedenle bilgiye yeniden erişimin sağlanması hayati öneme sahiptir (Şen, 2014: 65). Bu kapsamda örgütler, bilgi depolama sistemlerini etkili biçimde kurmalı, çalışanların deneyimlerini yazılı, görsel ya da dijital ortamda kayıt altına almalıdır.

Örgütsel hafızanın sürekliliği için bireysel ve kolektif bilgiye aynı anda sahip çıkılması gerekmektedir (Başak, 2021: 25). Özellikle öğrenen örgüt yapılarında bilgi yalnızca geçmişin birikimi olarak değil; aynı zamanda stratejik karar süreçlerine katkı sunan ve geleceğe dair rehberlik edebilecek bir unsur olarak da değerlendirilmelidir. Bu da örgüt içinde bir bilgi paylaşım kültürü oluşturulmasını ve açık iletişimi teşvik eden bir iklimin varlığını gerekli kılar.

Dijital dönüşüm süreçleri ise yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda örgütsel yapının yeniden şekillenmesini içeren bütünsel bir dönüşüm olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, bilgi sürekliliğini sağlamak için teknoloji temelli hafıza sistemlerinin kurulması stratejik önem taşımaktadır (Türkyılmaz, 2024: 289). Bu

sistemler hem bilginin merkezi olarak saklanmasını hem de değişen koşullara göre güncellenmesini sağlayarak örgütlerin daha çevik ve öğrenen yapılar hâline gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Bilgi kaybının önlenmesi, dijital araçların entegrasyonu ve çalışanların katkılarının görünür hâle getirilmesi, kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğini garanti altına alır. Bu sürdürülebilirlik, sadece geçmişin korunması değil, aynı zamanda geleceğe yönelik güçlü bir yapı inşasını da mümkün kılar.

3.4. Kurumsal Hafızanın Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi

Kurumsal hafıza kavramı, genellikle işletme, sanayi ve teknoloji odaklı çalışmalarda ele alınmakta olup, eğitim kurumları bağlamında sınırlı sayıda akademik araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle bu bölümde, farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş kurumsal hafıza çalışmaları, eğitim kurumlarının dinamikleriyle uyumlu olacak biçimde uyarlanarak ele alınmıştır. Eğitim kurumları da tıpkı diğer örgütler gibi geçmişten gelen bilgi birikimini korumak, aktarmak ve kurumsal sürekliliği sağlamak amacıyla belirli hafıza yapıları oluşturur. Özellikle akademik bilginin saklanması, paylaşılması ve kuşaklar arası aktarımı, bu yapının temel bileşenleri arasında yer alır. Aşağıda sunulacak değerlendirmeler, literatürde yer alan kavramsal yaklaşımların eğitim kurumları çerçevesinde yeniden yorumlanmasıyla oluşturulmuştur.

Kurumsal hafıza, eğitim kurumlarında yalnızca geçmişin birikimini saklayan bir yapı değil, aynı zamanda bu birikimi geleceğe taşıyan canlı bir sistemdir. Akademik içeriklerin düzenli biçimde kayıt altına alınması, paylaşılması ve kuşaklar arası aktarımı, kurumsal sürekliliği ve eğitim kalitesini doğrudan etkiler. Bu nedenle, kurumsal hafıza sadece geçmişin kaydı değil, aynı zamanda kurumun kimliğini inşa eden temel taşlardan biridir (Küsbeci, 2020: 98).

Eğitim kurumlarında akademik bilgi, ders planları, sınavlar, yıllık programlar, nöbet defterleri, ders defterleri ve raporlar gibi araçlarla kayıt altına alınır. Ancak bu bilgilerin yalnızca saklanması yeterli değildir; aynı zamanda düzenli ve erişilebilir biçimde paylaşılması gerekir. Bu süreç, yeni öğretmenlerin kuruma uyum sağlamasını kolaylaştırırken, öğretmen ve öğrencilerin de okul kültürünü tanımlarına olanak verir.

Bu noktada kurumsal hafızanın işlevsel hâle gelmesi, yalnızca belgelerin varlığıyla değil, aynı zamanda kurum içindeki bireylerin aktif bilgi paylaşımıyla mümkündür. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı yalnızca yazılı belgelerle değil; aynı zamanda bireyler arasında gerçekleşen deneyim ve beceri aktarımı yoluyla da sağlanmaktadır. Bu aktarım süreci, kurum içi öğrenme kültürünü güçlendirmekte ve çalışanların daha hızlı uyum sağlamasına katkı sunmaktadır (Küsbeci, 2020: 53). Eğitim kurumlarında da tecrübeli öğretmenlerin uygulama örneklerini ve karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkileri paylaşımları, okulun öğrenen bir yapıya dönüşmesini sağlar.

Kurumsal hafızanın sürdürülebilirliği ise hem teknolojik altyapıya hem de kurum kültürünün yaşatılmasına bağlıdır. Belge yönetim sistemlerinin kurulması, okul değerlerinin korunması ve bu sistemlerin yeni çalışanlara aktarılması, eğitim kurumlarının gelişirken köklerinden kopmamasını sağlar. Dijital arşiv sistemleri ve ortak paylaşım platformları, bu aktarım sürecini destekleyen başlıca araçlardandır (Şen, 2014: 34).

Kurumsal hafıza; bilgiyi kaydeden, aktaran ve yaşatan bir sistemdir. Eğitim kurumları bu yapıyı güçlendirdikçe yalnızca geçmişi korumaz, aynı zamanda geleceğini de sağlam temellere oturtur.

3.4.1. Akademik Bilginin Saklanması ve Paylaşımı

Eğitim kurumlarında kurumsal hafızanın en önemli bileşenlerinden biri, akademik bilginin etkili biçimde saklanması ve paylaşılmasıdır. Okullar, üniversiteler ve diğer eğitim ortamları sadece bilgi aktarılan yerler değil, aynı zamanda bilgi üreten ve bu bilgiyi gelecek kuşaklara aktaran yapılardır. Kurum içi dokümanlar, ders planları, öğretim materyalleri, sınav arşivleri gibi belgeler bu bilginin taşıyıcılarıdır.

Bilgi sadece bireylerin hafızasında değil, kurumun ortak yapıları içinde arşivlenebilir ve paylaşılabılır bir unsur olarak değerlendirilmelidir (Başak, 2021: 27). Bu çerçevede eğitim kurumlarında da akademik bilgi akışının tüm paydaşlar arasında düzenli ve sürdürülebilir biçimde gerçekleşmesi gerektiği söylenebilir.

Bu noktada belge yönetim sistemlerinin kurulması ve bilgilerin dijital ortamda organize edilmesi, yalnızca bilgiye erişimi kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğine katkı sağlar (Şen, 2014: 142). Böylece akademik birikimin geleceğe aktarılması güvence altına alınmış olur.

Benzer şekilde, örgütsel hafıza sisteminde yazılı, sesli ve görsel içeriklerin arşivlenmesi ve bu kaynaklara erişimin kolaylaştırılması hem karar süreçlerini desteklemekte hem de bilgi kaybını önleyerek kurumsal hafızanın güçlenmesine katkı sunmaktadır (Şen, 2014: 112).

Akademik bilgi yalnızca bireylerin zihinlerinde değil, kurumsal sistemlerde ve araçlarda yer aldığı anda anlam kazanır. Bu da eğitim kurumlarının geçmişten gelen deneyimlerini geleceğe taşıyabilmesi için güçlü bir temel oluşturur.

3.4.2. Kurumsal Bilginin Öğrencilere ve Çalışanlara Aktarımı

Kurumsal bilginin yalnızca saklanması değil, aynı zamanda etkili biçimde aktarılması da kurumsal hafızanın canlı tutulması açısından hayati öneme sahiptir. Kurumsal hafızanın, bireyler arası deneyim aktarımı yoluyla kurum genelinde bir öğrenme kültürü oluşturduğu ifade edilmektedir. Özellikle bilgi edinimi, bilgiyi koruma ve gerektiğinde yeniden kullanma süreçleriyle çalışanlara öğrenme fırsatları tanındığında hem bireysel gelişim hem de kurumsal hafıza güçlenmektedir (Mert, 2017: 125). Eğitim kurumlarında bu aktarım hem çalışanlara hem de öğrencilere yönelik biçimlerde gerçekleşir.

Kurumsal bilginin çalışanlara aktarımı, yeni gelen personelin kuruma adaptasyonunu kolaylaştırırken, aynı zamanda kurum içi bilgi birikiminin sürekliliğini de sağlar. Bu noktada, proje sonrası değerlendirmeler, mentorluk uygulamaları ve uzmanlık bilgisini içeren kayıtlar gibi sistematik yöntemlerle edinilmiş bilgilerin paylaşılması teşvik edilmelidir (Şen, 2014: 240). Yeni atanan öğretmenlerin okulun geçmiş deneyimlerine, uygulamalarına ve değerlerine kolayca erişebilmesi; öğrencilerin ise okul kültürünü tanıması ve bu kültüre entegre olması, bilgi aktarımının temel göstergelerindendir.

Kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması da hem bilgi kaybını azaltır hem de yeni bilgilerin gelişimine katkı sunar. Bu çabalar, kurumsal bilginin çalışanlar arasında dolaşımını sağlayarak hem bireysel öğrenmeyi hem de kurumsal sürekliliği desteklemektedir (Yoşumaz, 2018: 77).

Kurumsal kültürün içselleştirilmesini sağlayan bilgi aktarım mekanizmaları da kurum performansına katkı sağlar (Küsbeci, 2020: 176). Eğitim kurumlarında çalışanlar arasında oluşan ortak dil, değerler ve uygulamalar, kurumsal bilginin sağlıklı biçimde aktarıldığının göstergesidir.

Bu aktarım yalnızca çalışanlar arasında değil; çalışanlarla öğrenciler arasındaki etkileşimde de kendini gösterir. Öğrenciler ve çalışanlar arasında kurulan ilişki ağı, sadece bilgi alışverişini değil, aynı zamanda kültürel aktarımı da sağlar. Kurum içindeki eğitimsel mirasın sürdürülebilirliği bu dinamik etkileşimle mümkün olur.

3.4.3. Eğitimde Kurumsal Hafızanın Sürdürülebilirliği

Eğitim kurumlarında kurumsal hafızanın sadece oluşması değil, sürdürülebilir kılınması da önemli bir süreçtir. Bilginin kurum içinde uzun vadeli olarak korunması, güncellenmesi ve yeni kuşaklara aktarılması, bu hafızanın sürekliliğini sağlar. Özellikle öğretmen ve yönetici değişimlerinin sık yaşandığı okullarda bilgi kayıplarının önlenmesi, sürdürülebilirlik stratejilerinin varlığına bağlıdır.

Bu çerçevede dijital dönüşüm, kurumsal bilginin daha sistematik biçimde kayıt altına alınmasını sağlamış ve sürdürülebilirliği önemli ölçüde güçlendirmiştir. Ancak dijitalleşme tek başına yeterli değildir; kurumsal kültürün devamlılığı için insan faktörünün de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Türkyılmaz, 2024: 289). Eğitim kurumlarının uzun vadeli hafızası, sadece teknolojik araçlarla değil, aynı zamanda kültürel süreklilikle desteklendiğinde kalıcılık kazanır.

Örgütsel hafıza sistemleri yalnızca teknik altyapılarla değil, aynı zamanda insan etkileşimi, kurumsal bilgi ve sosyal yapılarla desteklenmelidir (Şen, 2014: 62). Bu yaklaşım, eğitim kurumlarında kültürel değerler ve vizyonla bütünleşmiş bir hafıza yapısını gerekli kılar. Okulun geçmişten bugüne oluşturduğu bilgi birikimi, belirli ilkelere dayalı olarak yaşatıldığında kalıcı hâle gelir.

Kurumsal öğrenmenin, kurumsal hafızayı beslediği öğrenen örgütlerde, edinilen tecrübeler belgeye dökülerek kurumun ortak hafızasına kazandırıldığında; bu bilgiler yeni çalışanların oryantasyon süreçlerinde önemli bir rehberlik işlevi görebilir (Başak, 2021: 166). Böylelikle geçmiş deneyimlerin yeni nesillere aktarımı mümkün olurken, kurumsal tekrarlardan da kaçınılmış olur.

Sürdürülebilir bir kurumsal hafıza için hem dijital altyapının güçlendirilmesi hem de kültürel devamlılığın sağlanması gereklidir. Bu ikili yapı, eğitim kurumlarının geçmiş tecrübelerini unutmadan gelişmesini mümkün kılar.



4. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının güçlendirilmesi değil; aynı zamanda kurumların bilgiye erişim, bilgi üretimi ve karar alma biçimlerinde köklü değişimleri ifade eden bütünsel bir dönüşüm sürecidir. Bu süreç, kurumların geçmişe ait bilgi ve deneyimlerini daha sürdürülebilir ve erişilebilir kılma potansiyeli taşıdığı gibi, kurumsal hafızanın yapısını da yeniden şekillendirmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında dijitalleşme, akademik içeriklerin arşivlenmesi, öğretim süreçlerinin veriye dayalı yürütülmesi ve geçmiş uygulamaların gelecek planlamalarına entegre edilmesi açısından önemli olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm süreci her zaman sorunsuz ilerlememekte; bilgi kirliliği, dijital okuryazarlık eksikliği ve güvenlik açıkları gibi riskler kurumsal hafızanın sağlıklı işleyişini tehdit edebilmektedir. Bu bölümde, dijital dönüşümün eğitim kurumlarında kurumsal hafıza üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri sistematik biçimde ele alınarak; sürecin hem fırsatları hem de sınırlılıkları değerlendirilmiştir.

4.1. Eğitim Kurumlarında Kurumsal Hafızanın Dijitalleşmesi

Kurumsal hafızanın dijitalleşmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgilerin sistemli biçimde korunması açısından eğitim kurumları için büyük önem taşımaktadır. Geleneksel bilgi saklama yöntemlerinin sınırlılıkları, dijital teknolojiler aracılığıyla aşılakta; böylece kurumsal bilgi sürdürülebilir ve paylaşılabılır hâle gelmektedir (Yoşumaz, 2018: 93).

Kurumsal bilgi sistemlerinin etkili bir şekilde çalışabilmesi için, bilginin kolayca toplanabilmesi, düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulduğunda tekrar erişilebilir olması gerekmektedir. Bunun için de sistemin, iyi yapılandırılmış bir veri sınıflandırma ve erişim düzenine sahip olması önemlidir (Hamidi ve Jusoff, 2009: 143). Bu süreçte özellikle eğitim kurumlarında üretilen akademik içeriklerin, yönetsel belgelerin ve pedagojik uygulamaların dijital ortama aktarılması, kurumsal birikimin sürekliliğini sağlamada temel bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Dijitalleşen kurumsal hafıza, yalnızca geçmiş deneyimlerin korunmasına değil; aynı zamanda gelecekte alınacak kararlara yön verecek şekilde yapılandırılmasına da olanak tanımaktadır (Küsbeci, 2020: 174). Eğitim kurumlarında bilgi aktarımının kuşaklar arasında sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için dijital sistemlerin kullanımı artık zorunluluk hâline gelmiştir.

Bu noktada belge yönetim sistemleri, yapay zekâ destekli analiz araçları ve dijital arşivleme çözümleri, eğitim kurumlarının tarihsel birikimini hem koruyan hem de yeniden üreten yapılar sunar (Bağator, 2023: 109). Ayrıca, kurumsal hafızanın dijital ortama aktarılması sayesinde hem akademik hem de idari süreçlerin belgelenmesi kolaylaşmakta; bilgi kaybının önüne geçilmektedir. Bu da kurumsal sürekliliğin sağlanması ve eğitimde kalite güvencesinin artırılması açısından stratejik bir avantaj sunmaktadır (Işık, 2023: 18).

Eğitim kurumları yalnızca bugünün değil, geleceğin de ihtiyaçlarına yanıt verebilecek güçlü bir dijital belleğe sahip olmakta; bu da kurumsal gelişimin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur hâline gelmektedir.

4.1.1. Akademik Bilgi Paylaşımında Dijitalleşme

Dijitalleşme, akademik bilginin üretiminden paylaşımına kadar olan süreci köklü biçimde dönüştürmüştür. Geleneksel kâğıt temelli bilgi üretimi yerini, elektronik ortamlarda hızlı ve çok yönlü paylaşılabilen bilgi sistemlerine bırakmıştır. Bu dönüşüm yalnızca bilgiye erişim hızını artırmakla kalmamış, aynı zamanda kurumların akademik birikimlerini daha sistemli biçimde arşivleyebilmesine de olanak tanımıştır (Özcan, 2024: 14). Özellikle eğitim kurumlarında dijital platformlar aracılığıyla ders notları, tezler, akademik makaleler ve proje raporları gibi içerikler daha geniş kitlelere ulaştırılabilmektedir (Özcan, 2024: 237).

Bilginin dijital ortamda paylaşılması, aynı zamanda kurumsal hafızanın sürdürülebilirliği açısından da kritik bir öneme sahiptir. Çünkü akademik bilgi, yalnızca bireyler arasında değil; kurum içinde nesiller arası aktarım yoluyla da değer kazanır. Özellikle öğretim elemanlarının emekli olması ya da görev yerlerinin değişmesi gibi durumlarda, dijital ortamda arşivlenmiş bilgi sayesinde kurumsal bellekte oluşabilecek kopmalar önlenmektedir (Çetinkaya, 2023: 23–24).

Bu süreçte dijital paylaşım platformları, öğrenme yönetim sistemleri (LMS) ve açık erişim arşivleri, akademik bilgi paylaşımında öne çıkan araçlar arasında yer almaktadır. Bu sistemler sayesinde öğretim elemanları ve öğrenciler arasında bilgi paylaşımı hızlanmış; aynı zamanda akademik süreçlerin şeffaflığı da artmıştır (Süral, 2015: 85–86). Akademik bilginin dijital ortamda paylaşılması, yalnızca teknik bir

yenilik değil; aynı zamanda kurum kültürünün devamlılığına hizmet eden stratejik bir uygulamadır.

Ancak bu sürecin etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesi için kurumsal düzeyde stratejik planlama gereklidir. Özellikle içerik standartlarının belirlenmesi, dijital arşivleme ilkelerinin netleştirilmesi ve kullanıcı eğitimi gibi konular, dijital bilgi paylaşımının sağlıklı bir yapıya kavuşabilmesi için vazgeçilmez unsurlar arasında yer almaktadır (Turhan, 2023: 46).

