

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال شانزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱
صص ۲۲۹-۲۵۳

طراحی و تبیین مدل فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی الهام صحرائی^۱، یوسف نامور^۲، صدرالدین ستاری^۳

چکیده

برای اینکه موسسات آموزشی با کمترین خطا مواجه شوند می‌توان با ترویج فرهنگ مدیریت خطا و استقرار آن در موسسات آموزشی، خطاهای سازمانی را کاهش داد و عملکرد موسسات و کارکنان آن را بهبود بخشید به همین دلیل هدف اساسی پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی می‌باشد. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی بوده و از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. داده‌ها با کمک تکنیک مصاحبه نیمه-ساختاریافته گردآوری شده‌اند. ۱۱ نفر از خبرگان آموزش و پرورش شامل مدیران سازمان و مدیران مدارس که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه در امور آموزشی داشتند به روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است و بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. یافته‌ها در قالب مدل پارادایمی به این صورت شکل گرفت: شرایط علی (اهداف اولیه و ثانویه)، عوامل زمینه‌ای (مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی، موانع اطلاعاتی - انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (امنیت روانی، شرایط و الزامات سازمانی) و در نهایت پیامدها (مزایای فردی و مزایای سازمانی) است. برای روایی و پایایی از روش لینکلن و گوبا که شامل: اعتبار، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری است، استفاده شد و از نظر روایی و پایایی مورد تأیید قرار گرفت. در پایان یافته‌های پژوهش نشان داد استقرار فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی منجر به توسعه و اثربخشی سازمان و افراد می‌شود. همچنین کارکنان موسسات آموزش‌های لازم را در این زمینه دریافت نمی‌کنند.

کلید واژه‌ها: مدل، فرهنگ مدیریت خطا، موسسات آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۰۸

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه تخصصی علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران. (نویسنده مسئول) yosefy650@yahoo.com
۳- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

مقدمه

با توجه به این که فرهنگ مدیریت خطا مفهومی نوظهور است که انتقال و تسهیم دانش به دست آمده از خطاهای سازمانی را در بین کارکنان و واحدهای سازمانی تسهیل می‌کند. استقرار چنین فرهنگی به بهبود فرایندهای یادگیری در بین واحدهای سازمانی که به مفهوم ظرفیت جذب دانش اشاره دارد، منتهی می‌شود. دانش به دست آمده از خطاهای سازمانی منجر به بهبود نوآوری در سازمان می‌شود که ارتقای بلندمدت عملکرد سازمانی را به دنبال دارد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). در بسیاری از موقعیت‌های شغلی خطاها را نمی‌توان در محل کار به تنهایی و یا به صورت پنهان مدیریت کرد زیرا دیگران نیز به این خطاها واکنش نشان می‌دهند از جمله این واکنش‌ها سرزنش یا مسخره کردن افراد می‌باشد از این رو یک جزء اجتماعی برای مدیریت خطا وجود دارد و عامل فرهنگ در مدیریت خطا نقش دارد (فیشر^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). فرهنگ مدیریت خطا شامل اقدامات سازمانی مرتبط با برقراری ارتباط در مورد خطاها، به اشتراک گذاری دانش خطا، کمک به موقعیت‌های خطا و شناسایی سریع و رسیدگی به خطاها می‌شود (فریس و کیتس^۲، ۲۰۱۵). همچنین در سازمان‌های آموزشی به دلیل وجود متغیرهای متعدد، محیط مستعدی را برای بروز خطاهای غیر قابل پیش‌بینی به وجود می‌آورد که بیشتر خطاهای ناگوار، ناشی از غفلت مدیران و کارکنان می‌باشد. از سوی دیگر افراد در مورد خطاهای خود در محل کار درک متفاوتی دارند. خطاها ممکن است به عنوان یک موضوع مهم توسط یک سازمان دیده شود و یا ممکن است باعث استرس، مشکلات عملکرد و جو منفی شوند در واقع نحوه برخورد فرد با خطا بستگی به نگرش جامعه و سازمان دارد. برخی سعی در جلوگیری از خطا به هر قیمتی دارند و برخی نیز سعی در یادگیری از خطاها دارند. اگر افراد به دنبال یادگیری از خطاها هستند، باید نسبت به خطاهای خود درک داشته باشند (ریبوییک^۳ و همکاران، ۱۹۹۹). فرهنگ مدیریت خطای منفی، شامل سرزنش کردن، مخاطره‌آمیز کردن و احتمال کمتر کردن نوآوری‌هاست. در واقع هر زمان که افراد واکنش‌های منفی را نسبت به خطاهایشان پیش‌بینی کنند ممکن است دست از نوآوری بردارند (فیشر و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین مدیریت مؤثر خطا، اضطراب ناشی از عوامل استرس‌زا را در موقعیت‌های

