

Hemşirelik Hizmetlerinde Örgütsel Öğrenmenin Önemi: Geleneksel Derleme

The Importance of Organizational Learning in Nursing Services: A Traditional Review

Özlem Kara¹, Yeter Kitiş²

¹Gazi Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye

²Gazi Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye

Cite as: Kara Ö, Kitiş Y. Hemşirelik hizmetlerinde örgütsel öğrenmenin önemi: Geleneksel derleme. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2024;11(3):614-622. **DOI:** 10.54304/SHYD.2024.88942

Öz

Örgütsel öğrenme, bilgi yoğun hemşirelik hizmetlerinde önemli bir kavram olup mükemmel hasta bakımını güvenilir bir şekilde sağlamak için umut verici bir strateji olarak belirtilmektedir. Örgütsel öğrenme, çalışanların performans bilgilerini sistematik olarak toplamalarına, analiz etmelerine, depolamalarına, yaymalarına ve kullanmalarına olanak tanıyan kurumsallaştırılmış yapısal ve yöntemsel düzenlemelerle gerçekleştirilir. Bu düzenlemeler doğrultusunda, kurumlardaki öğrenme somut, doğrudan gözlemlenebilir ve şekillendirilebilir hale getirilmektedir. Yönetici hemşireler tarafından sağlanan örgütsel öğrenme yönetimi ile hemşirelerin öğrenme yetenekleri geliştirilebilir. Bu tür çalışma ortamlarında, hemşirelerin daha fazla öğrenmeye yöneltilmesiyle hemşirelik bakım kalitesinin artması olanaklı olmaktadır. Hemşirelik hizmetlerini yöneten hemşirelerin bu konuda farkındalık kazanmaları ve çalışanlarının örgütsel öğrenme becerilerini geliştirmeleri için örgütsel öğrenmeyi etkin hale getirmeleri önemli olmaktadır. Bu derleme ile örgütsel öğrenme kavramını, bileşenlerini ve gelişimini tanımlamak ve hemşirelik hizmetlerinde önemini vurgulamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel öğrenme, hemşirelik, geleneksel derleme.

Abstract

Organizational learning is an important concept in knowledge-intensive nursing services and is indicated as a promising strategy to reliably provide excellent patient care. Organizational learning is accomplished through institutionalized structural and procedural arrangements that allow employees to systematically collect, analyse, store, disseminate, and use performance information. Through these arrangements, learning in organizations is made tangible, directly observable, and malleable. Nurses' learning capabilities can be enhanced through organizational learning management provided by nurse managers. In such work environments, it is possible to increase the quality of nursing care by encouraging nurses to learn more. It is important to draw attention to this concept to help nurse managers gain awareness about this and activate organizational learning in order to improve their employees' organizational learning skills. This review aims to define the concept of organizational learning, its components, and development, and to emphasize its importance in nursing services.

Keywords: Organizational learning, nursing, traditional review.

Corresponding author / Sorumlu yazar: Özlem Kara ▪ ozlemkara@gazi.edu.tr

Received / Geliş: 08.07.2024 ▪ **Accepted / Kabul:** 29.12.2024 ▪ **Published Online / Online Yayın:** 31.12.2024

Giriş

Hastaneler, dinamik, profesyonel ve bürokratik yapıya sahip karmaşık örgütler olarak tanımlanmaktadır (Lyman ve ark., 2019b; Moafimadani ve ark., 2020). Bu durum hastanelerin sürekli öğrenen kurumlar olmalarını zorunlu kılmaktadır. Hastaneler, hastalara uzman, eğitilmiş ve yetenekli insan kaynağı ile hizmet vermekte olup hemşireler, bu insan kaynağının önemli ve sayısal olarak büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Moafimadani ve ark., 2020). Hemşireler, hasta bakımının güvenli bir şekilde sağlanması için çalışırken, diğer yandan güvenli ve etkili sağlık hizmetini sağlayacak meslek üyelerini yetiştirme ve yeni bilgi ve yaklaşımlar üretme sorumluluğuna da sahiptirler. Hemşire yöneticiler, bu karmaşık yapıda hasta bakımını güvenli ve ortaklaşa bir şekilde iyileştirmek amacıyla, tüm birimlerin öğrenmesi için örgütsel öğrenme (ÖÖ) ile bir çerçeve oluşturmaktadırlar (Ratnapalan ve Uleryk, 2014).

Örgütsel öğrenme, bilgiye dayalı dinamik bir süreci içermektedir (Antunes ve Pinheiro, 2020). Örgütler, var olan durumlarını inceleyerek, değişime kılavuzluk yaparak, örgütsel hafıza, bilgi ve performansını ortaya çıkarmaktadırlar. Bu süreçleri, bireysel düzeyden grup ve örgütsel düzeye kadar çeşitli eylemler aracılığıyla gerçekleştirmektedirler (Antunes ve Pinheiro, 2020). Uzun süreli başarı üzerinde etkili olan bu eylemlerle, ÖÖ somut, doğrudan gözlemlenebilir ve şekillendirilebilir bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Alerasoul ve ark., 2022; Basten ve Haamann, 2018). Bilgi yoğun sağlık sektöründe ÖÖ stratejilerini benimseyen kurumlar bu süreçlere daha iyi uyum sağlarlar (Wells, 2021).