4.1.2. Dijital Arşivleme ve Belge Yönetim Sistemleri

Eğitim kurumlarında kurumsal hafızanın dijitalleştirilmesinde en önemli adımlardan biri, belgelerin sistemli biçimde arşivlenmesi ve yönetilmesidir. Geleneksel arşivleme anlayışı, dijital dönüşümle birlikte yerini daha erişilebilir, güvenli ve sürdürülebilir sistemlere bırakmıştır (Küsbeci, 2020: 11). Bu sayede kurumlar; akademik raporları,  ğrenci kayıtlarını, ders içeriklerini ve yönetimsel belgeleri tek merkezde düzenli biçimde saklayabilmektedir.

Dijital belge yönetim sistemleri yalnızca belge saklama işlevi görmemekte; aynı zamanda belgeye hızlı erişim, yetkilendirme, güncelleme ve gerektiğinde işlem yapma gibi çok boyutlu imkânlar sunmaktadır. Bu sistemler, belge yönetimini sadece teknik bir uygulama olmaktan çıkarıp, kurum kültürünü dijital ortama taşıyan stratejik bir araç hâline getirmektedir (Aküzüm, 2025: 26). Özellikle  ğretim materyallerinin, sınav dokümanlarının, akademik yazışmaların ve ders defterlerinin dijital ortama aktarılması, geçmişin gelecek nesillere düzenli bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır.

Ancak bu sistemlerin başarısı yalnızca teknolojik altyapıya değil; aynı zamanda bu sistemleri kullanan bireylerin farkındalığı ve dijital becerilerine de doğrudan bağlıdır (Mikalef & Parmigiani, 2022: 181). Belgelerin standartlara uygun adlandırılması, doğru kategorize edilmesi ve düzenli yedeklenmesi, sistemin sürdürülebilir işleyişini belirleyen başlıca unsurlardır (Külcü, 2010: 299).

Dijital belge sistemleri, özellikle öğretmenlerin mesleki dosya ve dijital portfolyo hazırlıklarında büyük kolaylık sağlamakta; aynı zamanda yönetim birimleri ile öğretmenler arasındaki bilgi alışverişini hızlandırarak kurumsal süreçlerin daha verimli işlemesini mümkün kılmaktadır (Yoşumaz, 2018: 107).

Bu sistemler sadece belge saklamakla kalmaz; aynı zamanda kurumun belleğini güncel ve kullanılabilir hâlde tutar (Külcü, 2010: 291). Böylece geçmişe ait bilgi ve deneyimler dijital ortamda güvenli biçimde korunarak geleceğe taşınır ve kurumsal hafızanın sürekliliği güvence altına alınmış olur.

4.1.3. Eğitimde Yapay Zekâ Destekli Veri Analitiği

Dijital dönüşümün eğitim alanındaki etkileri, özellikle yapay zekâ ve veri analitiği uygulamalarıyla birlikte daha görünür hâle gelmiştir. Eğitim kurumları, bu teknolojiler sayesinde karar alma süreçlerinde daha hızlı ve isabetli adımlar atabilmekte; büyük veri kümelerini analiz ederek öğrenme ortamlarını daha etkili şekilde düzenleyebilmektedir. Gerçek zamanlı veriye dayalı karar alma imkânı, hem yönetsel hem de pedagojik düzeyde önemli faydalar sağlamaktadır (Akdeniz & Güzel Akdeniz, 2024: 173).

Özellikle öğrenci davranışlarının ve duyuşsal durumlarının analizinde yapay zekâ uygulamaları öne çıkmaktadır. Bu sistemler, öğrencilerin tutumlarını izleyerek olumsuz duygu durumlarını erken aşamada tespit edebilmekte ve buna bağlı olarak öğrenme süreçleri daha sağlıklı biçimde şekillendirilebilmektedir. Ancak bu süreçte etik ilkeler ve şeffaflık ön planda tutulmalı; yapay zekâ uygulamaları mutlaka kontrol mekanizmalarıyla desteklenmelidir (Aküzüm, 2025: 30–31).

Yapay zekâ destekli platformlar aynı zamanda bireyselleştirilmiş öğrenmeyi teşvik etmektedir. Öğrencilerin öğrenme hızlarına ve hazırbulunuşluk düzeylerine göre kişiselleştirilmiş içerikler sunulmakta; esnek zaman yönetimi imkânıyla öğretim süreçlerinin verimliliği artmaktadır. Bununla birlikte, idari süreçlerde de yapay zekâdan yararlanılmakta; başvuru, kayıt, bütçeleme ve tesis yönetimi gibi alanlarda zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. Bu sayede kurumların şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyleri de yükselmektedir (Küçükali & Coşkun, 2021: 128–129).

İleri teknolojilerden biri olan Nesnelerin İnterneti (IoT) ile yapay zekâ destekli veri toplama sistemlerinin entegre kullanımı, çevresel ve biyosensör verilerinin analizini mümkün kılarak özellikle e-öğrenme platformlarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu entegrasyon yalnızca öğrenme çıktılarını güçlendirmekle kalmaz; dezavantajlı gruplar için fırsat eşitliği yaratılmasına da zemin hazırlar. IoT tabanlı çözümlerin, özellikle STEM eğitimi gibi uygulama odaklı alanlarda kullanılması, eğitimde yenilikçi yaklaşımı desteklemektedir (Özcan, 2024: 73).

Türkiye'nin 11. Kalkınma Planı'nda da eğitim yapılarının dijital teknolojilerle donatılması ve bu verilerin yapay zekâ sistemleriyle analiz edilmesi hedeflenmiştir. Etkileşimli tahtalar, güçlü ağ altyapıları ve zengin içeriklerle donatılmış Eğitim Bilişim Ağı (EBA) gibi platformlar, dijital dönüşümün eğitim sistemine entegrasyonunun bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Turhan, 2023: 4).

Yapay zekâ destekli veri analitiği yalnızca öğretim süreçlerinin bireyselleştirilmesini ve idari verimliliği artırmakla kalmamakta; aynı zamanda dijital dönüşümün eğitim politikalarına entegrasyonunu destekleyen stratejik bir yapı taşı hâline gelmektedir.

4.2. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Olumlu Etkileri

Dijital dönüşüm, eğitim kurumlarının bilgi üretim, saklama ve paylaşım biçimlerinde köklü değişimlere neden olurken; aynı zamanda kurumsal hafızanın sürekliliğini de önemli ölçüde desteklemektedir. Geleneksel yöntemlerle yürütülen belge ve bilgi süreçleri zamanla dağınık, erişimi zor ve kaybolmaya açık bir yapı sergilerken; dijital sistemler bu bilgi birikimini daha düzenli, erişilebilir ve sürdürülebilir hâle getirmiştir. Özellikle bilgiye hızlı erişim, öğretim süreçlerinin veri temelli planlanması ve eğitsel materyallerin uzun süreli saklanması, dijital dönüşümün kurumsal hafızaya doğrudan katkı sunduğu temel alanlardır (Habiboğlu, 2019: 21–22).

Bu kapsamda, eğitim kurumlarında kullanılan dijital arşiv sistemleri, yapay zekâ destekli analiz araçları ve çevrim içi belge yönetim platformları (örneğin Elektronik Belge Yönetim Sistemleri – EBYS), geçmiş deneyimlerin belgelenmesini ve yeni kuşaklara aktarılmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece yalnızca yönetsel süreçler değil; aynı zamanda öğretim faaliyetleri de geçmişin bilgisinden beslenerek daha tutarlı ve planlı bir yapıya kavuşmaktadır (Aküzüm, 2025: 27).

Dijitalleşmenin bu olumlu etkileri, kurumsal hafızanın yalnızca korunmasını değil; aynı zamanda yeniden yapılandırılmasını, güncel verilere dayalı biçimde güçlendirilmesini ve karar süreçlerinde aktif bir rehber olarak kullanılmasını da mümkün kılmaktadır.

4.2.1. Bilgiye Erişimin Kolaylaşması

Dijital dönüşümle birlikte, kurumsal bilgiye erişim hızı ve kolaylığı önemli ölçüde artmıştır. Geleneksel sistemlerde fiziksel arşivlere dayalı bilgi saklama yöntemleri, zaman kaybına ve veri kaybı riskine neden olurken; dijital sistemler bu süreci hem hızlandırmış hem de daha güvenli hâle getirmiştir. Özellikle eğitim kurumlarında akademik içeriklere, yönetsel belgelere ve geçmiş uygulamalara çevrim içi erişim imkânı, kurumsal hafızanın sürdürülebilirliği açısından temel bir destekleyici unsur hâline gelmiştir (Yoşumaz, 2018: 92).

Bu dijital yapı, kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırmakta; çalışanların ihtiyaç duydukları verilere anlık ulaşabilmelerini mümkün kılmaktadır. Böylece yalnızca bireysel verimlilik değil; aynı zamanda ekipler arası koordinasyon da güçlenmektedir (Demir, 2020: 40).

Özellikle yöneticiler için bilgiye hızlı erişim, karar alma süreçlerini desteklemekte ve geçmiş deneyimlerin sistematik biçimde analiz edilerek geleceğe aktarılmasını sağlamaktadır. Önceki dönemlerde alınan kararlar, uygulamalar ve sonuçlar tek bir platformda erişilebilir olduğunda, kurumsal hafıza canlı ve etkili biçimde işler hâle gelmektedir (Doğan Kahraman, 2023: 2).

Dijital sistemler yalnızca erişimi kolaylaştırmakla kalmamakta; aynı zamanda bilginin düzenli olarak güncellenmesine de olanak tanımaktadır. Böylece yöneticiler ve öğretmenler, geçmiş uygulamalardan beslenerek daha nitelikli ve veri temelli kararlar alabilmektedir (Demir, 2020: 39).

Bilgiye erişimin dijital araçlarla desteklenmesi, yalnızca teknik bir kolaylık değil; aynı zamanda kurumsal hafızanın güncel tutulmasını, karar alma kalitesinin yükselmesini ve kurumsal öğrenmenin sürekliliğini sağlayan stratejik bir kazanım hâline gelmiştir.

4.2.2. Eğitim Süreçlerinin Verimli Hâle Gelmesi

Dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki en dikkat çekici etkilerinden biri, eğitim süreçlerinin daha verimli hâle gelmesidir. Özellikle öğrenme yönetim sistemleri, dijital ölçme-değerlendirme araçları ve yapay zekâ destekli içerikler, öğretim faaliyetlerinin daha sistemli, takip edilebilir ve kişiselleştirilebilir bir yapıya kavuşmasına olanak sağlamıştır. Bu gelişmeler sadece bilgi sunumunu değil; aynı

zamanda öğrencinin gelişimini, öğretmenin etkililiğini ve yönetim süreçlerini de bütüncül biçimde desteklemektedir.

Dijitalleşme sayesinde eğitim süreci artık mekâna bağımlı olmaktan çıkmış, farklı ortamlarda sürdürülebilir hâle gelmiştir. Özellikle çevrim içi öğrenme sistemleri, eğitimin yalnızca okul ortamıyla sınırlı kalmasını önleyerek zaman ve mekân esnekliği kazandırmıştır (Demir, 2020: 39).

Bu verimlilik artışında öğretmenlerin dijital dönüşüme uyum düzeyleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Yeniliğe açıklık, ekip çalışmasına yatkınlık ve pedagojik bakış açısıyla dijital araçları kullanma becerisi, öğretim uygulamalarının niteliğini doğrudan etkilemektedir. Bu becerilerin geliştirilmesi, öğretmenlerin teknolojiyi sadece araçsal değil, aynı zamanda öğretimsel amaçlarla da kullanmalarını mümkün kılmakta ve genel eğitim kalitesine katkı sunmaktadır (Aküzüm, 2025: 178).

Dijital sistemler yalnızca ders içeriklerinin sunulmasında değil; aynı zamanda veri temelli karar alma süreçlerinde de etkili olmaktadır. Gerçek zamanlı veri takibi ve görselleştirme imkânı sayesinde, öğretmenler öğrencilerin gelişim düzeylerini analiz edebilmekte ve buna göre yönlendirme yapabilmektedir. Benzer şekilde yöneticiler de performans izleme, raporlama ve bütçeleme gibi işlemleri daha şeffaf ve etkin biçimde yürütebilmektedir (Demir, 2020: 39).

Bu teknolojik uygulamalar, eğitim süreçlerinin daha planlı, etkili ve izlenebilir hâle gelmesine katkı sağlamaktadır. Öğretmenler, ders içeriklerini daha zengin kaynaklarla destekleyebilirken; öğrenciler de kendi öğrenme hızlarına uygun materyallere ulaşabilmektedir. Böylece eğitim hem erişilebilirlik hem de sürdürülebilirlik açısından daha güçlü bir yapıya kavuşmuştur. Ayrıca, yöneticiler ve öğretmenler dijital sistemler aracılığıyla görevlerini daha verimli biçimde yürütebilmekte; bu da hem öğrenci memnuniyetini hem de kurumsal kaliteyi artırmaktadır (Baygöl, 2020: 404).

Dijital öğrenme sistemlerinin sunduğu yeniden kullanılabilir içerikler ve sürekli güncellenebilen kaynaklar, eğitimde sürekliliği ve kurumsal hafızanın canlılığını korumayı mümkün kılmaktadır. Bu sayede geçmiş deneyimler unutulmadan yeni nesillere aktarılabilir, eğitim planlamaları daha bilinçli ve veriye dayalı biçimde yapılabilir (Taşcı ve Taşlıbeyaz, 2021: 173).

4.2.3. Eğitim Materyallerinin Uzun Süre Korunabilmesi

Kurumsal hafızanın dijital ortama taşınması, eğitim materyallerinin uzun süreli ve güvenli biçimde korunmasına olanak tanımaktadır. Geleneksel belgeler zamanla yıpranmakta, kaybolmakta ya da erişimi zorlaşmakta iken; dijital arşivleme sistemleri bu riskleri büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Eğitim kurumlarında kullanılan ders içerikleri, sunumlar, ölçme araçları ve proje çıktıları, dijital ortamda uzun yıllar sonra bile ulaşılabilir ve yeniden kullanılabilir hâle gelmektedir (Özcan, 2021: 99).

Dijital arşivleme sistemleri, yalnızca fiziksel alan tasarrufu sağlamakla kalmaz; aynı zamanda içeriklerin ne zaman ve kim tarafından üretildiği ya da güncellendiği gibi süreçleri izlenebilir kılar. Bu durum, eğitim kurumlarında şeffaflık ve kalite kontrolü açısından önemli bir avantaj sunmaktadır.

Kurumsal hafızada yaşanan kayıpların temel nedenlerinden biri, kurumdan ayrılan öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerinin kayıt altına alınamamasıdır. Özellikle emekli olan ya da kurumu terk eden öğretmenlerin hazırladığı materyallerin dijital ortamda saklanmaması hâlinde, bu değerli içerikler geri döndürülemez biçimde kaybolabilmektedir (Mert, 2017: 81). Bu nedenle, kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültürün geliştirilmesi ve üretilen materyallerin dijitale aktarılması, içeriklerin yalnızca korunmasını değil; zamanla yeni bilgilerle zenginleştirilmesini de mümkün kılar.

Dijital sistemler, bu materyallerin sonraki nesil öğretmenler tarafından kullanılmasına olanak tanıyarak deneyim transferini desteklemektedir. Böylece sadece geçmiş korunmaz, aynı zamanda eğitim materyalleri yaşayan, gelişen ve erişilebilir bir bilgi yapısı hâline gelir. Bu durum, kurumsal hafızanın canlı tutulmasını sağlayan en etkili mekanizmalardan biridir.

Ayrıca eğitim kurumlarında dijital platformlar üzerinden yürütülen öğrenci kayıtları, gelişim raporları, özlük bilgileri ve devamsızlık kayıtları, zaman tasarrufu sağlamanın ötesinde, bu verilerin güvenli ve sistemli biçimde saklanmasına da imkân tanımaktadır. Versiyon takibi, güncellenmiş sürümlerle kıyaslama yapma ve gerektiğinde önceki hâle geri dönme gibi olanaklar; hem öğretmenlerin içerik geliştirme süreçlerini desteklemekte hem de yöneticilerin stratejik kararlarına zemin hazırlamaktadır (Akdeniz ve Güzel Akdeniz, 2024: 176).

Dijital arşivleme sistemleri sayesinde eğitim materyalleri sadece korunmakla kalmamakta; aynı zamanda süreklilik, paylaşım ve gelişim ekseninde kurumun belleğini zenginleştiren aktif öğelere dönüşmektedir.

4.3. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Dijital dönüşüm, eğitim kurumlarının bilgi üretimi ve paylaşımı süreçlerine önemli katkılar sunarken; aynı zamanda bazı riskleri ve zorlukları da beraberinde getirmektedir. Özellikle teknolojinin hızlı değişimi karşısında, çalışanların uyum sağlamakta zorlanması, dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki olumsuz etkilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Dijital becerileri sınırlı olan bireyler, bu sürece direnç geliştirmekte ve aktif katılım göstermemektedir. Bu durum, yalnızca bireysel performansı değil; aynı zamanda kurumsal bilgi üretimini ve aktarım zincirini de sekteye uğratmaktadır (Özcan, 2024: 87).

Bunun yanında, bilgi güvenliği, sistem bağımlılığı ve dijital okuryazarlık düzeyinin yetersizliği, kurumsal hafızanın sağlıklı biçimde oluşmasını ve sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır (Yoşumaz, 2018: 98). Teknolojik gelişmelerin hızına rağmen çalışanlara yeterli eğitim ve destek sağlanmadığında, dijital sistemler avantajdan çok yük hâline gelebilmektedir (Doğan Kahraman, 2023: 2).

Dijital ortamlar, bilgiye erişimi kolaylaştırırsa da, bu erişimin kontrolsüz, hızlı ve filtrelenmemiş biçimde gerçekleşmesi başka bir sorunu gündeme getirmektedir: bilgi kirliliği. Sosyal medya, bloglar ve çeşitli web siteleri aracılığıyla yayılan düşük değerli ve ilgisiz içerikler, çalışanların anlamlı bilgiye ulaşmasını zorlaştırmakta; bu da karar alma süreçlerinde zihinsel yük artışı, kararsızlık ve hafızanın bulanıklaşması gibi sonuçlara yol açmaktadır (Yoşumaz, 2018: 96). Bu durum, kurumsal hafızada tutarsızlıklar ve verimsizlikler doğurabilir.

Özellikle büyük veri ortamlarında oluşan aşırı veri yığını, anlamlı bilginin ayırt edilmesini güçleştirmekte; bilinçli bir filtreleme mekanizması ve güçlü dijital okuryazarlık becerileri geliştirilmediği sürece, bu süreç hafızayı güçlendirmek yerine zayıflatma riski taşımaktadır (Mert, 2017: 35).