^۱ Fischer

^۲ Frese & Kith

^۳ Rebowiak

خطا به دلیل حمایت‌های اجتماعی موجود در فرهنگ مدیریت خطا کاهش می‌دهد (کورتسیس^۱ و همکاران، ۲۰۱۷، کیم و استونر^۲، ۲۰۰۸). از طرفی نحوه رسیدگی به خطاها در یک سازمان می‌تواند نکات زیادی را در مورد فرایند یادگیری سازمانی نشان دهد. ایجاد تیم‌های متخصص برای مقابله با یک مشکل اضطراری در یک مدرسه، یا طراحی نرم افزاری که با آن کارکنان می‌توانند راه حل‌هایی را در رابطه با یک مشکل و یا عملکرد خاصی را در یک شرکت پیشنهاد کنند، که هر دو نمونه‌هایی از مدیریت خطای مؤثر هستند و چنین پیوندهایی بین مدیریت خطای مؤثر و عملکرد سازمانی به خوبی در ادبیات مستند شده است (سوانسون و هسو^۳، ۲۰۱۱). در سازمان‌های آموزشی ایجاد خطا و یادگیری از اشتباهات عناصر طبیعی فرایند یادگیری برای همه از جمله معلمان کلاس است (دمیرداگ^۴، ۲۰۱۵). درک این نکته مهم است که خطاهای ایجاد شده توسط معلمان کلاس ممکن است در یادگیری دانش‌آموزان تأثیر بسزایی داشته باشد (روزر^۵ و همکاران، ۱۹۹۶). علاوه بر این، ممکن است احساسات منفی دانش‌آموزان را نسبت به موضوعات مربوط به مدرسه و یادگیری ایجاد کنند (دمیرداگ، ۲۰۱۵). از این رو خطاهایی که در موسسات آموزشی وجود دارد از چالش‌های مهم به شمار می‌آید که با استقرار فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی می‌توان از بروز خطاها و آسیب‌ها کاست و تهدیدها را تبدیل به فرصت نمود. با توجه به این که پژوهشی جامع، که بتواند فرهنگ مدیریت خطا را در موسسات آموزشی ایران بسنجد به چشم نمی‌خورد و اغلب پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام گرفته، بر اساس روش‌های کمی بوده و برپایه شاخص‌های غیربومی حاصل از پژوهش‌های خارجی به شناسایی علل نپرداخته‌اند، پژوهش حاضر به دنبال تبیین فرهنگ مدیریت خطا با استفاده از رویکرد کیفی و یافتن علل بومی آن می‌باشد. با توجه به خلاء موجود، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدلی برای تبیین فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی می‌باشد.

در هر جایی که انسان‌ها هستند خطاها هم وجود دارد و اثراشان بر زندگی بشر کاملاً مشهود است. در نگاه اول خطاها ایجاد کننده استرس، حوادث، تعامل ناکارآمد انسان- ماشین می‌باشند، کیفیت

1. Kurtessis

2. Kim & Stoner

3. Swanson & Hsu

4. Demirdag

5. Roeser

محصولات خروجی را تحت تاثیر قرار داده و بر عملکرد، کارآیی و جو بد سازمانی بی‌تأثیر نیست (ریبویک و همکاران، ۱۹۹۹). بنابراین بسیاری از مشکلات سازمان به نحوه نگرش و مواجهه با خطا و به بیان دیگر به فرهنگ مدیریت خطا در سازمان برمی‌گردد (ون‌دیک^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). در تحقیق حاضر، مدیریت خطا در سطح سازمانی با استفاده از مفهوم فرهنگ به کار برده شده است در واقع فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به این که برنامه‌های جدید تحول، بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیر بنا به بستر تحول است (نیازآذری و تقوایی-یزدی، ۱۳۸۹: ۱۸). هر سازمان با خطاهایی مواجه است. خطاها به طور گسترده‌ای به عنوان انحرافات ناخواسته از اهداف، استانداردها، حقیقت، کدهای رفتاری یا ارزش‌های واقعی تعریف شده‌اند (کنون و ادموندسن^۲، ۲۰۰۱). از نظر ون‌دیک (۲۰۰۵) خطاها به عنوان انحرافات ناخواسته از برنامه‌ها، اهداف یا پردازش بازخورد کافی و همچنین یک اقدام نادرست که ناشی از فقدان دانش است تعریف شده است. خطاها در سازمان‌ها اساساً انحرافات ناخواسته و بالقوه و قابل اجتناب از اهداف و معیارهای سازمانی مشخص شده هستند که می‌توانند عواقب نامطلوب و مثبت سازمانی را به همراه داشته باشند. یک خطا عمدی نیست در واقع خطا چیزی است که نادرست و غلط انجام می‌شود (فریس و کیتس، ۲۰۱۵). خطاها می‌توانند عواقب منفی (از دست دادن زمان، محصولات معیوب و بروز سوانح) و عواقب مثبت (یادگیری، نوآوری و قابلیت انعطاف‌پذیری) داشته باشند (ون‌دیک و همکاران، ۲۰۰۵). شکست نسبت به موفقیت، بیشتر منجر به یادگیری سازمانی می‌شود به این دلیل که انگیزه تغییر دانش را ایجاد کرده و جاهایی را که شکاف دانشی وجود دارد، نشان می‌دهد. برای مثال سیتکین بیان می‌کند که یادگیری از خطاهای سازمانی نسبت به یادگیری از موفقیت‌های سازمان مؤثرتر هستند. در بلند مدت سازمان‌هایی که رویکرد مؤثر در مورد خطاها را دارند ممکن است سودآورتر باشند زیرا این سازمان‌ها از خطاها یاد می‌گیرند و بیشتر در معرض آزمایش هستند و به نوآوری می‌پردازند. یک راه برای ترویج پیامدهای مثبت خطاها استفاده از مدیریت خطا است. این

