

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**TAKIM PERFORMANSININ ÖRGÜTSEL
ÖĞRENME SÜRECİ İLE TEKNİK İNOVASYON
BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK
ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

WEI-TZU CHEN

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP
OCAK 2014

T.C.
UNIVERSITY OF GAZİANTEP
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

**A RESEARCH ABOUT THE MEDIATING ROLE OF
TEAM PERFORMANCE ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING
PROCESS AND THE SUCCESS OF TECHNICAL
INNOVATION**

MASTER OF ARTS

WEI-TZU CHEN

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP
JANUARY 2014

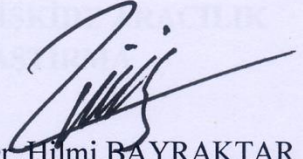
T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Takım Performansının Örgütsel Öğrenme Süreci İle Teknik İnovasyon Başarısı
Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma**

Wei-Tzu CHEN

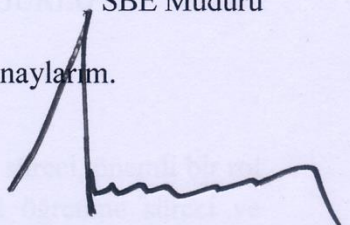
Tez Savunma Tarihi: 09/01/2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Hilmi BAYRAKTAR

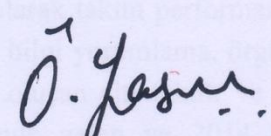
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Cengiz TORAMAN

Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

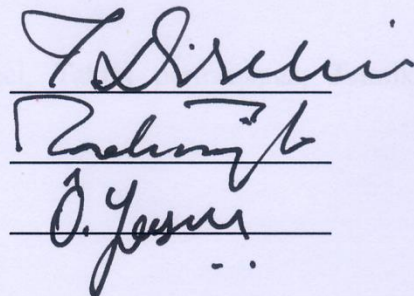
Jüri Üyeleri:

İmzası

Doç. Dr. Tuba BAŞKONUŞ DİREKÇİ

Yrd. Doç. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU



Ö ZET

TAKIM PERFORMANSININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ İLE TEKNİK İNOVASYON BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

CHEN, Wei-Tzu

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

Ocak 2014, 62 sayfa

Teknik inovasyon başarısı konusunda örgütsel öğrenme süreci, önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda birkaç alanda örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki faktör test edilmiştir; fakat diğer değişkenlerin bu iki faktörü etkilemesinin araştırması göreceli olarak daha az bulunmuş ve bunun sonucunda takım performansı üzerindeki çalışmalar da az olarak ortaya çıkmıştır. Son yıllarda örgüt gelişimi için takım performansı oldukça önem göstermiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, teknoloji sektöründe örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkinin bir aracısı olarak takım performansını incelemektir. Bu amaçla bilgi elde etme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama, örgütsel hafıza, takım performansı ve teknik inovasyon üzerinde oluşan altı faktör ve dört hipotez ile bu araştırmanın örneklemini Tayvan'da önde gelen ve 2014 yılın Amerika CES İnovasyon ve Mühendislik Ödülü töreninde inovasyon dalında 16 ödül alan bir teknoloji şirketinde anket uygulanarak oluşturulmuştur. Toplam 200 adet anket formu bir buçuk ay içinde çalışanlar tarafından uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi elde etme, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza ile takım performansı ve teknik inovasyon arasındaki ilişkilerini pozitif yönde etkilediği görülürken; takım performansının, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkiye genel olarak anlamlı bir aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel öğrenme süreci, Takım performansı, Teknik inovasyon

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT THE MEDIATOR ROLE OF TEAM PERFORMANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS AND THE SUCCESS OF TECHNICAL INNOVATION

CHEN, Wei-Tzu

M. A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

January 2014, 62 pages

Organizational learning process plays an essential role in the field of the success of technical innovation. Previous research studies have examined factors between organizational learning process and the success of technical innovation in various fields, but relatively few studies have focused on other varieties affecting these two factors; not to mention to team performance which is seldom found in former researches. Team performance has shown its importance in organizational improvement recently. This study examines team performance as a mediator between the relationship of organizational learning process and the success of technical innovation with six factors through testing four hypotheses that are knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation, organizational memory, team performance and technical innovation in a Taiwanese high-tech company which has won 16 awards in CES Innovation and Engineering Awards in USA for 2014. A total of 200 questionnaires were tested by employees in one and a half months. The result showed that there are positive effects on knowledge acquisition, knowledge distribution, knowledge interpretation, organizational memory in organizational learning process, team performance and technical innovation, that means generally there is a meaningful relationship that team performance as a mediator between organizational learning process and the success of technical innovation.

Key words: Organizational learning process, Team performance, Technical innovation

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
Ö ZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLoların LİSTESİ	v
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
KAYNAK Ö ZETLERİ	7
2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ KAVRAMI.....	7
2.1.1. Öğrenme Tanımı	7
2.1.2. Örgütsel Öğrenme Tanımı	8
2.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci	12
2.2. TAKIM PERFORMANSI KAVRAMI	19
2.2.1. Takım Tanımı.....	19
2.2.2. Takım Performansı Tanımı	20
2.3. TEKNİK İNOVASYON KAVRAMI.....	24
2.3.1. İnovasyon Tanımı.....	24
2.3.2. Teknik İnovasyon Tanımı	26
2.4. SON YILLARDA Ö RGÜ TSEL ÖĞRENME SÜRECİ, TAKIM PERFORMANSI VE TEKNİK İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLERLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	28
MATERYAL VE YÖ NTEM	31
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	31
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	32
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	33
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	35
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	37

BULGU VE ANALİZLER	38
4.1. VERİLERİN SUNULMASI	38
4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ	40
4.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler Sonuçları	40
4.2.2. Faktör Analizi Sonuçları	42
4.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
4.2.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	46
4.2.5. Değişkenler Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları..	47
SONUÇ VE ÖNERİLER	51
5.1. SONUÇ	51
5.2. ÖNERİLER	53
KAYNAKLAR	55
EK A.1. ANKET ÖRNEĞİ	60
ÖZGEÇMİŞ	62

TABLOLARIN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 2.1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri	10
Tablo 2.2. Örgütsel Öğrenme Tanımları	11
Tablo 2.3. Takım Tanımları	20
Tablo 2.4. Son Yıllarda Örgütsel Öğrenme Süreci, Takım Performansı ve Teknik İnovasyon Arasındaki İlişkilerle İlgili Araştırmalar	29
Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler	39
Tablo 4.2. Örgütsel Öğrenme Sürecine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	40
Tablo 4.3. Takım Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	41
Tablo 4.4. Teknik İnovasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	42
Tablo 4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri.....	43
Tablo 4.6. Örgütsel Öğrenme Süreci Değişkenine ilişkin Faktör Yük Değerleri	43
Tablo 4.7. Takım Performansı Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri.....	44
Tablo 4.8. Takım Performansı Değişkenine ilişkin Faktör Yük Değerleri	44
Tablo 4.9. Teknik İnovasyon Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri.....	45
Tablo 4.10. Teknik İnovasyon Değişkenine ilişkin Faktör Yük Değerleri	45
Tablo 4.11. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	46
Tablo 4.12. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri.....	47
Tablo 4.13. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Bilgi Elde Etme).....	48
Tablo 4.14. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Bilgi Dağıtma).....	48
Tablo 4.15. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Bilgi Yorumlama)	49
Tablo 4.16. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: Örgütsel Hafıza).....	49
Tablo 5.1. Hipotezlerin Değerlendirme Sonuçları	52

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1.1. Araştırmanın Aşaması.....	6
Şekil 2.1. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	13
Şekil 2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Süreci	15
Şekil 2.3. Bilgi, Beceri ve Yetenekler, Davranışlar ve Performans İlişkisi	22
Şekil 2.4. Etkili Takım Temelli Performans Ölçüm Sistemi	23
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	36

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Ekonomi ve bilgi sisteminin sratla gelişmekte olduğu bir dünyada yaşamaktayız. Teknolojinin hızla gelişmesi ve kendisini yenilemesinden dolayı dünya piyasası her geçen gün daha da büyümektedir. Bilimsel tekniğin gelişmesi, örgütsel teknik inovasyonun oluşturulmasını hızlandırmıştır (Lo, 2011). Fakat hiçbir örgüt, teknik inovasyon oluşturmasını tek başına yapamaz. Diğer örgütlerle ve dış ağlarla bağlantı kurup, yeni teknik bilgileri toplayıp örgüt içindeki bölümler arasında bilgileri paylaşırsa teknik inovasyon seviyesini yükseltmiş olacaktır (Graham ve Nafukho, 2007; Tsai ve Liu, 2012). 21 y.y'ın örgütleri üç temel değişken üzerinde kurulmuştur. Birincisi, bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır. İkincisi, yeni yöntem ve iş süreçleridir. Diğer bir ifade ile fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri. Üçüncüsü ise bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır. Bu nedenle, örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri için günümüzün örgütleri esnek olmak ve yeni yönetim modellerini uygulamak zorundadırlar (şimşek, 2009).

Günümüzde “bilgi” önemli bir rekabet üstünlüğü aracı haline gelmiştir. Bilimsel hayatımızda örgütte en önemli olan bilgidir. Örgüt, elde ettiği bilgi, teknoloji ve tecrübelerle sürekli dönüşüp öğrenerek yeni bilgi yaratmaktadır (Tseng, 2006). Örgütlerin başarılı olması, değişen evre koşullarına uyum sağlaması ile mümkündür (şimşek, 2009; Tsai ve Liu, 2012). O yüzden yöneticiler örgütsel öğrenme sürecinde etkilenen unsurlara artık dikkat etmek zorundadır. İyi bir örgütsel öğrenme sistemi sağlanırsa, elemanların iyi yetiştirilmesi ve yüksek çalışma performansı göstermesine sebep olacaktır (Wang ve Lee, 2013). Yenilenen teknoloji ve yenilikçi teknikler hayatımızla her geçen gün daha bağlantılı olduğu için dinamik

sektörlerde örgütsel öğrenme sistemi oluşturulması gerekmektedir (Tseng, 2006). Modern örgüt, daha sağlam bir örgütsel öğrenme sistemi elde ettikten sonra rekabet gücünü yükseltecektir. Eğer örgütsel öğrenme kültürü veya örgütün elemanlarına öğrenme desteği sağlarsa, inovasyon oluşturulması daha da hızlanacaktır (Tsai ve Liu, 2012). Yani, örgütsel öğrenme, hem rekabet avantajı yaratılmasının artırılması, hem de performans yükseltmek için önemli bir unsurdur (Wang ve Lee, 2013).

Yönetim organizasyon literatürü, son yıllarda birey yerine takım olarak çalışmalara odaklanmıştır. Bu nedenle insan kaynakları uygulanmasında artık takım olarak çalışmaya önem vermektedir (Bulut, 2011). Örgüt içerisinde takım, kendini ortak bir amaca ve beraberce sorumlu tuttıkları bir yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bunun yanında “Takım” tanımlarında: “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan, üyeler arasındaki sorumluluğu kapsayan ve birbirini tamamlayan niteliklere sahip bir araya gelmiş küçük insan gruplarıdır.” ya da “Takım oluşumu için benzer iş donanımı ve deneyimine sahip bireylerin bir araya gelmesine özen gösterilir” gibi değerlendirmelere rastlamak mümkündür. Takımın tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, bir grup insanın olması; ikincisi, takımı oluşturan bireylerin birlikte hareket etmeleri; üçüncüsü ise, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olmalarıdır (Bulut, 2011).

Takım temelli yaklaşımların artması ile birlikte ampirik araştırmalar da bu yöne doğru kaymıştır (Ahuja, 2010). Eskiden önerilen takım çalışması ise, bölümler arasındaki elemanlar tarafından hatanın azaltılması, elemanlar arasındaki ilişkileri güçlendirme ve elemanların kendilerini geliştirmesi açısından önem taşımaktaydı (Chen, 2012). Son on yıl içerisinde takım performansı üzerine yapılan araştırmalar takımların her tür örgütte yaygın olarak yer alması ile birlikte artmıştır. Takımlar, özellikle performansın çok yönlü beceriler, karar verme ve deneyim gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarla hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler (İçigen, 2008; Lee, 2008; Savelsbergh vd., 2010). Bireysel sorumluluk karşılıklı sorumluluğu etkileyebilmekte, takım üyelerinde güveni ve inancı artırarak takım performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Oluşturulmuş takım içerisindeki üyeler, takımın amacı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmelidir. Bireysel özelliklerin takım performansında en büyük etken olduğu üzerinde durulmaktadır. Takım üyelerinin, oluşturulan takım süreci boyunca, bireysel özellikleri, iletişimi, güveni, takımın amaç

birliği, birlikte hareket etmeleri, takımı birbirine bağlayıcı etmenler olarak gösterilmekte ve bu etmenlerin takım performansını da olumlu etkilediği düşünölmektedir (Bulut, 2011). Bradford (2012)'un belirttiğine göre takım performansı yüksek olursa, rekabet avantajı daha da artacaktır. İnovasyon ve hıza ulaşmak için esas gerekli olan takım çalışmasıdır. Hatta örgütün esas disiplin içine sığarsa, ölçülecek bir gelişme görölecek ve en kısa zamanda inovasyon oluşturulup piyasaya birinci olan ürünler sunulacaktır.

Gelişen küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin değişen müşteri gereksinimlerine uygun ürün ve hizmet sunma gerekliliğinin yanı sıra müşteriyi üretilen ürün ve hizmet talepleri konusunda yönlendiren bir anlayış günümüz rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Wu, 2007). Böylece inovasyon kavramının önemi artan rekabet ortamı ile daha da güçlenmektedir (Tseng, 2006; Adıgüzel, 2012). Porter, “Ancak verimliliğini yükseltebilen örgütler, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; verimliliği yükseltebilmek ise, inovasyonda yetkinlik kazanmaya bağlıdır.” diye söylemiştir (Fuentes, 2008). Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği (AB) ölkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri irdelemek ve AB'nin inovasyon kapasitesinin arttırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 yılı sonunda yayımladığı politika dokümanında (European Commission, 1995) inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmıştır: “İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar.” İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Girişimcilerin amacı inovasyon yapmaktır. İnovasyon, girişimcilerin değişim yaratabilmek için kullandıkları bir araç olarak nitelenmekte ve diğer tüm işletme fonksiyonları gibi yönetilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Saygın, 2012).

Bulunduğumuz yüzyılda gerek güçlü ekonomiler için gerekse de örgütlerin başarısı ve rekabet gücü açısından önem arz eden inovasyon; özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam eğrisi ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadır (Adıgüzel, 2012). OECD ölkelerinin son büyüme performansları incelendiğinde, inovasyonun yeni rolünün bilgi ve iletişim teknolojilerinin oldukça ötesine geçtiği görölmektedir. Dünya ekonomisindeki gelişime bakıp genel bir değerlendirme yapıldığında, birçok ölkenin teknolojiye ve teknolojinin ötesinde inovasyona özel bir yer verdiği görölmektedir (Saygın, 2012). Bu konuda, uzak doğu'da Tayvan, yıllardır

çok sistemli biçimde yeni teknolojilerin getirdiği dalgalara yön vererek uluslararası pazarlarda söz sahibi olmak yolunda çaba harcamaktadır.

Tayvan'ın çok hızlı kalkınarak 1950'lerdeki fakir ülke konumundan bugün kalkınmış bir ülke konumuna yükselmesi, devletin ekonomik kalkınmadaki önemli rolünün başarılı bir örneğidir. ("Tayvan'daki Ekonomik Gelişmeler ve Tayvan-Türkiye Ticari İlişkiler" konferansı Uşak'ta gerçekleşti, *Uşak haberleri*, 27.06.2013) Bilgisayar, dokunmatik ekran ve anakartta dünya'nın en büyük üreticisi olan Tayvan, ICT ürünlerinde dünya çapında bir inovasyon merkezine dönüşmüştür. Daha önce orijinal ürün üreticisi/orijinal tasarım üreticisi (OEM/ODM) sektörlerinde odaklanan Tayvan, verimlilikle rekabet gücünü arttırmanın ana itici gücü olan inovasyonu, ekonomi politikalarında öncelikli strateji olarak konumlandırmıştır. Tayvan, bilişim ürünlerinde dünya çapında markalar yaratmak üzere, ekonomi politikalarında bu sektörlerle yönelik inovasyon çalışmalarını destekleme yönünde kararlar almıştır. Tayvan artık, inovasyonla yeniliğe ve orijinal markalı bilişim ürünlerine doğru ilerlemektedir. (ICT Ürünlerinde Dünya Çapında Bir İnovasyon Merkezine dönüşüyor, *Kobi postası*, 24.10.2013) Tayvan'ın başarısının temel faktörlerinden biri Batı'yı tamamen kopyalamaması, kendi ekonomik plan ve politikalarını saptarken Batı'dan yararlanması, ancak kendi tarihini, kültürel geçmişini, sosyal ve siyasi şartlarını göz önünde bulundurarak tamamen kendine özgü bir model oluşturmasıdır. Ayrıca, dış ticareti geliştirmek için çok çaba sarf eden Tayvan'ın 2013 yılında rekabet sıralamasında on birinci olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır. (Tayvan inovasyonla küresel markalar yaratıyor, *BT haber*, 04.11.2013)

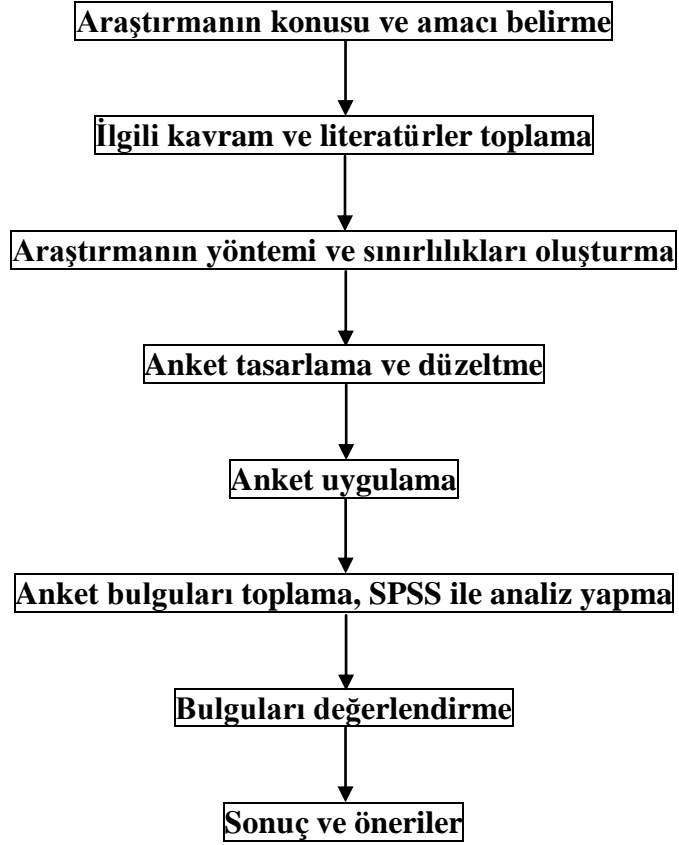
Örgütsel öğrenme, takım ve inovasyon kavramları günümüz koşullarında daha fazla önem taşımaktadır. Son yıllarda örgütsel öğrenme ve inovasyon ile ilgili araştırmalar çoğalmıştır; fakat takım performansı kavramı, diğer ikisine göre daha az tartışılmıştır. Özellikle de yerli literatürde bu kavram üzerinde az durulmuştur. Ayrıca örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon arasındaki ilişkiler hem bilimsel araştırma hem de uygulama üzerinde az bulunmaktadır. Bu nedenler yapılan bu araştırmanın ortaya çıkış sebebinin oluşturulmasıdır.