Dijital dönüşümün sunduğu teknik imkânlar, gerekli insan kaynağı yatırımı, eğitim, içerik yönetimi ve veri güvenliği önlemleriyle desteklenmediği takdirde, kurumsal hafıza açısından kalıcı yapısal sorunlara neden olabilir. Bu nedenle dijital

sistemlerin, sadece altyapısal değil; aynı zamanda kültürel ve yönetsel olarak da dikkatle planlanması gerekmektedir.

4.3.1. Bilgi Kaybı ve Güvenlik Riskleri

Dijital dönüşüm, kurumsal hafızayı birçok yönden güçlendirse de, veri kaybı ve güvenlik açıkları gibi önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Fiziksel belgeler yangın, nem, yıpranma gibi çevresel tehditlere açıkken; dijital belgeler ise sistem çökmesi, siber saldırılar, yetkisiz erişim ve veri manipülasyonu gibi teknolojik tehditlerle karşı karşıyadır.

Özellikle Endüstri 4.0 bağlamında kurumsal hafızanın yapay zekâ sistemlerine entegre edilmesi, bilgi güvenliği açısından yeni kırılganlıklar doğurabilmektedir. Kurumsal verilerin yalnızca kurum içi sunucularda değil; bulut sistemleri ya da dış kaynaklı yazılımlar üzerinde depolanması, veri güvenliğini daha karmaşık bir hâle getirmektedir. Teknolojik güvenlik önlemleri alınsa bile, tek bir siber saldırı ile kurumun belleğinde yer alan büyük miktarda verinin kaybolması ihtimali, kurumsal hafızayı ciddi biçimde tehdit edebilmektedir (Yoşumaz, 2018: 57).

Bununla birlikte, dijital sistemlerde bilginin uzun süre güncellenmeden kalması, eski ve geçersiz içeriklerin yeniden kullanılmasına neden olabilir. Bu durum bilgi kirliliğine, yanlış kararların alınmasına ve kurum içindeki güvenilirliğin zedelenmesine yol açabilir (Şen, 2014: 111).

Ayrıca, dijital belgelerin kolayca kopyalanabilir, değiştirilebilir ve yetkisiz kişilerle paylaşılabilir olması, belge güvenliğini ve kurumsal şeffaflığı tehdit eden başka bir risk alanıdır. Bu belgeler üzerinde yapılan fark edilmeyen değişiklikler, kurumun geçmiş deneyimlerine duyulan güveni zayıflatabilir.

Dijital ortama aktarılan kurumsal hafıza yapılarını yalnızca teknik altyapı ile korumak yeterli değildir. Erişim izinlerinin, içerik denetiminin ve yedekleme sistemlerinin bilinçli ve kurumsal bir stratejiyle yapılandırılması; veri güvenliği açısından olduğu kadar, kurumsal süreklilik ve hafızanın güvenilirliği açısından da kritik önem taşımaktadır (Külcü, 2010: 306).

4.3.2. Teknoloji Bağımlılığı ve Bilgi Kirliliği

Dijital dönüşüm sürecinde kurumlar bilgiye daha hızlı ulaşma avantajı kazanırken; aynı zamanda bilgi yığını, içerik tekrarları ve veri kirliliği gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreç yalnızca kurumsal yapıları değil, bireylerin bilişsel işleyişini de doğrudan etkilemektedir. Özellikle mobil bağımlılık (nomofobi), bireylerde stres, dikkat dağınıklığı, odaklanma zorluğu ve hafıza zayıflığı gibi zihinsel sorunlara neden olabilmekte; bu durum bireylerin kurumsal hafızaya sağlıklı katkı sunmalarını da zorlaştırmaktadır (Ekşi, 2020: 16).

Teknolojiye duyulan aşırı güven, bireylerin sorgulama reflekslerini köreltebilir. Makinelerin önerdiği algoritmik veriler, zamanla bireyleri kendi yargı ve yorum becerilerini kullanmaktan uzaklaştırarak, karar alma süreçlerini sadece arayüz verilerine bağımlı hâle getirebilir. Eğitim kurumlarında bu durum, öğretmen ve yöneticilerin veri temelli değil; yalnızca dijital sistemin sunduğu sınırlı çıktılara göre karar vermelerine neden olabilir.

Kurumsal hafıza dijitalleşme sürecinde beslendiği kadar, belirsizleşebilir de. Aşırı veri yığını arasında anlamlı bilgiye ulaşmak güçleştiğinde, sistem içi bilgi kirliliği kaçınılmaz hâle gelir. Bu kirlilik yalnızca verinin fazlalığından değil; aynı zamanda güncelliğini yitirmiş, bağlamından kopuk ya da değersiz içeriklerin sistemde yer kaplamasından kaynaklanmaktadır (Kılıç 2007: 52).

Eğitim kurumlarında dijital hafıza sistemlerinin kullanımıyla birlikte hem örgütsel bilgilerin saklanması hem de unutmanın yarattığı risklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Quinello, 2006).

Bunun yanı sıra, internetin yaygınlaşmasıyla birlikte kurum içinde resmî olmayan bilgi kaynaklarına yönelim artmış; bu durum kurumsal hafıza içinde kayıt dışı bilgi unsurlarının yer bulmasına neden olmuştur. Bilinçli bir filtreleme sistemi ve güçlü dijital okuryazarlık becerileri ile desteklenmeyen dijital dönüşüm, kurumsal hafızayı güçlendirmekten çok, bulanıklaştıran bir yapı oluşturabilir (Yoşumaz, 2023: 96).

Dijitalleşme kurumsal hafıza açısından yalnızca teknik değil; aynı zamanda bilişsel ve kültürel düzeyde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Aksi hâlde, bilgiye erişimin artışı kurumsal öğrenmeyi desteklemek yerine bilgi karmaşası ve bağımlılık davranışları ile kurumsal hafızayı zayıflatır.

4.3.3. Dijital Okuryazarlık Eksikliği ve Adaptasyon Sorunları

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik altyapıların kurulmasıyla değil; aynı zamanda bu sistemlerin kullanıcılar tarafından etkin ve bilinçli biçimde kullanılabilmesiyle anlam kazanmaktadır. Ancak eğitim kurumlarında dijital okuryazarlık düzeylerinin tüm çalışanlar açısından eşit olmaması, kurumsal hafızanın etkin işleyişini olumsuz etkileyebilmektedir. Öğretmenler, yöneticiler ve destek personel gibi farklı görev gruplarında teknolojiye yatkınlık düzeylerinin farklılık göstermesi, dijital sistemlere uyum sürecinde çeşitli zorluklara neden olmaktadır.

Bu uyumsuzluk zamanla çalışan memnuniyetinin azalmasına, teknolojiyi kullanmakta zorlanan bireylerde ise direnç geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu direnç, yalnızca bireysel verimliliği değil; aynı zamanda kurumun ortak bilgi üretimini ve paylaşım kapasitesini de sekteye uğratmaktadır (Bağator, 2023: 13).

Motivasyon eksikliği ile teknolojik yeterlilik yetersizliği bir araya geldiğinde, dijitalleşmenin bazı bireyler için dışlayıcı bir sürece dönüşme riski ortaya çıkmaktadır. Yeni sistemleri öğrenmekte zorlanan ya da bu süreci isteyerek benimsemeyen öğretmen ve yöneticiler, sıklıkla eski alışkanlıklarına geri dönmekte; bu da kurum içinde dijital hafızanın parçalı, kopuk ve tutarsız biçimde gelişmesine yol açmaktadır (Taşdelen, 2023: 23).

Bu sorunların yanı sıra, dijital araçlara bağımlılık ile bu araçları bilinçli kullanamama durumunun aynı anda yaşanması da dikkat çekicidir. Özellikle nomofobi gibi yeni dijital bağımlılık biçimlerinin bireylerin dikkat süresi, bilgi seçme becerisi ve filtreleme kapasitesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bilinmektedir (Ekşi, 2020: 11). Bu durum, bireylerin bilgiyle sağlıklı ilişki kurmasını zorlaştırarak kurumsal hafızanın gelişimini dolaylı biçimde engellemektedir.

Dijital dönüşümün kurumsal hafıza açısından başarılı olabilmesi için yalnızca altyapı yatırımı yeterli değildir. Kullanıcı eğitimi, farkındalık çalışmaları ve dijital okuryazarlık becerilerinin geliştirilmesi hem bireysel hem kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir hafıza yapısının oluşması için temel ön koşullardır.

5. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: EĞİTİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ANALİZ

Eğitim kurumlarında dijital dönüşüm süreci, kurumsal hafızanın yapısını ve işleyişini doğrudan etkilemektedir. Geleneksel bilgi yönetimi alışkanlıklarının yerini dijital sistemlerin aldığı bu dönemde, eğitim kurum personellerinin dijital belge yönetimi, bilgiye erişim ve deneyim paylaşımı gibi süreçlerde nasıl bir rol üstlendiği önem kazanmıştır. Ancak bu dönüşüm yalnızca teknik altyapılarla sınırlı değildir; bireylerin teknolojik adaptasyonu, dijital okuryazarlık düzeyleri ve kurumsal kültüre olan etkisi gibi değişkenleri de içermektedir.

Bu bölümde dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki etkileri, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin görüşlerine dayalı olarak uygulanan anket verileriyle analiz edilmiştir. Dijital dönüşüm ve örgütsel hafıza ölçeklerinden elde edilen bulgular, eğitim kurumlarında dijitalleşmenin kurumsal hafızalarına ne yönde etki yaptığına dair analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, dijital dönüşümün eğitim kurumlarındaki kurumsal hafıza üzerindeki etkilerini öğretmen ve idareci görüşleri doğrultusunda incelemektir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte kurum içi bilgi akışında, belge yönetiminde ve kurumsal hafızanın aktarımında önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu çalışma, dijital dönüşüm ile kurumsal hafıza düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek, demografik değişkenler doğrultusunda farklılıkları analiz etmek ve bu iki yapının eğitim örgütleri bağlamındaki etkileşim biçimlerini ortaya koymak hedeflenmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Alt Amaçları

Bu araştırma kapsamında aşağıdaki alt amaçlara ulaşılacak istenmiştir:

- Öğretmenlerin ve idarecilerin dijital dönüşüm düzeyleri ile kurumsal hafıza düzeyleri arasındaki ilişki nedir?
- Dijital dönüşüm düzeyi, kurumsal hafıza düzeyini anlamlı şekilde etkilemekte midir?
- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri görev türüne (öğretmen, müdür ve müdür yardımcısı) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri eğitim durumuna (lisans, yüksek lisans ve doktora) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri mesleki deneyim yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza düzeyleri branşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5.2. Araştırmanın Önemi

Dijital dönüşüm, günümüzde kurumların bilgi üretiminden paylaşımına kadar tüm süreçlerini yeniden tanımlayan kapsamlı bir dönüşüm sürecidir. Eğitim kurumları da bu sürecin dışında değildir. Özellikle belge yönetimi, deneyim aktarımı ve bilgi paylaşımı gibi alanlarda dijital sistemlerin yaygınlaşması, kurumsal hafızanın işleyişini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşümün eğitim kurumlarında kurumsal hafıza üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır.

Bu araştırma, dijital dönüşüm ile kurumsal hafıza arasındaki ilişkiyi eğitim örgütleri bağlamında ele alması açısından önemlidir. Araştırmanın öğretmen ve idarecilerin görüşlerine dayanması, uygulamadaki durumu doğrudan ortaya koyması açısından özgün bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, eğitim kurumlarında dijitalleşme sürecinin sadece teknik değil, aynı zamanda kurumsal bilgi birikiminin korunması ve aktarılması açısından da değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, dijital dönüşümle birlikte kurumsal hafızayı güçlendirmek için, okul idarecilerine ve Millî Eğitim Bakanlığındaki program geliştiricilere yol gösterebilir.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ortaokullarda görev yapan toplam 2952 kurum idarecisi ve öğretmenden oluşmaktadır. Bu toplamın 2763'ü öğretmen, 58'i müdür, 131'i ise müdür yardımcısıdır. Bu ilçeler, İstanbul'un hem nüfus hem de okul sayısı

bakımından yoğun bölgelerindendir. Bu yönüyle araştırma evreni hem dijital dönüşüm süreçlerinin uygulanabilirliği hem de kurumsal hafızanın oluşumu açısından çeşitlilik sunmaktadır.

Söz konusu evrende görev yapan kurum idarecileri ve öğretmenler, kurumların dijitalleşme süreçlerine doğrudan tanıklık eden ve bu süreçlerin kurumsal işleyiş üzerindeki etkilerini birebir deneyimleyen grubu temsil etmektedir. Dolayısıyla araştırmanın amacı doğrultusunda, bu öğretmen ve kurum idarecilerinden elde edilen verilerin dijital dönüşümün kurumsal hafızayla ilişkisini değerlendirmede anlamlı ve açıklayıcı olacağı öngörülmektedir.

Örneklem gurubunu hesaplamak için; $n = \frac{(N \times t^2 \times p \times q)}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$ formülü esas alınmıştır (Doğanay vd., 2018:125).

N: evrenin toplam büyüklüğünü gösterir.

t: seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan alınan değerdir ve 1.96'dır. Bu değer, standart sapmanın bir birim olduğu normal dağılımda ortalamadan belirli bir uzaklığı ifade eder.

d: olayın ortaya çıkma sıklığına göre belirlenen ve istenen standart sapmayı gösterir.

p: incelenen olayın ortaya çıkma olasılığıdır.

q: incelenen olayın ortaya çıkmama olasılığıdır ve 1-p'ye eşittir.

n: örneklem için gerekli birey sayısı büyüklüğünü ifade eder.

$$n = \frac{(2952 \times 1,96^2 \times 0,2 \times 0,8)}{0,06^2 \times (2952 - 1) + 1,96^2 \times 0,2 \times 0,8}$$

Bu formülden çıkan neticeye göre çalışma için gerekli öğretmen ve idareci sayısının en az 161 kişi olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Ancak verilerin güvenilirliğin yüksek olması amacıyla toplamda 230 anket gönderilmiş ve anketlerden 222'sine geçerli geri dönüş alınmıştır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmanın amacı, dijital dönüşüm sürecinin eğitim kurumlarındaki kurumsal hafıza üzerindeki etkilerini müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri üzerinden değerlendirmektir. Tarama modeli, mevcut durumu olduğu gibi betimlemeye yönelik olup, (Karasar, 2009:77) analizler doğrultusunda bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın amacına uygun bir yöntem olarak tercih edilmiştir.

Veri toplama sürecinde iki ölçekten faydalanılmıştır. Birincisi, Sağlam (2021)'ın makalesinden alınan 12 maddeden oluşan dijital dönüşüm ölçeğidir. Bu ölçek Nadeem vd. (2018) geliştirdiği yapı temel alınarak Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Dijital dönüşüm ölçeği kurumların dijital stratejilere yönelik yaklaşımlarını, teknolojiye adaptasyon süreçlerini ve dijital girişimlerini ölçmeyi hedeflemektedir. İkinci veri toplama aracı ise Limon (2016) tarafından Dunham (2010)'dan uyarlanarak, geçerlik-güvenirlilik çalışması yapıp, Türkçeye kazandırılan Örgütsel Hafıza Ölçeği'dir. Toplam 20 maddeden oluşan bu ölçek, öğretmen ve idarecilerin kurum içi bilgi paylaşımı, deneyim aktarımı ve geçmiş bilgiye erişim düzeyleri üzerine algılarını değerlendirmektedir. Her iki ölçek de 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde yapılandırılmıştır. Orijinalinde adı Örgütsel Hafıza Ölçeği olup çeşitli alt boyutlar içerse de, bu çalışmada Kurumsal Hafıza Ölçeği adıyla anılıp analizler toplam puan üzerinden yapılmıştır.

Veri toplama süreci Google Forms ve fiziksel anket formları aracılığıyla, 70'i fiziksel olmak üzere toplam 230 form gönderilmiş olup; 10 müdür, 20 müdür yardımcısı ve 192 öğretmen olmak üzere toplam 222 eğitim personelinden geçerli yanıt alınmıştır. Örneklem araştırmacının ulaşabileceği, gönüllü olarak katılım sağlayan bireyleri temel almıştır. Katılımcılar İstanbul ili Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan devlet ortaokulu öğretmenleri ve kurum idarecileridir. Elde edilen veriler, SPSS Statistics 30.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ortaokullarda çalışan öğretmenler ve idareciler oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular farklı illerdeki ya da farklı okul kademelerindeki eğitim kurumlarına genellenemez.

Örnekleme, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup (Doğanay vd., 2018:122); veriler, çalışmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden öğretmenler ve idarecilerin beyanlarına dayanmaktadır. Bu durum, örneklemin evreni temsil etme düzeyini sınırlayabilir.

5.5. Araştırma Modeli

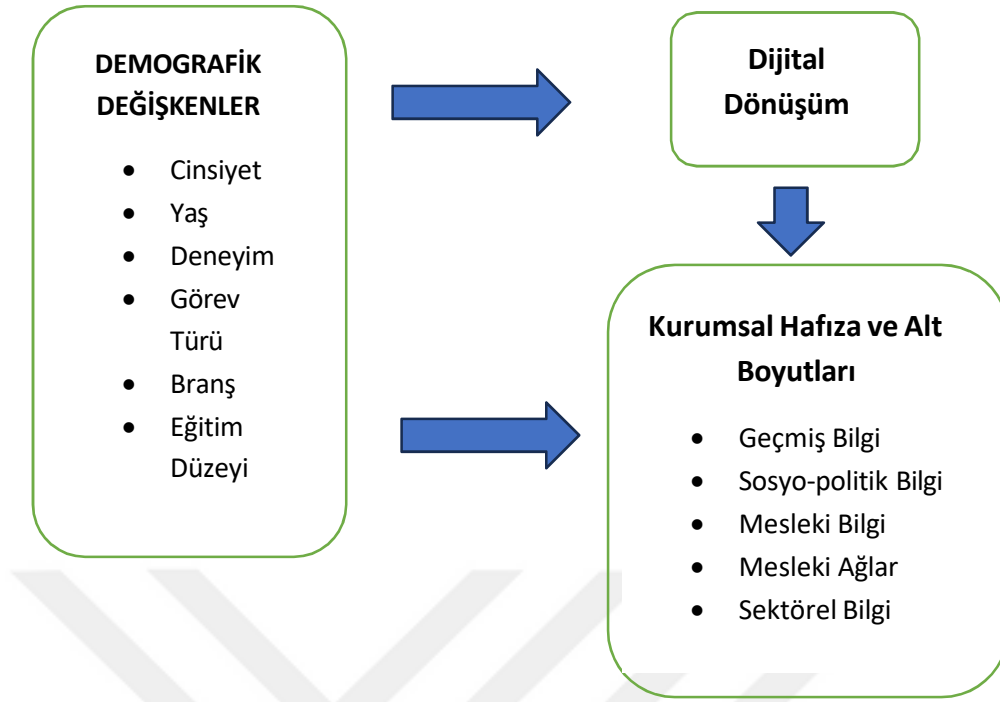
Bu araştırmada, nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada, “dijital dönüşüm” ile “kurumsal hafıza” değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada dijital dönüşüm bağımsız değişken; kurumsal hafıza ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Cinsiyet, yaş, branş, mesleki deneyim süresi, görev türü ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler ise kontrol değişkeni olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal hafıza, çalışmada beş alt boyut üzerinden incelenmiştir. Geçmiş Bilgisi (16-20), Sosyo-politik Bilgi (1-6), Mesleki Bilgi (7-10), Mesleki Ağlar (11-13) ve Sektörel Bilgi (14-15).