Örgütsel öğrenmenin kurumlarda yüksek düzeyde rekabet gücüne yol açarak uzun vadeli başarı ve büyüme için güdüleyici bir mekanizma olduğu belirtilmektedir (Odor, 2018). Aynı zamanda, bireysel ve örgütsel davranışın sonuçları üzerine düşünmeyi, örgütsel ortamların daha iyi anlaşılmasını ve gelişmiş karar almayı kolaylaştırır (Basten ve Haamann, 2018). ÖÖ'nün sorunların çözülmesine ve daha iyi performansa katkıda bulunduğu bildirilmektedir (de Kok ve ark., 2023). Sağlık hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesinde, işe bağlılığın, iş tatmininin artmasında ve kurumun genel olarak hayatta kalmasında ÖÖ'nün önemli bir rolü bulunmaktadır (Ravari ve ark., 2015). Hemşireler, önderlikteki tamamlayıcı rolleri nedeniyle, ÖÖ oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Hemşire önderler, ÖÖ'yü başarılı bir şekilde oluşturmak için kavramı, bağlamı ve işleyişini kurumsal yapıyla bütünleştirmede güçlerini kullanmalıdırlar (Lyman ve ark., 2020).

Hemşirelik alanında ÖÖ ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olması (Atalla ve ark., 2022; Bahadori ve ark., 2012; Erigüç ve Balçık, 2007; Lyman ve ark., 2019a; Lyman ve ark., 2019b; Lyman ve ark., 2020; Lyman ve ark., 2022; Moafimadani ve ark., 2020; Ravari ve ark., 2015) bu alanda bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Bu makale, ÖÖ'nün kavramsal çerçevesini ortaya koymayı amaçlamakta olup ÖÖ kavramını, bileşenlerini ve gelişimini açıklayarak hemşirelik hizmetlerinde önemini vurgulayan bir bakış açısı sunulmasını hedeflemektedir. Makale, öğrenme, öğrenmenin bileşenleri, öğrenme kuramlarını, örgütsel öğrenmenin gelişimi ve hastanelerde ÖÖ modeli, ÖÖ süreci, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve engelleyen etkenler, hemşirelikte örgütsel öğrenmenin önemi bölümlerinden oluşmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Öğrenme: Öğrenme, deneyim sonucu düşünce, duygu, beceri ve davranışta kalıcı bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Braungart ve ark., 2019). Öğrenme, yeni düşünme biçimleri sunarak kurumların dinamik yeteneklerine ve değişimine katkıda bulunmakta (Douglas ve Haley, 2024) olup bireylerin isteklere ve değişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Sağlık hizmetlerinde öğrenme, hastaların sağlıklarını iyileştirmesi ve hemşirelerin bakım verme yaklaşımlarını geliştirmesi açısından çok önemlidir. Ancak öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, hangi deneyimlerin öğrenmeye yardımcı olduğu ve öğrenmenin kalıcı olmasını sağlayan etmenler konusunda tartışmalar devam etmektedir (Braungart ve ark., 2019).

Öğrenmenin Bileşenleri: Öğrenmenin temel bileşenleri; *öğrenme yönelimi*, *öğrenme yetenekleri* ve *öğrenen örgütlerdir*. Bu bileşenler, öğrenme zincirini oluşturmaktadır. *Öğrenme yönelimi*, öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi için ana öncül olarak hareket eder ve örgütün performansını etkilemektedir (Alerasoul ve ark., 2022). *Öğrenme yeteneği*, örgütün bilgi ve deneyimi işlemesine, yeni bilgi tabanları oluşturmaya ve bilgiyi depolamasına olanak tanımaktadır (de Kok ve ark.,

2023). Bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde tanımlanan öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin edinme, aktarma ve bütünleştirme aşamaları ile bağlantılı bulunmaktadır. *Öğrenen örgütler*, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli dönüştüren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Popper ve Lipshitz, 2000). Bu yapı; bireysel, grupsal ve kurumsal gelişmeleri sürekli desteklemek amacıyla öğrenme ve çalışmayı sistematik bir şekilde bütünleştirir (Odor, 2018). Kurumsal uygulamalar ve süreçlerle desteklenen öğrenme zinciri, kurumsal performansı bireysel ve kolektif olarak etkiler (Alerasoul ve ark., 2022). Bu zinciri gerçekleştiren örgütler, yeteneklerini sürekli genişletir ve kendi geleceğini yaratır (Basten ve Haamann, 2018). Öğrenme, performansı artıracak şekilde yönlendirilmeli ve örgütün sistemleri, uygulamaları ve yapıları ile bütünleştirilmelidir (Antunes ve Pinheiro, 2020).

Öğrenme Kuramları: Öğrenme kuramları, insanların nasıl öğrendiğini tanımlayan, açıklayan veya öngören mantıksal çerçevelerdir (Braungart ve ark., 2019). Bu kuramlar; eğitim, sağlık eğitimi, psikolojik danışmanlık, iş yeri örgütleri, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve reklamcılık gibi alanların temelini oluşturmaktadır (Aliakbari ve ark., 2015). Öğrenme kuramları, yeni şeyler anlamak ve öğrenmek için değil, aynı zamanda sorun çözme, sağlık alışkanlıklarını değiştirme, yapıcı iletişim, duyguları kontrol etme ve davranış gelişimini etkilemek için kullanılabilir (Aliakbari ve ark., 2015; Braungart ve ark., 2019).