Bu çerçevede bu araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkinin bir aracı olarak takım performansını ölçmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmaktadır. Bu anket, örgütsel öğrenme süreci ölçeği (Raquel Sanz-Valle, Julia C. Naranjo-Valencia,

Daniel-Jimenez ve Laureano Perez-Caballero, 2011), takım performansı ölçeği (Priyanko-Guchait ve Katherine-Hamilton, 2013), teknik inovasyon ölçeği (Valle vd., 2011) ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırma evreni olarak Tayvan'ın önde gelen teknoloji firmalarından birinin (Aşağıda hep A şirket olarak bahsedilmektedir.) örgütsel öğrenme, takım performansı ve teknik inovasyon ilişkileri örnek alınarak değerlendirilecektir.

Bu bağlamda çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bu araştırmanın ilk bölümünde genel bir bakışı izah eden girişe yer verilmektedir. İkinci bölümünde; örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon kavramları sırasıyla teorik olarak ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise; örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon ilişkisinde takım performansının aracı rolü uygulamalı olarak kullanılacak yöntemlerinin unsurları ele alınacaktır. Dördüncü bölümde ise; çalışmada elde edilen nicel araştırma bulgular açıklanacaktır. En son ise bu araştırmaya dair sonuç ve öneriler verilecektir.

Önceden belirttiği gibi, bu araştırma Tayvan'da önde gelen A teknoloji şirketinin örnek olarak seçilip anket uygulamasıyla örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Bu araştırmanın çalışma aşamaları ise, öncelikle araştırmanın konusu ve amacı belirlenmektedir. Ardından konuyla ilgili kavram ve literatürler toplamaktadır. Araştırmanın yöntemi ve sınırları da oluşturmaktadır. Aynı zamanda anket tasarlayıp düzeltme aşaması ortaya çıkmaktadır. Anket uygulanmadan önce çeviri ve ön-test yapılmaktadır. Anketin uygulanması belirtilen A şirketinde yapılmaktadır. Anket sonucu değerlendirilip SPSS ile analiz edilmektedir. Çalışmanın bulgularına göre sonuç ve öneri ele almaktadır. Bu araştırmanın aşamaları Şekil 1.1. gibi belirlenmektedir:



Şekil 1.1. Araştırmanın Aşamaları

Bu araştırma literatürde ele alınan örgütsel öğrenme süreci ve inovasyon arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan yaklaşmakta, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkinin bir aracı olarak takım performansını irdelemektedir. Bu çerçevede literatürde bu alanda yapılan çalışmaların oldukça az olması dolayısıyla ortaya çıkacak sonuçların araştırmacıları yeni araştırma alanlarına yönlendirmesi bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYNAK ÖZETLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ KAVRAMI

2.1.1. Öğrenme Tanımı

Bireyin bilgi yapısı, etkileşim, iletişim, tartışma ve işbirliği yollarıyla oluşturulmaktadır. Fakat göze çarpan en önemli etkenlerden birisi, öğrenmenin tek kişilik bir faaliyet olmayıp bir işbirliği olmasıdır (Lieng, 2006; Wang ve Lee, 2013). Güçlü, kuvvetli bir öğrenme çevresi oluşturmak, örgütler ve insan kaynakları bölümü için çok önemli bir konudur (Leon ve Garcia, 2011). Örgütsel çevrenin resmi ve resmi olmayan bilgi için açık, ilham veren olması gerek; ayrıca zengin kaynak ve malzeme ile toplumsal etkileşime fırsat vermesi gereklidir. Üstelik yeni ve değişken durumlar için yaratıcılığın artırılması gereklidir (Graham ve Nafukho, 2007).

Öğrenme kavramının klasik tanımlarında yaygın olarak göze çarpan nokta öğrenmenin davranış değişikliğini beraberinde getireceği yönündeki görüş olmaktadır (Wu, 2007). Houston'da öğrenmeyi davranışta nispeten kalıcı bir değişim şeklinde tanımlayarak bu görüşü desteklemektedir. Bu tanımlamaya eş sayılabilecek ifadelerle öğrenme kavramını "pekiştirilmiş uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, davranışlarda nispeten sürekli olacak bir değişiklik" olarak betimlemektedir (Tseng, 2006; Graham ve Nafukho, 2007). Bu tanıma göre "öğrenme" üç önemli özellik içermektedir (Erol, 2012):

- Öğrenme, bir davranış değişikliği gerektirir. Bu davranış değişikliği olumlu ya da olumsuz olabilir;
- Davranış değişikliği deneyim veya uygulamalar sonucu gerçekleşir;
- Değişikliğin süreklilik göstermesi gerekir.

2.1.2. Örgütsel Öğrenme Tanımı

Örgütsel öğrenme kavramıyla ilgili olarak kavramın ifade ettiği alanın genişliğinden dolayı birbirinden farklı çok sayıda tanım yapılmıştır (Lieng, 2006; Wu, 2007; Erol, 2012). Woiceshyn (2000) bu tanımlamaların özünde üç farklı yaklaşımdan söz edilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre örgütsel öğrenme, bir uyarana verilen cevap anlamında davranıştaki bir değişme, bilinçli olarak bilgi elde etme süreci veya eylem ve bilginin birbiriyle ilişkilendirilmesi, daha açık bir ifade ile enformasyonun elde edilmesi ve paylaşılması ile bu enformasyona göre girilen eylemin çıktıları arasında bir ilişki kurulması biçiminde tanımlayabilmektedir (Tseng, 2006; Kapucu, 2012).

Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmede bireylerin oynadığı başrolü vurgulayarak performans-öğrenme ilişkisine atıfta bulunan bir tanımlama yapmaktadır (Leon ve Garcia, 2011). Buna göre organizasyonlardaki bireyler sorunlu bir durumla karşılaştıklarında ve bu durumu organizasyonun lehine incelemeye aldıklarında örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır (Lieng, 2006; Wu, 2007; Lo, 2011). Bireyler, eylemin beklenen ve gerçekleşen sonuçları arasında şaşırtıcı bir açıklık bulurlar ve bu açıklığa bir düşünme süreci ve yeni bir eylem ile cevap verirler (Flaschberger vd., 2013). Bu yeni eylem, bireyler uygulamadaki örgütsel kuramı değiştirmek suretiyle kafalarındaki organizasyon görüntüsünü veya organizasyon anlayışını değiştirmeye ve beklenenlerle çıktılarını benzeştirmek için faaliyetlerini yeniden yapılandırmaya götürür (Tseng, 2006; Leon ve Garcia, 2011; Erol, 2012).

Bireysel düzeyde öğrenmenin sonuçları gözlemlenebilir davranış değişimleri biçiminde kendisini göstermekle beraber grup ya da organizasyon düzeyinde kural, yordam, gelenek, strateji, teknoloji, inanış, çerçeve, paradigma, kod, kültür ve bilgi şeklinde geniş bir yelpazede tanımlanabilecek rutinlerdeki değişme ile açığa çıkmaktadır (Kapucu, 2012). Başka ifade ile bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürmede iletişim, ilişki, açıklık ve entegrasyon köprü görevini sağlamaktadır. Bu köprü görevi, bireylerin veya tarafların birbirlerini açıkça anlamalarında önemli olan bir süreçtir (Wong ve Hunag, 2011). İletişim kanallarının çeşitliği ve kullanılabilirliği bireyler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırır. İlişki, bireyler arasında sosyal bağların kurulmasına katkı sağlayarak biz duygusunu geliştirir (Fuentes, 2008). Açıklık, örgütsel güven ortamının oluşmasına yardımcı olur. Entegrasyon ise örgüt bireylerinin karşılıklı paylaştıkları bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlayabilecektir (Lieng, 2006).

Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme, bilgi, beceri, tutum, davranış ve güvenin bir bileşkesidir. Bireylerin bu bileşkeyi anlamlı bir şekilde benimsemesi ve davranışlarında olumlu bir değişimin ortaya çıkmasına öğrenme denilmektedir (Kapucu, 2012). Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ekip üyeleri ile mümkündür. Toplam fayda için takım ya da çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden faydalanma, ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmektedir. Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek; takımların ya da çalışma gruplarının öğrenmede diğer gruplara yardımcı olması ile kişinin işbirliği yapmak ve katkıda bulunmak için gösterdiği çaba örgüt için önemlidir. Başka ifade ile örgütsel öğrenme, grup faaliyetleri ile desteklenmiş sürekli bir öğrenmeye bağlılığı içermektedir (Wu, 2007; Erol, 2012). Örgütsel düzeyde öğrenme ise, örgütün çalışanlarının ortak kavrayışları, bilgileri ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkar ve var olan örgütün geçmiş bilgi ve deneyimi üzerine kurulur (Lieng, 2006). Tüm işletme taraflarını dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disiplin etmektedir. Üstelik fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etme için stratejik ortaklığı geliştirmek; bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulmaktadır (Kapucu, 2012). Böylece örgütsel öğrenme oluşması, bireysel düzeyde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenmenin sistematik bir şekilde gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenmede, deneyimle öğrenme, hatalardan öğrenme, risk alarak öğrenme, başkalarından öğrenme düşünceleri esas ilkedir. Bunun gerçekleşmesi için birey-takım-örgütün sürekli etkileşim içerisinde olması gerekir (Fuentes, 2008; Oh, 2009; Kapucu, 2012; Flaschberger vd., 2013).

Sonuç olarak, bireysel düzeyde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenmenin özelliklerinin karşılaştırmaları Tablo 2.1.'deki gibi gösterebilir. Tablo 2.1.'de bireysel öğrenmenin oluşumu, takım düzeydeki öğrenme ve nihai olarak örgüt düzeyinde öğrenmenin nasıl olacağı ve hangi amaca hizmet edeceği gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri (Fuentes, 2008; Oh, 2009; Kapucu, 2012; Flaschberger vd., 2013)

Bireysel düzeyde öğrenme	Takım düzeyinde öğrenme	Örgütsel düzeyde öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek;	Toplam fayda için takıma ya da çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden faydalanma, ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek;	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak;
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek; kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek;	Takım üyelerinin her birinin öğrenme amaçlarını geliştirmek;	Tüm işletme taraflarını dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disiplin etmek;
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak; öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmaktır.	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek; takımların ya da çalışma gruplarının öğrenmede diğer gruplara yardımcı olmasıdır.	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığı geliştirmek; bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulmasıdır.

Bu tanımlamaların ortak noktası ise, öğrenmenin, oluşumunun (birey, takım ya da organizasyon) bilgi ve beceri tabanında bir genişleme, değişme ve yeni anlayış, iç görü ya da zihinsel modeller, bilişsel çerçeveler kazanması ile sonuçlanabilmesidir

(Tseng, 2006; Wu, 2007; Askim vd., 2007). Kazanılan yeni bilgi, beceri, iç görü ya da zihinsel modeller kısa vadede gözlemlenebilir davranış değişikliğine yol açmayabilir, ancak örgütsel öğrenmeye ilişkin tanımlar incelendiğinde aslında öğrenmenin nihai olarak bir davranış değişikliğine götüreceği olgusu ortaya çıkmaktadır (Wu, 2007; Cerne vd., 2012). Davranış değişikliğinin performans iyileştirme ile ilişkisi kurulduğunda da örgütsel öğrenme organizasyonların değişimleri ve kendilerini sürekli olarak iyileştirmeleri için bilgiyi geliştirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olan bir süreç halini almaktadır. Ö zette örgütsel öğrenme, bilginin ve kavrayışın geliştirilmesi yoluyla iş süreçlerini iyileştirmektir. Örgütsel öğrenme, hatayı saptama ve düzeltme sürecidir. Örgütsel öğrenme, geçmişten çıkarılan sonuçlarla davranış yönlendirmektir (Wu, 2007; Erol, 2012).

Tablo 2.2. Örgütsel Öğrenme Tanımları (Lieng, 2006; Lo, 2011)

Bilim Adanı	Açıklama	Yıl
Argyris & Schön	Hatalar belirleme ve düzeltme sürecidir.	1977
Fiol & Lyles	Örgütsel öğrenme, örgütün yeni üyelere tarih, sistem ve norm öğretmesidir.	1985
March & Levit	Örgütsel öğrenme, var olan bilgilerin keşfi (exploration) ve yeni elde edilen bilgilerin kullanılmasını(exploitation) dahil eden bir süreçtir.	1988
Levitt & March	Örgütsel öğrenme, deneyimlerden toplanan sonuçları günlük hayata yansıtılarak davranış oluşturulmasıdır.	1988
Stata	Örgüt, eskiden kazandırılan bilgi ve tecrübelerle göre paylaşma ve zihinsel modelleşme yollarıyla öğrenmektedir.	1989
Huber	Örgütsel öğrenme, bilgi işlemi ve yorumlama yoluyla potansiyel davranış sınırını değiştirmektedir.	1991
Swieringa & Wierdsma	Ö rgütsel öğrenme, örgüt davranışının değişmesidir.	1992
Nevis, DiBella & Gouls	Örgütsel öğrenme, eski deneyimlere göre performansın devam etme ya da değiştirme bir gücü veya sürecidir.	1995
Slater & Narver	Örgütsel öğrenme, örgütün davranışları düzeltmesi ve yeni bilgi kazanmasıdır.	1995

Tablo 2.2. (devam)

Templeton, Lewis & Snyder	Organizasyonda pozitif örgütsel değişimi etkileyerek (bilgi elde etme, dağıtma, yorumlama ve örgütsel hafıza) oluşan bir eylem takımıdır.	2002
Lopez, Peon ve Ordas	Örgütsel performansı daha iyi sağlamak için kaynak ve kabiliyet geliştirme yollarıyla bilgi yaratma, elde etme ve birleştirme arasındaki dinamik bir süreçtir.	2005
Beer vd.	Örgütsel öğrenme, bireysel bilgi elde etme ve yorumlanan bilgiyi örgütsel hafızaya transfer etmektedir.	2005
Argon-Correa	Örgütsel öğrenme, örgütteki üyelerin deneyimlerinden bilgi elde etme, paylaşma ve kullanma yollarıyla oluşturulmaktadır.	2007

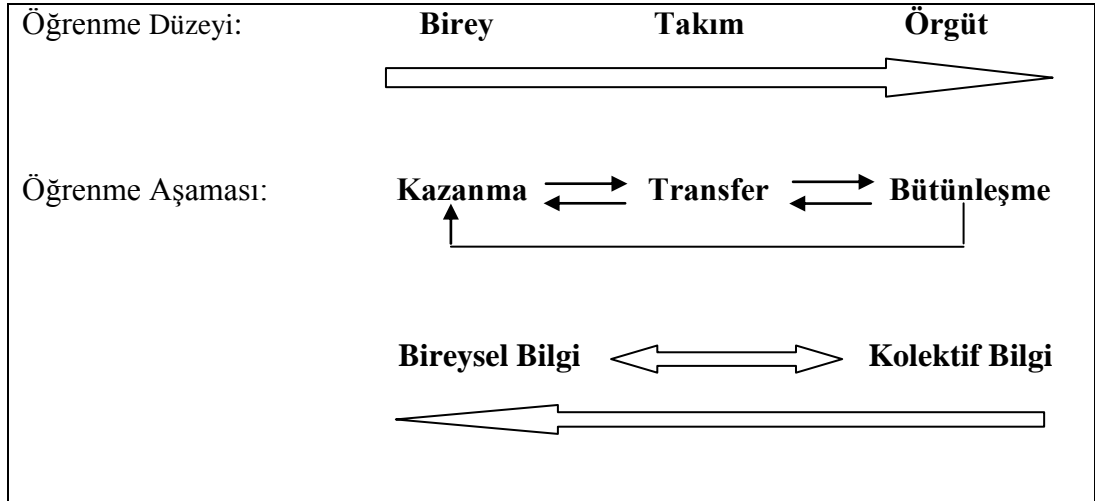
2.1.3. Örgütsel Öğrenme Süreci

Yazında birçok yazar örgütsel öğrenmenin anlaşılabilmesi için bu kavrama bir süreç bakış açısı ile yaklaşmanın gerekliliğini vurgulamakta ve organizasyonlarda öğrenmeyi bir süreç olarak tanımlamayı ve modellemeyi tercih etmektedir (Oh, 2009; Leon ve Garcia, 2011; Cerne vd., 2012). Bu bağlamda örgütsel öğrenme sürecinin zaman zaman farklı, zaman zaman benzer kavramlarla betimlendiği de gözlemlenmektedir. Örneğin örgütsel öğrenmenin, enformasyon yaratılması; yeni enformasyonun örgütsel bağlam ile bütünleştirilmesi; enformasyonun ortaklaşa örümü ve örgüt üyelerinin eyleme geçmek üzere yetkilendirilmesi şeklinde betimlenebilecek dört farklı ama birbiri ile bağlantılı aşamadan oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir (Kapucu, 2012).