Bu bağlamda araştırmanın modeli, dijital dönüşümün kurumsal hafızanın hem genel düzeyi hem de alt boyutları üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırma modeli ve analiz süreci, dijital dönüşüm uygulamalarının kurumsal hafızanın bileşenleri üzerindeki etkisini anlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, dijital dönüşümün eğitim kurumlarında kurumsal bilgi aktarımı, süreklilik ve kültürel birikim üzerindeki rolü detaylı incelenmiştir.



Şekil.3. Araştırma Modeli

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Hipotezleri aşağıdaki sıralanmıştır.

Hipotez.1. Dijital dönüşüm algısı ile kurumsal hafıza algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez.2. Dijital dönüşüm düzeyi, kurumsal hafızanın alt boyutları (Geçmiş Bilgisi, Sosyo-politik Bilgi, Mesleki Bilgi, Mesleki Ağlar, Sektörel Bilgi) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Hipotez.3. Kurumsal hafızanın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.

Hipotez.4. Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre kurumsal hafıza puanları arasında anlamlı farklılık vardır.

Hipotez.5. Katılımcıların cinsiyetine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algıları arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez.6. Katılımcıların yaş grubu, mesleki deneyim süresi, görev türü, branş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre dijital dönüşüm algılarında anlamlı fark vardır.

Hipotez.7. Katılımcıların yaş grubu, görev türü, branş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre kurumsal hafıza algılarında anlamlı fark vardır.

5.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, İstanbul ili Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan ortaokul öğretmen ve idarecilerinden elde edilen anket verilerine dayalı analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla kullanılan geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan Dijital Dönüşüm Ölçeği (Sağlam, 2021) ve Örgütsel Hafıza Ölçeği (Limon, 2016) uyarlanarak, verileri, SPSS Statistics 30.0 programı ile değerlendirilmiştir.

5.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların demografik özelliklerinden başlayarak, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri, yapı geçerliliği analizleri, iki değişken arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre fark analizleri sırasıyla sunulmuştur. Verilerin dağılım durumu, ortalamalar ve standart sapmalar dikkate alınarak değerlendirilmiş; yeterli sayıda katılımcı olduğu için analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo.3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	105	47.3
Erkek	117	52.7
Toplam	222	100.0

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, çalışmaya toplam 222 kişi katılmıştır. Bu katılımcıların 105'i (%47,3) kadın, 117'si (%52,7) erkektir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, erkeklerin kadınlardan sayıca az bir farkla daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırma grubunun cinsiyet

açısından dengeli bir dağılım gösterdiğini, ancak erkek katılımcıların oranının biraz daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.4. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans (n)	Yüzde (%)
20–30	11	4.95
31–40	66	29.73
41–50	107	48.20
51 ve üzeri	38	17.12
Toplam	222	100.0

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, çalışmaya katılan 222 kişinin büyük bir kısmı 41–50 yaş aralığında yer almaktadır. Bu grupta 107 kişi bulunmakta olup, toplam örneklemin %48,2’sini oluşturmaktadır. Diğer yandan, 31–40 yaş aralığında 66 kişi (%29,73), 51 yaş ve üzeri grupta 38 kişi (%17,12), 20–30 yaş aralığında ise sadece 11 kişi (%4,95) yer almaktadır. Bu dağılım, araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin büyük ölçüde orta yaş grubunda yoğunlaştığını ve deneyim açısından belirli bir mesleki birikime sahip olduklarını göstermektedir. Genç katılımcı oranının düşük olması, daha çok kıdemli personelin araştırmaya katıldığını işaret etmektedir.

Tablo.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lisans	180	81.8
Yüksek Lisans	42	18.2
Toplam	222	100.0

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılıma bakıldığında, çalışmaya katılan toplam 222 kişinin 180’inin (%81,8) lisans, 42’sinin (%18,2) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklem grubunun büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim almış olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.6. Katılımcıların Görev Dağılımı

Görev	Frekans (n)	Yüzde (%)
Öğretmen	192	86.5
Müdür	10	4.5
Müdür Yardımcısı	20	9.0
Toplam	222	100.0

Katılımcıların görev dağılımı incelendiğinde, araştırmaya katılan toplam 222 kişinin büyük çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır. 192 katılımcı (%86,5) öğretmen olarak görev yapmaktadır. Müdür yardımcısı olarak görev yapan katılımcı sayısı 20 (%9,0), müdür olarak görev yapanların sayısı ise 10 (%4,5) ile sınırlıdır.

Tablo.7. Katılımcıların Mesleki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Deneyim Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
0–5 yıl	13	5.86
6–10 yıl	29	13.07
11–15 yıl	54	24.32
16 yıl ve üzeri	126	56.75
Toplam	222	100.0

Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre dağılımı incelendiğinde, 126 kişinin (%56,75) 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu oran, araştırma grubunun yarıdan fazlasının uzun süredir mesleğini icra eden öğretmen ve idarecilerden oluştuğunu göstermektedir. 11–15 yıl deneyime sahip katılımcıların sayısı 54 (%24,32), 6–10 yıl aralığında yer alanların sayısı 29 (%13,07), 0–5 yıl arası deneyime sahip katılımcıların sayısı ise yalnızca 13 (%5,86)'tir. Bu dağılım, araştırma grubunun ağırlıklı olarak kıdemli öğretmenlerden oluştuğunu, dolayısıyla eğitim uygulamaları ve kurumsal süreçler hakkında tecrübeye dayalı değerlendirmeler yapabilecek nitelikte bir örneklem olduğunu göstermektedir.

Tablo.8. Katılımcıların Branş Dağılımı

Branş	Frekans (n)	Yüzde (%)
Beden Eğitimi	26	11.71
Bilişim Teknolojileri	8	3.6
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	58	
Fen Bilimleri	22	
Görsel Sanatlar	6	2.7
İngilizce	13	5.86
Matematik	27	12.16
Müzik	16	7.21
Özel Eğitim	5	2.25
Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	4	1.8
Sosyal Bilgiler	12	5.41
Teknoloji Tasarım	8	3.6
Türkçe	17	7.66
Toplam	222	100.0

Katılımcıların branşlara göre dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranın Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşında görev yapan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu grupta yer alan 58 katılımcı, toplam örneklemin %26,13'ünü oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla Matematik (%12,16), Beden Eğitimi (%11,71) ve Fen Bilimleri (%9,91) takip etmektedir. Branş dağılımında en düşük oranlar Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık (%1,8), Özel Eğitim (%2,25) ve Görsel Sanatlar (%2,7) alanlarında görülmektedir. Bu dağılım, araştırmaya katılımın bazı branşlarda yoğunlaştığını, bazı branşlarda ise sınırlı sayıda temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo.9. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Ölçeklerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Dijital Dönüşüm	222	12,00	60,00	45,29	9,23
Kurumsal Hafıza	222	47,00	100,00	83,65	11,16

Tabloda araştırmada kullanılan “Dijital Dönüşüm” ve “Kurumsal Hafıza” ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Dijital Dönüşüm ölçeğine ilişkin puanlar minimum 12, maksimum 60 olmak üzere ortalama 45,29’dur (SS = 9,23). Kurumsal Hafıza ölçeğinde ise puanlar 47 ile 100 arasında değişmekte olup, ortalama puan 83,65’tir (SS = 11,16). Her iki ölçekte de toplam 222 katılımcıdan geçerli veri elde edilmiştir. Bu sonuçlar, her iki ölçekte de katılımcıların yüksek düzeyde algıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo.10. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Ölçeklerine Ait Cronbach’s Alpha Değerleri

Ölçek	Madde Kodu	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach’s Alpha
Dijital Dönüşüm	Q1	Kurumumuz yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.	3,86	,856	,774	,972
	Q2	Kurumumuzun değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir.	3,92	,834	,902	,969
	Q3	Kurumumuzda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinlikler de iyileştirmeler yapılır.	3,93	,818	,889	,969
	Q4	Kurumumuz dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir.	3,82	,928	,876	,969
	Q5	Kurumumuzun yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır.	3,86	,870	,869	,970

Ölçek	Madde Kodu	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
Kurumsal Hafıza	Q6	Kurumumuz dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.	3,85	,869	,921	,968
	Q7	Kurumumuz daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgiden yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.	3,89	,828	,899	,969
	Q8	Kurumumuz, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.	3,83	,900	,889	,969
	Q9	Kurumumuz temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.	3,82	,881	,890	,969
	Q10	Kurumumuz değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların iş birliğinden yararlanır.	3,80	,870	,893	,969
	Q11	Kurumumuz yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.	3,69	,945	,802	,971
	Q12	Kurumumuz doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.	3,01	,925	,640	,975
	Q13	Bu kurumda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	4,37	,749	,722	,942
	Q14	Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	4,30	,815	,742	,941
	Q15	Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	4,32	,749	,644	,943
	Q16	Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	4,30	,774	,734	,941
	Q17	Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	4,34	,737	,768	,941
	Q18	Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	4,43	,611	,718	,942
	Q19	Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	4,48	,584	,733	,942
	Q20	Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	4,49	,569	,695	,943
	Q21	Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	4,56	,524	,652	,943
	Q22	Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	4,47	,664	,670	,943
	Q23	Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	4,45	,695	,747	,941
	Q24	Eğitim/öğretim ile ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	4,50	,678	,719	,942
	Q25	Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	4,49	,664	,655	,943
	Q26	Diğer kurumlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	4,05	,875	,696	,942
	Q27	Diğer kurumların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	3,92	,948	,715	,942
	Q28	Kurumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	3,91	,959	,775	,941
	Q29	Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	3,73	,970	,627	,944
	Q30	Kurumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.	3,47	1,036	,543	,946

Ölçek	Madde Kodu	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
	Q31	Kurumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	3,64	,955	,621	,944
	Q32	Kurumun tarihindeki önemli hatalardan kimin / kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	3,42	1,055	,476	,947

Not: Cronbach's Alpha değerinin ,70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir. Her iki ölçek için de bu değer oldukça yüksektir; bu da ölçümlerin güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmada kullanılan Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza ölçeklerinin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Her iki ölçek için, her bir maddeye ilişkin ortalama, standart sapma, madde-toplam korelasyonu ve madde çıkarıldığında oluşacak Cronbach's Alpha değeri ayrı ayrı incelenmiştir.

Dijital Dönüşüm ölçeğinde yer alan 12 madde için elde edilen madde-toplam korelasyon değerleri ,640 ile ,921 arasında değişmekte olup, tüm maddelerin ölçeğe anlamlı katkı sağladığını göstermektedir. Ölçekte yer alan en düşük korelasyona sahip madde Q12 iken, bu madde çıkarıldığında elde edilen Cronbach's Alpha değeri ,975 olarak hesaplanmıştır. Ancak bu değer mevcut genel alfa katsayısından çok farklı olmaması, maddenin ölçeğe zarar vermediğini göstermektedir.

Kurumsal Hafıza ölçeğine ilişkin analizlerde ise 20 maddeden oluşan ölçekte madde-toplam korelasyon değerlerinin ,476 ile ,775 arasında değiştiği görülmektedir. Q32 maddesi, en düşük madde-toplam korelasyonuna sahip olup (,476), çıkarıldığında Cronbach's Alpha değeri ,947 olmaktadır. Bu da maddenin ölçeğe genel anlamda zarar vermediğini göstermektedir.

Tablo.11. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	n	Madde Sayısı	Cronbach 's Alpha
Kurumsal Hafıza	222	20	,945
Dijital Dönüşüm	222	12	,972

Tabloda araştırmada kullanılan 20 maddelik “Kurumsal Hafıza” ve 12 maddelik “Dijital Dönüşüm” ölçeklerinin iç tutarlılık düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa (α) katsayısı hesaplanmıştır.

Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan Dijital Dönüşüm Ölçeği için yürütülen geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,954 olarak rapor edilmiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Genel olarak bir ölçme aracının güvenilir kabul edilebilmesi için güvenilirlik katsayısının en az ,70 olması gerekmektedir. Özellikle bu katsayının ,80'in üzerinde olması, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir (Doğanay vd., 2018). Bu çalışmada elde edilen Cronbach's Alpha değeri ise ,972 olarak bulunmuştur ve ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir.

Limon (2016) tarafından yürütülen çalışmada ise, Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin genel güvenilirlik katsayısı ,891 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen Cronbach's Alpha değeri ise ,945'tir ve bu durum kullanılan ölçeğin güvenilirliğini desteklemektedir.

Tablo.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	KMO	Bartlett 's χ^2 (sd)(df)	p	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Sayısı
Dijital Dönüşüm	,932	3572,569 (66)	<,001	77,552	1
Kurumsal Hafıza	,876	5226,654 (190)	<,001	53,126	1

Not: KMO değeri ,60 ve üzerindeyse örneklem faktör analizine uygundur. Bartlett's Testi $p < ,05$ düzeyinde anlamlı çıktığında veriler faktör analizi için yeterlidir.

Araştırmada kullanılan Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Sphericity Testi sonuçları incelenmiştir.

Dijital Dönüşüm ölçeği için KMO değeri ,932 olarak hesaplanmış olup, bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Küresellik Testi sonucu anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 3572,569$; $sd = 66$; $p < ,001$) (Doğanay vd., 2018). Elde edilen bu sonuçlara göre veriler faktör analizine uygundur. Tek faktörlü yapının ortaya çıktığı analizde, açıklanan toplam varyans %77,552'dir. Bu değer, ölçekteki maddelerin büyük bir bölümünün ortak bir faktörü temsil ettiğini ve ölçeğin yapısal bütünlüğünün güçlü olduğunu göstermektedir.

Kurumsal Hafıza ölçeği için KMO değeri ,876 olup, bu değer “iyi” düzeyde olarak kabul edilmektedir. Bartlett’s Testi sonucu bu ölçekte de anlamlıdır ($\chi^2 = 5226,654$; $sd = 190$; $p < ,001$) (Doğanay vd., 2018). Kurumsal Hafıza ölçeği için yapılan faktör analizinde tek faktör elde edilmiş ve bu faktör toplam varyansın %53,126’sını açıklamaktadır. Bu oran, sosyal bilimlerde %50 ve üzeri varyans açıklamasının yeterli kabul edilmesi dikkate alındığında, ölçeğin yapı geçerliliğini desteklemektedir.

Her iki ölçek için yapılan AFA sonuçları, tek faktörlü yapıların yeterli düzeyde varyans açıkladığını ve yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo.13. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

	Dijital Dönüşüm	Kurumsal Hafıza
Dijital Dönüşüm	1	,626**
Kurumsal Hafıza	,626**	1

Not: $p < .01$ düzeyinde anlamlı (**)

Tabloda, dijital dönüşüm ile kurumsal hafıza arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,626$; $p < ,01$). Bu sonuç, dijital dönüşüm puanları arttıkça kurumsal hafıza puanlarının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının ,60’ın üzerinde olması, bu ilişkinin orta düzey ile güçlü düzey arasında değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır (Doğanay vd., 2018).

Tablo.14. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafızayı Yordama Gücüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	R ²
(Sabit)	49,361	2,938	–	16,801	< ,001	
Dijital Dönüşüm	,757	,064	,626	11,911	< ,001	,392

Not: Bağımlı değişken: Kurumsal Hafıza Puanı

Bu tabloda, dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki yordayıcı etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dijital dönüşüm değişkeni kurumsal hafıza üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ($\beta = ,626$; $p < ,001$) (Doğanay vd., 2018). Bu durum, dijital dönüşüm düzeyi arttıkça kurumsal hafıza puanlarının da

arttığını göstermektedir. Bağımsız değişkenin (dijital dönüşüm) standartlaştırılmış beta katsayısı (,626), güçlü bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon modeli genel olarak %39,2 oranında ($R^2 = ,392$) kurumsal hafızadaki değişimi açıklamaktadır. Sabit katsayı ($B = 49,361$) ise dijital dönüşüm 0 olduğunda kurumsal hafıza puanının beklenen başlangıç değerini ifade etmektedir.

Tablo.15. Dijital Dönüşüm Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Model	Kareler Toplamı (SS)	sd (df)	Ortalama Kare (MS)	F	P
Regresyon	10782,666	1	10782,666	141,863	< ,001
Hata (Residual)	16721,627	220	76,007		
Toplam	27504,293	221			

Not: Bağımlı değişken: Kurumsal Hafıza Puanı

Bu tabloda, regresyon analizinin anlamlılığını test eden ANOVA sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen verilere göre modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 141,863$; $p < ,001$) (Doğanay vd., 2018). Bu sonuç, kurulan regresyon modelinin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ve dijital dönüşüm değişkeninin kurumsal hafıza üzerinde yordayıcı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Kareler toplamı ve ortalama kare değerleri, modelin açıklayıcılık düzeyi hakkında fikir vermektedir. Serbestlik derecelerine ($df = 1$ ve 220) bakıldığında modelin tek bir bağımsız değişkene dayandığı anlaşılmaktadır.