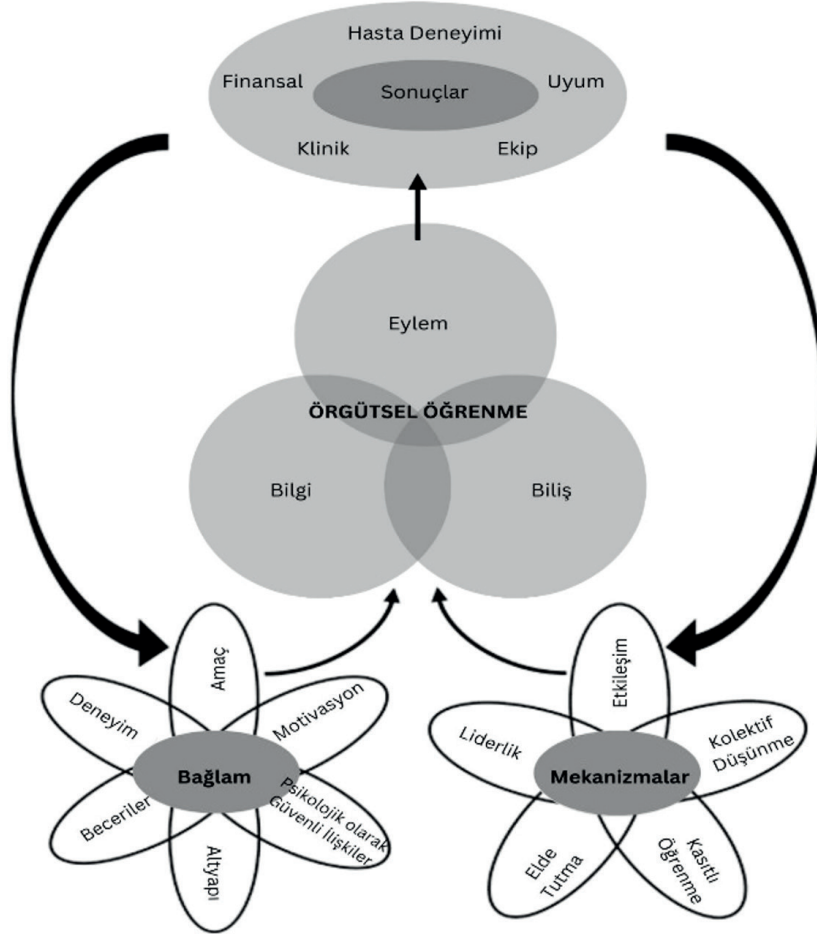
Davranışçı kuram, bilişsel kuram, yapılandırmacı kuram, hümanistik kuram ve gelişimsel kuram gibi temel öğrenme kuramlarından söz edilmektedir (Ozuah, 2005). Bunlar içerisinde hemşirelerin yaygın olarak kullandıkları öğrenme kuramları, davranışçı, bilişsel ve yapılandırmacı olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır (Aliakbari ark., 2015). Hemşirelik uygulamalarında bu kuramlar, özellikle hasta eğitiminde kullanılmaktadır (Braungart ve ark., 2019). Davranışçı kuramlara göre öğrenme, gözlemlenebilir davranış değişikliklerinden oluşmakta iken bilişsel kuramlarda öğrenme; düşünme, anlama ve düzenleme gibi içsel süreçlere odaklanmaktadır. Yapılandırmacı kuram ise bilgiyi ve anlam oluşturma süreçlerini açıklayan bir epistemoloji sunar ve öğrenmeyi sosyal etkileşimler ve katılım üzerinden bütünsel olarak ele almaktadır (Mukhalalati ve Taylor, 2019). Sağlık meslek üyeleri, eğitim süreçlerinde, hasta ile etkileşimlerinde, personel yönetimi ve eğitiminde hangi kuramları benimsediklerini açıkça belirtmelidirler (Aliakbari ark., 2015; Braungart ve ark., 2019).

Bu kuramların gelişimi pedagoji, andragoji, hetagoji gibi bilimlerden temel almaktadır. Pedagoji çocuklara öğretme sanatı ve bilimi olup çocuklara öğretmede kullanılan yöntemler ve uygulamaları içermektedir. Andragoji; 1830'larda kullanılmaya başlayan, yetişkinlerin yaşam boyu eğitimini anlama ve kolaylaştırma bilimi olup yetişkin öğrenmesini kolaylaştırmak için kullanılan yöntemler ve uygulamaları içermektedir (Adebisi ve Oyeleke, 2018). 1950'lerin hümanist kuramına dayanan hetagoji ise kendi kendine belirlenen bir öğrenme biçimi olarak belirtilmektedir (Ozuah, 2005, McGrath, 2009, Adebisi ve Oyeleke, 2018; Chacko, 2018). Andragojiye dayalı olan hetagoji; kişinin neyi öğreneceğini, nasıl öğrenmek istediğini seçtiği, kendi kendine belirlediği bir öğrenme biçimi olmaktadır (Chacko, 2018). Davranışçı kuramlar pedagoji; bilişsel kuramlar ise andragoji ile ilişkilendirilmektedir (McGrath, 2009).