Crossan da benzer bir süreci farklı kavramlarla betimlemekte ve örgütsel öğrenme sürecinin aşamalarını sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak sıralamaktadır (Wu, 2007; Lo, 2011). Slater ve Naver ise örgütsel öğrenmeyi enformasyon elde etme, enformasyonun dağıtımı ve paylaşılan yorum şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir (Tsai ve Horng, 2002; Lo, 2011). Robinson örgütsel öğrenmeyi dört aşamadan oluşan bir süreç olarak modellemektedir. Bu modele göre örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları, gözlemlenme, modelleme, yorumlama ve canlandırma olmaktadır. Benzer biçimde

Carrol da örgütsel öğrenmeyi gözlemlene, düşünme, yaratma ve eylemde bulunma aşamalarından oluşan bir süreç olarak betimlemektedir. Daft ve Weick organizasyonlarda öğrenme sürecinin bütünüün üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedirler (Cerne vd., 2012). Bu aşamaları da veri toplama anlamında tarama, veriye anlam verme olarak yorumlama ve eylemde bulunma anlamında öğrenme kavramları ile açıklamaktadırlar (Lieng, 2006; Lo, 2011). Argyris ve Schön ise örgütsel öğrenme sürecini kullanımda olan kuramların ve bunların sonuçlarının keşfi, daha etkin kullanımdaki kuramların icat edilmesi ve üretilmesi, öğrenme süreçlerinin sürekli olarak izlenmesi ve iyileştirilmesi anlamında keşif, icat, üretim ve genelleme aşamaları ile tanımlanmaktadır (Argyris ve Schön, 1978; Tsai ve Horng, 2002; Lo, 2011; Erol, 2012).

Bir örgüt genelindeki tüm karar ve davranışları etkileyen çevresel değişim ve belirsizlikler, örgütler için çevresel adaptasyonu dinamik bir süreç haline dönüştürmüştür (Biçkes, 2011). Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere örgütteki bireysel öğrenme, örgüt içindeki iletişim, ilişki ve açıklık neticesinde kolektif öğrenmeye dönüşür. Öğrenme aşaması ile örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgüt içinde bireysel öğrenme düzeylerinden kolektif öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir (Tseng, 2006).



Şekil 2.1. Örgütsel Öğrenme Süreci (Tseng, 2006: 26)

Bunun için öğrenme süreci, gelişmek, iyileşmek ve değeri arttırmak demektir (Cerne vd., 2012). Örgütsel öğrenme, örgütün koşullara göre değişmesi, yeni bilgi yaratması ve devam etmesidir (Oh, 2009); eğer örgütteki üye yeteneksiz olursa, örgüt gelişmesi ve rekabet avantajında sınırlılık bulunur. Bu nedenle ayakta

kalmak için örgütün devamlı öğrenmesi gerekmektedir (Cerne vd., 2012; Wang ve Lee, 2013). Buna rağmen, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için üç şart vardır (Lo, 2011):

- Sürekli yeni bilgi elde ederek, örgüt içinde paylaşım yeni bilgi yaratmalı;
- Sürekli örgütün kendi becerileri güçlenmeli;
- Davranış düzeltilmeli veya performans yükselmelidir.

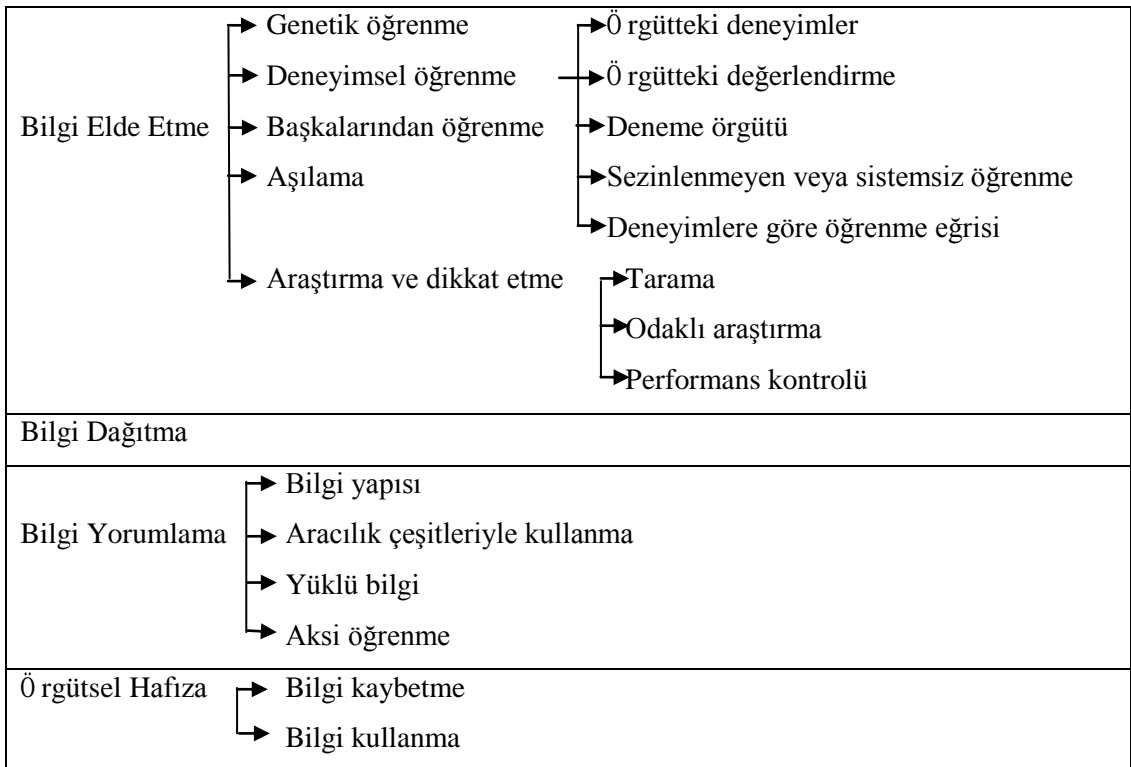
Özetle örgütsel öğrenme, örgütte iç bilgi ve enformasyonun bütünleşmesi ve yaratılmasına odaklanmaktadır (Tseng, 2006). Fakat örgütsel öğrenmenin etkisi uzun sürer o yüzden ölçmesi zordur (Tsai ve Horng, 2002).

Örgütsel öğrenme süreci ile ilgili olarak yazında en sık atıf alan modellerin başında ise Huber'in dört aşamalı modeli gelmektedir (Lieng, 2006; Wu, 2007; Lo, 2011). Enformasyon kuramı ya da bilişsel bakış açısı ile Huber örgütsel öğrenmenin, organizasyonun potansiyel davranışlarında enformasyon işleme yolu ile bir değişme olduğunda gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır (Huber, 1991; Tsai ve Horng, 2002; Oh, 2009; Leon ve Garcia, 2011; Cerne vd., 2012). Bu araştırma da Huber'in örgütsel öğrenme süreci modelini kullanmaktadır. Bu modelde örgütsel öğrenme aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır (Huber, 1991; Tsai ve Horng, 2002; Lieng, 2006; Lo, 2011; Cerne vd., 2012);

- Bilgi elde etme
- Bilgi dağıtma
- Bilgi yorumlama
- Örgütsel hafıza

Örgütsel öğrenme süreci olarak ele alındığında bilgi elde etme ile başladığı, bilgi dağıtma ve yorumlama ile bireysel olarak kazanılan bilgi paylaşılması ve anlamlandırılması sonucu örgütsel hafıza ya da örgüt kültürüne kodlanmasının olanaklı olduğu anlaşılmaktadır (Lo, 2011). Örgütsel eylemlerin arkasında yatan temel faktörlerden birisi olan bilgi elde etme amacına yönelik olarak örgütler, birçok biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlerde bulunmaktadır (Tsai ve Horng, 2002). Huber (1991) örgütlerin genetik öğrenme, deneyimsel öğrenme, başkalarından öğrenme, aşılama ve araştırma olarak beş süreç aracılığıyla öğrenebileceklerini belirtmektedir. Bilgi alındıktan sonra organizasyonlardaki bireyler ya da birimler bilginin kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedirler. Diğer taraftan,

bilgiye ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları bilginin organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedir (Huber, 1991; Biçkes, 2011). Bu durumda örgütsel öğrenme açısından bilgiye sahip olan birey ya da birimler ile bilgiye ihtiyacı olan birey veya birimler arasında bilginin dağıtımını ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi ve bilginin örgüt geneline yayılması gerekmektedir. Yorumlama, bilginin anlamlandırıldığı süreçtir (Huber, 1991; Cerne vd., 2012). Bilginin yorumlanması aşamasında işgörenlerin bölümler arasında dolaşımı, bağlantı roller, bütünleştirici roller, matriks örgüt yapıları, toplantı ve görev gruplarında yüz yüze etkileşim, bilgi teknolojilerinden yararlanma ön plana çıkan örgütsel uygulamalar olmaktadır (Biçkes, 2011). Son olarak örgütsel hafıza, uygun sembollerin kullanımı yoluyla bilginin kodlanmasını, kodlanan bilginin örgütsel hafıza mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklanmasını; böylece bilginin geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak işlem maliyetlerini düşürmekte, etkin ve verimli bir karar alma sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütlerde gücün dağılımına temel teşkil etmektedir (Huber, 1991; Cerne vd., 2012). Şekil 2.2.'de Huber'in örgütsel öğrenme süreci modeli gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Süreci (Lieng, 2006: 13; Lo, 2011: 15)

2.1.3.1. Bilgi elde etme

Organizasyon ihtiyaç duyduğu bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir (Biçkes, 2011). Bilgi edinmek amacıyla hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanılabilir. (Cerne vd., 2012). Diğer bilgi elde etme yolları olarak ise doğrudan deneyimlerde kasıtlı ve sistematik olarak ya da kendiliğinden gerçekleşen ğrenmeyi (Oh, 2009); organizasyonun diğer organizasyonların stratejileri, yönetsel uygulamaları ve teknolojileri hakkındaki öğrenmelerini (Leon ve Garcia, 2011); organizasyonda bulunmayan bilgilere sahip iş görenlerin istihdam edilmesi ile gerçekleşen öğrenmeyi ve çevresel tarama, odaklanmış araştırma ve ya performans izleme aracılığıyla öğrenmeyi de saymaktadır (Huber, 1991; Oh, 2009). Organizasyonların yapılan hatalardan da öğrenebileceği olgusunu eklemektedir. Bilgi elde etme organizasyonun herhangi bir yönü veya deneyimleri üzerine ya da organizasyonun çevreyle ilişkisi üzerine dşunmeyi ve sorgulamalarda bulunmayı da gerektirmektedir (Lo, 2011; Leon ve Garcia, 2011; Erol, 2012).

Gerçekte organizasyon bağlamında ele alındığında öğrenme farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Örgütsel ğrenme sürecinin bilgi elde etme aşamasında tanımlanan yaklaşımların işaret ettiği temel nokta bireysel öğrenmenin önemidir (Leon ve Garcia, 2011). Bir başka ifade ile bilgi elde etmenin merkezinde bireysel öğrenmenin yer aldığı göze çarpmaktadır. Watkins ve Marsick'e göre bu düzeyler bireysel öğrenme, takım olarak öğrenme, örgütsel öğrenme ve toplumsal düzeyde öğrenme (toplum-örgüt etkileşiminden kaynaklanan) olarak bir sıralamaya tabii tutulabilmektedir (Tsai ve Horng, 2002; Graham ve Nafukho, 2007; Fuentes, 2008). Bunlara ek olarak organizasyonlar arasında ortak bir proje için işbirliği yapıldığında ortaya çıkan etkileşimlerden doğan örgütler arası öğrenmeden de söz etmektedir. Ancak konu ile ilgili birçok yazar tarafından paylaşılan bir görüş olarak bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin olamayacağını ifade etmek gerekmektedir (Argyris ve Schön , 1978; Fuentes, 2008; Leon ve Garcia, 2011). Kısaca belirtmek gerekirse, organizasyonlar bağlamında öğrenme, organizasyon adına performansın iyileştirilmesi yönünde cesaretlendirilmiş bireyler ile başlamakta ve organizasyonlar, bireysel yeleri aracılığıyla öğrenmektedir (Oh, 2009; Kapucu, 2012).

2.1.3.2. Bilgi dağıtma

Huber'a göre organizasyonlardaki bireyler ya da birimler bilginin kime ya da hangi birime hizmet edeceğini bilememektedir (Huber, 1991). Diğer taraftan, bilgiye ihtiyacı olan birey ya da birimler de ihtiyaç duydukları bilginin organizasyon içinde nerede olduğunu bilememektedir (Lo, 2011). Bu durumda örgütsel öğrenme açısından bilgiye sahip olan birey ya da birimler ile bilgiye ihtiyacı olan birey veya birimler arasında bilginin dağıtımını ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir (Cerne vd., 2012; Erol, 2012).

Bilgi dağıtma açısından önemli bir kavram diyalogdur (Oh, 2009). Dixon (1999) 'a göre diyalog bireyler arasında her bireyin kendi anlam yapısını açığa vurduğu konuşmadır. Bu tür bir konuşma ile bireyler arasında karşılıklı öğrenme gerçekleşebilmektedir. Uğraş toplulukları paylaşılan uzmanlık ve ortak bir girişim tutkusuyla birbirine kenetlenmiş insan gruplarıdır (Tsai ve Horng, 2002: 59). Bu grupların üyeleri düzenli olarak bir araya gelmekte ve yaratıcı yollardan deneyim ve bilgilerini paylaşmaktadır. Böylece sorunlara yeni yaklaşımlarla yeni çözümler üretmektedir (Oh, 2009). Ayrıca açık bilgi biçimsel ve sistematiktir ve kolayca paylaşılabilir. Buna karşın örtük bilgi kişiseldir, biçimselleştirmek ve dolayısıyla diğer bireylere iletmek oldukça güçtür. Bu bağlamda kodlaştırma stratejisi bireylerin sahip olduğu örtük bilginin belgelere aktarılarak paylaşılabilir açık bilgiye dönüştürülmesini, kişiselleştirme stratejisi ise yine örtük bilginin bu kez diyalog yolu ile bireyden bireye aktarılmasını ifade etmektedir (Erol, 2012).

2.1.3.3. Bilgi yorumlama

Bilginin örgüt genelinde dağıtımını ve paylaşımını ile ihtiyacı olan birey ya da birimlere ulaştırılması ve yorumlanması bilgiye anlam verilmesinin de gerektirmektedir (Oh, 2009; Lo, 2011; Cerne vd., 2012). Bilginin yorumlanarak anlam verilmesi sürecinin çıktısı ise paylaşılan zihinsel modeller olmaktadır. Senge zihinsel modelleri, dünyanın nasıl çalıştığına ilişki derinde tutulan içsel imgeler olarak tanımlamakta ve bireylerin neyi gördüğünü etkileyebilecekleri için bireylerin ne yaptığı üzerinde de güçlü etkileri olduğunu ileri sürmektedir (Senge, 1990; Tseng, 2006). Paylaşılan zihinsel modellerin geliştirilmesi büyük ölçüde bilginin yorumlanması sonucu her bireyin kendi ürettiği anlamı diğer bireylerle paylaşmasına dayanmaktadır (Leon ve Garcia, 2007). Böylece etkileşim içerisinde birey kendi ürettiği anlamı diğer bireylerin ürettiği anlamların etkisine açmaktadır (Tsai ve

Horng, 2002). Bu süreçte aynı zamanda bireyin kendi ürettiği anlam diğer bireylerin ürettiği anlamları da etkilemektedir. Bu sürecinin sonucunda ise ortak anlamların geliştirilmesi olanaklı hale gelmektedir (Oh, 2009; Kapucu, 2012).

Bilgi dağıtma ve yorumlaması bireysel olarak elde edilen bilginin örgüt geneline yayılması ve bu bilgiye ortak bir anlam verilmesini sağlarsa da gelecek örgütsel uygulamalar için de yeniden kullanılabilir olmasını garanti etmemektedir (Erol, 2012). Bu nedenle örgütsel hafıza kavramı ve öğrenilenlerin hafızaya aktarılması olgusu önem kazanmaktadır (Lieng, 2006).

2.1.3.4. Örgütsel hafıza

Organizasyonlarda öğrenme sistemleri sadece mevcut örgüt üyelerini değil, tarih, deneyim, normlar ve hikayelerin bir araya gelmesi ile gelecekteki üyeleri de etkilemektedir. Ayrıca organizasyonlar, standart faaliyet yordamları ya da rutinler içerisinde de önemli miktarda bilgiyi depolayabilmektedir (Tsai ve Horng, 2002). Bu sayılanlar aslında bilginin gelecek örgütsel uygulamalar için depolanabileceği araçlar olarak örgütsel hafızanın birer parçası olmaktadır. Ancak, örgütsel hafızanın bir diğer unsuru da insanlardır (Cerne vd., 2012). Bu nedenle iş gören devri, örgütsel hafızanın insan unsurunda önemli bir kayba neden olabilmektedir (Huber, 1991). Özellikle insanlar kişisel deneyimlerini karar vericilere aktaramadığında ve bu yüzden geçmişte öğrenilenler ve bilgi işgücü devri ile yok olduğunda geçerli bir durumdur. Böylece işgücü devri ile örgütün hafızası aşınmakta ve organizasyonun etkinliği ve verimliliği azalabilmektedir (Erol, 2012).