Tablo.16. Kurumsal Hafıza Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyut	Minimum	Maksimum	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (SS)
Sosyo-politik Bilgi	2,00	5,00	4,34	,65
Mesleki Bilgi	3,00	5,00	4,50	,51
Mesleki Ağlar	1,00	5,00	4,48	,62
Sektörel Bilgi	1,00	5,00	3,99	,86
Geçmiş Bilgi	1,20	5,00	3,64	,86

Bu tabloda kurumsal hafıza ölçeğine ait alt boyutların tanımlayıcı istatistik değerleri sunulmuştur. Katılımcıların sosyo-politik bilgi ($\bar{X}=4,34$; $SS=,65$), mesleki bilgi ($\bar{X}=4,50$; $SS=,51$) ve mesleki ağlar ($\bar{X}=4,48$; $SS=,62$) alt boyutlarında yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların kurumsal hafızaya dair deneyimlerini özellikle mesleki bilgi ve ilişkiler üzerinden aktardıklarını göstermektedir.

Tablo.17. Dijital Dönüşüm ile Kurumsal Hafıza Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Sosyo-politik Bilgi	Mesleki Bilgi	Mesleki Ağlar	Sektörel Bilgi	Geçmiş Bilgi
Dijital Dönüşüm	,671**	,472**	,597**	,475**	,346**

Not: Pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen tüm ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,01$ düzeyinde anlamlılık gösterilmiştir).

Bu tabloda dijital dönüşüm ile en güçlü ilişki sosyo-politik bilgi alt boyutu arasında ($r = ,671$), en zayıf ilişki ise geçmiş bilgi alt boyutu arasında ($r = ,346$) tespit edilmiştir. Katılımcıların dijital dönüşüm algısı ile kurumsal hafıza alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo.18. Kurumsal Hafıza Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	Sosyo-politik	Mesleki Bilgi	Mesleki Ağlar	Sektörel Bilgi	Geçmiş Bilgi
Sosyo-politik	1	,735**	,775**	,569**	,405**
Mesleki Bilgi	,735**	1	,747**	,561**	,464**
Mesleki Ağlar	,775**	,747**	1	,635**	,372**
Sektörel Bilgi	,569**	,561**	,635**	1	,587**
Geçmiş Bilgi	,405**	,464**	,372**	,587**	1

Not: Tüm korelasyonlar Pearson analiziyle hesaplanmış olup $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Bu tabloda kurumsal hafıza ölçeğine ait alt boyutların birbiriyle olan ilişkilerini belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Elde edilen korelasyon katsayılarına göre, tüm alt boyutlar arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < ,01$). En yüksek ilişki mesleki bilgi ile mesleki ağlar ($r = ,747$), en düşük ilişki ise sosyo-politik bilgi ile geçmiş bilgi ($r = ,405$) alt boyutları arasında gözlemlenmiştir.

Tablo.19. Dijital Dönüşümün Sosyo-politik Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p (Sig.)
Sabit (Constant)	2,200	,163	—	13,515	<,001
Dijital Dönüşüm Puanı	,047	,004	,671	13,439	<,001

Not: $R = ,671$, $R^2 = ,451$, $F(1, 220) = 180,597$, $p < ,001$. Bağımlı değişken: Sosyo-politik Bilgi

Tabloda dijital dönüşüm değişkeninin sosyo-politik bilgi alt boyutu üzerindeki yordayıcı etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(1, 220) = 180,597$; $p < ,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %45'tir ($R^2 = ,451$). Dijital dönüşüm puanı, sosyo-politik bilgi

düzeyini anlamlı düzeyde yordamakta olup ($\beta = ,671$; $p < ,001$), modele göre her bir birimlik artışa karşılık sosyo-politik bilgi puanında ,047 birimlik bir artış beklenmektedir.

Tablo.20. Dijital Dönüşümün Mesleki Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p (Sig.)
Sabit (Constant)	3,329	,151	—	22,107	<,001
Dijital Dönüşüm Puanı	,026	,003	,472	7,939	<,001

Not: R = ,472, R² = ,223, F (1, 220) = 63,033, p < ,001. Bağımlı değişken: Mesleki Bilgi

Bu tabloda dijital dönüşüm algısının mesleki bilgi düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(1, 220) = 63,033$; $p < ,001$). Dijital dönüşüm, mesleki bilgi alt boyutundaki varyansın %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,223$). Regresyon katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,472$; $p < ,001$). Buna göre dijital dönüşüm puanındaki her bir birimlik artış, mesleki bilgi puanında ,026 birimlik artışa karşılık gelmektedir.

Tablo.21. Dijital Dönüşümün Mesleki Ağlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	T	p (Sig.)
Sabit (Constant)	2,677	,167	—	16,061	<,001
Dijital Dönüşüm Puanı	,040	,004	,597	11,045	<,001

Not: R = ,597, R² = ,357, F (1, 220) = 121,982, p < ,001. Bağımlı değişken: Mesleki Ağlar

Bu tabloda dijital dönüşüm algısının mesleki ağlar alt boyutuna etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizine ait bulgular yer almaktadır. Model anlamlı bulunmuştur ($F(1, 220) = 121,982$; $p < ,001$). Model, mesleki ağlar boyutundaki varyansın %36'sını açıklamaktadır ($R^2 = ,357$). Dijital dönüşüm puanındaki her bir birimlik artış, mesleki ağlar puanında ,040 birimlik bir artışla ilişkilidir. Regresyon katsayısı anlamlıdır ($\beta = ,597$; $p < ,001$).

Tablo.22. Dijital Dönüşümün Sektörel Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p (Sig.)
Sabit (Constant)	1,974	,257	—	7,684	<,001
Dijital Dönüşüm Puanı	,044	,006	,475	7,996	<,001

Not: R = ,475, R² = ,225, F (1, 220) = 63,935, p < ,001. Bağımlı değişken: Sektörel Bilgi

Bu tabloda dijital dönüşüm puanının sektörel bilgi düzeyini yordama gücüne ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Kurulan model anlamlıdır ($F(1, 220) = 63,935$; $p < ,001$). Dijital dönüşüm, sektörel bilgi değişkenindeki varyansın %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,225$). Regresyon katsayısı anlamlıdır ($\beta = ,475$; $p < ,001$). Buna göre, dijital dönüşümdeki her bir birimlik artış sektörel bilgi puanında ,044 birimlik bir artışa karşılık gelmektedir.

Tablo.23. Dijital Dönüşümün Geçmiş Bilgi Üzerindeki Yordayıcı Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p (Sig.)
Sabit (Constant)	2,174	,272	—	7,981	<,001
Dijital Dönüşüm Puanı	,032	,006	,346	5,475	<,001

Not: $R = ,346$, $R^2 = ,120$, $F(1, 220) = 29,980$, $p < ,001$. Bağımlı değişken: Geçmiş Bilgi

Bu tabloda dijital dönüşüm puanının geçmiş bilgi düzeyi üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model anlamlı bulunmuştur ($F(1, 220) = 29,980$; $p < ,001$). Model, geçmiş bilgi değişkenindeki varyansın %12'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,120$). Regresyon katsayısı anlamlıdır ($\beta = ,346$; $p < ,001$). Dijital dönüşümdeki bir birimlik artış, geçmiş bilgi puanında ,032 birimlik artışla ilişkilidir.

Tablo.24.Cinsiyete Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Grup (Cinsiyet)	n	Ort. ($\bar{X}$)	SS	t	Sd(df)	p
Dijital Dönüşüm	Kadın (1)	105	44,95	8,06	-0,52	220	,604
	Erkek (2)	117	45,60	10,19			
Kurumsal Hafıza	Kadın (1)	105	82,95	10,94	-0,89	220	,376
	Erkek (2)	117	84,28	11,36			

Not: $p > ,05$ olduğu için gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Bu tabloda, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dijital dönüşüm puanları açısından kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X} = 44,95$) erkek katılımcılara ($\bar{X} = 45,60$) göre biraz daha düşük olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(220) = -0,52$; $p = ,604 > ,05$) (Doğanay vd., 2018).

Benzer şekilde, kurumsal hafıza puanları açısından da kadınların ortalaması ($\bar{X} = 82,95$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X} = 84,28$) düşüktür. Ancak bu fark da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(220) = -0,89$; $p = ,376 > ,05$).

Bu bağlamda, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza değişkenlerine ilişkin puanlar cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu da, araştırma grubunda cinsiyetin bu iki değişken üzerinde etkili bir ayırt edici faktör olmadığını göstermektedir.

Tablo.25.Cinsiyete Göre Etki Büyüklüğü Değerleri

Değişken	Etki Ölçütü	Değer
Dijital Dönüşüm	Cohen 's d	-0,070
	Hedges' correction	-0,070
	Glass's delta	-0,063
Kurumsal Hafıza	Cohen's d	-0,119
	Hedges' correction	-0,119
	Glass's delta	-0,117

Not: Etki büyüklüğü değerlerinin yorumlanmasında Cohen (1988) sınıflandırması esas alınmıştır. Bu sınıflamaya göre: 0.20'den küçük değerler çok küçük, 0.20–0.49 arası küçük, 0.50–0.79 arası orta, 0.80 ve üzeri büyük etki olarak değerlendirilir.

Bu tabloda, katılımcıların cinsiyetine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanları arasındaki farkların etki büyüklüğü düzeyleri rapor edilmiştir. Analizlerde Cohen's d, Hedges' correction ve Glass's delta ölçütleri kullanılmıştır. Bu tür etki büyüklüğü ölçütleri, istatistiksel fark anlamlı olmasa bile, gruplar arasındaki farkın pratikte ne kadar önemli olduğunu yorumlamaya yardımcı olur. Dijital dönüşüm değişkeni için hesaplanan Cohen's d değeri -0,070'tir. Bu değer, Cohen'in (1988) sınıflamasına göre çok küçük etki düzeyine karşılık gelmektedir. Hedges' ve Glass's ölçütleri de benzer sonuçlar göstermektedir. Kurumsal hafıza değişkeni için Cohen's d değeri -0,119 olarak bulunmuştur. Bu değer de yine çok küçük etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

Negatif değerler, kadın katılımcıların ortalama puanlarının erkeklere kıyasla daha düşük olduğunu göstermekle birlikte, farkın hem istatistiksel olarak anlamlı olmadığını (bkz. t-testi tablosu) hem de pratikte kayda değer bir büyüklük taşımadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, cinsiyete göre hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza açısından önemli bir farklılık bulunmamaktadır; farklılıkların etki düzeyi de oldukça düşüktür.

Tablo.26. Göreve Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Grup (Görev)	n	Ort. ($\bar{X}$)	SS	F	Sd(df)	P
Dijital Dönüşüm	Müdür (1)	10	52,50	4,88	5,370	2, 219	,005
	Müdür Yardımcısı (2)	20	48,85	6,8			
	Öğretmen (3)	192	44,55	9,39			
Kurumsal Hafıza	Müdür (1)	10	95,00	5,01	7,676	2, 219	<,001
	Müdür Yardımcısı (2)	20	87,65	10,61			
	Öğretmen (3)	192	82,64	11,05			

Not: $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır.

Bu tabloda, katılımcıların görev türlerine (müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen) göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Her bir grup için örneklem sayısı (n), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) değerleri sunulmuş; ardından F değeri, serbestlik derecesi (sd(df)) ve anlamlılık düzeyi (p) raporlanmıştır.

Dijital dönüşüm puanları açısından, müdürlerin ortalaması ($\bar{X} = 52,50$) diğer gruplara göre belirgin biçimde daha yüksek görünmektedir. Müdür yardımcıları ($\bar{X} = 48,85$) ile öğretmenler ($\bar{X} = 44,55$) arasında da gözle görülür bir fark bulunmaktadır. ANOVA sonucu ($F(2, 219) = 5,370$; $p = ,005$) bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Doğanay vd., 2018). Bu, dijital dönüşüm algısının görev türüne göre değiştiğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal hafıza puanlarında da benzer bir eğilim gözlemlenmiştir. Müdürler en yüksek ortalama ($\bar{X} = 95,00$), ardından müdür yardımcıları ($\bar{X} = 87,65$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 82,64$) gelmektedir. ANOVA testi ($F(2, 219) = 7,676$; $p < ,001$) bu farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Doğanay vd., 2018).

Bu bulgular, hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza düzeylerinin görev pozisyonuna göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ortalamalar arasındaki belirgin fark dikkate alınarak, gruplar arası farklılığın görev pozisyonlarına göre oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle post-hoc analiz yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo.27. Eğitim Durumuna Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	Ort.	SS	Levene's F	Levene's p	t	Sd(df)	p	Cohen's d
Dijital Dönüşüm Puanı	Lisans (n=180)	44,48	9,59	2,409	,122	-2,77	220	,006	-,47
	Yüksek Lisans (n=42)	48,79	6,48						
Kurumsal Hafıza Puanı	Lisans (n=180)	82,54	11,08	,330	,566	-3,14	220	,002	-,54
	Yüksek Lisans (n=42)	88,43	10,28						

Not: $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır.

Bu tabloda, katılımcıların eğitim durumlarına göre (lisans ve yüksek lisans) dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Her iki değişken için ayrı ayrı tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma), Levene's Test sonuçları (varyans eşitliği testi), t değeri, serbestlik derecesi (sd(df)), anlamlılık düzeyi (p) ve Cohen's d etki büyüklüğü raporlanmıştır.

Dijital dönüşüm puanları incelendiğinde, yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X} = 48,79$) ortalama puanı lisans mezunlarından ($\bar{X} = 44,48$) daha yüksek bulunmuştur. Levene's testi ($F = 2,409$; $p = ,122$) varyansların eşit olduğunu gösterdiği için eşit varyans varsayımı sağlanmış ve buna göre hesaplanan t-testi sonucuna göre bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t(220) = -2,77$; $p = ,006 < ,05$) (Doğanay vd., 2018). Cohen's $d = -,47$ değeri ise orta düzeye yakın bir etki büyüklüğünü göstermektedir (Cohen, 1988).

Kurumsal hafıza puanları açısından da benzer şekilde yüksek lisans mezunları ($\bar{X} = 88,43$) daha yüksek ortalama puana sahiptir. Levene's testi sonucunda ($F = ,330$; $p = ,566$) yine varyansların eşit olduğu görülmüş ve bu temelde yapılan analiz sonucunda gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($t(220) = -3,14$; $p = ,002 < ,05$) (Doğanay vd., 2018). Cohen's $d = -,54$ değeri ise orta düzeyde etki büyüklüğüne işaret etmektedir (Cohen, 1988).

Buna göre katılımcıların eğitim durumları dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algılarını anlamlı ve orta düzeyde bir etkiyle farklılaştırmaktadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip bireylerin, her iki değişkende de daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir.

Tablo.28. Yaş Gruplarına Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu (Kod)	n	Ort. ($\bar{X}$)	SS	F	Sd(df)	p
Dijital Dönüşüm	20-30 yaş (1)	11	41,18	11,52	1,024	3, 218	,383
	31-40 yaş (2)	66	44,82	9,30			
	41-50 yaş (3)	107	45,60	9,51			
	51 yaş ve üstü (4)	38	46,45	7,37			
Kurumsal Hafıza	20-30 yaş (1)	11	78,36	8,71	2,128	3, 218	,098
	31-40 yaş (2)	66	81,85	10,41			
	41-50 yaş (3)	107	84,55	11,63			
	51 yaş ve üstü (4)	38	85,79	11,13			

Not: $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır.

Bu tabloda, katılımcıların yaş gruplarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Katılımcılar dört yaş grubuna ayrılmıştır: 20–30 yaş, 31–40 yaş, 41–50 yaş ve 51 yaş ve üzeri. Her grup için katılımcı sayısı (n), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) değerleri tabloya dahil edilmiştir. Ayrıca F değeri, serbestlik dereceleri (df) ve anlamlılık düzeyi (p) bilgileri sunulmuştur.

Dijital dönüşüm puanları açısından, yaş ilerledikçe ortalama puanların arttığı görülmekle birlikte, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F(3, 218) = 1,024$; $p = ,383 > ,05$) (Doğanay vd., 2018). Bu durum, farklı yaş gruplarının dijital dönüşüm algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Kurumsal hafıza puanlarında ise yaş gruplarına göre ortalama puanların artış eğiliminde olduğu gözlenmiştir. Özellikle 51 yaş ve üzeri katılımcılar en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X} = 85,79$). Ancak ANOVA sonucu bu farkın da istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur ($F(3, 218) = 2,128$; $p = ,098 > ,05$).

Her iki değişken için de Levene's Test sonuçları varyansların homojen olduğunu göstermiştir. Bu nedenle analizler “equal variances assumed” varsayımına göre gerçekleştirilmiştir.

Buna göre, yaş grupları arasında hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Gözlenen ortalama farklar pratikte dikkate değer olsa da istatistiksel olarak anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır.

Tablo.29. Mesleki Deneyim Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Mesleki Deneyim (Kod)	n	Ort. ($\bar{X}$)	SS	F	Sd	p
Dijital Dönüşüm	0–5 yıl (1)	13	44,31	5,76	0,176	3, 218	,912
	6–10 yıl (2)	29	45,45	9,40			
	11–15 yıl (3)	54	45,98	9,38			
	16 yıl ve üzeri (4)	126	45,06	9,48			
Kurumsal Hafıza	0–5 yıl (1)	13	77,92	8,67	3,918	3, 218	,009*
	6–10 yıl (2)	29	78,97	11,02			
	11–15 yıl (3)	54	85,94	8,53			
	16 yıl ve üzeri (4)	126	84,34	11,98			

*Not: *p < ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.*

Bu tabloda, katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Katılımcılar mesleki kıdeme göre dört gruba ayrılmıştır: 0–5 yıl, 6–10 yıl, 1–15 yıl ve 16 yıl ve üzeri. Dijital dönüşüm puanları açısından, gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F(3, 218) = 0,176$; $p = ,912 > ,05$) (Doğanay vd., 2018) Bu sonuç, dijital dönüşüm algısının mesleki deneyime göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Kurumsal hafıza puanları açısından ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F(3, 218) = 3,918$; $p = ,009 < ,05$) (Doğanay vd., 2018). Bu durum, kurumsal hafıza düzeyinin mesleki deneyime göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak ANOVA analizi bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu göstermez. Bu nedenle post-hoc teste ihtiyaç duyulmuştur.