Örgütsel Öğrenmenin Gelişimi ve Hastanelerde Örgütsel Öğrenme Modeli

Örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalar, 1960'lardan bu yana gelişmekte olup son yıllarda artış göstermektedir (Antunes ve Pinheiro, 2020; Mert, 2018; Moafimadani ve ark., 2020). İlk olarak Cyert ve March (1963) tarafından tanımlanan kavram, zaman içinde farklı şekillerde ele alınmıştır (Mert, 2018; Moafimadani ve ark., 2020). Cyert ve March (1963) örgütsel öğrenmeyi "örgütün her bölümüne uyarlanabilir davranışlar" olarak tanımlarken, Argyris (1977) "hataları araştırma ve düzeltme süreci" olarak açıklamıştır. Dixon (1999) "örgüt çalışanlarını memnun edecek şekilde örgütün sürekli değişimini öngören bir yönetim bakış açısıyla öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımı", Crossan ve arkadaşları (1999) "stratejik yenilenme süreci" olarak tanımlamıştır. Chen ve arkadaşları (2003) örgütsel öğrenmeyi "sorunlar çözmede, yeni düşünceler yaratmada, yetenek artırmada ve devamlılık sağlamada yaşamsal bir yetenek" olarak tanımlamıştır. Lyman ve arkadaşları (2019b) ise örgütsel öğrenmeyi "örgüt içindeki ortaklaşa bilgi, biliş ve eylemlerde örgütün istenen sonuçlara ulaşma yeteneğini artıran olumlu bir değişim süreci" olarak belirtilmiştir. Bu tanımların ortak özelliği, örgütsel öğrenmenin devam eden bir süreç olduğunu göstermesidir (Altıntaş, 2019). Ancak, örgütsel öğrenme konusunda herkes tarafından kabul gören bir kuram ve yöntem bulunmamaktadır (Mert, 2018).

Hemşirelik alanında ise ÖÖ kavramı son yıllarda çalışılmaya başlanmıştır. Alan yazında bu konu ile ilgili yapılan iki çalışma dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan biri Moafimadani ve arkadaşlarının (2020) hemşirelerde ÖÖ yönetimi modelinin kavramsal yapısını oluşturdukları çalışmadır. Diğer çalışma ise Lyman ve arkadaşları (2019b) tarafından geliştirilen, hastanelerde örgütsel öğrenme modelini ve örgütsel öğrenmenin bağlamsal etmenlerinin, işleyişinin ve sonuçlarının birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu açıklayan çalışmadır. Lyman ve arkadaşları (2019b) tarafından geliştirilen Hastanelerde Örgütsel Öğrenme Modelinin bileşenleri Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Hastanelerde örgütsel öğrenme modeli (Lyman ve ark., 2019b, s.18)

Lyman ve arkadaşları (2019b) tarafından geliştirilen "Hastanelerde Örgütsel Öğrenme (ÖÖ-H) Modeli", sağlık hizmetlerinde ÖÖ'yü sistematik, tutarlı ve yararlı (pragmatik) bir yaklaşımla iletmeyi amaçlayan orta düzey bir modeldir (Şekil 1). ÖÖ-H, yeni geliştirilmiş ve araştırma veya uygulamada açıkça kullanılmamış bir kuram olup bu model, öğrenmenin gerçekleştiği bağlamı, işleyişi ve ilişkili sonuçları yansıtmaktadır. ÖÖ-H, önderler ve klinisyenler için örgütlerini değerlendirme ve hastanelerindeki ÖÖ'yü geliştirmek için stratejiler oluşturma amacıyla kullanılabilecek bir çerçeve sunmaktadır (Lyman ve ark., 2019b).

Hemşirelik modelleri kişi, çevre, sağlık, hastalık meta-paradigmalarından/değerler dizisinden oluşmaktadır (Fawcett, 1995). Tablo 1'de Hemşirelik Modellerinde ve ÖÖ-H modelinde bu temel kavramların nasıl tanımlandığı karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 1. Hemşirelik modelleri ve ÖÖ-H modelindeki meta-paradigmaların tanımları (Fawcett, 1995; Masters, 2014; Lyman ve ark., 2019b)