Bundan kaçınmanın bir yolu Crossan tarafından vurgulanan kurumsallaşma sürecinde yatmaktadır (Lieng, 2006; Wu, 2007). Kurumsallaşma süreci ile geçmişte işe yarayan öğrenilmiş davranışlar organizasyonun rutinleri içerisine gömülür; yani örgütsel hafızaya kaydedilir. Böylece bireyler organizasyondan ayrılırlar dahi öğrendikleri şeyler onlarla birlikte organizasyonu terk etmez (Tseng, 2006). Öğrenilenlerin bazıları sistemlerin, yapıların, stratejilerin, rutinlerin ve bilgi sistemlerinin içerisinde gömülü kalır. Bu da organizasyonlara kendi deneyimlerinden öğrenebilme ve gelecekteki eylemlerini etkileyebilecek olan geçmiş olayları hatırlayabilme becerisi kazandırır (Graham ve Nafukho, 2007). Bir başka ifade ile organizasyonlar zaman içerisinde evrim geçirdikçe başarılı olaylar tekrarlayan davranışları da beraberinde getirecektir. Örgütsel öğrenmenin paylaşılan iç görüler, bilgi ve zihinsel modeller aracılığıyla gelişmesi ve geçmiş bilgi ve deneyimlerin yani

hafızanın üzerine inşa edilmesi olarak sıralamaktadır. Diğer örgüt üyeleri ile paylaşılan bilginin yaratılması, bireysel öğrenmenin örgütsel hafıza ve kültürün bir parçası olan örgütsel öğrenmeye dönüşmesine olanak sağlamaktadır. Böylece elde edilen bilginin organizasyonun geneline yayılması ve yorumlanması olgusu, bireysel olarak öğrenilenlerin örgütsel hafızaya aktarılacak örgütsel öğrenmeye dönüşmesinde oynadığı aracılık rolü ile önem kazanmaktadır. Bunu sağlayan da örgütsel hafızadır. Örgütsel hafıza, bilginin organizasyonda nasıl tutulduğu meselesi ile ilgilidir. Fiziksel yerleşim, işleyiş prosedürleri, bireyler, kültür organizasyonlarda bilginin tutulduğu varlıklara birer örnektir (Kapucu, 2012).

Örgütsel öğrenme süreci olarak ele alındığında bilgi elde etme ile başladığı, bilgi dağıtma ve yorumlama ile bireysel olarak kazanılan bilginin paylaşılması ve anlamlandırılması sonucu örgütsel hafızaya ya da örgüt kültürüne kodlanmasının olanaklı olduğu anlaşılmaktadır (Cerne vd., 2012; Erol, 2012). Diğer açıdan, örgütsel öğrenmenin amacı, bilginin işletilmesini örgütsel hafızaya kaydetmektir; başka bir ifadeyle örgütsel hafıza, örgüt üyelerinin birbirleriyle anlaşması; düşünce ve tecrübelerini paylaşması sürecidir (Wu, 2007; Leon ve Garcia, 2011; Wang ve Lee, 2013).

2.2. TAKIM PERFORMANSI KAVRAMI

2.2.1. Takım Tanımı

Farklı açılardan tanımlanan takım kavramı 1980'li yıllardan itibaren işletmelerin önemle üzerinde durduğu bir olgudur ve değişik açılardan tanımlanmaktadır (Mukamel vd., 2006; Huang, 2010). Cohen ve Bailey (1997)'e göre takım, görevin gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı, ikiden fazla bireyin çıktılar ile ilgili sorumluluğu paylaşan, organizasyon sınırları içerisinde kendi aralarındaki ilişkileri yöneten üyelerden oluşan, organizasyon içerisinde yer alan sosyal bir bütündür (Huang, 2011). Üçüncü ve Balcı (2003)'a göre, kendini ortak bir amaca, performan hedeflerine ve kendilerini beraber sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insanın bir araya gelmesidir. Akgün, Keskin ve Özdemir (2004)'e göre, kendi aralarındaki dağıtılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin, sürekli birleştirilmesi gereken bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu insanlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar ışığında önemli olan üç öğe dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, bir takımın

oluşabilmesi için iki veya daha fazla kişinin olması gerekliliği; ikincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirlerine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesi ve son olarak da takımı oluşturan kişilerin belli bir amaca hizmet etmeleridir (Chen, 2009; Savelsbergh vd., 2010).

Tablo 2.3.'te görüldüğü gibi belirli konularda takımlar oluşturulurken, takımı oluşturma amacı, takımın yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklar, takımda bulunacak kişilerin nitelikleri, takımın kaç kişiden oluşacağı, takımın görev süresinin ne olacağı ve takım liderinin kim olacağı konularına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Lee, 2008; Bulut, 2011).

Takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan, üyeler arasındaki sorumluluğu kapsayan ve birbirini tamamlayan niteliklere sahip küçük insan gruplarıdır (Savelsbergh vd., 2010; Cattani vd., 2013).

Tablo 2.3. Takım Tanımları (Lin, 2010:14)

Bilim Adanı	Açıklama	Yıl
Katzenbach & Smith	Aynı hedef, amaç ve çalışma yöntemi sağlayan küçük insan gruplarıdır.	1993
Ainger, Kauraand, Ennals	Takım, aynı amacı sağlayan kişilerin topluluğudur. Birbirleri ile profesyonel bilgi ve enformasyon paylaşmaktadır.	1995
Griffin	Takım, çalışanların toplandığı bir gruptur. Tek parça olarak iş ile ilgili misyon, işlev ve aktivite gerçekleştirilmektedir.	2000
Robbins	Takım, belli amaç ve misyon ile toparlanmaktadır. Genelde belli bir yapı, yani üyelerin toplanması; ve üyelerin davranışlarını sınırlamak için kural vb. üyelerin hareketleri ve takım performansı etkilenecektir.	2001

2.2.2. Takım Performansı Tanımı

Takımlar, özellikle performans açısından çok yönlü beceriler, karar verme ve deneyim gerektiren durumlar söz konusu olduğunda, bireyin tek başına ya da daha geniş örgüt gruplarında hareket eden bireylerden daha üstün performans

sergileyebilmektedirler (İçigen, 2008; Lee, 2008; Savelsbergh vd., 2010). Birçok kişi takımların veya bir takımın neler yapabileceğini bilmesine, takımların daha iyi çalışmasını sağlayacak sağduyuya sahip olmasına rağmen, yine de kendi elindeki takım olma fırsatını kaçırmaktadır (Mukamel vd., 2006; Huang, 2010).

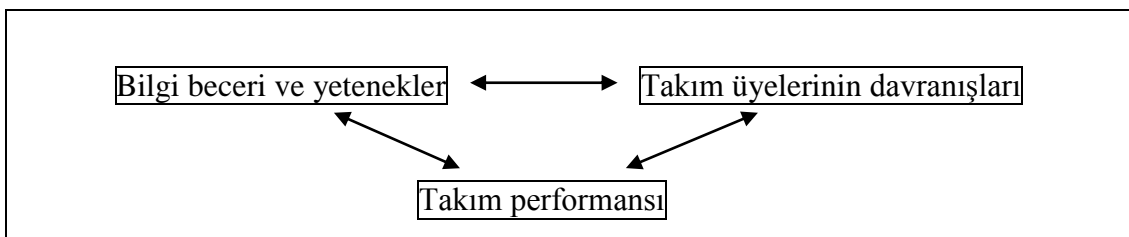
Örgütler; dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi, takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması, örgütsel verimliliğin artırılması, üretim ve kalite artışının sağlanması, iş mükemmelliği anlayışına ulaşılması, çalışanların motivasyonlarının artırılması, çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması, örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi, bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması, iş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması, esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması, çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri, kararların kalitesinin artırılması ve problem çözümlemenin kolaylaştırılması, örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması gibi nedenlerden dolayı bireysel performanstan çok takım çalışması ile takım performansına önem vermeye başlamışlardır (Liu, 2008; Savelsbergh vd., 2010; Lin, 2010; Bulut, 2011; Guchait ve Hamilton, 2013).

Takım performansında öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken nokta, takımın içerisinde yer alan bireylerin takım performansı katkısıdır (Savelsbergh vd., 2010; Chi, 2012). Bireyler tamamen veya sonsuza dek olmasa da takımın amacı, performansı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmelidirler (Liu, 2008; Chen, 2009). Bir takımın performansı denildiğinde, o takımdaki bireylerin tek tek performansları değil, genel olarak takımın performansı anlaşılmalıdır. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir güç oluşturmaktır. Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının göz ardı edilmesi anlamına gelmemelidir; çünkü takım içerisindeki bireyler takımdaki bireysel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler (Bulut, 2011).

Takım performansının başarısının etkileyen diğer bir unsur ise bu başarıya katkı sağlayan bileşenler olarak adlandırılmaktadır. Takımların yapılanma süreçlerini ifade eden yaklaşımların ortak yönleri, performansı etkileyen bileşenlerin performans düzeylerinde de etkili olduğu yönündedir. Çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik, değişim bileşenleri olarak ifade edilen ancak farklı isimlerle anılan ve içerik bakımından benzer olan bu bileşenlerin, takım performansına katkı sağladığı bir

gerçektir (Liu, 2008). Bu bileşenlerin, takım üyeleri arasındaki bağlılık, iletişim, işbirliği, kompozisyon, çevresel koşullar, değişim ve yenilik bileşenleri olduğu söylenebilir (Ahuja, 2010; Huang, 2011). Takım performansının devamlılığı aynı zamanda literatürde performans düzeylerinin belirlenmesi ile de ilişkilendirilmiştir. Takım performans bileşenleri, performans ile ilgili bilgileri ifade edebilmek için kullanılmaktadır (Bulut, 2011; Huang, 2011). Açıklanan takım yapılanması ve takım performans bileşenlerinin belirlenmesini içeren kuramlarının yanında, literatürde takım yapılanması, takım çalışması, performans ölçümü, takım performans ölçümü, takım performans ölçüm sistemini ifade eden araştırmalar da yer almaktadır (Liu, 2008).

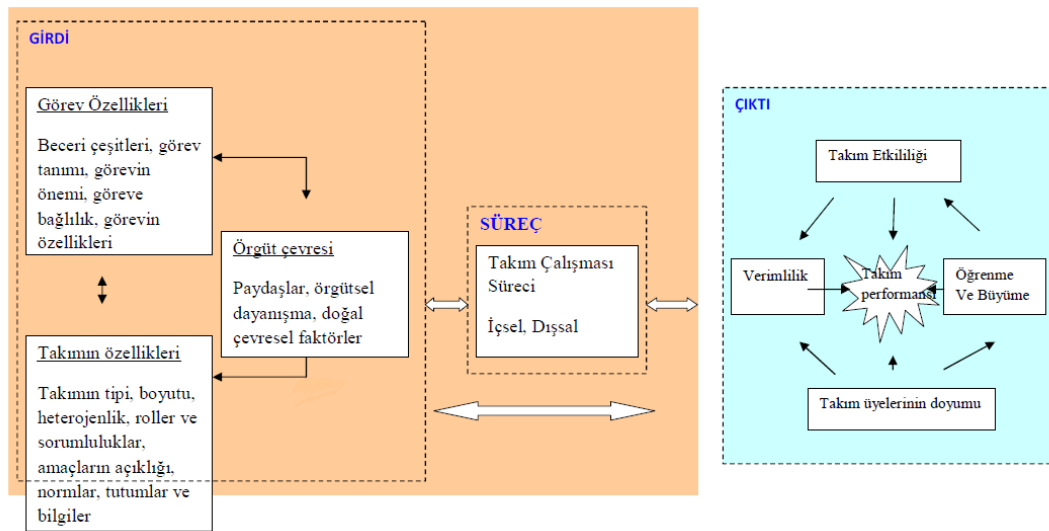
Davranış bilimlerinden gelenler, bütün takım çalışmalarında, performansa yönelik yapılan araştırmaların bu boyutlara (görev özellikleri, örgüt çevresi, takım özellikleri, verimlilik, etkililik, iş doyumunu ve büyüme-öğrenme) önem verilerek değerlendirilmesine dikkat çekmeye çalışmaktadır (Lin, 2010; Bulut, 2011). Reilly ve McGourty (1998)'ye göre, takım performansı takım üyelerinin bilgi, beceri ve yetenekleri ve takım üyelerinin beraber çalışarak oluşturdukları verimliliğin ürünüdür. Şekil 2.3.'de görüldüğü üzere bu üç durum takım temelli örgütlerde istenilen davranışların tanımlanması ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Takım temelli organizasyonlarda arzu edilen davranışlar üç sınıfta toplanabilmektedir. Bunlar, bireysel olan davranışlar (bilgi, beceri, yetenek – örgütsel performans değerlemesine uygun), takım üyelerinin bireysel performansı ile ilgili olanlar ve takım düzeyinde performansı ifade edecek davranışlar olarak sıralanabilir.



Şekil 2.3. Bilgi, Beceri ve Yetenekler, Davranışlar ve Performans İlişkisi (İçigen, 2008: 20)

Takım çalışması ve performansa ilişkin çalışmalara sistem olarak yaklaşan araştırmalar da bulunmaktadır (Chi, 2012). Wishner ve Fawcett (1911), Jones ve Shilling (2000), Mendibil (2003) bu alandaki çalışmalarda en sık rastlanılan

isimlerdir. Bu araştırmalara göre performans, srenin çıktı aşamasında bir takım faktörlerden etkilenmekte ve bu faktörler performansın düzeyini belirlemektedir (Liu, 2008; Savelsbergh vd., 2010). Bu konuya yönelik modeller içerisinde özellikle Mendibil ve MacBrayde (2005)'nin geliştirmiş oldukları ‘‘etkili takım temelli performans ölçüm sistemi’’ yeni ve güncel bir kuram olması sebebiyle oldukça sık kullanılan modeller içersinden yer almaktadır. ‘‘Etkili takım temelli performans ölçüm sistemi’’ modeline sistem olarak bakıldığında, sistemin çıktı aşamasında takım performansının takım etkililiği, öğrenme ve büyüme, takım verimliliği ve takım üyelerinin iş doyumunu gibi boyutlardan etkilendiği grlmektedir (Bulut, 2011; Chi, 2012).



Şekil 2.4. Etkili Takım Temelli Performans lm Sistemi (Bulut, 2011: 31)

Takımların performans göstergeleri üyelerinin faaliyetleri sonucunda başarılı ya da başarısızlıklarını değerlendirmede kullanılmaktadırlar. Teorik ve uygulamalı çalışmalar sonucunda takım performansını değerlendirmek için şu ölçütlere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Liu, 2008; Ahuja, 2010; Varan, 2010):

- Düşünce, tutum, davranış, beceri ve takım üyelerinin bireysel rolleri;
- Hedefler veya takımın amaçlar seti, amaçların netliği, hedefler için sorumluluk üstlenme ve belirlenen hedefe ulaşma;
- Fikir retimi, karar verme becerisi, çatışma yönetimi, iletişim şekli, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, hareket planları ve liderlik şekli gibi takım işleyiş süreçlerini belirleme;

- Örgütsel duruma göre, kültür yönetimi ve ödül sistemi gibi uygulamaları belirlenmesidir.

Sudhakar, Frooq ve Patnaik (2011), takım performansını gelişimine etki eden bileşenleri; teknik bileşenler, teknik olmayan bileşenler, örgütsel bileşenler ve çevresel bileşenler olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlardan (Ahuja, 2010; Lin, 2010; Bulut, 2011):

- Teknik bileşenleri: projenin boyutu ve karmaşıklığı, takım kompozisyonu, takımın gelişimi ve tepe yönetimin desteği ve bu desteğin proje içerisinde kullanımı ve son olarak da teknolojik değişimlere uygunluk;
- Teknik olmayan bileşenleri: takım iklimi, takım yetkinliği, takım üyelerinin kapasiteleri, takım liderinin davranışları ve tepe yönetimin sorumlulukları;
- Örgütsel bileşenleri: örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı, örgütsel değerler ve örgütün vizyonu ve misyonu;
- Çevresel bileşenleri: takımın yaratıcılığı, takımın psikolojik özellikleri, iç ve dış süreçler kavramları ile ifade etmektedirler.

2.3. TEKNİK İNOVASYON KAVRAMI

2.3.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan üretmiş; “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir. İnovasyonun Türkçe karşılığı olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yenilik” ve “yenileşim” kelimeleri verilmiştir (Adıgüzel, 2012; Saygın, 2012). OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı, inovasyon konusunda uluslararası kabul gören bir kaynak olan Oslo Kılavuzu’nun TÜBİTAK tarafından yayınlanan Türkçe çevirisinde inovasyon, “yenilikçilik” olarak ifade edilmekte ve şöyle tanımlanmaktadır: “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (Atahan, 2012; Tuncel, 2012). İnovasyon için, asgari koşul ürün, süreç, pazarlama yöntemi ve ya örgütsel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır (Lou, 2008). Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya örgütlerden

uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar (Jong, 2007; Adıgüzel, 2012).

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilenmeyi/yenilemeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır (Tüsiad, 2003). AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder (Wu, 2007). Aynı sözlük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, “Pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet” de anlatır. Verilen tanımda dikkati çeken nokta, gerek süreç gerekse sonuç açısından, “pazarlanabilirlik” üzerindeki vurgulamadır (Tüsiad, 2003). İnovasyon kavramı, son çözümlemede, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmeyi anlatır (Lin, 2008; Chuang, 2009). Ayrıca, inovasyonun genel bir özelliği, gerçekleştirilmiş olması gerektiğidir (Chen, 2009). Yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, piyasaya sürüldüğünde gerçekleştirilmiş olur. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da örgütsel yöntemler firmanın faaliyetlerinde gerçek kullanıma girdikleri zaman gerçekleştirilmiş olurlar (Liu, 2012). İnovasyon, yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesi olarak da tanımlanmaktadır. İnovasyonun basit bir formülasyonu şu şekilde yapılmaktadır:

İnovasyon = teorik kavram + teknik yenilik + ticari uygulama (Adıgüzel, 2012: 4).