Tablo.30. Mesleki Deneyim Süresine Göre Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin Games-Howell Post-Hoc Sonuçları

Gruplar Arası Karşılaştırma	Ort. Farkı ($\bar{X}_1 - \bar{X}_2$)	p
0–5 yıl ↔ 11–15 yıl	-8,02	,035*
6–10 yıl ↔ 16 yıl ve üzeri	-6,98	,024*
Diğer grup çiftleri	Anlamlı fark yok	

*Not: *p < ,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.*

Bu tabloda, anlamlı fark çıkan kurumsal hafıza puanları için yapılan Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonuçları sunulmuştur. Games-Howell testi, grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda önerilen sağlam bir post-hoc testtir. (Doğanay vd., 2018)

Analiz sonucunda, 0–5 yıl ile 11–15 yıl arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p = ,035$). 6–10 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasında da anlamlı bir fark görülmüştür ($p = ,024$). Diğer grup çiftleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu bulgular, kurumsal hafıza düzeylerinin mesleki deneyim arttıkça belirli gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Tablo.31. Branşa Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Branş (Kod)	n	Dijital Dönüşüm Ort.	SS	Kurumsal Hafıza Ort.	SS
Beden Eğitimi (1)	26	46,88	10,63	84,73	10,64
Bilişim Teknolojileri (2)	8	42,88	8,82	84,75	9,63
Din Kültürü (3)	58	45,95	6,23	82,93	11,21
Fen Bilimleri (4)	22	45,45	7,58	86,73	10,76
Görsel Sanatlar (5)	6	42,00	10,06	79,17	8,48
İngilizce (6)	13	45,61	12,37	81,85	10,03
Matematik (7)	27	43,26	13,10	85,41	13,54
Müzik (8)	16	44,94	6,54	80,13	12,91
Özel Eğitim (9)	5	44,40	6,95	80,00	7,97
Rehberlik ve Psikolojik danışmanlık (10)	4	30,50	0,58	79,25	4,05
Sosyal Bilgiler (11)	12	49,50	8,02	88,33	7,83
Teknoloji Tasarım (12)	8	46,88	9,63	82,50	10,56
Türkçe (13)	17	46,06	9,93	82,82	14,37

Not: Bu tablo yalnızca betimsel istatistik bilgilerini içermektedir; anlamlılık düzeyine dair sonuçlar için ANOVA özetine bakılmalıdır (bkz. tablo.)

Bu tabloda, katılımcıların branşlarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarının ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) değerleri sunulmuştur. Betimsel (tanımlayıcı) istatistiklere göre, en yüksek dijital dönüşüm ortalaması Sosyal Bilgiler öğretmenlerinde ($\bar{X} = 49,50$), en düşük ortalama ise Rehberlik ve psikolojik danışmanlık branşında görülmüştür ($\bar{X} = 30,50$).

Kurumsal hafıza açısından ise en yüksek ortalama Sosyal Bilgiler ($\bar{X} = 88,33$), Fen Bilimleri ($\bar{X} = 86,73$) ve Matematik ($\bar{X} = 85,41$) branşlarında yer alırken; en düşük ortalama Rehberlik ve psikolojik danışmanlık ($\bar{X} = 79,25$) ve Görsel Sanatlar ($\bar{X} = 79,17$) alanlarında gözlenmiştir.

Bu tablo yalnızca sayısal eğilimleri görmeyi sağlar; istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını söylemez.

Tablo.32. Branşa Göre Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza Puanlarına İlişkin ANOVA Özeti

Değişken	F	Sd1 (df between)	Sd2 (df within)	P	Eta-kare (η^2)
Dijital Dönüşüm	1,444	12	209	,148	,077
Kurumsal Hafıza	0,762	12	209	,689	,042

Not: *p <,05 düzeyinde anlamlı kabul edilmektedir.

Bu tabloda, önceki betimsel istatistiklerde gözlemlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmuştur. Dijital dönüşüm puanlarında gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F(12, 209) = 1,444$; $p = ,148 > ,05$). Kurumsal hafıza puanları açısından da anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F(12, 209) = 0,762$; $p = ,689 > ,05$). Eta-kare (η^2) değerleri sırasıyla ,077 ve ,042 olup, branşın her iki değişken üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde, örneklem cinsiyet bakımından dengeli bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Erkek katılımcıların sayıca biraz daha fazla olması, çalışma grubunun heterojenliğini bozacak ölçüde değildir. Bu nedenle, cinsiyet değişkeninin analizlerde anlamlı bir sapmaya neden olmayacağı, yorumların genel geçerlik açısından yeterli temele sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımı incelendiğinde, örneklemin ağırlıklı olarak orta yaş grubundan oluştuğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü 40 yaş üzerindedir. Bu durum, çalışmanın dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza gibi deneyim gerektiren konularda kıdemli eğitimcilerin bakış açısını yansıttığını göstermektedir. Genç yaş grubunun düşük oranda temsil edilmesi ise, özellikle yeni nesil öğretmenlerin dijital yeterlilikleri ve kurumsal süreçlerle etkileşimleri hakkında sınırlı veri sunmaktadır. Bu bulgular, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu ve mesleki deneyim açısından belirli bir birikime sahip olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, araştırma grubunun büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu olan katılımcı sayısı ise daha sınırlıdır. Bu durum, örneklemin ağırlıklı olarak temel akademik düzeye sahip öğretim kadrosunu yansıttığını göstermektedir. Bununla birlikte, yüksek lisans yapmış bireylerin varlığı, grubun mesleki gelişime açık ve öğrenmeye devam eden bir profile sahip olduğunu da göstermektedir.

Katılımcıların görev dağılımı incelendiğinde, örneklemin büyük ölçüde öğretmenlerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. İdareci pozisyonunda yer alan bireyler daha düşük bir oranda temsil edilmektedir. Bu dağılım, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza süreçlerine dair elde edilen verilerin daha çok öğretmen deneyimlerine ve sınıf içi uygulamalara dayandığını düşündürmektedir. İdari bakış açısının sınırlı düzeyde yansması ise bulguların yönetim perspektifinden yorumlanmasını kısıtlayabilir.

Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine bakıldığında, grubun yarısından fazlasının 16 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu durum,

araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun mesleki deneyim açısından ileri düzeyde olduğunu ve özellikle kurumsal hafıza gibi uzun süreli gözlem gerektiren alanlarda daha derinlemesine yorumlar yapabilecek bir konumda olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, orta ve az deneyimli katılımcıların da belirli oranlarda temsil edilmesi, bulguların deneyime dayalı çeşitlilikten beslendiğini ve bu yönüyle güvenilirliğinin güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Branş dağılımı açısından bakıldığında ise katılımcıların bazı alanlarda yoğunlaştığı, bazılarında ise oldukça sınırlı temsil edildiği anlaşılmaktadır. En yüksek katılım belirli birkaç branşta toplanmışken, bazı branşlardan yalnızca birkaç temsilci yer almaktadır. Bu dengesiz dağılım, özellikle sayıca düşük temsil edilen branşlardan elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Buna karşın, katılımcı yoğunluğunun yüksek olduğu branşlardaki veriler, araştırmanın genel eğilimlerini yansıtmada daha belirleyici olmuştur. Bu durum, bulguların yorumlanmasında branş temsiliyetine dayalı farklılıkların göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır.

Araştırmada kullanılan “Dijital Dönüşüm” ve “Kurumsal Hafıza” ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, her iki ölçek için de toplam 222 katılımcıdan geçerli veri elde edildiği görülmektedir. Dijital Dönüşüm ölçeğinde puanlar 12 ile 60 arasında değişmekte olup, ortalama puan 45,29’dur ($SS = 9,23$). Bu değer, katılımcıların dijital dönüşüm uygulamalarına yönelik algılarının genel olarak yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Kurumsal Hafıza ölçeğinde ise puanlar 47 ile 100 arasında değişmiş, ortalama değer 83,65 olarak belirlenmiştir ($SS = 11,16$). Bu durum, eğitim kurumlarında görev yapan bireylerin, kurumsal bilgi, deneyim ve süreçlere dair farkındalıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Her iki ölçek açısından gözlenen yüksek ortalamalar, eğitim kurumlarında dijital dönüşümün yalnızca teknik bir süreç olarak değil, aynı zamanda geçmiş bilgi ve deneyimlerle desteklenerek kurumsal kültüre entegre edildiğini düşündürmektedir.

Araştırmada kullanılan Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza ölçeklerinin iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ait her madde, ortalama, standart sapma, madde-toplam korelasyonu ve madde çıkarıldığında oluşacak Alpha değeri açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Dijital Dönüşüm Ölçeği'nde madde-toplam korelasyon değerleri ,640 ile ,921 arasında değişmekte olup, tüm maddelerin ölçeğe anlamlı katkı sunduğu görülmektedir. Q6 maddesi en yüksek, Q12 ise en düşük korelasyona sahiptir. Ancak Q12 maddesi çıkarıldığında genel güvenilirlik katsayısında anlamlı bir değişim olmaması, maddenin ölçeğe zarar vermediğini göstermektedir.

Kurumsal Hafıza Ölçeği'nde bu değerler ,476 ile ,775 arasında değişmektedir. En düşük korelasyon Q32 maddesinde görülmüş, ancak çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değeri anlamlı biçimde değişmemiştir. Bu da ölçeğin bütünlüğünü koruduğunu göstermektedir.

Genel Cronbach's Alpha katsayıları Dijital Dönüşüm için ,972; Kurumsal Hafıza için ,945 olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de ,90'ın üzerinde olup, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir ve istatistiksel açıdan sağlam olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir sonuçlar sunduğunu desteklemektedir.

Araştırmada kullanılan Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Hafıza ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu analiz öncesinde, verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Sphericity Testi kullanılmıştır.

Dijital Dönüşüm ölçeği için KMO değeri ,932 olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek değer, örneklemin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's Testi de anlamlı bulunmuştur. Analiz sonucunda, ölçek tek faktörlü bir yapı göstermiş ve varyansın %77,552'sini açıklamıştır. Bu oran, maddelerin aynı yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir.

Kurumsal Hafıza ölçeği için KMO değeri ,876'dır ve bu da analiz için uygunluk açısından "iyi" düzeydedir. Bartlett's Testi bu ölçek için de anlamlıdır. Ölçek maddeleri yine tek faktör altında toplanmış ve açıklanan toplam varyans %53,126 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde %50 üzeri varyans açıklama düzeyi yeterli kabul edildiğinden bu oran tatmin edici bulunmuştur.

Her iki ölçeğin de tek faktörlü yapılarının yeterli düzeyde varyans açıkladığı ve yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Bu durum, kullanılan ölçme araçlarının

teorik temellere uygun şekilde çalıştığını ve geçerli sonuçlar sunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında, dijital dönüşüm ile kurumsal hafıza arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen korelasyon katsayısı, orta ile güçlü düzey arasında değerlendirilmektedir.

Bu bulgu, dijital dönüşüm düzeyi yüksek olan eğitim kurumlarında kurumsal hafızanın da güçlü olduğunu, yani dijitalleşme sürecinin bilgi birikimi ve deneyim aktarımıyla paralel ilerlediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kurumların dijital teknolojilere yaptığı yatırımlar ve bu teknolojileri benimseme düzeyleri arttıkça, geçmişe ait bilgi ve deneyimlerin korunması ve aktarımı da daha etkin bir şekilde gerçekleşmektedir.

Bu doğrultuda dijital dönüşümün sadece teknolojik bir uyum süreci değil, aynı zamanda kurumsal belleğin güçlenmesinde de etkili bir unsur olduğu söylenebilir. Bu ilişki, kurum kültürünü sürdürülebilir kılma ve bilgi yönetimini daha stratejik temellere oturtma açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmanın temel amacına yönelik olarak, dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki yordayıcı gücünü belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre, dijital dönüşüm değişkeni kurumsal hafızayı anlamlı düzeyde yordamakta ve bu etki pozitif yönlüdür. Standartlaştırılmış beta katsayısının ,60'ın üzerinde olması, dijital dönüşümün güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, bağımsız değişkenin (dijital dönüşüm) kurumsal hafıza değişkenindeki toplam varyansın %39,2'sini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = ,392$). Bu oran, sosyal bilimlerde anlamlı kabul edilen düzeyin üzerindedir. Diğer bir ifadeyle, kurumsal hafıza puanlarındaki değişimin yaklaşık üçte biri, katılımcıların dijital dönüşüm algılarıyla açıklanabilmektedir.

Regresyon modelinde yer alan sabit katsayı ($B = 49,361$), dijital dönüşüm düzeyi 0 olduğunda kurumsal hafıza puanının beklenen başlangıç değerini temsil etmektedir. Dijital dönüşüm puanındaki her bir birimlik artışın, kurumsal hafıza

puanında ortalama ,757 puanlık bir artışa neden olacağı hesaplanmıştır. Bu durum, dijital dönüşüm sürecinin yalnızca teknik altyapı değil, aynı zamanda kurumsal bilgi ve deneyimin korunması açısından da kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşümün kurumsal hafıza üzerindeki etkisini test eden regresyon analizinin anlamlılık düzeyi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir. Tabloya göre, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu, dijital dönüşüm değişkeninin kurumsal hafıza değişkenini anlamlı düzeyde açıkladığını ve modelin geneliyle istatistiksel anlam taşıdığını göstermektedir.

Regresyon modeline ilişkin serbestlik dereceleri ($df = 1, 220$), modelde bir bağımsız değişkenin yer aldığını ve analizde 222 katılımcının verilerinin kullanıldığını göstermektedir. Regresyon için hesaplanan kareler toplamı (SS) ve ortalama kare (MS) değeri, hata terimiyle karşılaştırıldığında yüksektir. Bu durum, dijital dönüşüm değişkeninin kurumsal hafızayı anlamlı biçimde yordadığını ortaya koymaktadır.

Modelin belirleme katsayısı ($R^2 = ,392$), kurumsal hafıza puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %39'unun dijital dönüşüm ile açıklandığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün eğitim kurumlarında kurumsal hafızayı etkileyen önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Kurumsal hafıza ölçeğinin beş alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların en yüksek ortalamaya mesleki bilgi ($\bar{X} = 4,50$; $SS = ,51$) ve mesleki ağlar ($\bar{X} = 4,48$; $SS = ,62$) alt boyutlarında sahip oldukları görülmektedir. Sosyo-politik bilgi boyutu da yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X} = 4,34$; $SS = ,65$). Buna karşılık geçmiş bilgi ($\bar{X} = 3,64$; $SS = ,86$) ve sektörel bilgi ($\bar{X} = 3,99$; $SS = ,86$) alt boyutlarının ortalama değerlerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların kurumsal hafızaya ilişkin algılarının özellikle mesleki bilgiye ve kurum içi ilişkilere dayandığını, geçmişe dair bilgilerin ise daha sınırlı ölçüde hatırlandığını ve aktarıldığını göstermektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm algısı ile kurumsal hafıza alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, tüm alt boyutlarla dijital dönüşüm arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p < ,01$). En güçlü korelasyon sosyo-politik bilgi alt boyutunda ($r = ,671$), en zayıf korelasyon ise geçmiş bilgi alt boyutunda ($r = ,346$)

gözlemlenmiştir. Bu durum, dijital dönüşümün özellikle kurumun karar alma süreçleri, iç işleyişi ve politik yapısıyla ilişkilendirilen sosyo-politik bilgi alanında daha belirgin bir etki yarattığını göstermektedir. Öte yandan geçmiş bilgiye dair ilişkinin daha düşük düzeyde olması, dijitalleşmenin kurumdaki tarihsel birikim ve deneyim aktarımı üzerinde sınırlı bir rol oynadığını düşündürmektedir. Genel olarak, elde edilen sonuçlar dijital dönüşüm sürecinin kurumsal hafızanın çeşitli bileşenleriyle bütünleştiğini, ancak bu bütünleşmenin boyutlara göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal hafıza ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, tüm boyutlar arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($p < ,01$). Mesleki bilgi ile mesleki ağlar arasındaki ilişkinin en yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($r = ,747$). Bu bulgu, öğretmenlerin bilgi birikimlerini büyük ölçüde mesleki etkileşimler ve iş birliği yoluyla oluşturduklarını ve sürdürdüklerini göstermektedir. Diğer yandan, sosyo-politik bilgi ile geçmiş bilgi arasındaki korelasyonun daha düşük düzeyde ($r = ,405$) olması, kurum kültürü ve geçmiş deneyimlerin aktarımı arasında sınırlı bir bağlantı olduğunu düşündürmektedir. Genel olarak elde edilen bulgular, kurumsal hafızanın alt bileşenlerinin birbirinden tamamen bağımsız olmadığını, aksine belirli bir yapısal bütünlük içinde birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm puanının sosyo-politik bilgi alt boyutunu yordama gücüne ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1, 220) = 180,597$; $p < ,001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi yüksek olup, dijital dönüşüm değişkeni sosyo-politik bilgi düzeyindeki varyansın %45'ini açıklamaktadır ($R^2 = ,451$). Standartlaştırılmış katsayıya göre dijital dönüşümün sosyo-politik bilgi üzerindeki etkisi güçlüdür ($\beta = ,671$) ve bu etki anlamlıdır ($p < ,001$). Bu bulgu, kurumlarda dijital dönüşüm algısının, kurumsal hafızanın sosyo-politik yönlerini (karar alma, yönetsel etkileşim, örgütsel değerler vb.) doğrudan etkilediğini göstermektedir. Dijital araçların kullanımı ve dijitalleşen süreçlerin, kurumsal düzeyde bilgi paylaşımı ve politika üretiminde belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir.

Dijital dönüşüm algısının mesleki bilgi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(1, 220) = 63,033$; $p < ,001$). Model, mesleki bilgi alt boyutundaki varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,223$). Standartlaştırılmış katsayı incelendiğinde, dijital dönüşümün mesleki bilgi üzerindeki etkisinin anlamlı ve orta düzeyde güçlü olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,472$; $p < ,001$). Bu bulgular, eğitim kurumlarında dijitalleşen süreçlerin öğretmenlerin mesleki bilgi birikimine doğrudan katkı sağladığını göstermektedir. Dijital teknolojilerin öğretim uygulamalarıyla bütünleşmesi, öğretmenlerin mesleki deneyimlerini zenginleştirmekte ve bilgiye erişimlerini kolaylaştırmaktadır. Bu da kurumsal hafızanın mesleki bilgi boyutunun dijital dönüşümden olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm algısının mesleki ağlar alt boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1, 220) = 121,982$; $p < ,001$). Model, mesleki ağlar puanındaki varyansın %36'sını açıklamaktadır ($R^2 = ,357$). Standartlaştırılmış katsayıya göre dijital dönüşüm değişkeninin mesleki ağlar üzerindeki etkisi güçlü düzeydedir ($\beta = ,597$) ve bu etki anlamlıdır ($p < ,001$). Bu bulgu, dijitalleşmenin kurum içi ve dışı mesleki iletişim kanallarını genişlettiğini, öğretmenlerin dijital araçlar yoluyla kurdukları profesyonel etkileşimlerin kurumsal hafızanın paylaşımında belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Özellikle çevrim içi topluluklar, platformlar ve dijital iş birliği ortamları, bilgi aktarımının sürekliliğini ve genişliğini artırarak kurumsal hafızayı güçlendirmektedir.