| Meta-paradigmalar | Hemşirelik Modelleri | ÖÖ-H Modeli |
|-------------------|---|---|
| 'Kişi' | Hemşirelik hizmetini alan bireyler, aileler, topluluklar ve diğer gruplar olarak belirtilir. | ÖÖ modelinde hastalar ve sağlık ekibi, hemşirelik bakımını alanlar (kişi) olarak kabul edilir. Hemşireler, bireysel olarak veya örgütü harekete geçirecek hasta bakımında etkili olabilirler. Örneğin, bir hemşire, uzman bilgisini kullanarak bir hastaya yeni bir öz bakım becerisi kazandırabilir veya önderlik yetenekleriyle sağlık ekibini kanıta dayalı bir uygulamayı benimsemek üzere planlı bir öğrenme sürecine yönlendirebilir. |
| 'Çevre' | İnsanlar için önemli olan kişiler, fiziksel çevre, özel bakım evleri, toplum sağlığı kurumları gibi hemşirenin olduğu tüm alanlardır. Aynı zamanda yerel, bölgesel, ulusal, küresel, kültürel, sosyal, politik ve ekonomik koşulları da içerir. | Hastanın sağlığını etkileyebilecek hastane ortamının bileşenlerini içerir. Bunlar; hastanenin fiziksel özellikleri (altyapı), var olan kaynakları (ÖÖ becerileri, ekip olarak deneyim ve altyapı) ve hastanenin iç ortamının sosyokültürel dinamikleri (amaç, güdüleme, psikolojik olarak güvenli ilişkiler) ile dış ortamının sosyokültürel dinamikleri (psikolojik olarak güvenli ilişkiler) olmaktadır. |
| 'Hemşirelik' | Hemşireler tarafından gerçekleştirilen eylemler, hemşirelik sürecinin (tanılama, planlama, uygulama, değerlendirme) değerlendirme eylemlerini kapsar ve hemşirelik eylemlerinin hedeflerini veya sonuçlarını içerir. | ÖÖ-H, geleneksel hemşirelik hedeflerini klinik sonuçlar ve hasta deneyimi olarak sınıflandırırken, hemşirelerin ekiplerinin ve örgütlerinin sağlığıyla da ilgilenebileceğini öne sürer. ÖÖ-H'nin hemşirelerin geliştirebileceği örgütsel bağlamı ve mekanizmalarını vurgularken aynı zamanda hemşirelik uygulaması ile ilgili özel eylemleri ve hedefleri anlamak için daha fazla çalışma yapılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. |
| 'Sağlık' | Yaşam ve ölüm arasındaki süreç olarak belirtilir. | ÖÖ-H ve göre sağlık değerler dizgisi (paradigması) insan sağlığı göstergelerini (klinik ve hasta sonuçları), ekip sağlığını (ekip sonuçları) ve örgütsel sağlığı içerir ve ÖÖ ile ilişkili herhangi bir bağlamsal etmenin, işleyişin veya sonucun örgütsel sağlığın göstergeleri olarak kabul edilebileceğini öne sürer. |

Örgütsel Öğrenme Süreci

ÖÖ süreci, birey, grup ve örgüt düzeyinde biliş ve davranış değişiklikleri olarak belirtilmektedir (Crossan ve ark., 2023). Öğrenme bireysel, grup, örgütsel ve örgütler arası olmak üzere çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir (Wiśniewska ve ark., 2021).

Bireysel düzeyde öğrenme; bireyin var olan bilgi birikimini veya çevresinden yeni bilgileri edinerek, bunları anlaması, yorumlaması, denemesi ve elde ettiği kavramsal ve bilişsel süreçleri kullanarak davranışlarını gerçekleştirmesini içermektedir (Odor, 2018). Bu süreç, bireyin mesleki görevlerindeki performansını belirlemekte ve bireyin kendi mesleki gelişimi ile kurumun gelişimi için kullanılacak derin bilgiye erişmesini sağlamaktadır (Wiśniewska ve ark., 2021). Bireyler, bireysel düzeyde öğrendiklerini diğer bireylerle paylaştıklarında ve etkileşime girdiklerinde grup düzeyinde öğrenme gerçekleşmektedir (Odor, 2018).

Grup düzeyinde öğrenme; belirli bir grubu oluşturan çalışanlar arasındaki etkileşimleri etkileyen süreçlerle ilgili (Wiśniewska ve ark., 2021) olup bu süreçte, bireyler öğrendiklerini diğer grup üyeleriyle paylaşır, birlikte yorumlar ve bir grup varsayımı elde ederler. Bu etkileşimin temelini iletişim oluşturmakta ve gruplar, iletişim süreci yoluyla edindikleri bilgileri paylaşmak için bir araya geldiklerinde, bu öğrenmeler artık tüm örgüt üyeleri için kabul edilebilir bir yönergeye dönüştürülür ve gereksinimi olan herkes tarafından değerlendirilebilir hale getirilmektedir (Odor, 2018). Bu şekilde grup düzeyinde öğrenme, paylaşılan bilgi ve becerilerin geliştirilmesiyle kurumsal sonuçların iyileştirilmesi, uzmanlık veya ekip süreçlerinin en uygun hale getirilmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçler, ekip öğrenmesini vurgulamakta, her bir ekip üyesinin deneyimlerini, iş birliğine dayalı süreçleri ve ortak öğrenmenin rolünü ön plana çıkarmaktadır (Wells, 2021). Ayrıca ortak çalışmalarda sorun çözme ve karar vermeyi desteklemektedir (Wiśniewska ve ark., 2021). Grup düzeyinde öğrenmenin başarısı için ortak inançlar, değerler, amaçlar ve yapılar önemli olmaktadır (Wells, 2021).