İnovasyon, işletme bünyesinde değer artırımı yapmak ya da sorun çözmek amacıyla yapılan değişiklikleri ifade etmektedir (Lin, 2008; Hardie ve Newell, 2011; Saygın, 2012). Kar güdüsünün harekete geçirdiği girişimciler inovasyon olgusunun ortaya çıkmasında etkilidir (Adıgüzel, 2012). Girişimciler yeni teknolojiyi kullanarak farklılık yaratırlar. Diğer bir ifadeyle, teknolojik inovasyonlar daha kapsamlı bir grup inovasyonun bir alt unsuru olmaktadır (Horn, 2009; Saygın, 2012). Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır (Chen, 2009). Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirlerini süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Tüsiad, 2003). Özetle, yeni olan her şey bir inovasyon olarak değerlendirilememekte,

inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştüren yenilikler” oluşturmaktadır (Lin, 2008).

İnovasyon kavramının önemi artan rekabet ile daha da güçlenmektedir (Hung, 2007; Saygın, 2012). İnovasyonun başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi, yeterli sosyal ve ekonomik katma değer elde edilmesi hem rekabetçilik açısından hem de kullanılan kaynakların etkinliği açısından avantajlı bir konum elde edileceği açıktır (Liu, 2012; Adıgüzel, 2012). İnovasyon, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu iyileştirilmesini sağlamada önemli bir role sahip olmaktadır (Chen ve Wang, 2010; Liu, 2012).

2.3.2. Teknik İnovasyon Tanımı

İnovasyonun türleri ile ilgili olarak literatürde bazı yazarlar çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır. İnovasyon türleri başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir (Chen, 2009; Hardie ve Newell, 2011). Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Manual kılavuzunda, önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç inovasyonları” ile “örgütsel inovasyon” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan inovasyonlar; 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş. Bunlar da sırasıyla, “ürün/hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “pazarlama inovasyonu” ve “örgütsel inovasyon” olarak adlandırılmaktadır (Hung, 2007; Jong, 2007; Lin, 2008; Chen, 2009; Saygın, 2012). Günümüzde gereksinim duyulan inovasyon kavramı artık “Ürün ve süreçlerimi müşteriye sunduğum hizmeti nasıl daha iyi hale getiririm?” sorusunun dışında geliştirilen ürün veya hizmet, sürecinin müşteriye kattığı değere odaklanmaktadır (Saygın, 2012). Böylece, daha genel bir bakışla “teknik inovasyon” ve “teknik olmayan inovasyon” iki gruba ayrılmaktadır; teknik inovasyon, yeni bir üretim fonksiyonunu oluşturulması olarak tanımlanabilmektedir (Liu, 2012). Bu araştırma ise teknik inovasyona odaklanarak, yani “ürün/hizmet” ve “süreç” inovasyonları incelenecektir.

2.3.2.1. Ürün/hizmet inovasyonu tanımı

Ürün terimi, hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Chen, 2009; Adıgüzel, 2012). Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması anlamına gelmektedir (Lin, 2008). Başka bir

ifadeyle, hem yeni mal ve hizmetlerin tanımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir (Liu, 2012). Teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, ürünün ergonomisinde ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (Horn, 2009; Chuang, 2009). Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün inovasyonudur (Atahan, 2012). Hizmetlerde ürün inovasyonları; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri, mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilmektedir (Lai, 2008). Ürün/hizmet, müşteriye sunulan değerleri oluşturmakta ve bu tür inovasyonlar doğrudan müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili olmaktadır (Liu, 2012; Saygın, 2012).

Ürün inovasyonu, gelir elde etmek için en açık araçları sağlamaktadır. Geliştirilmiş veya büyük ölçüde değiştirilmiş olan ürünler, uzun dönemli işletme büyümesi açısından büyük ölçüde önemli olarak kabul edilmiştir (Liu, 2012; Adıgüzel, 2012). Ürün/hizmet inovasyonunun gücü, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerine yardımcı olması ve rekabetçi konumlarını geliştirmesidir (Chuang, 2009; Hardie ve Newell, 2011). Dolayısıyla pazarda güçlü şekilde var olabilmek için ürünlerin güncellenmesi ve tamamen yenilenmesi gerekmektedir (Lin, 2008; Atahan, 2012; Saygın, 2012).

2.3.2.2. Süreç inovasyonu

Teknik inovasyon, kullanıcıya sunulan ürün özellikleri dışında süreç olarak da farklı stratejilerden oluşmaktadır (Adıgüzel, 2012; Saygın, 2012). Süreç terimi, belirli bir müşteri ya da pazara özgü bir çıktıyı üretmek üzere tasarlanmış planlı ve düzenli faaliyetler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Liu, 2012). Başka bir ifadeyle, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir. Süreç inovasyonu, birim üretim veya teslimat yöntemlerinin maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek üzere uygulanmaktadır (Chen, 2009; Horn, 2009). Genel olarak girdinin alınıp değer katılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir (Wang, 2008). Süreç inovasyonu;

karlılığı, etkinliği ve verimliliği arttırırken, maliyetleri azaltmakta, işgücü doyumunu yükseltmektedir (Lai, 2008; Horn, 2009). Ayrıca dağıtım yönteminin geliştirilmesini sağlayarak, tüketicilere geliştirilmiş ürün ya da hizmetin daha iyi teslim edilmesine olanak tanımaktadır (Hardie ve Newell, 2011; Atahan, 2012).

Ürün inovasyonu, müşterilerin yararına sunulan yeni değerleri temsil ederken süreç inovasyonları mamul veya hizmetlerin üretim ya da sunumundaki yeni yöntemleri işaret etmektedir (Horn, 2009). Bu açıdan ürün inovasyonu pazar odaklı ve öncelikli olarak müşteriler tarafından yönlendirilmektedir. Süreç inovasyonu ise içsel bir odağa sahiptir ve öncelikli olarak verimlilik tarafından yönlendirilmektedir. Başka bir ifade ile ürün inovasyon yeni bir pazar oluşturup ya da mevcut ürüne talebi arttırırken, süreç inovasyonu işletmenin maliyet yapısını etkileyip arzı yükseltmektedir. Bu duruma göre ürün/hizmet ve süreç inovasyonlarının farklı etmenler tarafından gerçekleştirilebileceği savunulmaktadır. Öte yandan bu iki inovasyon türünün birbirini desteklediği ve tamamladığı literatürde yaygın biçimde kabul edilmektedir (Lai, 2008; Wang, 2008; Saygın, 2012; Atahan, 2012; Liu, 2012).

2.4. SON YILLARDA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ, TAKIM PERFORMANSI VE TEKNİK İNOVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLERLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Değişime karşı hızlı cevap verebilen örgütler kendi iş alanları ile ilgili örgütsel öğrenmeyi fark etmede daha iyi bir konumda olacaktır. Bu örgütler sürekli olarak piyasayı yeni ürün, hizmet, süreç ve teknolojiler açısından araştırarak teknik inovasyonu geliştirmeye odaklanacaktır (Valle vd., 2011). Değişen çevrelere yanıt verecek yeni ürün, hizmet ve süreçler oluşturarak etkili öğrenmeyi gerçekleştirmek son yılların en stratejik konusu haline gelmiştir (Graham ve Nafukho, 2007). Şiddetli küresel rekabet, giderek küçülen pazar bölümleri, hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin karakterize ettiği günümüz rekabet ortamında teknik inovasyon, firmalar açısından gittikçe ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir (Biçkes, 2011). Üstelik takım çalışması, yönetim organizasyon sonucunun daha iyi, hata ve zarar daha az olması amaçla meydana gelmektedir (Guchait ve Hamilton, 2013). Stanford işletme lisansüstü okulu'na göre, takım performansı, inovasyon başarısına ulaşmak için kritik bir unsurdur. Birçok gelişmiş ülkenin uyguladığı gibi iyi performans gösteren takım, inovasyon da gerçekleştirmiştir. Takım çalışması iyice uygulanırsa, inovasyon daha kolay meydana gelir (Chen, 2012). Bu nedenle takım üzerinde örgütsel öğrenme

uygulanması, artık organizasyon gelişmesi için yapması gereken önemli bir unsurdur (Cerne vd., 2012).

Bu çerçevede, örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon kavramları son yıllarda oldukça önem taşınmaktadır. Fakat bunların arasındaki ilişkilerle ilgili araştırma görece az bulunmaktadır. Chen (2009), Oh (2009), Biçkes (2011), Raquel vd. (2011), Hung ve Huang (2011), Cerne vd. (2012), Tsai ve Liu (2012) ve Atahan (2012)'ın belirttiği gibi, daha çok örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon arasındaki ilişkilerle ilgili araştırmalar yapıp bu iki faktörün birbirlerini pozitif yönde etkiledikleri ortaya çıkmaktadır. Örgüt, sürekli yeni bilgi öğrenip yaratarak; piyasayı yeni ürün, hizmet, süreç ve teknolojiler açısından araştırarak teknik inovasyonu geliştirmektedir. Başka bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre, örgütsel öğrenme sürecinin takım performansına etkisi varken, örgütsel öğrenme sürecine dahil olan örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın artırılması, üretim ve kalite artışının sağlanması, kararların kalitesinin artırılması, problem çözümlenmenin kolaylaştırılması gibi nedenlerden dolayı takım performansı yükselecektir (Woerkom ve Croon, 2009; Aksel ve Hassan, 2011; Chen, 2012). Ayrıca Savelsbergh (2010) ve Bradford (2012) belirttiği gibi, takım performansının da teknik inovasyona etkisi vardır. Takım performansı, inovasyon başarısına ulaşmak için önemli bir unsurdur. İyi performans gösteren takım, inovasyon daha kolay bir şekilde gerçekleştirmektedir (Savelsbergh, 2010; Bradford, 2012). Bu nedenle bu araştırma, takım performansının, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracı rolünü belirleyip örgütsel öğrenme sürecinin etkisini teknik inovasyona aktaran takım performansını ölçmeye çalışmaktadır. Tablo 2.4.'te konularla ilgili araştırmalar gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Son Yıllarda Örgütsel Öğrenme Süreci, Takım Performansı ve Teknik İnovasyon Arasındaki İlişkilerle İlgili Araştırmalar

Bilim Adamı	Savelsbergh, C.M.J.H vd. (2010)
Amaç	Takım, takım öğrenme davranışı ve takım performansı üzerinde kritik bir rol oynamaktır.
Yöntem & Sonuç	Anket sonucuna göre; liderlik, hedef belirtme ve takım öğrenme davranışı ile ana faktör olan takım performansı etkilenmektedir.

Tablo 2.4. (devam)

Bilim Adamı	Raquel, S.V. vd. (2011)
Amaç	Teknik inovasyon üzerinde örgütsel öğrenmenin etkisi ve örgütsel öğrenme üzerinde örgüt kültürünün bir aracı olarak etkisi analiz edilmektedir.
Yöntem & Sonuç	Anket uygulaması ile örgütsel öğrenmenin, teknik inovasyona pozitif etkisi gösterilmektedir.
Bilim Adamı	Hung, C.J. & Huang, Y.H. (2011)
Amaç	Örgütsel öğrenmede, servis inovasyonu, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.
Yöntem & Sonuç	Anket sonucuna göre örgütsel öğrenmenin, teknik inovasyona pozitif etkisi vardır.
Bilim Adamı	Biçkes, D.M. (2011)
Amaç	Örgütsel öğrenme ve firma performansı ilişkisinde inovasyonun aracı rolünü belirlemektir.
Yöntem & Sonuç	Anket sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ile ürün inovasyonu, strateji inovasyonu, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.
Bilim Adamı	Cerne, M. vd. (2012)
Amaç	Örgütsel öğrenme kültürü ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmektir.
Yöntem & Sonuç	Anket sonucuna göre örgütsel öğrenme kültürü ve inovasyon arasındaki pozitif ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır.
Bilim Adamı	Dayaram, K. & Fung, L. (2012)
Amaç	Takım performansı üzerindeki örgütte öğrenmenin etkilerini test etmektir.
Yöntem & Sonuç	Anket sonucuna göre örgütsel öğrenmenin, takım performansına pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.
Bilim Adamı	Tsai, W.R. & Liu, P.X. (2012)
Amaç	Örgütsel öğrenme ve teknik inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmektedir.
Yöntem & Sonuç	Anket uygulaması ile örgütsel öğrenmenin, teknik inovasyona pozitif etkisi gösterilmektedir.

Ü Ç Ü NCÜ BÖ LÜ M

MATERYAL VE YÖ NTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, örgütsel öğrenme sürecinin etkisini, teknik inovasyon başarısına aktaran takım performansını ölçmeye çalışmaktadır. Başka ifadeyle, bu araştırmanın temel amacı, takım performansının örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemektir. Tüm bu ilişkiler doğrultusunda mevcut çalışmada, örgütsel öğrenme sürecinin ve teknik inovasyon başarısının birlikte ele alınması sonucunda, takım performansı değişkeninin öngörüldüğü gibi bu süreçte bir aracılık rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Böylelikle takım performansının açıklanmasında örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon faktörlerin doğrudan veya dolaylı etkileri belirlenebilecektir. Elde edilecek bulgularla teknik inovasyon başarısı sağlamak için önemli rol oynayan takım performansının ne tür bir örgütsel ortamda sergilenebileceğine ve bu süreçte örgütsel öğrenmenin rolünün ne olabileceğine ilişkin, yönetim uzmanları tarafından kullanılacak çeşitli bilgiler ortaya çıkarılabilecektir.

Tayvan'daki teknolojinin önde gelen A şirketinde anket uygulanıp SPSS ile değerlendirilmektedir. Aşağıda sırayla araştırmanın amacı belirtilmektedir:

1. Tayvan'daki A şirketinde çalışan elemanların örgütsel öğrenme, takım performansı ve teknik inovasyon ile ilgili konuların uygulamasını öğrenmek;
2. Tayvan'daki A şirketinde çalışan elemanların kendi aralarındaki örgütsel öğrenme, takım performansı ve teknik inovasyon ilişkilerini karşılaştırmak;
3. Tayvan'daki A şirketinde takım performansının örgütsel öğrenme

süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Tayvan'da bulunduğumuz A şirketi, 24 yıldır Tayvan merkezli bir bilgisayar ve donanım üreticisidir. Dizüstü bilgisayar, anakart, ekran kartı, tablet, cep telefonu, LCD panel gibi geniş bir üretim ağına sahip olan teknoloji firmasıdır; özellikle son dönemde ürettiği dizüstü bilgisayar ve tablet ile adından söz ettirir hale gelmiştir. A şirketi, misyonunu teknoloji tutkusu, kaliteye odaklanma, uzun süreli ilişkiler ve azim ile gerçekleştirmeyi planlamıştır. A şirketi, müşterilerinin hayatına kaliteli tasarımlar ve inovasyonlar katan tüketici teknolojilerinde önemli bir yere sahip firma konumuna yükseltme vizyonu üzerine kurulmuştur. Kaliteyi, teknolojiyi ve sağlamlığı ön plana çıkarmayı amaçlayan A şirketi, bunu sloganına da yansıtmış ve bu doğrultuda satış yapmaya devam etmektedir (A şirketinin web sayfasında tanıtım bilgileridir).

A şirketinin yönetim felsefesi aşağıdaki gibidir;

- Çalışanları en yüksek potansiyellerini keşfetmek üzere yetiştirmek, motive etmek ve telkin etmek;
- Dürüstlük ve çalışkanlığa bağlılık; esaslara ve sonuçlara odaklanmak;
- Kalite, hız, hizmet, yenilik ve maliyet etkinliği alanlarında hiç durmaksızın 1 numara olma peşinde koşmak;
- Dünya startlarındaki ileri teknoloji liderleri arasında olmak ve insanlığına değerli katkılarda bulunma gayreti içerisinde olmaktır.

Dünyada yaklaşık 11,500 elemana sahip olan küresel A şirketi, dünya markası olmak için 32 ülkede kendisine ait servis merkezi ve 500'den fazla hizmet ortaklıkları kurmuştur. En az 37 yabancı dil kullanılmaktadır. Hedeflerine ulaşmak için sadece Tayvan piyasası değil, aynı zamanda bütün dünya piyasasına odaklanmaktadır. A şirketi, tüketicilerin hayatlarında ve dünya genelinde gerçek bir etki yaratmış olan birçok yenilik, trend ve teknolojiye öncülük ederek pazar payı kadar tüketici bilincini kazanmayı da ümit etmektedir. 2013 yılında, A şirketi en az 20 tane uluslararası inovasyonla ilgili ödül almıştır. 2014 yılın Amerika CES İnovasyon ve Mühendislik Ödülü (CES Innovation and Engineering Awards) töreninde, A şirketi ürün inovasyonu üzerinde 16 ödül elde etmiştir (www.cesweb.org).

Bu araştırma, Tayvan'da örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkiyi değerlendirilmek amacıyla, özellikle bu konuda başarılı olan A şirketi örnek olarak seçilmiş, anket uygulanmıştır.

A şirketinde çalışan eleman çok fazla olduğu için, takım performansı oldukça önemli bir etkidir. Bu çalışmada, A şirketinin Tayvan'ın başkenti Taipei'deki ana merkezini seçilip bu merkez anket uygulama evreni olmaktadır. A şirketinin ana merkezinde Ar-Ge, finansal, pazarlama, satış, lojistik bölümleri ve birçok çeşitli laboratuvar bulunmaktadır. Çalışan eleman sayısı yaklaşık 5000 ve hepsi beyaz yakalı olmasının yanı sıra yaklaşık 1500 kişi idareci ve üstü olarak çalışmaktadır. Sekreter ve kısmi süreli çalışanları ayrılıp takımlarda çalışan kişi sayısı yaklaşık 3000 olması hesaplanmıştır. Takım olarak örgütsel işletmeye önem veren A şirketi, bu bağlamda araştırmanın evreni için oldukça uygun bulunmaktadır.