¹. Van Dyck

². Cannon & Edmondson

رویکرد فرض می‌کند که اشتباهات انسانی هرگز به طور کامل از بین نمی‌رود. هنگامی که ارتباطات فعال داخل سازمان، در مورد اشتباهات اتفاق می‌افتد و کارکنان جرأت دارند تا به اشتباهات خود اعتراف کنند این تنها به نفع خود فرد نیست بلکه در این مواقع خطاها شناسایی شده، تجزیه و تحلیل و اصلاح می‌شوند و به سرعت دانش حاصل از آن به طور فعال در داخل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ایجاد یک فرهنگ مدیریت خطا تضمین می‌کند که سازمان‌ها در سطح فردی و تیمی سازماندهی بیشتری کسب کنند (لی^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). این بدین دلیل است که اشتباهات فرصت‌های منحصرفردی برای یادگیری ارائه می‌کنند و زمانی که اطلاعات در مورد خطاهای سازمان‌ها به اشتراک گذاشته شوند و ارتباطات باز در مورد خطاها رخ می‌دهد، فهم و درک مشترک و بینش ناشی از تشخیص، سرعت و کیفیت اصلاح خطاها را به وجود می‌آورد (ون‌دیک و همکاران، ۲۰۰۵).

وانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان اضطراب و قدردانی نسبت به سازمان‌های دارای فرهنگ مدیریت خطا و عملکرد بازیابی خدمات انجام دادند و یافته‌های این مطالعه، سوابق سازمانی و عملکرد فردی بازیابی خدمات کارکنان، از جمله فرهنگ مدیریت خطا و احساسات کارکنان را شناسایی کرد. نتایج نشان داد که مدیران هتل از ایجاد فرهنگ سازمانی سود می‌برند زیرا در آن، کارکنان انگیزه دارند تا اطلاعات را در زمان وقوع حادثه به اشتراک بگذارند، خطاها را تجزیه و تحلیل کنند و از آن‌ها درس بگیرند و در موقعیت‌های خطا به یکدیگر کمک کنند. در این نوع فرهنگ، کارکنان تمایل دارند تا نسبت به سازمان خود احساس قدردانی کنند و زمانی که در محل کار هستند کمتر مضطرب می‌شوند، که به نوبه خود به آن‌ها کمک می‌کند تا از طریق بازیابی خدمات، شکست‌های خدمات را بهتر برطرف کنند و در نهایت نشان داد که فرهنگ مدیریت خطا با قدردانی رابطه مثبت و با اضطراب رابطه منفی دارد، در نتیجه قدردانی و اضطراب بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان تاثیر می‌گذارد. و یافته‌ها نشان داد که فرهنگ مدیریت خطا می‌تواند بر عملکرد بازیابی خدمات کارکنان تاثیر بگذارد. گوتورک^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان شیوه‌های مدیریت خطا در تعامل با فرهنگ ملی و سازمانی (مورد مطالعه دو دانشگاه دولتی ترکیه) انجام دادند.

¹ Lei

² Wang

³ Gokturk

این مطالعه با هدف بررسی چگونگی برخورد با اشتباهات در دو دانشگاه دولتی ترکیه در ارتباط با فرهنگ سازمانی و ملی خاص آنها انجام شده است. این پژوهش یک مطالعه کیفی است که داده‌ها از طریق پنج گروه متمرکز جمع‌آوری شده است. موارد مطالعه دو دانشگاه دولتی با ابعاد مختلف سازمانی بود. نتایج نشان داد که عناصر فرهنگ سازمانی و ملی (جمعیت‌گرایی، فاصله قدرت بالا و جهت‌گیری نسبتاً کم در آینده) به طور معناداری با روش‌های مدیریت خطا ارتباط دارد. در هر دو سازمان مورد مطالعه، تلاش‌های محدودی برای جلوگیری از اشتباهات وجود دارد. مگر اینکه یک وضعیت در حال ظهور وجود داشته باشد. به دلیل ارتباطات غیرمستقیم میان کارکنان، تشخیص خطا آهسته بود و مانع می‌شد. در نهایت، در این سازمان‌ها به دلیل عدم واکنش منفی به خطاها، گزارش کمتر، ارتباطات محدود و احتمال از دست دادن چهره و عدم بازخورد، مدیریت خطای مؤثر غیر قابل دستیابی بود. دمیرداگ (۲۰۱۵) طی مطالعه‌ای با عنوان مدیریت خطا در کلاس‌ها: به اشتباهات دانش‌آموزان و معلمان پرداخته این مطالعه کمی به بررسی درک معلمان کلاس در مورد خطاهای آن‌ها و چگونگی آن پرداخته است. چنین برداشت‌هایی در بین معلمان مدارس ابتدایی، معلمان دوره متوسطه و عالی با یکدیگر متفاوت است. برداشت معلمان کلاس توسط پرسشنامه جهت‌گیری خطا (EOQ)^۱ مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این تحقیق حاکی از وجود تفاوت معنی‌داری بین درک معلمان از همه عوامل EOQ از جمله صلاحیت خطا، یادگیری از خطاها، فشار خطا، پیش‌بینی خطا، پوشاندن خطاها، ارتباط خطا، فکر کردن در مورد خطاها بود. تولیس^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با عنوان رفتار مدیریت خطا در کلاس درس: پاسخ معلمان به اشتباهات دانش‌آموزان پرداخت و با استفاده از مشاهده مستقیم، مشاهده سیستماتیک (فیلمبرداری) و خودگزارشی دانش‌آموزان، ارتباط بین نگرش دانش‌آموزان و معلمان نسبت به اشتباهات و تأثیر آن بر احساسات خاص دانش‌آموزان را مورد بررسی قرار داد. این مطالعه نشان داد که میان روال‌های آموزشی روزمره معلمان درباره خطاها و باورهای دانش‌آموزان در مورد (یادگیری از خطا) تعامل وجود دارد. همچنین این یافته‌ها بر اهمیت و چگونگی درک دانش‌آموزان و نگرش معلمان نسبت به خطاها تأکید دارد. ملک‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی در دو بیمارستان امام رضا (ع) و قائم (عج) انجام دادند و یافته‌های