Örgütsel düzeyde öğrenme; örgüt yapısı, eylemsel stratejisi ve örgüt kültürü gibi bileşenlerde meydana gelen değişikliklerle ilgili olup bu düzeydeki öğrenmenin sonucunda, örgütün kurumsallaşmış bilgisi ortaya çıkmaktadır (Wiśniewska ve ark., 2021). Öğrenmenin, ortaklaşa varsayım ve yorumlayıcı sistemlere, rutinlere, teknolojilere ve kültürel uygulamalara gömülü olduğu düşünülmektedir (Ellström, 2010). Örgütsel düzeyde öğrenmeyi etkileyen üç ana etmen bulunmaktadır. *Bunlardan biri* bilgi edinmek için kullanılan başlıca süreçleri tanımlayan kurumsal bilgi belleğidir (hafızasıdır). *İkinci etmen*; teknolojik

gelişim açısından bireylerin ve grupların temel yetkinlikleridir. *Üçüncü ana etmen ise kurumsal bellek ve bilgi tabanlarını işlevsel hale getiren rutinlerdir* (Odor, 2018). Bu etmenlerin bir araya gelmesi ile kurumlardaki önderler; ortaklaşan bilgiye, örgütsel yapıya ve davranışlardaki değişikliklere odaklanarak kurumsal uygulamaları geliştirirler. Geri bildirim süreçleri oluşturarak, karar verme süreçlerini ve sürekli öğrenmeyi desteklerler ve böylece örgütsel başarıya ulaşırlar (Wells, 2021).

Son yıllarda örgütler arası öğrenme düzeyinden de söz edilmektedir. Örgütler arası öğrenme, örgütsel ortamda eylemde bulunan paydaşlarla iş birliği yapılırken gerçekleşen öğrenme olarak tanımlanmakta olup ağlar, kümelenmeler, yenileşim (inovasyon) sistemleri ve ortaklıklar, çok uluslu şirketler ve ortak girişimler buna örnek olarak verilebilmektedir (Ellström, 2010).

Örgütsel öğrenmenin örgüt genelinde geliştirilmesi için bireylerin anlamlı, yararlı bilgiye erişimi, öğrenme becerilerine sahip olmaları ve bu becerileri geliştirmek için istekli olmaları gerekmektedir. Bu özelliklerin kurum içinde var olması, o örgütün "olgunluk derecesi" olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde öğrenmenin gerçekleştirilmesi için öncelikle bu özellikleri tanımlayan örgütün olgunluk derecesinin belirlenmesi gerekmektedir. Ardından, örgütsel öğrenmeyi destekleyen ve engelleyen etmenlerin belirlenmesi ve düzeltilmesi gerekmektedir. Bu şekilde, örgüt içinde sürekli öğrenmeyi desteklemek ve geliştirmek olanaklı olacaktır (Mert, 2018).

Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran ve Engelleyen Etmenler

Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve kalıcılığını sağlayan durumlar kolaylaştırıcı etmenler olarak değerlendirilirken (Odor, 2018; Mert, 2018); ÖÖ'yi engelleyen etmenler ise çalışanların öğrenmesine katkıda bulunmayan ikilemler olarak belirtilmektedir (Steiner, 1998). Alan yazındaki çalışmalardan derlenen kolaylaştırıcı ve engelleyici etmenler Tablo 2'de özetlenmiştir (Erigüç ve Balçık, 2007; Mert 2018; Odor, 2018; Ravari ve ark., 2015; Steiner, 1998).

Tablo 2. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve engelleyen etmenler

| | |
|-------------------------|--|
| Kolaylaştırıcı etmenler | Kurumsal strateji Kaynak ayrılması Paylaşılan vizyon Örgüt kültürü Çevresel etmenler Teknolojiyi etkin kullanma Örgüt yapısı Örgütsel hafıza Örgütsel unutmaya yeteneği Yönetime karşı güven Çalışanların öğrenme isteklerinin tanınması Çalışanlar arasındaki güven |
| Engelleyici etmenler | Yöneticilerden kaynaklanan etmenler Yönetime karşı güvensizlik Çalışanlar arasındaki güvensizlik Yetersiz çevresel koşullar Çalışanların vizyonlarının yöneticilerinki ile örtüşmemesi Çalışanlar tarafından kurum içinde taşınan metaforların yöneticilerce anlaşılması Yönetim biçimlerinin değişmemesi Güç farklılıkları Davranış kurallarının örgütsel öğrenme düşüncesini yansıtmaması Yönlendirilmemiş eğitim (gereksinimlere uymayan, zorunlu, personel çıkarlarını göz ardı eden, yeterli değerlendirilmeyen) Rol belirsizliği Olumsuz çalışma koşulları (zaman yetersizliği, iş yükü, öğrenme güdülenmesinin eksikliği, öğrenmeye gereksinim duymama) Mesleki becerilerde yetersizlik Bağımlı olma duygusu (hemşirelerin bilimsel becerilerine güvensizlik ve olumsuz bakış açısı) |