Tayvan'da örneklem çevresini oluşturan teknolojinin önde gelen şirketlerinden A firmasının Taipei'de bulunan ana merkezinde 15 Haziran 2013 tarihinde internet üzerinde yapılan anket uygulama sistemi ile anket formları doldurulmuştur. Anket uygulama süresi 31 Temmuz 2013 tarihine kadar devam etmiştir. Anket uygulama sürecinin sonunda 200 adet anket formu dönüşü sağlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, takım performansı değişkeninin örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasında bir aracılık rolünün olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Değişkenler arasında bir aracılık rolünden bahsedebilmek için aracı değişkenin analiz alınması sonrasında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkilerinde anlamlı bir azalmanın olması veya aralarındaki ilişkinin anlamsızlaşması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken yaklaşımına göre, bağımlı değişken üzerinde bağımsız ve aracı değişkenin ayrı ayrı doğrudan etkisi olmalı, ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişki olmalıdır. Araştırmamızda gerçekleştirilen istatistiksel analizlerde takım performansı aracı değişken olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda örgütsel teknik inovasyon bağımlı değişken olarak, öğrenme süreci alt boyutları ise bağımsız değişken ve takım performansı da aracı değişken olarak alınmaktadır.

Takım performansının, örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan anket formu, üç temel bölümden oluşmaktadır. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılarak ölçülmüştür. Örgütsel öğrenme düzeyini ölçmek amacıyla, Valle vd. (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeği; bilgi elde etme (3 ifade), bilgi dağıtma (3 ifade), bilgi yorumlama (3 ifade) ve örgütsel hafıza (3 ifade) olmak üzere 4 boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Takım performansı düzeyini ölçmek amacıyla, Guchait ve Hamilton (2013) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmış ve ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5 noktalı likert tipi ölçek (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümdeki teknik inovasyon düzeyini ölçmek için yine Valle vd. (2011) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İnovasyon ölçeği; toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeye katılım düzeylerini 5 noktalı likert tipi ölçek (1= rakiplere göre çok kötü, 2= rakiplere göre kötü, 3= rakiplerle aynı, 4= rakiplerden iyi, 5= rakiplerden çok iyi) üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için öncelikle Çince'ye çevrilmiş, ardından Türk dille tez olduğu için Türkçe'ye de çevirmiştir. Çevirmiş olan anket soruları diğer hem Türkçe hem de İngilizce'yi bilen Tayvan'lı uzmanlar, Gaziantep Üniversitesi'nde Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitim Bölümü Yardımcı Doçent Dr. Tzu-Yu Allison, LİN ve Tayvan'daki Ulusal Cheng-Chi Üniversitesi'nde Türk Dili ve Kültürü Bölümü Öğretim Görevlisi Yao-Kai, CHİ tarafından kontrol edilmiştir. Anket uygulamasına geçmeden önce, anket formundaki soruları cevaplayanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek, özellikle çeviride anlaşmak amacıyla anket formu örneklem, öncelikle Tayvan'da özel sektörde çalışan beş kişi üzerinde denenmiştir. Tercümenin uygunluluğu onaylandıktan sonra geri bildirimlerine göre Çince olarak son anket formu oluşturulmuş ve Tayvan'da A şirketin ana merkezinde çalışan elemanlara dağıtılmıştır. Anket formları geri toplandıktan sonra SPSS 17.0 kullanılıp analiz edilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek maksadıyla demografik, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Örgütsel öğrenmenin, örgüt gelişme sürecinde kritik bir rolü vardır. Örgütsel öğrenme, takım olarak birey, grup ve örgüt arasında örgütün adapte olması ve öğrenmesidir (Savelsbergh vd., 2010). Ayrıca grup veya bölümdeki elemanlar arasında hataları azaltmak, elemanların birbirlerini etkilemesini sağlamak ve gelişmelerine destek olmak için takım çalışması gerekmektedir (Woerkom ve Croon, 2009). Crossan vd. (1999)'in belirlediği gibi, örgütsel öğrenme, birey, takım ve örgüt arasında gerçekleşmektedir. Birey, özellikle bilgi yorumlama aşamasında ortaya çıkan düşünceler ve algılamaları takımdaki üyelerle paylaşmaktadır. Ondan sonra takımda bütünleştirilip örgüte uygulamaktadır. Kısacası, Crossan'ın modeli, sürekli öğrenerek ve anlaşarak öğrenme sonuçları birey, takım ve örgüt davranışlarını etkileyecektir (Chen, 2012).

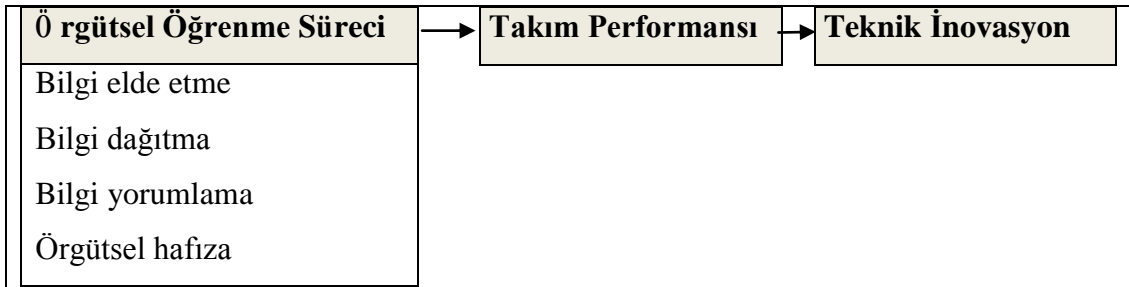
Amaca ulaşmak için takım oluşturulmaktadır; böylece, takımdaki üyelerin eğitim ve alıştırmaları oldukça önemlidir (Liu, 2008). Örgütün amacına ulaşabilmek için takımdaki üyeler arası aynı bilgi, beceri ve tutum sağlanması gerekmektedir (Woerkom ve Croon, 2009). Bu nedenle, örgütsel öğrenme ne kadar sağlam uygulanırsa, takım performansı o kadar yükselecektir (Chen, 2012).

Teknik inovasyon gerçekleştirmek için takımda yapacak kişi, yapılacak detay ve bitirecek zamanın belirlenmesi gerekir (Chen, 2009; Chi, 2012). Takımdaki rol ve sorumluluklar belirlenirse, takım performansı ona göre daha fazla yükselecektir. Takım olarak iyi çalışılırsa, performans yüksek dereceye varabilmektedir. Takıma yetkinin verilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca güvenlik ve işbirliği de unutulamaz faktörlerdir (Chen ve Wang, 2010). Öyleyse zaman kaybı yaşamadan takım daha etkili bir şekilde yürüyecektir. Takım performansı yüksek olursa, rekabet avantajı daha iyi elde edilecektir (Bradford, 2012). Bu nedenle, teknik inovasyonun ortaya çıkması için takım performansı oldukça önemli bir etkidir.

Crossan, Lane ve White (1999)'e göre örgütsel öğrenme, bir bütünleme düşüncesidir. Örgütün gelişme sürecinde bilgi oluşturulması, ürün inovasyonu ve sınırlı mantıklılık dahil olarak odaklanmaktadır (Wu, 2007; Chen, 2012). Konuyla ilgili literatür incelendiğinde birçok çalışmada, inovasyonun öncüllerinden birisinin örgütsel öğrenme olduğu vurgulanmaktadır. İnovasyon temelini oluşturan yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlaması ve yaratıcılığı desteklemesi nedeniyle, örgütsel öğrenmenin, inovasyon sürecinin kritik bir bileşeni olduğu söylenebilir (Biçkes, 2011; Tuncel, 2012). Bir inovasyonun düzeyi, o inovasyonda gömülü

bulunan yeni bilginin alanını yansıtır. Dolayısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin, inovasyon oluşturmaları üzerinde önemli bir etkisinin ve rolünün olduğu söylenebilir (Valle vd., 2011). Örgütsel öğrenme, yeni bilgi ve fikirlerin gelişimine zemin hazırlayarak, ayrıca bu bilgi ve fikirlerin uygulanma yeteneğini geliştirerek, yaratıcılığı desteklemektedir (Tseng, 2006; Wu, 2007). Düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneği olarak tanımlanabilecek olan yaratıcılık, inovasyon için itici bir güçtür diyebiliriz (Biçkes, 2011).

Literatürde, işletmenin sürdürülebilir başarı elde etmesinde takım performansının oldukça kritik rol oynadığına yönelik bir görüş birliğinin varlığından söz edebilir (Lee, 2008; Savelsbergh vd., 2010; Lin, 2010; Bulut, 2011; Guchait ve Hamilton, 2013). Örgütler rekabet avantajını arttırabilmeleri, performanslarını yükseltebilmeleri ve inovasyon başarısı sağlayabilmeleri, uygun takım geliştirmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon ilişkisinde takım performansının aracı rolüne yönelik araştırma modeli ve araştırma hipotezlerini toplamak mümkündür. Şekil 3.1.'de araştırma modeli görülmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Aşağıda sıralanan hipotezler örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide takım performansının aracı rolünü test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

H1₀: Takım performansının, bilgi elde etme ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.

H1₁: Takım performansının, bilgi elde etme ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H2₀: Takım performansının, bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.

H2: Takım performansının, bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H3₀: Takım performansının, bilgi yorumlama ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.

H3₁: Takım performansının, bilgi yorumlama ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

H4₀: Takım performansının, örgütsel hafıza ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.

H4₁: Takım performansının, örgütsel hafıza ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma, vaka çalışması olarak yapılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmanın Tayvan'daki teknoloji firmalarında faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli olmasına rağmen, ancak A şirketi işletmelerle sınırlandırılmış olması;
- Bu araştırma, A şirketin ana merkezinde anket uygulanması;
- Bu araştırmanın anket uygulama yapan A şirketinde Tayvan vatandaşlığı olan elemanlar katılması;
- Araştırmanın örnekleme, sadece anket uygulandığı andadır; başka zaman farklı cevaplar olmaları olasılığı;
- Ankete katılanların bir kısmının çeşitli nedenlerden dolayı soruları içtenlikle cevaplanmamış olmaları olasılığı;
- Gerçek durumla kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme olasılığıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGU VE ANALİZLER

4.1. VERİLERİN SUNULMASI

Yapılan araştırmanın uygulama evreni; Tayvan'da 24 yıldır faaliyette bulunan A teknoloji şirketinin ana merkezinde çalışan elemanlarıdır. Yaklaşık 5000 çalışan elemana sahip olan A şirketinin ana merkezinde toplam 200 adet anket toplanmıştır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş dağılımı, eğitim durumu gibi demografik özellikleri incelenecektir. Tablo 4.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan A şirketinde çalışanların cinsiyet dağılımını göstermektedir. Tablodan görüleceği gibi ankete katılan %51.5'i (103 kişi) kadın, % 48.5'i (97 kişi) ise erkektir. A şirketinde çalışanların kadın ve erkek oranı hemen hemen yarı yarıya olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımları Tablo 4.1.'den anlaşılacağı üzere katılanların %7'si (14 kişi) 25 yaş ve altında, %43.5'i (87 kişi) 26-30 yaş aralığında, %30.5'i (61 kişi) 31-35 yaş aralığında, %14.5'i (29 kişi) 36-40 yaş aralığında ve %4.5'i (9 kişi) 41-50 yaş aralığındadır. Yapılan araştırmada A şirketinde çalışanların çoğunluğunun 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.'de görüleceği üzere araştırmaya katılanların eğitim durumu bakımından %3.5'i (7 kişi) meslek okulu mezunu, %50'yi (100 kişi) lisans mezunu, %42.5'i (85 kişi) yüksek lisans mezunu ve %4'ü (8 kişi) doktora mezundur. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu üniversite mezundur.

Katılanların mesleki iş süre durumu dağılımı tabloda görüldüğü üzere, %7 (14 kişi) 0-1 yıl, %30.5 (61 kişi) 2-4 yıl, %25 (50 kişi) 5-7 yıl, %20 (40 kişi) 8-10 yıl, %8.5 (17 kişi) 11-13 yıl, %4 (8 kişi) 14-16 yıl, ve %5 (10 kişi) 17 yıl ve üstü şeklindedir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun 2-4 yıllık mesleki çalışma süresine sahiptir.

Katılanların A şirketinde çalışma süre durumu dağılımı tabloda görüldüğü üzere, %25 (50 kişi) 0-1 yıl, %35 (70 kişi) 2-4 yıl, %23.5 (47 kişi) 5-7 yıl, %11 (22 kişi) 8-10 yıl, %3.5 (7 kişi) 11-13 yıl, ve %2 (4 kişi) 14-16 yıldır. Yapılan araştırmada A şirketi çalışanlarının çoğunluğu 2-4 yıllık çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılanların görev durum dağılımları tabloda görüldüğü üzere %6.5 (13 kişi) asistan, %67 (134 kişi) mühendis, %8.5 (17 kişi) idareci (lider dahil), %3.5 (7 kişi) müdür ve üstü ve %14.5 (29 kişi) diğerleri şeklindedir. Yapılan araştırmada A şirketinde çalışanların çoğunluğunun mühendis olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

Değişken	Açıklama	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	97	48.50
	Kadın	103	51.50
Yaş	25 ve altı	14	7.00
	26-30	87	43.50
	31-35	61	30.50
	36-40	29	14.50
	41-50	9	4.50
Eğitim seviyesi	Meslek okulu	7	3.50
	Lisans	100	50.00
	Yüksek lisans	85	42.50
	Doktora	8	4.00
Mesleki iş tecrübesi (Yıl)	0-1	14	7.00
	2-4	61	30.50
	5-7	50	25.00
	8-10	40	20.00
	11-13	17	8.50
	14-16	8	4.00
	17 ve üstü	10	5.00

Tablo 4.1. (devam)

A şirkette çalışma süresi (Yıl)	0-1	50	25.00
	2-4	70	35.00
	5-7	47	23.50
	8-10	22	11.00
	11-13	7	3.50
	14-16	4	2.00
Pozisyon	Asistan	13	6.50
	Mühendis	134	67.00
	İdareci (lider dahil)	17	8.50
	Müdür ve üstü	7	3.50
	Diğer	29	14.5

N=200

4.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

4.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler Sonuçları

Öncelikle her ifade için analiz yapıp ortalama ve standart sapma ortaya çıkmaktadır. Tablo 4.2., 4.3. ve 4.4.'te faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Örgütsel Öğrenme Sürecine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
Bilgi Elde Etme	Şirkette sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır. (Soru 1)	3.87	0.820
	İş performansı ile ilgili yeni düşünce ve yaklaşımlar sürekli olarak denetlenir. (Soru 2)	3.54	0.895
	Örgütsel sistemler ve prosedürler, inovasyonu destekler. (Soru 3)	3.53	0.867

Tablo 4.2. (devam)

Bilgi Dağıtma	Şirkette düzenli olarak toplantı yapıp en son yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilir. (Soru 4)	3.31	0.984
	Şirket en iyi uygulamaların farklı faaliyet alanları arasında paylaşılmasını sağlayan resmi süreçlere sahiptir. (Soru 5)	3.31	0.948
	Şirkette birkaç takım ya da bölümde yer alan ve bu bölümler ile takımlar arasında bağlantı kuran çalışanlar vardır. (Soru 6)	3.86	0.802
Bilgi Yorumlama	Şirketteki her üye, bağlı olduğunu hissettiği aynı amacı paylaşır. (Soru 7)	3.37	0.881
	Çalışanlar birbirleriyle konuşarak bilgi ve tecrübelerini paylaşır. (Soru 8)	3.77	0.859
	Şirkette takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır. (Soru 9)	3.96	0.825
Örgütsel Hafıza	Şirkette belirli alanlara ait bilgiler mail ya da dosya olarak tutulur. (Soru 10)	3.78	0.981
	Şirkette müşterilerin güncel veri tabanı bulunmaktadır. (Soru 11)	3.29	0.964
	Veri tabanları her zaman güncelleştirilir. (Soru 12)	3.45	0.855

Tablo 4.3. Takım Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
Takım Performansı	Şirketteki takımların amacı mükemmel kaliteye ulaşmaktır. (Soru 13)	3.63	0.738
	Takım, zamanı etkin bir şekilde yönetir. (Soru 14)	3.50	0.902
	Takım, önemli işleri belirtilen zamanda bitirir. (Soru 15)	3.59	0.833
	Takım, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılar. (Soru 16)	3.88	0.733
	Takım, detaylara dikkat eder. (Soru 17)	3.86	0.767

Tablo 4.4. Teknik İnovasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	İfade	Ort.	St. Sapma
Teknik İnovasyon	Pazara sunulan yeni ürün/hizmet sayısı (<i>Soru 18</i>)	3.96	0.861
	Ürün/hizmetin ilk olarak pazara sunulması (<i>Soru 19</i>)	3.95	0.828
	İnovasyon sürecinde harcanan çaba bakımından (zaman, insan kaynağı, takım, eğitim) (<i>Soru 20</i>)	4.00	0.835
	Süreçlerde meydana gelen değişikliklerin sayısı (<i>Soru 21</i>)	3.40	0.814
	Bu süreçlerin ilk olarak geliştirilmesi (<i>Soru 22</i>)	3.42	0.881
	Rakiplerin geliştirdiği süreçlere hızlı yanıt verme (<i>Soru 23</i>)	3.67	0.826

4.2.2. Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.5., 4.6., 4.7., 4.8. ve 4.9.'da analizin problemleri maddelerinin elenmesinden ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 17.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu değişkenlerin 6 faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar: bilgi elde etme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama, örgütsel hafıza, takım performansı ve teknik inovasyondur.