Dijital dönüşüm puanının sektörel bilgi düzeyini yordama gücüne ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1, 220) = 63,935$; $p < ,001$). Model, sektörel bilgi puanındaki varyansın %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,225$). Elde edilen regresyon katsayısı anlamlı bulunmuş ($\beta = ,475$) ve dijital dönüşümün sektörel bilgi üzerindeki etkisinin orta düzeyde güçlü olduğu görülmüştür. Bu bulgular, dijital dönüşümün eğitim kurumlarının sektörel yapısına dair bilgi üretimi ve paylaşımı süreçlerine katkı sunduğunu göstermektedir. Katılımcıların dijital araçlar sayesinde bakanlık politikaları, mevzuat değişiklikleri, yeni eğitim uygulamaları gibi sektöre özgü bilgilere daha kolay erişim sağladıkları ve bu bilgileri kurumsal hafızaya entegre ettikleri söylenebilir.

Dijital dönüşüm puanının geçmiş bilgi düzeyini yordama gücünü incelemek amacıyla yapılan regresyon analizine göre, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(1, 220) = 29,980$; $p < ,001$). Model, geçmiş bilgi alt boyutundaki varyansın %12'sini açıklamaktadır ($R^2 = ,120$). Regresyon katsayısı anlamlı olup ($\beta = ,346$; $p < ,001$), dijital dönüşüm puanındaki artışın geçmiş bilgi düzeyine pozitif katkı sağladığı belirlenmiştir. Ancak diğer alt boyutlarla karşılaştırıldığında bu ilişkinin daha zayıf düzeyde olması, dijital dönüşümün kurumlarda tarihsel bilgi birikimi ve deneyim aktarımı üzerindeki etkisinin sınırlı kaldığını göstermektedir. Kurumsal hafızanın geçmişe dönük yönleri, dijitalleşen yapılarla tam uyum sağlamamış olabilir ya da geçmiş bilgi daha çok bireysel belleğe dayalı bir aktarım biçiminde sürdürülüyor olabilir.

Araştırma kapsamında katılımcıların cinsiyetlerine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkeni her iki değişken üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Dijital dönüşüm açısından kadın katılımcıların ortalama puanı 44,95; erkek katılımcıların ortalama puanı ise 45,60 olarak hesaplanmıştır. Bu küçük fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Benzer şekilde, kurumsal hafıza açısından kadınların ortalaması 82,95, erkeklerin ortalaması ise 84,28 olup, aradaki fark yine anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuçlar, cinsiyetin dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algıları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Kadın ve erkek katılımcılar, kurumsal yapıların dijitalleşme süreci ile geçmiş bilgi ve deneyim birikimi konusunda benzer algılara ve değerlendirmelere sahiptir. Bu durum, araştırma örnekleminde cinsiyet temelli bir düşünce ya da deneyim farkının gözlemlenmediğini ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan bağımsız örneklem t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, istatistiksel anlamlılığın yanı sıra farkların pratikte ne ölçüde önemli olduğunu değerlendirebilmek için etki büyüklüğü analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Cohen's d, Hedges' correction ve

Glass's delta değerleri hesaplanmıştır. Dijital dönüşüm değişkeni için Cohen's d değeri “çok küçük etki” düzeyindedir.

Bu bulgular, kadın ve erkek katılımcılar arasında gözlenen puan farklarının yalnızca istatistiksel olarak değil, aynı zamanda pratik anlamda da önemsiz olduğunu göstermektedir. Negatif işaretli etki büyüklüğü değerleri, kadınların ortalama puanlarının erkeklerden biraz daha düşük olduğunu gösterse de, bu farkın anlamlı bir boyutta olmadığı açıktır. Bu nedenle araştırma örnekleminde cinsiyet değişkeni, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algılarını belirlemede ne istatistiksel ne de pratik olarak etkili bir faktör olarak değerlendirilemez.

Araştırmada katılımcıların görev pozisyonlarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları, hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza puanlarında görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşüm değişkeni açısından, müdürlerin ortalama puanı ($\bar{X} = 52,50$), müdür yardımcılardan ($\bar{X} = 48,85$) ve öğretmenlerden ($\bar{X} = 44,55$) belirgin şekilde daha yüksektir. Bu bulgu, kurumların dijitalleşme sürecine yönelik algılarının görev pozisyonuna göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Üst yönetim pozisyonunda olan bireyler, dijital dönüşümle daha fazla temas kurduklarından süreci daha yüksek düzeyde deneyimlediklerini ifade ediyor olabilirler.

Kurumsal hafıza puanlarında da benzer bir dağılım gözlenmiştir. Müdürlerin ortalaması ($\bar{X} = 95,00$), müdür yardımcılardan ($\bar{X} = 87,65$) ve öğretmenlerden ($\bar{X} = 82,64$) daha yüksektir. ANOVA sonucuna göre bu fark da istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, kurumsal hafızaya ilişkin algıların da görev hiyerarşisine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Üst düzey yöneticiler, geçmiş uygulamaları hatırlama, karar süreçlerine tanıklık etme ve bilgi akışının merkezinde bulunma açısından daha fazla deneyim sahibi olabilirler.

Her iki değişkende de anlamlı farklılıklar bulunması, kurum içindeki konumun dijitalleşme ve bilgi birikimini algılama düzeyi üzerinde etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Ortalamalar arasındaki belirgin farklılıklar sayesinde bu sonucun pratikte de anlamlı olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analizlerde varyansların homojenliği Levene's Testi ile kontrol edilmiş ve her iki değişken için de eşit varyans varsayımı sağlanmıştır.

Dijital dönüşüm değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, yüksek lisans mezunlarının ortalama puanı ($\bar{X} = 48,79$), lisans mezunlarına ($\bar{X} = 44,48$) göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Cohen's $d = -,47$ değeri, bu farkın orta düzeye yakın bir etki büyüklüğü taşıdığını göstermektedir. Bu durum, daha ileri düzeyde eğitim almış bireylerin dijital dönüşüm süreçlerini daha olumlu algıladıklarını ve bu sürece daha yüksek düzeyde entegre olduklarını düşündürmektedir.

Benzer şekilde, kurumsal hafıza değişkenine ilişkin sonuçlar da yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X} = 88,43$) daha yüksek bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Lisans mezunlarının ortalaması ise 82,54'tür. Yapılan analiz sonucunda bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu bulgular, katılımcıların eğitim düzeylerinin hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza algıları üzerinde anlamlı ve pratikte dikkate değer düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin teknolojik değişime uyum sağlamaları ve kurumsal bilgiye değer verme düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Dijital dönüşüm puanları incelendiğinde, yaş grubu ilerledikçe ortalama puanların hafif düzeyde arttığı gözlenmiştir. En düşük ortalama 20–30 yaş grubunda ($\bar{X} = 41,18$), en yüksek ortalama ise 51 yaş ve üzeri grupta ($\bar{X} = 46,45$) elde edilmiştir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, yaşın dijital dönüşüm algısı üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını göstermektedir.

Kurumsal hafıza açısından ise benzer şekilde yaş arttıkça ortalama puanların yükseldiği gözlenmiştir. Özellikle 51 yaş ve üzeri bireylerde kurumsal hafıza ortalaması ($\bar{X} = 85,79$) en yüksek düzeydedir. Ancak bu fark da istatistiksel anlamlılık

düzeyine ulaşmamıştır. Bu sonuç, yaşın kurumsal hafıza algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Her iki analizde de Levene's Test sonuçlarına göre varyanslar homojen bulunmuş, bu nedenle analizler eşit varyans varsayımı altında gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, gözlenen ortalama puan farkları bazı eğilimleri işaret etse de, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bağlamda, yaş grupları arasında hem dijital dönüşüm hem de kurumsal hafıza düzeylerinde anlamlı bir değişkenlik gözlemlenmemektedir.

Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Dijital dönüşüm puanları açısından elde edilen bulgular, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Ortalama puanlar birbirine oldukça yakın olup, en yüksek değer 11–15 yıl deneyimi olan grupta ($\bar{X} = 45,98$), en düşük değer ise 0–5 yıl grubunda ($\bar{X} = 44,31$) elde edilmiştir. Ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemiştir. Bu bulgu, dijital dönüşüm algısının mesleki deneyimden bağımsız geliştiğini, bireysel farkındalık veya kurumsal strateji gibi diğer etkenlerle şekillenebileceğini göstermektedir.

Kurumsal hafıza puanlarına ilişkin analizlerde ise gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında, deneyim süresi arttıkça kurumsal hafıza puanlarının da yükseldiği görülmektedir. En düşük ortalama 0–5 yıl grubunda ($\bar{X} = 77,92$), en yüksek ortalama ise 11–15 yıl grubunda ($\bar{X} = 85,94$) elde edilmiştir.

Anlamlı farkın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla yapılan Games-Howell post-hoc testine göre , 0–5 yıl ile 11–15 yıl arasında ve 6–10 yıl ile 16 yıl ve üzeri arasında da anlamlı fark bulunmuştur. Diğer grup çiftleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Bu bulgular, kurumsal hafızanın zaman içinde birikerek geliştiğini ve belirli bir deneyim eşiğinin ardından bu birikimin daha güçlü biçimde hissedildiğini göstermektedir. Özellikle 11 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılar, kurumsal

süreçlerin işleyişi ve hafızanın sürdürülebilirliği konularında daha yüksek farkındalığa sahip görünmektedir.

Katılımcıların branşlarına göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, öncelikle betimsel istatistikler incelenmiş, ardından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Dijital dönüşüm puanlarına ilişkin betimsel veriler incelendiğinde, en yüksek ortalama Sosyal Bilgiler öğretmenlerinde ($\bar{X} = 49,50$), en düşük ortalama ise Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık branşında görev yapan katılımcılarda ($\bar{X} = 30,50$) görülmüştür. Ancak ANOVA sonuçlarına göre bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Hesaplanan eta-kare değeri ($\eta^2 = ,077$), branş değişkeninin dijital dönüşüm algısı üzerinde düşük düzeyde bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Kurumsal hafıza puanları açısından da benzer bir durum söz konusudur. En yüksek ortalama Sosyal Bilgiler ($\bar{X} = 88,33$), Fen Bilimleri ($\bar{X} = 86,73$) ve Matematik ($\bar{X} = 85,41$) öğretmenlerinde gözlenmiş; en düşük ortalama ise Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık ($\bar{X} = 79,25$) ve Görsel Sanatlar ($\bar{X} = 79,17$) branşlarında elde edilmiştir. Ancak ANOVA analizine göre bu farklılıklar da istatistiksel olarak anlamlı değildir. Eta-kare değeri ($\eta^2 = ,042$) de bu değişkenin kurumsal hafıza üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Bu bulgulara göre, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir fark bulunmamaktadır. Betimsel düzeyde bazı branşlar öne çıkmakla birlikte, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde değildir. Bu durum, dijitalleşme algısı ve kurumsal deneyim birikiminin sadece branşa bağlı gelişmediğini, kurum kültürü, bireysel tutumlar veya yönetsel etkileşim gibi başka faktörlerin de belirleyici olabileceğini düşündürmektedir.

Tablo.33. Araştırma Hipotezlerinin Bulguları ve Yorumları

Araştırma Hipotezleri	Bulgular	Yorumlar
H.1. Dijital dönüşüm algısı ile kurumsal hafıza algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Pearson korelasyon ve basit regresyon analizine göre dijital dönüşüm değişkeni kurumsal hafıza üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü yordayıcıdır ($R^2 = ,392$; $p < ,001$).	Hipotezi kabul edilmiştir.
H.2. Dijital dönüşüm düzeyi, kurumsal hafızanın alt boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.	Tüm alt boyutlarla anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir: Geçmiş Bilgi ($r = ,346$), Sosyo-politik Bilgi ($r = ,671$), Mesleki Bilgi ($r = ,472$), Mesleki Ağlar ($r = ,597$), Sektörel Bilgi ($r = ,475$); $p < ,001$.	Hipotezi kabul edilmiştir.
H.3. Kurumsal hafızanın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.	Alt boyutlar arasında yapılan korelasyon analizlerinde tüm çiftler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur (r değerleri $,372$ ile $,775$ arasında değişmektedir; $p < ,001$).	Hipotezi kabul edilmiştir.
H.4. Katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre kurumsal hafıza puanları arasında anlamlı farklılık vardır.	ANOVA sonucunda anlamlı fark bulunmuştur ($F = 3,918$; $p = ,009$). Games-Howell post-hoc testine göre 0–5 yıl ile 11–15 yıl ve 6–10 yıl ile 16 yıl üzeri grupları arasında anlamlı fark belirlenmiştir.	Hipotezi kabul edilmiştir.
H.5. Katılımcıların cinsiyetine göre dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza algıları arasında anlamlı fark vardır.	Bağımsız örneklem t-testine göre cinsiyet değişkenine bağlı fark anlamlı bulunmamıştır ($p > ,05$). Etki büyüklüğü (Cohen's d) de çok küçüktür ($< ,20$).	Hipotez reddedilmiştir.
H.6. Katılımcıların yaş grubu, mesleki deneyim süresi, görev türü, branş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre dijital dönüşüm algılarında anlamlı fark vardır.	Yapılan ANOVA ve t-testi analizlerine göre yaş grubu ($p = ,383$), mesleki deneyim ($p = ,912$), görev türü ($p > ,05$), branş ($p > ,05$) ve eğitim düzeyi ($p > ,05$) açısından anlamlı fark bulunmamıştır.	Hipotez reddedilmiştir.
H.7. Katılımcıların yaş grubu, görev türü, branş ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlere göre kurumsal hafıza algılarında anlamlı fark vardır.	Yapılan ANOVA analizine göre yaş grubu ($p = ,098$), görev türü ($p > ,05$), branş ($p > ,05$) ve eğitim düzeyi ($p > ,05$) açısından anlamlı fark bulunmamıştır.	Hipotez reddedilmiştir.

7. SONUÇ

Bu araştırmada, İstanbul'un Bakırköy ve Küçükçekmece ilçelerinde görev yapan öğretmen ve idarecilerin görüşleri doğrultusunda dijital dönüşümün eğitim kurumlarında kurumsal hafıza üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün kurumsal hafızayı anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Regresyon analizine göre, dijital dönüşüm değişkeni kurumsal hafızadaki değişimin yaklaşık %39'unu açıklamakta olup, bu oran sosyal bilimler açısından anlamlı ve dikkat çekicidir. Ayrıca, bu ilişkinin yönü pozitif olup, dijital dönüşüm düzeyi arttıkça kurumsal hafıza algısının da anlamlı şekilde yükseldiği görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm puan ortalamasının yüksek olması, öğretmen ve idarecilerin dijital sistemleri benimsemeye ve kullanmaya yatkın olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda, kurumsal hafıza düzeylerinin de ortalamanın üstünde olması, kurumlarda deneyim aktarımı, bilgi paylaşımı ve belge yönetimi gibi süreçlerin işlediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijitalleşme ile kurumsal belleğin birlikte güçlendiğini göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmaması, dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza konularında kadın ve erkek katılımcıların benzer algılara sahip olduğunu düşündürmektedir. Ancak elde edilen betimsel verilere göre kadın katılımcıların ortalama puanlarının erkeklere göre biraz daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir; buna rağmen bu fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu da dijital dönüşüm süreçlerine toplumsal cinsiyet açısından eşit bir katılım olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, yaş ve mesleki deneyim değişkenlerine göre elde edilen farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak yaş ilerledikçe ve deneyim arttıkça ortalamaların da yükseldiği gözlenmiştir. Bu durum, kıdemli bireylerin kurum içi bilgiye ve deneyim aktarımına daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir.

Eğitim durumu açısından ise yüksek lisans mezunlarının dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarının daha yüksek olması dikkat çekicidir. Bu durum, akademik

düzeyi artan bireylerin dijital sistemlere ve kurumsal belleğe daha duyarlı olduklarını göstermektedir.

Branşlara göre elde edilen bulgulara göre ise bazı alanlarda dijital dönüşüm ve kurumsal hafıza puanlarında farklılık gözlenmiştir. Özellikle fen bilimleri, beden eğitimi ve matematik branşlarında ortalamalar daha yüksekken, görsel sanatlar ve özel eğitim gibi bazı alanlarda puanlar daha düşüktür. Ancak yapılan analizlerde bu farklar istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Branş temsiliyetindeki dengesizlik, bu sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

Bu sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

Eğitim kurumlarında dijital dönüşüm süreçleri sadece altyapı yatırımlarıyla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda kurumsal hafızayı destekleyecek dijital arşiv sistemleri, dijital seyir defteri, içerik havuzları gibi yapılar yaygınlaştırılmalıdır.

Hizmet içi eğitim programları, öğretmenlerin dijital dönüşüm süreçlerine aktif katılımını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu eğitimlerde yalnızca teknik bilgiler değil, aynı zamanda dijital dönüşümün kurumsal kültüre etkisi ve bilgi yönetimi de ele alınmalıdır.

Dijital dönüşüm sürecinin kurumsal hafıza ile olan ilişkisi göz önünde bulundurularak, okul geçmişi, yıl sonu raporları, projeler gibi belgelerin düzenli biçimde dijital olarak arşivlenmesi teşvik edilmelidir.

Yöneticilere yönelik eğitimlerde “dijital liderlik” ve “kurumsal hafıza yönetimi” başlıklarına özel yer verilmeli; yöneticilerin sadece karar verici değil, aynı zamanda kurumsal kültürü taşıyıcı aktörler olduğu vurgulanmalıdır.

Teknolojiye yatkınlığı daha düşük olan öğretmenler için sürekli ve uygulamalı dijital okuryazarlık eğitimleri sunulmalı; bu bireylerin süreçlere etkin katılımı sağlanmalıdır.

Yeni göreve başlayan öğretmenler için oryantasyon programları, kuruma dair tarihî bilgi ve uygulamaları içeren dijital içeriklerle desteklenmeli; böylece kurumsal hafızaya uyum süreci hızlandırılmalıdır.

Kurumsal hafızanın branşlara göre farklılık gösterdiği durumlar dikkate alınarak, deneyim aktarımı ve branş içi mentorluk uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.

Okullarda dijital paylaşım kültürünü desteklemek için öğretmen ve yöneticilerin ortak kullandığı dijital takvimler, belge platformları ve bilgi notu alanları oluşturulmalı; kurum içi iletişim ve bilgi aktarımı düzenli hale getirilmelidir.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından dijital dönüşüm süreçlerini değerlendiren performans göstergeleri geliştirilmeli, bu göstergeler sahada çalışan öğretmenlerin görüşleriyle şekillendirilmelidir.