Hemşirelikte Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Örgütsel öğrenmenin, sağlık hizmetlerinde güvenliği ve kaliteyi artırmada umut verici bir strateji olduğu ve hemşire yöneticilerinin, önderlerinin ve ekiplerinin kaliteli hasta bakımı elde etmelerine yardımcı olacağı belirtilmektedir (Lyman ve ark., 2019a). Sağlık kurumlarının yöneticileri, kurum vizyonlarını öğrenme ortamına dönüştürerek başarı ya da başarısızlıklardan öğrenmeye değer verilen bir örgüt iklimi oluşturma sorumluluğuna sahiptirler (Atalla ve ark., 2022). Bu sorumluluk, örgütün sistemlerine, uygulamalarına ve yapılarına entegre edilen kurumsallaştırılmış yapısal ve yönetsel düzenlemeler ile yerine getirilebilir (Antunes ve Pinheiro, 2020). Bu düzenlemeler, performans bilgilerini sistematik olarak toplama, analiz etme, depolama ve kullanma süreçlerinde yardımcı olmaktadır (Popper ve Lipshitz, 2000). ÖÖ, bu süreçlerin nasıl yapılacağını, nasıl mükemmelleştirileceğini ve hasta güvenliğini tehlikeye atmadan hasta bakımını en üst düzeye çıkarmak için yapılabilecekleri keşfetmeye odaklanmaktadır (Ratnapalan ve Uleryk, 2014). Bu nedenle, bakım kalitesinin artırılması için hemşirelerin bilgi aktarımı ve bütünleştirme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bilgiye sahip olan hemşireler, ÖÖ becerilerini geliştirerek daha fazla öğrenmeye yöneltilirler ve böylece kurumun büyümesi ve hizmet düzeyinin yükseltilmesi sağlanmaktadır (Bahadori ve ark., 2012). ÖÖ yönetimi, hemşirelerin performanslarını artıran ve hata oranlarını azaltan sürekli öğrenme etkinliklerine katılım için temel oluşturmakta ve kılavuzluk etmektedir. Bu yaklaşım, yaratıcı yöneticiler ve öğrenme güdülenmesine sahip çalışanları yetiştirmeyi, kişisel ve kurumsal hedefler arasında uyum sağlayarak sürekli gelişim yaratmayı amaçlamaktadır (Moafimadani ve ark., 2020). Sürekli gelişim sağlanan bir çalışma ortamında hemşireler, sağlıkta eşitliği sağlayarak hasta doyumunu artırabilir, olumlu hasta sonuçları elde edebilir, aynı zamanda olumlu çalışan sonuçları elde edebilirler (Lyman ve ark., 2022). ÖÖ ile ilişkili olumlu personel sonuçları arasında; artan iş doyumunu, etkili ekip çalışması, daha iyi iletişim ve işten ayrılma sıklığında azalma yer almaktadır (Lyman ve ark., 2020). Hastane sistemleri ve ekipleri, kendileri için etkili kanıta dayalı çözümleri benimseyebilir, geliştirebilir ve uyarlayabilirler (Lyman ve ark., 2019a). ÖÖ ile ilişkili finansal sonuçlar ise uygulamalarda verimlilik ve artan kurumsal karlılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu derlemede, farklı disiplinlerde farklı yaklaşımlar ile ele alınan ancak hemşirelik alanında son dönemde çalışılmaya başlanan örgütsel öğrenme kavramına değinilmiş, örgütsel öğrenme kavramı, kavramı oluşturan bileşenler ve kavramın gelişimi, hemşirelik hizmetlerinde önemi ele alınmıştır. Aynı zamanda yeni geliştirilmiş olan Hastanelerde Örgütsel Öğrenme (ÖÖ-H) modeline değinilmiş, bu alanda henüz yeterli bilimsel çalışma bulunmadığına dikkat çekilmiştir. Hemşirelik alanında sınırlı araştırma bulunmasına karşın, örgütsel öğrenmenin hemşirelerin performansını etkilediği, artan iş doyumunu sağladığı, iş hatalarını azalttığı, hasta doyumunu arttırdığı görülmektedir. Hastanelerde öğrenme kültürünün oluşturulması ile kanıta dayalı uygulamaların yaygınlaşacağı, kurumun vizyonuna ve finansal sonuçlarına ulaşmada başarı sağlanabileceği belirtilmektedir.

Hemşirelerde ÖÖ ile ilgili daha fazla çalışma yapılmasının hemşireler, hemşire yöneticiler ve hemşirelik hizmetleri için gerekli ve geliştirici olacağı vurgulanmıştır. Bu amaçla araştırmacıların metodolojik açıdan yüksek kaliteli araştırmalar ile alana katkı sağlaması ve aynı zamanda kurumlarda örgütsel öğrenmenin nasıl geliştirileceğinin, kurumda kolaylaştırıcı ve engelleyici etkenlerin tartışılması önerilmektedir.

Yazarlık Katkısı: Yazarlar makaleye katkılarını şu şekilde beyan etmektedir; çalışma fikri ve tasarımı: ÖK, YK; veri toplama: ÖK, YK; sonuçların analizi ve yorumlanması: ÖK, YK; aday makalenin hazırlaması: ÖK, YK. Tüm yazarlar sonuçları gözden geçirdi ve makalenin son halini onayladı.

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

Finansal Destek: Yazarlar çalışmanın finansman desteği olmadığını beyan ederler.

Author Contribution: The authors confirm contribution to the paper as follows; study conception and design: ÖK, YK; data collection: ÖK, YK; analysis and interpretation of results: ÖK, YK; draft manuscript preparation: ÖK, YK. All authors reviewed the results and approved the final version of the manuscript.

Conflict of Interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Funding: The authors declare that the study has no financial support.

Kaynaklar

Adebisi, T. A. & Oyeleke, O. (2018). Promoting effective teaching and learning in online environment: A blend of pedagogical and andragogical models. *Bulgarian Journal of Science and Education Policy*, 12(1), 153-172.

Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2021.100854>

- Aliakbari, F., Parvin, N., Heidari, M. & Haghani, F. (2015). Learning theories application in nursing education. *Journal of Education and Health Promotion*, 4(1), 2. <https://doi.org/10.4103/2277-9531.151867>
- Altıntaş, F. F. (2019). Örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkilerin meta analizi ile değerlendirilmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(99), 360-375. <https://doi.org/10.29228/ASOS.39524>
- Antunes, H. D. J. G. & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Atalla, A. D. G., Elamir, H. & Abou Zeid, M. A. G. (2022). Exploring the relationship between organisational silence and organisational learning in nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 702-715. <https://doi.org/10.1111/jonm.13539>
- Bahadori, M., Hamouzadeh, P., Qodoosinejad, J. & Yousefvand, M. (2012). Organizational learning capabilities of nurses in Iran. *Global Business and Management Research*, 4(3/4), 248.
- Basten, D. & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Braungart, M. M., Braungart, R. G. & Gramet, P. R. (2019). Health Professional as Educator: Principles of Teaching and Learning: Principles of Teaching and Learning. In Bastable, S. B., Sopczyk, D., Gramet, P., & Jacobs, K. (Ed.), *Applying Learning Theories to Healthcare Practice* (pp. 76-120). Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Chacko, T. V. (2018). Emerging pedagogies for effective adult learning: From andragogy to heutagogy. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 6(2), 278-283. https://doi.org/10.4103/amhs.amhs_141_18
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R. & Zhang, Y. J. (2003). Systems requirements for organizational learning. *Communications of the ACM*, 46(12), 73-78. <https://doi.org/10.1145/953460.953462>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Crossan, M. M., Nguyen, B., Sturm, R. E., Vera, D., Ruiz Pardo, A. & Maurer, C. C. (2023). Organizational learning through character-based judgment. *Management Learning*, 54(5), 630-654. <https://doi.org/10.1177/13505076221100918>
- Cyert, R. & March, J. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- de Kok, K., van der Scheer, W., Ketelaars, C. & Leistikow, I. (2023). Organizational attributes that contribute to the learning & improvement capabilities of healthcare organizations: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 23(1), 585. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09562-w>
- Dixon, N. M. (1999). *Organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Abingdon, Oxon, GB
- Douglas, S. & Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations*, 38(1), 12-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018>
- Erigüç, G. & Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen örgüt ve hemşirelerin değerlendirmelerine yönelik bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75-106.
- Fawcett, J. (1995) *Analysis and evaluation of conceptual models of nursing*. Philadelphia, PA: FA Davis Co.
- Lyman, B., Biddulph, M. E., Hopper, V. G. & Brogan, J. L. (2020). Nurses' experiences of organisational learning: A qualitative descriptive study. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1241-1249. <https://doi.org/10.1111/jonm.13070>
- Lyman, B., Hammond, E. L. & Cox, J. R. (2019a). Organisational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 633-646. <https://doi.org/10.1111/jonm.12722>
- Lyman, B., Jacobs, J. D., Hammond, E. L. & Gunn, M. M. (2019b). Organizational learning in hospitals: A realist review. *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), 2352-2377. <https://doi.org/10.1111/jan.14091>
- Lyman, B., Parchment, J. & George, K. C. (2022). Diversity, equity, inclusion: Crucial for organizational learning and health equity. *Nurse Leader*, 20(2), 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.10.012>
- Masters, K. (2014). *Nursing theories: A framework for professional practice*. Burlington, USA: Jones & Bartlett Publishers.
- McGrath, V. (2009). Reviewing the evidence on how adult students learn: An examination of knowles' model of andragogy. *Adult Learner. The Irish Journal of Adult and Community Education*, 99-110.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. İstanbul, Türkiye: Artikel Yayıncılık.
- Moafimadani, S., Kazempour, E., Khalkhali, A. & Rahimaghaee, F. (2020). Effective factors on management of nurses organizational learning: A qualitative study. *Journal of Nursing and Midwifery Sciences*, 7(1), 52-59. https://doi.org/10.4103/JNMS.JNMS_35_19
- Mukhalalati, B. A. & Taylor, A. (2019). Adult learning theories in context: A quick guide for healthcare professional educators. *Journal of Medical Education and Curricular Development*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.1177/2382120519840332>

- Ozuah, P. O. (2005). First, there was pedagogy and then came andragogy. *Einstein Journal of Biology & Medicine*, 21(2), 83-87.
- Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- Ellström, P. E. (2010). Organizational learning, In P. Peterson, E. Baker, B. McGaw, (Eds.) *International Encyclopedia of Education* (3rd ed., pp. 47-52), Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00006-3>
- Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196. <https://doi.org/10.1177/1350507600312003>
- Ratnapalan, S. & Uleryk, E. (2014). Organizational learning in health care organizations. *Systems*, 2(1), 24-33. <https://doi.org/10.3390/systems2010024>
- Ravari, A., Nayeri, N. D., Sabzevari, S. & Heidari, S. (2015). Factors hindering organizational learning: Perspectives of Iranian nurses. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 9(9), 19367. <https://doi.org/10.9734/BJMMR/2015/19367>
- Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201. <https://doi.org/10.1108/09696479810228577>
- Wells J.C.(2021).Leadingorganizationallearning. *HCAHealthcareJournalofMedicine*,2(1),29-33.<https://doi.org/10.36518/2689-0216.1245>.
- Wiśniewska, S., Wiśniewski, K. & Szydło R. (2021). The relationship between organizational learning at the individual level and perceived employability: A model-based approach. *Sustainability*, 13(14), 7561. <https://doi.org/10.3390/su13147561>