Örgütsel öğrenme süreci boyutlarını belirlemek amacıyla ankette yer alan 4 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile “Temel Bileşenler” analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda 10 numaralı soru ayrışma geçerliğini düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda 4 faktör ve bunlara ait 11 adet değişken toplam varyansın %74.471'i açıklanmaktadır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO'nun 0.88 olması ve Barlett Sphericity testinin (1052.214; $p < 0.000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kurtuluş, 2010). Tablo 4.5.'te örgütsel öğrenme süreci değişkenine ait faktörler ve varyans değerleri yer almaktadır. Araştırmada örgütsel öğrenme süreci değişkenine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda bilgi elde etme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza şeklinde 4 faktör elde edilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri

Faktörler	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Bilgi Elde Etme	2.368	21.524	21.524
F2: Bilgi Dağıtma	2.090	18.996	40.520
F3: Bilgi Yorumlama	1.973	17.935	58.456
F4: Örgütsel Hafıza	1.762	16.016	74.471

Tablo 4.6.'da ise örgütsel öğrenme süreci değişkenine ait faktörler ve faktör yük değerleri yer almaktadır. Bilgi elde etme boyutu 3 ifadeden, bilgi dağıtma boyutu 3 ifadeden, bilgi yorumlama boyutu 3 ifadeden ve örgütsel hafıza boyutu 2 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 4.6. Örgütsel Öğrenme Süreci Değişkenine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Faktörler		Faktör Yük Değerleri
Bilgi Elde Etme ($\alpha=0.786$)		
1	Şirkette sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır.	0.810
2	İş performansı ile ilgili yeni düşünce ve yaklaşımlar sürekli olarak denetlenir.	0.739
3	Örgütsel sistemler ve prosedürler, inovasyonu destekler.	0.698
Bilgi Dağıtma ($\alpha=0.759$)		
4	Şirkette düzenli olarak toplantı yapıp en son yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilir.	0.699
5	Şirket en iyi uygulamaların farklı faaliyet alanları arasında paylaşılmasını sağlayan resmi süreçlere sahiptir.	0.683
6	Şirkette birkaç takım ya da bölümde yer alan ve bu bölümler ile takımlar arasında bağlantı kuran çalışanlar vardır.	0.629
Bilgi Yorumlama ($\alpha=0.762$)		
7	Şirketteki her üye, bağlı olduğunu hissettiği aynı amacı paylaşır.	0.562
8	Çalışanlar birbirleriyle konuşarak bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	0.790

Tablo 4.6. (devam)

9	Şirkette takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	0.822
Örgütsel Hafıza ($\alpha=0.865$)		
11	Şirkette müşterilerin güncel veri tabanı bulunmaktadır.	0.810
12	Veri tabanları her zaman güncelleştirilir.	0.845

Takım performansı boyutu belirlemek amacıyla ankette yer alan 5 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile “Temel Bileşenler” analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda 1 faktör ve bunlara ait 5 adet değişken toplam varyansın %72.461’i açıklanmaktadır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO’nun 0.838 olması ve Barlett Sphericity testinin (642.866; $p<0.000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kurtuluş, 2010). Tablo 4.7.’de takım performansı değişkenine ait ifadeler ve varyans değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Takım Performansı Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri

Faktör	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Takım Performansı	3.623	72.461	72.461

Tablo 4.8.’de ise takım performansı değişkenine ait 5 ifade ve faktör yük değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.8. Takım Performansı Değişkenine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Faktör: Takım Performansı ($\alpha=0.903$)		Faktör Yük Değerleri
13	Şirketteki takımların amacı mükemmel kaliteye ulaşmaktır.	0.861
14	Takım, zamanı etkin bir şekilde yönetir.	0.862
15	Takım, önemli işleri belirtilen zamanda bitirir.	0.836
16	Takım, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılar.	0.841
17	Takım, detaylara dikkat eder.	0.856

Teknik inovasyon boyutu belirlemek amacıyla ankette yer alan 6 adet değişkene temel bileşenler yöntemi ile “Temel Bileşenler” analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda 1 faktör ve bunlara ait 6 adet değişken toplam varyansın %56.673’ü açıklanmaktadır. Verilenlerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile ölçülmüştür. KMO’nun 0.836 olması ve Barlett Sphericity testinin (468.705; $p < 0.000$) anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kurtuluş, 2010). Tablo 4.9.’da teknik inovasyon değişkenine ait ifadeler ve varyans değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.9. Teknik İnovasyon Temel Değişkenine Ait Faktör Değerleri

Faktör	Varyans Değerleri (Eigenvalues)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Varyans Yüzdeleri
F1: Teknik İnovasyon	3.400	56.673	56.673

Tablo 4.10.’da ise teknik inovasyon değişkenine ait 6 ifade ve faktör yük değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.10. Teknik İnovasyon Değişkenine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Faktör: Teknik İnovasyon ($\alpha=0.845$)		Faktör Yük Değerleri
18	Pazara sunulan yeni ürün/hizmet sayısı	0.792
19	Ürün/hizmetin ilk olarak pazara sunulması	0.778
20	İnovasyon sürecinde harcanan çaba bakımından (zaman, insan kaynağı, takım, eğitim)	0.761
21	Süreçlerde meydana gelen değişikliklerin sayısı	0.585
22	Bu süreçlerin ilk olarak geliştirilmesi	0.762
23	Rakiplerin geliştirdiği süreçlere hızlı yanıt verme	0.816

4.2.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu araştırmada güvenilirliği ölçmek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa (α) katsayısı, likert ölçekli sorularda kullanılmakta ve alfa katsayısının 0.70’in üzerinde olması, genellikle ölçeğin güvenilir olduğunu

göstermektedir (Kurtuluş, 2010). Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach alfa (α) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Bilgi Elde Etme	3	0.786
Bilgi Dağıtma	3	0.759
Bilgi Yorumlama	3	0.762
Örgütsel Hafıza	2	0.865
Takım Performansı	5	0.903
Teknik İnovasyon	6	0.845

Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde Cronbach alfa (α) > 0.70 olduğu gözlenmiştir.

4.2.4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.12.'de ankette yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlere ait ortalama değerlere bakıldığında, istatistiksel olarak hepsi anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu gözlenmektedir. Diğer değişkenlerle örgütsel öğrenme süreci boyutları arasındaki en yüksek korelasyon değerinin bilgi elde etme olduğu görülmektedir. Teknik inovasyon bakımından, diğer değişkenlerden görece daha düşük korelasyon değerinin olduğu dikkat çekmektedir; özellikle örgütsel öğrenme süreci boyutlarındaki bilgi dağıtımındadır.

Tablo 4.12. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	X	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6
Bilgi Elde Etme	3.65	0.72	0.78	-					
Bilgi Dağıtma	3.49	0.75	0.75	.647**	-				
Bilgi Yorumlama	3.70	0.70	0.76	.536**	.577**	-			
Örgütsel Hafıza	3.37	0.85	0.86	.583**	.623**	.520**	-		
Takım Performansı	3.69	0.67	0.90	.614**	.592**	.584**	.526**	-	
Teknik İnovasyon	3.73	0.63	0.84	.386**	.262**	.357**	.331**	.423**	-

** : $p < 0.01$

Tablo 4.12.'de gösterilen korelasyon analizi sonuçları ise araştırmaya dahil edilen tüm değişkenler arasında birebir, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

4.2.5. Değişkenler Arasındaki Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Takım performansının örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasındaki bir aracılık etkisini ölçmek amacıyla, aşağıdaki tablolarda modele ait hipotezlerin hiyerarşik regresyon analizi yapılmış olup bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tablo 4.13. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: *Bilgi Elde Etme*)

Adımlar	Beta	Stardart Hata	t	p
Adım 1: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Bilgi elde etme</i>	0.38	0.05	5.88	0.00
Adım 2: <i>Takım Performansı</i> <i>Bilgi elde etme</i>	0.61	0.05	10.93	0.00
Adım 3: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Takım Performansı</i>	0.30	0.07	3.72	0.00
<i>Bilgi elde etme</i>	0.20	0.70	0.50	0.01

Tablo 4.13.'teki sonuçlara göre takım performansının bilgi elde etme ve teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu hipotezi 1₁ (H1₁) desteklenmiştir (β : 0.20; $p < 0.050$).

Tablo 4.14. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: *Bilgi Dağıtma*)

Adımlar	Beta	Stardart Hata	t	p
Adım 1: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Bilgi Dağıtma</i>	0.26	0.05	3.82	0.00
Adım 2: <i>Takım Performansı</i> <i>Bilgi Dağıtma</i>	0.59	0.05	10.33	0.00
Adım 3: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Takım Performansı</i>	0.41	0.07	5.15	0.00
<i>Bilgi Dağıtma</i>	0.01	0.06	0.22	0.82

Tablo 4.14.'teki sonuçlara göre takım performansının bilgi dağıtma ve teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü olmadığı için hipotezi 2₀ (H2₀) desteklenmiştir (β : 0.01; $p > 0.050$).

Tablo 4.15. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: *Bilgi Yorumlama*)

Adımlar	Beta	Stardart Hata	t	p
Adım 1: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Bilgi Yorumlama</i>	0.35	0.06	5.37	0.00
Adım 2: <i>Takım Performansı</i> <i>Bilgi Yorumlama</i>	0.58	0.05	10.11	0.00
Adım 3: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Takım Performansı</i>	0.32	0.07	4.15	0.00
<i>Bilgi Yorumlama</i>	0.16	0.07	2.11	0.03

Tablo 4.15.'teki sonuçlara göre takım performansının bilgi yorumlama ve teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu hipotezi 3₁ (H3₁) desteklenmiştir (β : 0.16; $p < 0.050$).

Tablo 4.16. Aracılık Testi için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (Bağımsız Değişken: *Örgütsel Hafıza*)

Adımlar	Beta	Stardart Hata	t	p
Adım 1: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Örgütsel Hafıza</i>	0.33	0.05	4.93	0.00
Adım 2: <i>Takım Performansı</i> <i>Örgütsel Hafıza</i>	0.52	0.04	8.70	0.00
Adım 3: <i>Teknik İnovasyon</i> <i>Takım Performansı</i>	0.34	0.07	3.72	0.00
<i>Örgütsel Hafıza</i>	0.14	0.05	0.50	0.04

Tablo 4.16.'daki sonuçlara göre takım performansının örgütsel hafıza ve teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu hipotezi 4₁ (H4₁) desteklenmiştir (β : 0.14; $p < 0.050$).

Özetle, takım performansının aracı etkisi üzerinde örgütsel öğrenme süreci boyutlarından bilgi elde etme, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza (hipotez 1₁, 3₁ ve 4₁) ile teknik inovasyon arasındaki ilişkiye pozitif etkisinin olduğu; takım performansının aracı etkisi üzerinde örgütsel öğrenme süreci boyutlarından bilgi dağıtma (hipotez 2₀) ile teknik inovasyon arasındaki ilişkiye pozitif etkisinin

olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda hipotez 1 (H1₁), 2 (H2₀), 3 (H3₁) ve 4 (H4₁) kabul edilmiş ve hipotez 1 (H1₀), 2 (H2₁), 3 (H3₀) ve 4 (H4₀) reddedilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi elde etme, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza ile takım performansı ve teknik inovasyon arasındaki ilişki pozitif yönde etkilediği görülürken; takım performansının, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişki üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmamıştır. Bunun sebebi ise bilgi dağıtma, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi elde etme ve bilgi yorumlama arasında bir geçiş olduğundan dolayı bilgi dağıtma belirsiz sezinlenmiş olmasının bir sonucu olabilir. Biçkes (2011), Cerne vd. (2012) ve Erol (2012) çalışmalarının belirttiği gibi, örgütsel öğrenme açısından bilgiye sahip olan birey ya da birimler ile bilgiye ihtiyacı olan birey ya da birimler arasında bilginin dağıtımı ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, literatürdeki örgütsel öğrenme süreci modelleri, bazı tek olarak ya bilgi dağıtma ya da bilgi yorumlama sağlanmaktadır. Örneğin, Crossan vd. (1999) örgütsel öğrenme sürecinin aşamalarını sezinleme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olarak sıralamaktadır. Slater ve Naver (1995) ise örgütsel öğrenmeyi bilgi elde etme, bilgi dağıtma ve paylaşılan yorum şeklinde üç aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir. Robinson (2002)'a göre ise örgütsel öğrenme sürecinin aşamaları; gözlemlenme, modelleme, yorumlama ve canlandırma olmaktadır. Böylece bu araştırmaların bulgularına göre takım performansının, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi dağıtma ile teknik inovasyon başarısı arasında bir aracılık etkisi bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Araştırmanın literatürü destekler biçimde sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular araştırma hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir. Bu bağlamda takım performansının, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu söylenebilir. Bu çalışmada 8 hipotezden 4 tanesi (H1₁, H2₀, H3₁ ve H4₁) desteklendiği ve 4 tanesi (H1₀, H2₁, H3₀ ve H4₀) reddedildiği dikkat çekici bulunmuştur (Tablo 4.14.). Araştırmada takım performansının, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi elde etme, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza ile teknik inovasyon arasındaki ilişki üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre H1₁, H3₁, H4₁ hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer yandan çalışmada takım performansının, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişki üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmamıştır. Bilgi dağıtma, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi elde etme ve bilgi yorumlama arasında bir geçiştir. Bu durumda örgütsel öğrenme açısından bilgiye sahip olan birey ya da birimler ile bilgiye ihtiyacı olan birey veya birimler arasında bilginin dağıtımını ve yorumlanmasını sağlayacak süreçlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir (Cerne vd., 2012; Erol, 2012). Ayrıca çoğul literatürde gördüğümüz gibi bilgi dağıtma ve yorumlama aynı aşamada bulunmaktadır. Bunun için, bilgi dağıtma belirsiz sezilenmiş olmasının bir sonucu olabilir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinden H2₁ reddedilmiştir.

Tablo 5.1. Hipotezlerin Değerlendirme Sonuçları

Hipotez	İfade	Sonuç
H1 ₀	Takım performansının, bilgi elde etme ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.	Red
H1 ₁	Takım performansının, bilgi elde etme ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
H2 ₀	Takım performansının, bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.	Kabul
H2 ₁	Takım performansının, bilgi dağıtma ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Red
H3 ₀	Takım performansının, bilgi yorumlama ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.	Red
H3 ₁	Takım performansının, bilgi yorumlama ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4 ₀	Takım performansının, örgütsel hafıza ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi yoktur.	Red
H4 ₁	Takım performansının, örgütsel hafıza ile teknik inovasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisi vardır.	Kabul

Araştırma sonuçlarının da desteklediği gibi bir takım performansının var olması etkili takım performansından pozitif çıktılar elde edilmesi teknik inovasyon başarısını arttırmaktadır. Bu çalışmada gördüğümüz gibi Tayvan'daki A şirketinde çalışanlarının örgütsel öğrenme süreci alt boyutları ile takım performansı ve teknik inovasyon arasında beklendiği gibi çoğul ilişkiler bulunmuştur. Özetle sonuçları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

- Tayvan'daki A şirketin ana merkezinde çalışanların kadın ve erkek oranı hemen hemen yarı yarıya olduğu, çoğunluğunun 26-30 yaş aralığında olduğu, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu üniversite mezunu olduğu, katılanların büyük bir çoğunluğu 2-4 yıllık hem toplam mesleki hem de A şirketinde çalışma süresi olduğu ve çoğunluğunun mühendis olduğu görülmektedir.
- A şirketinde çalışanlar tarafından örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon üzerinde ölçekteki faktörlere ait

değişkenler arasında istatistiksel olarak orta ve üst düzeyde 3-4 arası gösterilmektedir.

- A şirketinde örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon arasındaki pozitif ve anlamlı korelasyonlar çıkmıştır.
- A şirketinde takım performansının, örgütsel öğrenme süreci ile teknik inovasyon başarısı arasındaki ilişkiye genel olarak bir aracılık etkisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak, sürekli değişen çevre ve koşullara, pazar ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek ve performans artışını sürekli kılacak başarılı inovasyon geliştirebilmek için takım performansı kritik bir aracılığa sahiptir. Bu araştırmadan elden edilen sonuçlar, işletmeler için örgütsel öğrenme sürecinin, takım performansı ve teknik inovasyon arttırmada önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirilecek olan çalışmalar için bir takım yol gösterici bulgular sunabilir. Aynı zamanda bu araştırmanın, gelecek araştırmacılara farklı bir bakış açısı ve yöntem kazandıracak ileri sürülebilir.

5.2. ÖNERİLER

Bu araştırma ile ilgili sonuçları yorumlamada bazı kısıtlamalar da yer almaktadır. İlk olarak, bu araştırmanın örnekleme, Tayvan'daki önde gelen teknoloji firmalarından A şirketinde bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre A şirketi, teknik inovasyon başarısı sağlamak için sadece örgütsel öğrenme süreci değil, takım performansının da kriter bir rol olduğuna önem vermesi gerekir. Bu araştırmada toplam 200 anket toplamak yerine, firma içinde daha büyük ölçekli, daha fazla sayıda kişiden toplayıp ortalama alınarak daha sağlıklı ve geçerli sonuçların alınması sağlanabilir. Ayrıca farklı uyruklu çalışanlar ya da diğer şubeler açısından da analiz yapılabilir. Anket uygulaması haricinde, çalışanlarla yüz yüze görüşme metoduyla da araştırma detaylandırılabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili öneriler vermek gerekirse yapılan çalışma ile ilgili bazı değişimlere gidilebilir. Örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon olduğu firmalar, özellikle takım performansı şartlarını taşıyan ortamlarda önemli avantajlar sağlamak ve kaynak temelli bir rekabet avatajına sahip olmasına destek sağlayabilmektedir. İlerde benzer konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara ise, sadece örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ve teknik inovasyon üzerindeki etkisi değil; örgütsel öğrenme süreci ve teknik

inovasyon başarısı arasındaki ilişkide diğer aracı değişkenlerin etkisini incelemeleri önerilebilir. Örneğin örgüt kültürü, yenilikçi stratejisi ya da insan kaynakları politikası vb. aracılık olarak alınarak da araştırma derinleştirilebilir. Bu şekilde, örgütsel öğrenme süreci ve teknik inovasyon arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı hakkında da bilgi sahibi olunabilir.