^۱. Error Orientation Questionnaire

^۲.Tulis

پژوهش نشان داد جو مدیریت خطا بر رفتار یادگیری و عملکرد فردی تاثیر مثبت و سکوت‌گرایی اجتنابی اثر منفی و معناداری می‌گذارد. از یافته‌های دیگر، تاثیر منفی سکوت‌گرایی اجتنابی بر رفتار یادگیری و عملکرد فردی است. همچنین یافته‌ها بر نقش واسط سکوت‌گرایی اجتنابی تأکید داشتند. در نتیجه مدیران و سرپرستان واحدهای گوناگون سازمان‌های بهداشت و سلامت باید بپذیرند که وجود خطا در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. اما برای کاهش آن باید بر تسهیم دانش و یادگیری از خطاهای گذشته تمرکز کنند. آنها می‌توانند با ایجاد جو مناسب مدیریت خطا از طریق مشوق‌های مادی و غیر مادی، نظارت به موقع، تجزیه و تحلیل عمیق و ارتباطات باز و مطالبه بازخورد، بستر کشف خطاهای گوناگون را فراهم آورده و از بروز سکوت‌گرایی اجتنابی میان کارکنان جلوگیری کنند. سیف‌اللهی گیلانده و ستاری (۱۳۹۴) طی مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش اردبیل پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و مؤلفه‌های فرهنگ مدیریت خطا پیش بین معنادار و مثبت یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی می‌باشد.

سؤالات تحقیق

- ۱) عوامل علی فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی کدامند؟
- ۲) عوامل زمینه‌ای فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی کدامند؟
- ۳) عوامل مداخله‌گر فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی کدامند؟
- ۴) راهبردهای فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی کدامند؟
- ۵) پیامدهای حاصل از فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی کدامند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش از مدیران و خبرگان آموزش و پرورش تشکیل شده است که از موضوع پژوهش (فرهنگ مدیریت خطا) مطلع بودند. از آنجایی که هدف پژوهش کشف اقدامات جاری موسسات آموزشی در مورد فرهنگ مدیریت خطا بود، از این نظر شیوه انتخاب آنها، هدفمند

بود. بنابراین، برای انتخاب مشارکت‌کنندگان دو ملاک به شرح زیر اتخاذ شد که داشتن یکی از این دو شرط الزامی بود:

- ۱) تخصص علمی: افرادی که دانش کافی در زمینه مباحث فرهنگ مدیریت خطا داشتند. افرادی که رشته تحصیلی آنها در حوزه علوم تربیتی (مدیریت آموزشی) و روان‌شناسی بود.
- ۲) تجربه عملی: افرادی که حداقل ۱۰ سال سابقه در حوزه آموزش و پرورش داشتند و در سمت مدیر سازمان یا مدیر مدارس مشغول به کار بودند.

بر این اساس مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به تعداد ۱۱ نفر انتخاب شدند و اکثراً بالای ۱۰ سال سابقه در آموزش و پرورش داشتند. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. که با نظر اساتید متخصص در این زمینه طراحی گردید. سؤالات مصاحبه بر اساس موضوع پژوهش و هدف پژوهش و با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهشی تهیه شد تعداد سؤالات برای مصاحبه ۵ سؤال بود. این سؤالات برای تمامی افراد به صورت یکسان طراحی شد. روش انتخاب و انجام مصاحبه‌ها به این صورت بود که ابتدا پژوهشگر با این افراد تماس می‌گرفت و بعد از معرفی خود و شرح حالی از موضوع و دلیل انتخاب آنها، پس از جلب رضایت برای مشارکت در این پژوهش، زمان مصاحبه را با آنها مشخص می‌کرد. بعد از تعیین زمان مصاحبه، راهنما و چارچوب موضوع پژوهش، قبل از اجرای مصاحبه به آنها ارسال می‌شد تا فرصت تأمل بر موضوع را داشته باشند. تکنیک به کار رفته در این پژوهش، نمونه‌برداری از نوع گلوله برفی بود که یکی از انواع نمونه‌گیری هدفمند است. روش کار به این صورت بود که ابتدا چند نفر جهت مصاحبه انتخاب شدند و در ادامه سایر مصاحبه‌ها با معرفی افراد نخست به همین روال انجام شد. ملاک انتخاب نمونه، اصل اشباع نظری بود و مصاحبه تا جایی ادامه داشت که اشباع نظری رخ داده است. داده‌ها تا نفر ۹ به حد اشباع رسید و تکرار کدها مشاهده گردید؛ برای اطمینان بیشتر فرایند گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۱ ادامه یافت تا از اشباع نظری اطمینان حاصل شود. مشخصات افراد مصاحبه شونده بدین صورت بود: ۱۱ نفر از مدیران که ۶ نفر از آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر مدرک دکتری داشتند. از تعداد ۱۱ نفر، ۹ نفر در رشته مدیریت آموزشی و ۲ نفر در رشته روان‌شناسی تحصیلات داشتند. که از این تعداد ۴ نفر از آنها مرد و ۷ نفر زن بودند.

فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه داده بنیاد، هم زمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله: الف) کدگذاری باز، ب) کدگذاری محوری و ج) کدگذاری انتخابی انجام شد. الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. کدگذاری باز شامل ۳ مرحله است. مرحله اول، (کدگذاری نکات کلیدی) که پژوهشگر تمام صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را خط به خط مطالعه کرده و نشانه‌ای بر آن قرار می‌دهد. در مرحله دوم «پیشامدها و اتفاقات برجسته مفهومی دریافت می‌کنند» (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۸). مرحله سوم، ساخت مقوله هاست. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی تر هستند. در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند و خرده مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) تعیین شدند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند. ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند حول محور مشترکی قرار می‌گیرند (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵:۴۳). ج) کدگذاری انتخابی: در کدگذاری انتخابی، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود (ادیب حاج باقری، ۱۳۸۵:۴۷). از این رو در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، پدیده فرهنگ مدیریت خطا بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان حوزه فرهنگ مدیریت خطا، تبیین می‌شود.

لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) چهار شاخص را برای اعتبار علمی روش‌های کیفی به وجود آورده‌اند که عبارت‌اند از: اعتبار، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری. در این پژوهش نیز برای روایی و پایایی مطالعه از ۴ شاخص استفاده شد. اعتبارپذیری: این اصل به دو شیوه اعمال شد: ۱) اختصاص دادن زمان طولانی برای مطالعه منابع معتبر و در دسترس، از ابعاد گوناگون نسبت به موضوع پژوهش؛ ۲) پژوهشگر در تمام مصاحبه‌ها در تلاش بود که جستجوکننده متعهدی برای داده‌های مصاحبه‌ها باشد. اطمینان‌پذیری: در تمامی مراحل پژوهش یادداشت‌برداری انجام شد و جزئیات بسیاری از کارها تا

1. Strass & Corbin

2. Lincoln & Goba

مرحله پایانی کار به دست آمد. تأییدپذیری: تمامی مستندات مربوط به امر پژوهش حفظ و نگهداری شده است. انتقال‌پذیری: برای این منظور: (۱) مراحل تحلیل داده‌های مصاحبه ۳ بار تکرار شد؛ (۲) داده‌های هر مرحله مقایسه و بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که مراحل تحلیل بدون سوگیری انجام شده است.

یافته‌ها

به منظور پاسخ دهی به سؤالات پژوهش که هدف اصلی آن ارائه مدل مطلوب فرهنگ مدیریت خطا است. فرایند تحلیل شامل سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. استخراج مضامین از مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها انجام شد طی این فرایند کدگذاری، تعداد ۱۰ مقوله اصلی، ۵۴ مقوله فرعی و ۳۰۱ خرده مقوله و ویژگی آن‌ها شناسایی شد. تمامی محورها به همراه مقولات و مفاهیم در اینجا گزارش شده است.

شرایط علی

شرایط علی، بیانگر شرایط ایجادکننده پدیده مورد نظر است. براساس دیدگاه مشارکت کنندگان، در این مطالعه فرهنگ مدیریت خطا را می‌توان در ۲ مقوله اصلی اهداف اولیه و اهداف ثانویه دسته بندی کرد که دارای ۱۷ مقوله فرعی و ۳۲ طبقه مفهومی است. مقوله‌ها و مفاهیم بعد اهداف اولیه و اهداف ثانویه در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های عوامل علی

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
		بیشرفت سازمان	بیشرفت سازمان می‌تواند پذیرش فرهنگ مدیریت خطا در سازمان را تسهیل نماید افزایش اثربخشی نیروهای خلاق	۳
		توسعه و اثربخشی افراد توانمند و خلاق	استفاده صحیح و کاربردی از توانایی‌های کارکنان توجه به نظریات و ایده‌های کارکنان دادن آزادی عمل به کارکنان در حدنیاز تشکیل ستاد ویژه از حوزه‌های مختلف جهت ارائه راهکارهای مرتفع کردن خطاها	۹
		ایجاد چارچوب‌هایی برای کنترل اقدامات پرخطر	برنامه‌ریزی برای شناسایی خطا	۶