Bu araştırma yalnızca ortaokullarda gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda, farklı eğitim kademelerine (anaokulu, ilkokul, lise ve üniversite) yönelik benzer çalışmalar yapılması, dijital dönüşümün kurum kültürü üzerindeki etkilerinin daha bütüncül şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

Dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan değişimlerin psikososyal etkilerini anlayabilmek için ileriki araştırmalarda motivasyon, tükenmişlik, mesleki doyum gibi değişkenlerle ilişkili analizlere yer verilmesi önerilmektedir.

Bu çalışma, dijital dönüşümün sadece teknik bir süreç olmadığını, aynı zamanda kurumsal hafızanın sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Eğitim kurumlarında dijitalleşmenin, deneyim aktarımını kolaylaştırıcı bir araç hâline gelmesi, kurum kültürünün gelişmesine ve sürekliliğinin sağlanmasına ve gelecek nesillerin daha donanımlı yetişmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akdeniz, E. C. & Güzel Akdeniz, M. (2024). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Dijital Dönüşüm. *International Journal of Turkish Academic Studies (TURAS)*, 5(1), 166–184. <https://doi.org/10.54566/turas.1457481>”
- Aküzüm, T. (2025). *Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarında Dijital Dönüşümden Yararlanma Düzeyleri ile Okullardaki Yenileşme İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.”
- Alenezi, M. (2021). Deep Dive Into Digital Transformation İn Higher Education Institutions. *Education Sciences*, 11(12), 770. <https://doi.org/10.3390/educsci11120770>
- Altınpulluk, H. (2018). Nesnelerin İnterneti Teknolojisinin Eğitim Ortamlarında Kullanımı. *AUAd: Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 94–111. <https://www.researchgate.net/publication/323259020>
- Aydın, G., & Çukurlu Aydın, Ö. (2024, Eylül). İngilizce dil eğitiminde sorunlara dijital çözümler: Yapay zekâ uygulamaları. Uluslararası Eğitimde Teknoloji, Ar-Ge ve Kalite Zirvesi Tam Metin Bildiri Kitabı, İstanbul, Türkiye.
- Aytaç, T. (2022). Okul yönetiminde dijital dönüşüm ve dijital liderlik. İçinde H. İ. Özok (Ed.), *Eğitimde yeni sorunlar ve cevaplar: Pandemi sonrası eğitimde dijitalleşme süreci* (s. 61–71). Ankara: Palme Yayıncılık.
- Bağator, B. (2023). *Dijital Dönüşüm Sürecinin Türk Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Başak, Z. S. (2021). *Örgütsel Hafıza ve Öğrenen Örgütlerin Adaptasyon ve Firma Performansı Etkisinde Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracı Rolü: Bilişim ve Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Baygül, S. (2020). Küreselleşme ve Teknoloji Üzerine Bir Değerlendirme. *Uluslararası Beşerî Bilimler ve Eğitim Dergisi (IJHE)*, 6(13), 395–411.

- Borgia, E. (2014). The Internet Of Things Vision: Key Features, Applications And Open Issues. *Computer Communications*, 54, 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.comcom.2014.09.008>
- Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. *EDUCAUSE*.
- Can, Y., & Akman, E. (2024). Blokzincir Teknolojisi ve Verimlilik İlişkisi: Türk Kamu Yönetiminde Mevcut Durum Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 80, 196–222. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1443217>
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çanga, H. D. (2024). *Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Dijital Dönüşüm Süreci*, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, F. (2023). Dijital Dönüşüm ve Liderlik 5.0. İçinde F. Çelebi (Ed.), *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme* (Bölüm 5, s. 68–76). İzmir: Duvar Yayınları.
- Çetinkaya, E. (2023). *Teknolojik Öğrenme, Teknolojik Yenilik Yetenekleri ve Örgütsel Hafızanın Yenilikçilik ve Firma Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik Aka, D. (2023). Üretimde Dijitalleşme ve İnsan Odaklılık: Endüstri 5.0. İçinde F. Çelebi (Ed.), *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme* (Bölüm 3, s. 42–55). İzmir: Duvar Yayınları.
- Demir, M. A. (2020). *Kamuda Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Öğrenme Üzerine Bir Araştırma: Munzur Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Tunceli.
- Doğan Kahraman, E. (2023). *Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon ve Performansa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğanay, A., Atakan, M., Şimşek, A., Balkar, B., & Akbulut, Y. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (A. Şimşek, Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayınları. (Yayın No: 2633)
- Dunham, A.H. (2010). Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Canterbury

- Ekşi, N. N. (2020). *Öğretmenlerin Nomofobi ve Örgütsel Hafıza Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı.
- Elmas, Ç., Doğan, N., Biroğul, S., & Koç, M. S. (2008). Moodle eğitim yönetim sistemi ile örnek bir dersin uzaktan eğitim uygulaması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 53–62.
- Ercan, T. & Kutay, M. (2016). Endüstride nesnelerin interneti (IoT) uygulamaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 16(1), 599–607. <https://doi.org/10.5578/fmbd.43411>
- Farias-Gaytan, S., Aguaded, I., & Ramirez-Montoya, M. S. (2023). Digital transformation and digital literacy in the context of complexity within higher education institutions: a systematic literature review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01875-9>
- Güneş, M. & Kartopu, S. (2023). Yapay zekânın sanat ve tasarım alanındaki yeri. İçinde F. Güneş & A. D. Işık (Ed.), *Eğitimde dijital dönüşüm* (Bölüm 7, s. 80-96). Ankara: Sınırsız Eğitim ve Araştırma Derneği Yayınları.
- Habiboğlu, M. (2019). *Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Hamidi, S. R., & Kamaruzaman, J. H. (2009). The Characteristic and Success Factors of an Organizational Memory Information System. *Comput. Inf. Sci.*, 2(1), 142-151.
- Hepsø, V., & Parmiggiani, E. (2022). From Integrated To Remote Operations: Digital Transformation In The Energy Industry As Infrastructuring. İçinde P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.), *Digital transformation in Norwegian enterprises* (s. 21–41). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7>
- Işık, A. D. (2023). İlkokulda Dijital Metin Kullanımı. İçinde F. Güneş & A. D. Işık (Ed.), *Eğitimde dijital dönüşüm* (s. 14–27). Ankara: Sınırsız Eğitim ve Araştırma Derneği Yayınları.
- Kaba, Ü. (2024). *Geleneksel Devletten Dijital Devlete: Dijital Dönüşüm Ofisine Yönelik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

- Karabal, C. (2015). *Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama*, Doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı).
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kılıç, T. (2007). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç Baykara, F. (2024). Türk Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm Ofisi'nin Fonksiyonu. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 101–112. <https://doi.org/10.20296/tsadergisi.1036446>
- Küçükali, R. & Coşkun, H. C. (2021). Eğitimde Dijitalleşme ve Yapay Zekânın Okul Yöneticiliğindeki Yeri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 124–135. <https://doi.org/10.52848/ijls.852119>
- Külcü, Ö. (2010). *Belge Yönetiminde Yeni Fırsatlar: Dijitalleştirme ve İçerik Yönetimi Uygulamaları*. Bilgi Dünyası, 11(2), 290–331.
- Küsbeci, P. & Altındağ, E. (2022). The Effect of Corporate Memory and Organizational Learning on the Firm Performance through Corporate Culture. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1208–1223.
- Küsbeci, P. (2020). Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Doktora tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Limon, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8–19. <https://doi.org/10.19126/suje.220151>
- Mert, G. (2017). *Kurumsal Hafıza*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). A Framework For Digital Transformation For Research And Practice: Putting Things Into Perspective. İçinde P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.), *Digital transformation in Norwegian enterprises* (s. 175–186). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7>
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction To Digital Transformation. İçinde P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.), *Digital transformation in Norwegian enterprises*

- (s. 01–10). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7>
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy İn Electronic Commerce-The Role Of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Olivera, F. (2000). Memory Systems İn Organizations: An Empirical Investigation Of Mechanisms For Knowledge Collection, Storage And Access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811–832. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00204>
- Özcan, S. (2024). *Türkiye Yükseköğretiminde Dijital Dönüşüm ve Dijital Eşitsizlikler: Uzaktan Eğitim Örneği*, Doktora Tezi. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Özen, E. (2019). Eğitimde Dijital Dönüşüm ve Eğitim Bilişim Ağı (EBA) [Editöre Mektup]. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 5(1), 5–9.
- Parmiggiani, E., & Mikalef, P. (2022). The Way Forward: A Practical Guideline For Successful Digital Transformation. İçinde P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.), *Digital transformation in Norwegian enterprises* (s. 187–192). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7>
- Quinello, R. (2006). Organizational memory and forgetfulness generating vulnerabilities in complex environments. *BAR-Brazilian Administration Review*, 3, 64-78. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922006000100006>
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395–420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Silby, A., & Watts, M. (2015). Making The Tacit Explicit: Children's Strategies For Classroom Writing. *British Educational Research Journal*, 41(5), 801-819. <https://doi.org/10.1002/berj.3176>
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory With İnformation Systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117. <https://doi.org/10.1287/isre.6.2.85>
- Sucu, M. (2021). *Dijital Yönetim: İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım*. Ankara: İksad Yayıncılık.

- Süral, İ. (2015). Açık ve Uzaktan Öğrenmede Teknolojik Altyapının Oluşturulması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 1(4), 81–95.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi: Karar Verme Üzerindeki Rolü ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (2025). *İstanbul ili Bakırköy ilçesi okul ve kurum listesi*. 2.07.2025.
<https://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=34&ILCEKODU=2>
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı. (2025). *İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi okul ve kurum listesi*. 2.07.2025.
<https://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php?ILKODU=34&ILCEKODU=15>
- Taşcı, Y. & Taşlibeyaz, E. (2021). Yükseköğretim Kurumlarında Dijital Dönüşüm Çalışmalarının İncelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(1), 172–183.
<https://doi.org/10.5961/jhes.2021.439>
- Taşdelen, V. (2023). Dijital Çağda Çocuk ve Felsefe. İçinde H. İ. Özok (Ed.), *Eğitimde yeni sorunlar ve cevaplar: Pandemi sonrası eğitimde dijitalleşme süreci* (s. 17–24). Ankara: Palme Yayıncılık.
- Tojimatovich, J. V. (2023). Digital Transformation Of Educational Management System. *Web of Semantic: Universal Journal on Innovative Education*, 2(4), 202–206.
- Tuna, R. (2023). *Dijital dönüşüm sürecinin çalışan motivasyonu üzerine etkilerini inceleyen: Bir alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Turhan, T. (2023). *Uzaktan Eğitim Sürecinde Dijital Dönüşüm Hedeflerinin Gerçekleştirilme Düzeyine İlişkin Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Türkyılmaz, S. (2024). Dijital Dönüşümün İşletmeler Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 281–290.
<https://doi.org/10.52122/nisantasibsd.1459265>
- Yıldırım, M. (2023). Somut Olmayan Kültürel Miras ve Dijital Dönüşüm. İçinde F. Çelebi (Ed.), *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme* (Bölüm 7, ss. 94–113). İzmir: Duvar Yayınları.

Yıldız, S. (2021). Development Of A Digital Maturity Model For Small And Medium Sized Enterprises: A Case Study İn Turkey, Master's thesis, Boğaziçi University, Institute for Graduate Studies in Social Sciences.

Yılmaz, R. K. (2023). Kamu Yönetiminde Kullanılabilecek Nesnelerin İnterneti (Iot) Uygulamaları. *KAYTEK: Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 87–98. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1312533>

Yoşumaz, İ. (2018). Endüstri 4.0'a Geçiş Sürecinde Kurumsal Hafızanın Rolü, Doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Yoşumaz, İ. (2023). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Sürecinde Kurumsal Hafızadaki Değişim ve Dijital Kültür İlişkisi. II. International Korkut Ata Scientific Researches Conference, Ankara, Türkiye. IKSAD Publications.



EKLER

Ek.1. İbrahim Limon'un Örgütsel Hafıza Ölçeği ve Mehmet Sağlam'ın Dijital Dönüşüm Ölçeği İçin İzin Yazışmaları

Fw: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

----- Orijinal mesaj -----

Kimden: vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>
Tarih: 22.12.2024 20:19 (GMT+03:00)
Alıcı: Mehmet Sağlam <msaglam@ticaret.edu.tr>
Konu: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

Merhaba Mehmet Bey,

Sayın hocam, ben Esenyurt Üniversitesi İşletme Fakültesinde Tezli Yüksek Lisans yapmaktayım. Araştırma konum "Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Kurumları Kapsamında Araştırılması" Bu konuda sizin yapmış olduğunuz "İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması" çalışmanızdaki ölçekleri kullanmak istiyorum. Şayet uygun görürseniz izninizi ve ölçeklerinizi rica ediyorum.

İyi çalışmalar diliyorum. Saygılarımla.

Vahid BİLGİÇ.

Sent from Outlook

VB

vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>

Kime: Siz

Sent from Outlook

From: Mehmet Sağlam <m[REDACTED]>
Sent: Sunday, December 22, 2024 6:46 PM
To: vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>
Subject: RE: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

Merhaba

Ölçeği tabi ki kullanabilirsiniz.
Fayda sağlaması dileğiyle.
Çalışmanızda başarılar ve kolaylıklar diliyorum.

Ölçek zaten çalışma içerisinde mevcut.



Fw: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

ÖRGÜTSEL...ÇEĞİ.docx

From: vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>
Sent: Sunday, December 22, 2024 8:10:18 PM
To: ibomon@hotmail.com <ibomon@hotmail.com>
Subject: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

Merhaba İbrahim Bey,

Ben Esenyurt Üniversitesi İşletme Fakültesinde Tezli Yüksek Lisans yapmaktayım. Araştırma konum "Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Kurumları Kapsamında Araştırılması" Bu konuda sizin yapmış olduğunuz "Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" çalışmanızdaki ölçekleri kullanmak istiyorum. Şayet uygun görürseniz izninizi ve ölçeklerinizi rica ediyorum.

İyi çalışmalar diliyorum. Saygılarımla.

Vahid BİLGİÇ.

Sent from Outlook

VB

vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>
Kime: Siz

25.05.2025 Paz 17:19

ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİ.d...
18 KB

Sent from Outlook

From: İbrahim Limon <ibomon@hotmail.com>
Sent: Friday, December 27, 2024 6:52 PM
To: vahit bilgiç <vahitbilgi@hotmail.com>
Subject: Re: ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ İSTEĞİ

Sayın hocam ölçek maddeleri ektedir. İyi çalışmalar dilerim. Ölçeği atlayarak kullanabilirsiniz.

Android için Outlook edinin

Ek.2. Dijital Dönüşümün Kurumsal Hafıza Üzerindeki Etkilerinin Eğitim Kurumları Kapsamında Araştırılması Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, eğitim kurumlarındaki dijital dönüşüm sürecinin kurumsal hafıza üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Tarafınızdan sağlanan bilgiler kesinlikle gizli tutulacak, yalnızca akademik amaçlarla değerlendirilecek ve herhangi bir kurum veya kuruluşla paylaşılmayacaktır.

Sorulara dürüst ve samimi cevap vermeniz araştırmanın geçerliliği açısından önemlidir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Vahid BİLGİÇ

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz?

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Yaşınız?

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz?

- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora
- ☐ Diğer

4. Kurumdaki göreviniz nedir?

- ☐ Müdür
- ☐ Müdür Yardımcısı
- ☐ Öğretmen

5. Meslek deneyiminiz kaç yıldır?

- ☐ 0-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16 yıl ve üzeri

6. Branşınız?

.....

Dijital Dönüşüm Ölçeği

Size uygun olan ifadeyi işaretleyerek belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumuz yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Kurumumuzun değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir.	1	2	3	4	5
3. Kurumumuzda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinlikler de iyileştirmeler yapılır.	1	2	3	4	5
4. Kurumumuz dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Kurumumuzun yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
6. Kurumumuz dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
7. Kurumumuz daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgiden yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
8. Kurumumuz, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
9. Kurumumuz temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuz değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların iş birliğinden yararlanır.	1	2	3	4	5
11. Kurumumuz yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.	1	2	3	4	5
12. Kurumumuz doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.	1	2	3	4	5

Kurumsal Hafıza Ölçeği

Size uygun olan ifadeyi işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	1	2	3	4	5
4. Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	1	2	3	4	5
6. Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
7. Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	1	2	3	4	5
8. Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	1	2	3	4	5
9. Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	1	2	3	4	5
10. Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	1	2	3	4	5
12. Eğitim/öğretim ile ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
13. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	1	2	3	4	5
14. Diğer kurumlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	1	2	3	4	5
15. Diğer kurumların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	1	2	3	4	5
16. Kurumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	1	2	3	4	5
17. Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	1	2	3	4	5
18. Kurumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.	1	2	3	4	5
19. Kurumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	1	2	3	4	5
20. Kurumun tarihindeki önemli hatalardan kimin / kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	1	2	3	4	5

EK 3:

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğrenimimi İstanbul'da tamamladıktan sonra Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde lisans öğrenimimi tamamladım. 2012 yılına kadar turizm ve özel öğretim kurumlarında yöneticilikler yaptım. 2012 yılında din kültürü öğretmeni olarak atandım. Halen İstanbul ili Bakırköy ilçesi Aybars Ak Ortaokulu'nda çalışmaya devam etmekteyim. 2023 yılında Esenyurt Üniversitesi Uzaktan Tezsiz İşletme Yönetimi Yüksek Lisansımı tamamladım. 2024 yılında Esenyurt Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisansı yapmaya başladım.

İngilizce ve Arapça dillerini biliyorum. Evli ve bir kız babasıyım.

Aday: Vahid BİLGİÇ

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KURUMSAL HAFIZA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN EĞİTİM KURUMLARI KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI

ORJİNALLİK RAPORU

% 13	% 11	% 10	% 6
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 2
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
3	acikerisim.erbakan.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Esenyurt University Öğrenci Ödevi	<% 1
5	www.ices-uebk.org İnternet Kaynağı	<% 1
6	Submitted to Beykent Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
7	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
8	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
9	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<% 1
10	Çınar, Deniz. "Dijital dönüşüm ve ERP kullanımının işletme performansına etkisi", Istanbul Sabahattin Zaim University (Turkey) Yayın	<% 1
11	Submitted to Istanbul Kultur University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	Ateşalp, Zeliha. "Örgütsel Güvenin Oluşumunda Bir Deneyim Olarak Örgütsel	<% 1