Bir başka öneri ise, örgütsel öğrenme sürecinin başka boyutları ile takım performansı ve teknik inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapılmasıdır. Bu araştırmanın sonucunda bazı değişkenler arasında bağlamsız ilişkiler bulundu. Bu bağlamsız ilişkileri anlamlı kılmak için, aralarına başka bir değişken konularak farklı bir değişkenin varlığındaki dolaylı etkileri ölçülebilir. Örneğin, örgütsel öğrenme sürecinin alt boyutlarından olan bilgi dağıtma faktörü hipotezi reddedilerek yerine diğer alt boyutlar (bilgi gözlemeleme, modelleme veya canlandırma vb.) eklemek ya da tek tek alt boyutların ilişkilerini inceleyip dışa düşen alt boyutu atmak suretiyle bağımlı ve bağımsız değişkenlerle arasındaki ilişkiyi yeniden ölçmek başka bir alternative metot olarak önerilmektedir. Teknik inovasyonu ölçmek için ele alınan zaman aralığı genişletip daraltılarak tekrardan ölçüm yapılabilir. Örneğin, ekonomik kriz sonrası inovasyon ayrı bir aşama olarak değerlendirilebilir. Demografik olarak insanları, farklı deneyim süreleri veya iş tecrübesi gibi açılardan ayırarak bu kişiler için model sorgulanabilir. Daha fazla sayıda kişiye anket uygulamak için sadece internet üzerinde anket formu düzenlemek yerine elle doldurtmak, telefonla anket yapmak vb. metotları da kullanılabilir. Son olarak, bu konuda yapılacak başka araştırmaların da farklı sektör ya da ülkeler açısından ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi (Steve Jobs Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, ss.15-51.
- Ahuja, J. (2010). A Study of Virtuality Impact on Team Performance. *The IUP Journey of Management Research*, IX(5): 27-56.
- Aksel, İ. ve Hassan, M. (2011). Team Learning and Its Impact on Marketing Team Performance: An Empirical Study. *International Business Research*, 4(4): 124-131.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Mass.: Addison Wesley, A.B.D.
- Askim, J., Johnson, A. ve Christophersen, K.A. (2007). Factors Behind Organization Learning from Benchmarking: Experience from Norwegian Municipal Benchmarking Networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18: 297-320.
- Atahan, L. (2012). *An Empirical Study on Factors Affecting Firm Innovation Capability and Knowledge Sharing*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Technical University Graduate School of Science Engineering and Technology, İstanbul, ss.11-12.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Biçkes, D.M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri, ss.42-107.
- Bradford, J. (Ocak 2012). Building High Performance Teams to Drive Innovation. <http://www.tcgen.com/930/building-high-performance-teams-to-drive-innovation>, (19.01.2012).
- Bulut, D. (2011). *Spor Örgütlerinin de Yer Alan Proje Takımlarında Takım Performansını Etkileyen Bileşenlerin İncelenmesi (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği)*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Bolu, ss.11-29.
- Cattani, G., Ferriani, S. ve Mengoli, S. (2013). Tackling the “Galacticos” Effect: Team Familiarity and the Performance of Star-Studded Projects. *Industrial and Corporate Change*, 10(1093):1-34.

- Cerne, M., Jaklic, M., Skerlavaj, M., Aydınlık, A.Ü. ve Polat, D.D. (2012). Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish Firms. *Journal of Management and Organization*, 18(2):193-219.
- Chen, C.Y. (2009). *A Study of the Influence of Technology Innovation Strategy and Knowledge Management on the Innovation Performance-Moderating Effects of Organization Slack and Knowledge Attribute*. Yüksek lisans Tezi, National Cheng Kung University Executive Business Administration Program, Tainan, ss.6-18.
- Chen, S.X. (2009). *Relationships Among Leadership Style Innovation Capability of Employees and Team Performance (The Case of Local Directors of Cathay Life Insurance)*. Yüksek lisans Tezi, Chang Jung Christian University Executive Master of Business Administration, Tainan, ss.22-28.
- Chen, Y. ve Wang, W. (2010). Study on the Intellectual Property Protection Mechanism in the Technical Innovation of Enterprise. *International Business Research*, 3(4):187-191.
- Chen, Y.C. (2012). Crew Resource Management Based on Organizational Learning. *Training & Development Fashion*, 143:1-14.
- Chen, Y.L. (2009). *The Impact of Knowledge Management Strategy on Knowledge Creation Process and the Technological Innovation Performance: Intellectual Capital as Moderating Variable*. Yüksek lisans Tezi, National Cheng Kung University Executive Business Administration Program, Tainan, ss.18-24.
- Chuang, H.M. (2009). *The Impact of Technology Innovation Strategies on the Performance of Taiwan's IC Design Industry*. Yüksek lisans Tezi, Minghsin University of Science and Technology Department of Business Administration, Hsinchu, ss.6-20.
- Chi, S.P. (2012). *The Influence of Communication Media and Cultural Diversity on Team Performance in Global Virtual Teams*. Doktora Tezi, Fu Jen Catholic Üniversitesi Graduate Institute of Business Administration, Taipei, ss.14-30.
- Dayaram, K. & Fung, L. (2012). Team Performance: Where Learning Makes the Greatest Impact, *Research and Practice in Human Resource Management*, 20(1):28-39.
- Erol, İ.B. (2012). *Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi*. Yüksek lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gebze, ss.90-119.
- Flaschberger, E., Gugglberger, L. ve Dietscher, C. (2013). Learning in Networks: Individual Teacher Learning versus Organizational Learning in a Regional Health-Promoting Schools Network. *Health Education Research*, ss.1-11.
- Fuentes, S.C.G. (2008). *The Link Between Learning Culture and Organizational Performance in Organizations Using the Balanced Scorecard*. Doktora Tezi, The University of New Mexico, New Mexico, ss.62-90.
- Graham, C.M. ve Nafukho, F.M. (2007). Employees' Perception Towards the Dimension of Culture in Enhancing Organizational Learning. *The Learning Organization*, 14(3):281-292.
- Guchait P. ve Hamilton K. (2013). The Temporal Priority of Team Learning Behaviors vs. Shared Mental Models in Service Management Teams. *International Journal of Hospitality Management*, 33(2013):19-28.
- Hardie, M. ve Newell, G. (2011). Factors Influencing Technical Innovation in Construction SMEs: an Australian Perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(6):618-636.

- Horn, R.L. (2009). *The Impact of Strategy Choice on Technical Innovation: A Study of Federal Agency Research and Development Functions*. Doktora Tezi, Capella University School of Business and Technology, Minneapolis, ss.25-33.
- Huang, C.C. (2011). *Exploring the Relationship Between Team Climate and Performance through Cooperation and Self-Efficacy Factors*. Yüksek lisans Tezi, Vanung University Graduate School of Business and Management, Taoyuan, ss.5-38.
- Huang, T.Y. (2010). *A Study on the Relationship of Charismatic Leadership, Team Operation and Team Performance (A Empirical Investigation on Taiwan Multi-Level Marketing)*. Yüksek lisans Tezi, Chaoyang University of Technology Department of Business Administration, Taichung, ss.36-47.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The contributing Processes and the Literature. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hung, C.J. ve Huang, Y.H. (2011). The Relationship Between Organizational Learning, Service Innovation, Product Innovation and Process Innovation in Finance, Construction and Building Fields. *Taiwan Bank Quarterly*, 62(2):163-636.
- Hung, C.M. (2007). *A Study of the Relationship between Social Networks and Technological Innovation of R&D Team Member*. Doktora Tezi, National Taipei University Department of Business Administration, Taipei, ss.18-19.
- İçigen, E.T. (2008). *Takım Üyelerinin Bilişsel Stillerinin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri (Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma)*. Doktor Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, ss.6-20.
- İstatistik Merkezi. (Aralık 2013). SPSS ile Analiz Edilir. <http://www.istatistikmerkezi.com>, (06.12.2013).
- Jong, A. (2007). *From the Perspectives of Technological Innovation, Core Competence and Strategic Management to Study How Enterprise Won and Survived Based on the Development of Global Hard Disk Drive Industry*. Yüksek lisans Tezi, National Chiao Tung University Applied Science & Technology Graduated Program, Hsinchu, ss.10-11.
- Kapucu, A. (2012). *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliği Firma Performansı Üzerine Etkisi*. Yüksek lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, ss.3-36.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemler*. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Lai, Y.L. (2008). *An Empirical Study of Relationship Among the Knowledge Management, Technological Innovation and New Product Development Performance in Taiwan Machine Tools Industry*. Yüksek lisans Tezi, National Cheng Kung University Department of Business Administration, Tainan, ss.20-28.
- Lee, P.Y. (2008). *The Study of Team Member Homogeneity's Influential Progress on Team Performance*. Yüksek lisans Tezi, National University of Tainan Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, Tainan, ss.21-22.
- Leon, I.M.M. ve Garcia, J.A.M. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6):537-566.
- Lieng, J.L. (2006). *Are the Huber's Organizational Learning Constructs homogeneous?* Yüksek lisans Tezi, National Chung Cheng Üniversitesi İşletme Bölümü, Taiwan, ss.7-18.
- Lin, C.H. (2008). *Australia's Technological Innovation Competitiveness: An Evaluation from "IPO-OECD Analysis Process Model"*. Yüksek lisans Tezi,

- National Chi Nan University Graduate School of Southeast Asian Studies, Nantou, ss.17-31.
- Lin, M.D. (2010). *Perceived Organizational Support, Team Autonomy, and Team Performance (The Case of Taiwanese Athletic Associations)*. Yüksek lisans Tezi, National University of Kaohsiung Executive Master of Business Administration, Kaohsiung, ss.18-21.
- Liu, C.P. (2008). *The Effect of Teamwork on Team Performance and Job Satisfaction (Individualism as a Moderator)*. Yüksek lisans Tezi, Ming Chuan University Graduate Institute of Management, Taipei, ss.23-31.
- Liu, T.J. (2012). *Relationships Between Maturity of Stock Market and Technological Innovation*. Yüksek lisans Tezi, National Sun Yat-Sen University Institute of China and Asia-Pacific Studies, Kaohsiung, ss.4-6.
- Lo, G.J. (2011). *A Research about the Difference of Organizational Learning Process between Cross-Strait (A company as example)*. Yüksek lisans Tezi, National Chung Cheng Üniversitesi İşletme Bölümü, Jiayi, ss.13-29.
- Lou, C.C. (2008). *Effects of Technical Innovation on Product Supply, Financial Performance and Market Value of Pure Foundry Firms*. Doktora Tezi, Fu Jen Catholic University Graduate Institute of Business Administration, Taipei, ss.15-16.
- Mukamel, D.B., Delavan, R. ve Kunitz, S. (2006). Team Performance and Risk-Adjusted Health Outcomes in the Program of All-Inclusive Care for the Elderly (PACE). *The Gerontologist*, 46(2):227-237.
- Oh, S.Y. (2009). *The Relationship Between Quality Management, Organizational Learning, and Organizational Performance*. Doktora Tezi, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, ss.49-81.
- Savelsbergh, C.M.J.H., Heijden, B.I.J.M. ve Poell, R.F. (2010). Attitudes towards Factors Influencing Team Performance. *The Performance Management*, 16(7/8):451-474.
- Saygın, M. (2012). *Girişimcilikte Beşeri Sermaye ile Bileşim ve İnovasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray, ss.70-97.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday, A.B.D.
- Şimşek, M.Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Adım Ofset & Matbaacılık, Konya. "Tayvan'daki Ekonomik Gelişmeler ve Tayvan-Türkiye Ticari İlişkiler" Konferansı Uşak'ta Gerçekleşti. Uşak Haberleri. (27 Haziran, 2013).
- Tayvan, ICT Ürünlerinde Dünya Çapında Bir İnovasyon Merkezine dönüşüyor. Kobi Postası. (24 Ekim, 2013).
- Tayvan İnovasyonla Küresel Markalar Yaratıyor. BT Haber. (4 Kasım, 2013).
- Tsai, M.T. ve Horng, S.C. (2002). A Comparison and Research between Organizational Learning and Market Theory. *Chinese Management Review*, 5(5):54-71.
- Tsai, W.R. ve Liu, P.X. (2012). The Correlation of Social Capital and Organizational Learning with Technology Innovation. *Journal of Far East University*, 29(4):449-468.
- Tseng, H.R. (2006). *Critical Influencing Factors for Supply Chain Excellence – The Exploratory Study of Members' Involve Decision, Information Technology Application, Organizational Learning Capability, Technological Innovation Capability, Manufacturing Flexibility Capability, and New Product*

- Development Capability*. Doktora Tezi, National Cheng Kung University Institute of Sciences, Tainan, ss.26-64.
- Tuncel, C. O. (2012). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme*, Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları, Bursa.
- TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*, Lebib Yalkın Yayınları ve basım İşleri A.Ş., İstanbul.
- Valle, R.S., Valencia, J.C.N., Jimenez D.J. ve Caballero L.P. (2011). Linking Organizational Learning with Technical Innovation and Organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6):997-1015.
- Varan, M. (2010). *Üyelerin Kişilik Özelliklerine Göre Takımdan Duyulan Memnuniyetin ve Takım Performansını İncelenmesi*. Yüksek lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul, ss.3-11.
- Wang, M.T. ve Lee, L.S. (2013). The Relationship Between Leadership and Organizational Learning Culture. *2013 The 16th Conference on Interdisciplinary and Multifunctional Business Management & High Education Forum on Business Management*, Taipei, ss.1-12.
- Wang, S.C. (2008). *Industrial Evolution, Technology Innovation and Business Performance: A Case Study of the Financial Five-Force Analysis on the Taiwan Touch Panel Companies*. Yüksek lisans Tezi, National Taipei University Department of Business Administration, Taipei, ss.9-41.
- Woerkom, M. ve Croon, M. (2009). The Relationships between Team Learning activities and Team Performance. *Personnel Review*, 38(5):560-577.
- Wong, W.T. ve Huang, N.T.N. (2011). The Effects of E-Learning System Service Quality and Users' Acceptance on Organizational Learning. *International Journal of Business and Information*, 6(2):205-225.
- Wu, J.M. (2007). *The Impact of Organizational Learning and Intellectual Capital on Innovative Performance*. Doktora Tezi, National Chung Cheng University Department of Business Administration, Jiayi, ss.23-35.

EK A.1. ANKET ÖRNEĞİ

ANKET										
<p>Bu anket örgütsel öğrenme süreci, takım performansı ile teknik inovasyon düzeyini ölçmek için hazırlanmıştır. Anketlerle ilgili veriler bilimsel bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Gizliliği korumak amacıyla ankete isim yazılmayacaktır. Analizin sağlıklı yapılabilmesi için sorulara içtenlikle ve dikkatlice cevap verilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime katkınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.</p> <p>Yrd. Doç. Dr.Özlem Yaşar UĞURLU Gaziantep Üniv. İ.İ.B.F İşletme Bölümü</p> <p>Yüksek Lisans Öğrencisi Wei Tzu CHEN Gaziantep Üniv. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı</p>										
<p>Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. (x)</p>										
	1	2	3	4	5					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum					
						1	2	3	4	5
1	Şirkette sağlam ve zengin kaynaklı bir Ar-Ge politikası vardır.									
2	İş performansı ile ilgili yeni düşünce ve yaklaşımlar sürekli olarak denetlenir.									
3	Örgütsel sistemler ve prosedürler, inovasyonu destekler.									
4	Şirkette düzenli olarak toplantı yapıp en son yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilir.									
5	Şirket en iyi uygulamaların farklı faaliyet alanları arasında paylaşılmasını sağlayan resmi süreçlere sahiptir.									
6	Şirkette birkaç takım ya da bölümde yer alan ve bu bölümler ile takımlar arasında bağlantı kuran çalışanlar vardır.									
7	Şirketteki her üye, bağlı olduğunu hissettiği aynı amacı paylaşır.									
8	Çalışanlar birbirleriyle konuşarak bilgi ve tecrübelerini paylaşır.									
9	Şirkette takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.									
10	Şirkette belirli alanlara ait bilgiler mail ya da dosya olarak tutulur.									
11	Şirkette müşterilerin güncel veri tabanı bulunmaktadır.									
12	Veri tabanları her zaman güncelleştirilir.									
13	Şirketteki takımların amacı mükemmel kaliteye ulaşmaktır.									
14	Takım, zamanı etkin bir şekilde yönetir.									
15	Takım, önemli işleri belirtilen zamanda bitirir.									
16	Takım, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılar.									
17	Takım, detaylara dikkat eder.									
<p>Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi rakiplere göre durumunuzu değerlendirerek 1 ile 5 puan arasında bir değer vererek belirtiniz.</p>										
	1	2	3	4	5					
	Rakiplere Göre Çok Kötü	Rakiplere Göre Kötü	Rakiplerle Aynı	Rakiplerden İyi	Rakiplerden Çok İyi					
18	Pazara sunulan yeni ürün/hizmet sayısı					1	2	3	4	5
19	Ürün/hizmetin ilk olarak pazara sunulması					1	2	3	4	5

20	İnovasyon sürecinde harcanan çaba bakımından (zaman, insan kaynağı, takım, eğitim)	1	2	3	4	5
21	Süreçlerde meydana gelen değişikliklerin sayısı	1	2	3	4	5
22	Bu süreçlerin ilk olarak geliştirilmesi	1	2	3	4	5
23	Rakiplerin geliştirdiği süreçlere hızlı yanıt verme	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve Üstü
Eğitim seviyeniz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Okulu <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/> Doktora
Mesleki iş tecrübeniz	<input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8-10 <input type="checkbox"/> 11-13 <input type="checkbox"/> 14-16 <input type="checkbox"/> 17 ve Üstü
Bu işletmedeki kaçınıcı yılınız	<input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-4 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 8-10 <input type="checkbox"/> 11-13 <input type="checkbox"/> 14-16 <input type="checkbox"/> 17 ve Üstü
Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Asistan <input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> İdareci (lider dahil) <input type="checkbox"/> Müdür ve Üstü

ÖZGEÇMİŞ

Wei-Tzu Chen 1984 yılında Taipei’de doğdu. Ulusal Cheng-Chi Üniversitesi Türk Dili ve Kültürü Bölümü’nden 2008 yılında mezun oldu. 2011 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Wei-Tzu Chen ileri derecede Çince, İngilizce ve orta derecede Fransızca bilmektedir. 2010 yılı Aralık ayından beri Gaziantep Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Doğu Dilleri ve Edebiyatları Bölümü’nde okutman olarak çalışmaktadır.

VITAE

Wei-Tzu Chen was born in Taipei in 1984. She graduated from the Department of Turkish Language and Culture, Faculty of Arts and Sciences at National Cheng-Chi University in 2008. She started her Master’s of Art degree in the Department of Business Administration at University of Gaziantep in 2011. She knows Chinese, English in advanced degree and French in medium degree. She has been working as a lecturer in the Department of Eastern Languages and Literatures at University of Gaziantep since December 2010.