فرآوانی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی	کدگذاری محوری
۱۰	میزان پذیرش خطا از طرف کارکنان پذیرش مسئولیت اشتباهات از سوی کارکنان آگاهی کارکنان از نتیجه مدیریت خطا جلوگیری از بروز خطا	پذیرش و اداره کردن خطا	اهداف اولیه	
۸	آشنایی و دانش نیروی انسانی در ارتباط با چگونگی و ضرورت موضوع تعریف صحیح از خطاها داشتن باور به فرهنگ مدیریت خطا	جا افتادن موضوع به عنوان ارزش و فرهنگ سازمانی اشتراک گذاری دانش افراد		شرایط علی
۸	اشتراک گذاری فرایند کار به عنوان دانش سازمانی کارکنان برای بالارفتن عملکرد سازمان باید تجربه‌های خود را در اختیار دیگر همکاران قرار دهند			
۳	آشنایی با چگونگی بازخورد مشکلات و نواقص	بازخورد خطاها		
۶	افزایش دانش عوامل سازمانی با برگزاری دوره‌های آموزشی خطاها همواره با یادگیری همراه است	ارتقاء دانش کارکنان		
۹	یادگیری مستمر کارکنان درس گرفتن از خطاهای قبلی	یادگیری از خطا و عدم تکرار خطا		
۹	بهره گیری از فرصت‌های به دست آمده خطاها را به فرصت یادگیری تبدیل کنیم	تبدیل فرصت‌ها به یادگیری		
۴	زمینه تحول خواهی و تحول گرایی در افراد سازمان تعامل مدیر با کارکنان	ایجاد باور در کارکنان جهت حرکت به سمت تغییر		
۶	صداقت در ارتباطات	ایجاد جو مثبت و سازنده سازمانی بین مسئولین و کارکنان		
۶	تمهیدات لازم در خصوص مشارکت افراد در فرایند تصمیم‌سازی اعتقاد یا استفاده مدیران از خرد جمعی	مشارکت کارمندان باتجربه در تصمیم‌های سازمان	اهداف ثانویه	
۳	بالا بردن مهارت تفکر انتقادی کارکنان	بالا بردن مهارت حل مساله و ایجاد تفکر انتقادی		
۳	افزایش روحیه انتقادپذیری	بالا بردن روحیه انتقادپذیری کارکنان		

کدگذاری محوری	مقاله اصلی	مقاله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
		بالارفتن رضایت کارکنان	افزایش رضایتمندی ذینفعان	۴
	فرهنگ‌سازی درک صحیح از خطا از سطوح بالا به پایین	وقتی یک معلم، مدیر و دانش آموز خطایی می‌کند باید یاد بگیریم که با این خطاها به درستی رفتار کنیم نه اینکه کاری کنیم که دانش آموزان ترک تحصیل کنند و طرف مدرسه نیابند.		۴
			جمع فراوانی	۱۰۱

برای نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۷ درباره اشتراک‌گذاری دانش افراد اذعان کرد: «مدیران باید محیط کار را به گونه‌ای آماده کنند تا کارکنان زمانی که خطا انجام دادند از افشاء آن پرهیز نکنند و بتوانند در مورد خطای خود صحبت نمایند. همچنین کارمندان هم در مورد تجربه‌های خود صحبت کنند و این تجربیات را در اختیار کارکنانی که تجربه کمتر دارند بگذارند». همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۷ بیان کرد: «از نظر من، نحوه تعامل مدیر با کارکنان سازمان یکی از عوامل مهم به شمار می‌آید. در واقع خود مدیر و نحوه برخورد ایشان با کارکنان نیز یکی از عوامل ایجاد فرهنگ مدیریت خطا است. که دید کارکنان را نسبت به بروز خطای انجام گرفته جهت می‌دهد».

عوامل زمینه‌ای

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با اطلاع‌رسان‌های این پژوهش نشان می‌دهد زمینه‌ها و حوزه‌های به‌کارگیری فرهنگ مدیریت خطا را می‌توان در ۲ مقوله اصلی مدیریتی و بهسازی طبقه‌بندی کرد که دارای ۹ مقوله فرعی و ۱۰ طبقه مفهومی است. مقوله‌ها و مفاهیم بعد مدیریتی و بهسازی در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های عوامل زمینه‌ای

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
		تکلیف به سازمانها	تکلیف و ماموریت سازمان جهت تقویت فرهنگ مدیریت خطا از طرف بالادستی	۳
		ایجاد قوانین و اصول	تهیه اسناد فرادستی	۴
			فراهم بودن تجهیزات، امکانات، زیرساخت‌های فنی و فرایند کار	
عوامل زمینه‌ای	مدیریتی	تامین زیرساخت‌ها	تخصیص اعتبار لازم جهت ایجاد، توسعه، تقویت فرهنگ مدیریت خطا	۴
		عدم وجود سلسله مراتب شدید سازمانی	در هر سازمانی مدیریت و رهبری به روش دیکتاتوری محکوم به شکست و ناکامی است	۳
		میزان تسلط مدیر بر موضوع	دانش مدیر در مورد فرهنگ مدیریت خطا	۳
		حذف پخشنامه‌های دست و پا گیر	انعطاف پذیری در ضوابط و ضابطین سازمانی	۴
	بهسازی	تفویض اختیار به کارکنان	توانایی برانگیختن همکاران و کارکنان مهمترین صفتی است که یک مدیر خوب دارد	۴
		اهمیت به ضرورت کیفیت	دغدغه کیفیت در مسئولین و عوامل سازمانی	۳
		افزایش مسئولیت پذیری کارکنان	ایجاد انگیزه برای مسئولیت پذیری	۶
			جمع فراوانی	۳۴

مصاحبه شونده شماره ۱۱ درباره عدم وجود سلسله مراتب سازمانی اذعان کرد: «در سازمان‌های آموزشی حالت بالا به پایین شدید (مانند ارتش) نباید باشد و در هر سازمانی مدیریت و رهبری به روش دیکتاتوری، محکوم به شکست و ناکامی است». همچنین مصاحبه شونده شماره ۸ درباره تفویض اختیار به کارکنان می‌گوید: «از آنجا که مدیریت به معنای دستیابی به نتایج از طریق دیگران است، توانایی برانگیختن همکاران و کارکنان مهمترین صفتی است که یک مدیر خوب دارد. در واقع تفویض اختیار کلید موفقیت است. و تفویض اختیار، لیاقت و کارایی را افزایش می‌دهد و کارکنان را مجبور می‌کند بیشتر بیاموزند».

موانع

موانع فرهنگ مدیریت خطا از جمله شرایط مداخله‌گری‌اند که بر بکارگیری فرهنگ مدیریت خطا در فعالیتهای آموزشی و بهسازی تاثیر دارد و به دو مقوله اصلی موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی دسته‌بندی می‌شود. که دارای ۱۲ مقوله فرعی و ۱۵ طبقه مفهومی است. مقوله‌ها و مفاهیم بعد موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های موانع

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
مقوله اصلی	سیاست‌های کلان در مدیریت و نگاه مصرف‌گرا بودن نسبت به سازمان آموزشی	در اولویت نبودن سازمانهای آموزشی	۴
	عدم تاب‌آوری مدیران نسبت به بازخورد منفی	عوامل و مدیر سازمان بازخوردهای منفی از روند کار را نوعی ضعف تلقی می‌کنند	۳
موانع سازمانی	ضعف مدیریت در برنامه‌ریزی و طراحی و تجزیه و تحلیل امور	اجرای ضوابط جا افتاده ثابت یکنواخت برای عوامل راحت‌تر است به عبارتی عادت به روزمرگی دارند.	۱۲
	در اولویت نبودن برنامه سازمان از طرف بالادست	مدیریت از حیث برنامه ریزی قادر به طراحی فرایند دریافت بازخورد، تجزیه و تحلیل، احصا نواقصات و نحوه اصلاح امور نیستند.	۳
موانع	تعارض در منافع	به عنوان مأموریت برای سازمان تکلیف نمی‌شود	۷
	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر و جرایم سخت	در بیشتر سازمان‌ها اهداف سازمان کنار گذاشته می‌شود و به اجرای مسائل جانبی روی می‌آورند.	۷
موانع اطلاعاتی و انگیزشی	بی‌توجهی به نوآوری و ایده‌ها	ترس از انتقاد و شکست	۴
	توجیه و آگاه نبودن افراد	عدم توجه به ایده‌های بدیع و نو	۵
موانع اطلاعاتی و انگیزشی	عدم مشارکت کارکنان جهت انجام کار گروهی و اشتراک‌گذاری دانش	همکاران آشنایی کافی با موضوع ندارند	۴
	تمایل و انگیزه پایین کارکنان نسبت به تغییر	عدم مشارکت کارکنان در کارهای تیمی	۳
موانع اطلاعاتی و انگیزشی	عدم وجود ارتباطات باز	نیود روحیه تحول طلبانه	۳
	عدم وجود محیط‌های تاثیرگذار	نیود ارتباطات صمیمی بین کارکنان	۳
موانع اطلاعاتی و انگیزشی	عدم وجود محیط‌های تاثیرگذار	نیود محیط‌های تاثیرگذار	۳
	جمع فراوانی		

مصاحبه شونده شماره ۲ در زمینه عدم وجود محیط‌های تأثیرگذار اذعان کرد: «برای پیشرفت و توسعه در موضوعات سازمانی و... بایستی بدانیم: خطا و اشتباهات را نمی‌توان ممنوع دانست. باید

خطاها را به وجود آورد و سپس با بکارگیری استراتژی مطلوب در سازمان‌ها و صنایع، میزان تأثیرات خطاهای محیطی را کاهش داد. در نتیجه، هر فردی باید برای دستیابی سازمان به این هدف مطلوب، تلاش کند و فقط یک بخش یا واحد خاص در سازمان به تنهایی نمی‌تواند به این مطلوب نائل شود، و نه آن را مجاز اعلام کند. برای رسیدن به این هدف، نخست باید محیط مناسبی برای مدیریت کردن ایجاد کرد».

راهبردهای تعاملی

براساس دیدگاه خبرگان آموزش، در این مطالعه برای ایجاد فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی ۲ مقوله اصلی امنیت روانی و شرایط و الزامات سازمانی لازم و ضروری است. که دارای ۸ مقوله فرعی و ۱۷ طبقه مفهومی است. مقوله‌ها و مفاهیم بعد امنیت روانی و شرایط و الزامات سازمانی در جدول شماره ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
امنیت روانی	ایجاد محیط امن برای کارکنان	ایجاد محیطی که کارکنان احساس امنیت کنند	۱۱	
		محیط سازمانی بدون سرزنش		
		رفع نیاز کارکنان		
امنیت روانی	حمایت از کارکنان در شرایط سخت	نحوه برخورد مدیر با خطای کارکنان	۱۴	
		برقراری اطمینان و احترام متقابل در برابر کنترل نظارت		
		بها دادن به گزارش واقعی و ایجاد اطمینان خاطر در نیروی انسانی		
راهبردها	شرایط و الزامات سازمانی	جهت صداقت در گزارش		
		جلوگیری از پایین آمدن انگیزه کارکنان		
		استفاده از یافته های علمی مرتبط	۳	
راهبردها	شرایط و الزامات سازمانی	آموزش	۷	
		تخصیص پاداش به کارکنان	۳	
		برگزاری دوره های آموزشی		
راهبردها	شرایط و الزامات سازمانی	گزینه‌های کارکنان بر اساس تخصص و شایستگی		
		حذف عوامل غیر آموزشی در نظام آموزشی	۱۰	
		حذف عوامل غیر آموزشی در نظام آموزشی		
راهبردها	شرایط و الزامات سازمانی	عدم توجه به شایسته سالاری در انتصاب مدیران آموزشی		
		اصلاح نظام ارزشیابی		
		قالبی و فرمالیته نبودن نظام ارزشیابی کارکنان	۶	
راهبردها	شرایط و الزامات سازمانی	تدوین استانداردهای معین هم سطح با توان افراد		
		ابلاغ راهکار به حوزه‌های مرتبط و دریافت بازخورد از نتایج	۶	
		امکان تحقیق و تفحص برای ارائه راهکارهای مناسب جهت		
			جلوگیری از تکرار خطا	
		جمع فراوانی		۵۹

برای نمونه مصاحبه شونده شماره ۷ دربارهٔ ایجاد محیط امن برای کارکنان اذعان می‌دارد: «زمانی که کارکنان در سازمان احساس امنیت کنند و احساس کنند هیچ گونه تنبیه یا توبیخی در مورد خطاهایشان وجود ندارد حاضر می‌شوند خطاهایشان را بپذیرند و در مورد خطاهایشان حرف بزنند. حتی با دوستانشان در مورد خطاهایشان صحبت کنند و در مورد نحوهٔ بروز خطا و اینکه چه کار کنند تا دوباره خطا نکنند مشورت کنند.»

پیامدها

پیامدهای فرهنگ مدیریت خطا به ۲ مقوله مزایای مثبت سازمانی و فردی دسته‌بندی می‌شود. که دارای ۸ مقوله فرعی و ۱۳ طبقه مفهومی است. مقوله‌ها و مفاهیم بعد مزایای مثبت سازمانی و فردی در جدول شماره ۵ گزارش شده است.

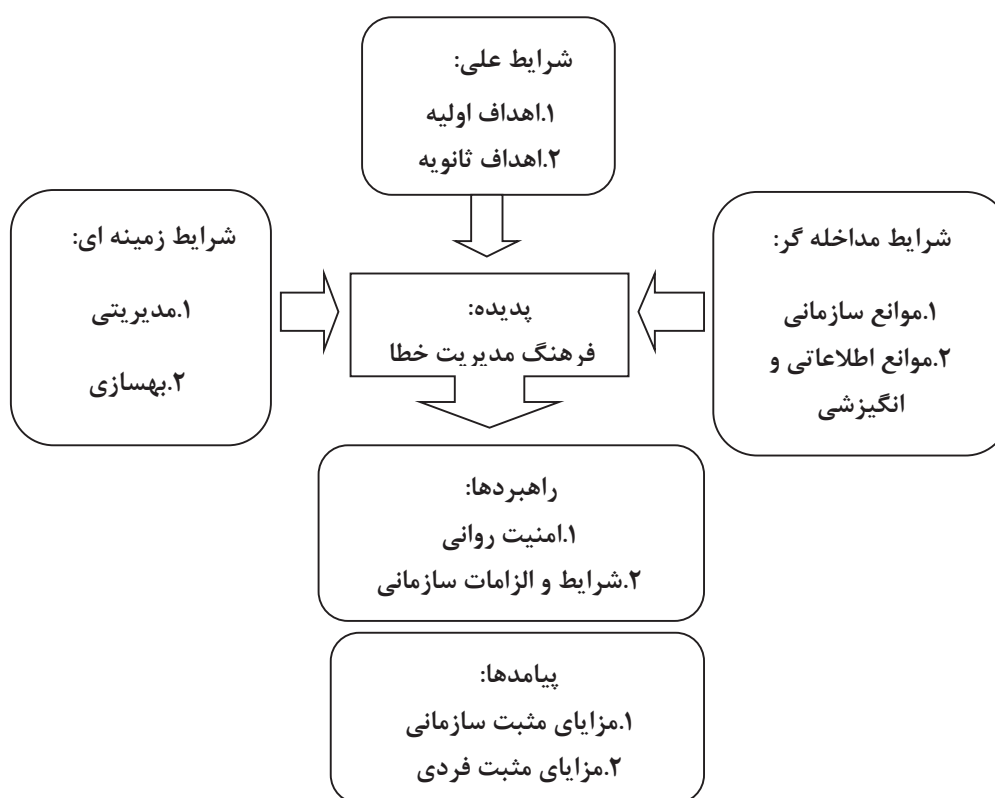
جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های پیامدها

کدگذاری محوری	مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	فراوانی
		تحول و توسعه سازمان	ایجاد تحول و توسعه در سازمان	۵
			ارتقای کیفیت عملکرد سازمان	
		بالارفتن عملکرد سازمان	سیستم ارتقا پیدا می‌کند افزایش بهره‌وری	۱۰
مزایای مثبت سازمانی		پیدایش سازمان‌های نوآور	ایجاد و گسترش فرهنگ مدیریت خطا موجب پیدایش سازمان‌های نوآور خواهد شد	
پیامدها			سازمان‌های نوآور، با برنامه‌ریزی به دنبال اجرای قوانین با توجه به مقتضیات سازمان خود و با بهره‌گیری از توانایی و تجارب خود هستند	۷
		ایجاد سازمان‌های یادگیرنده	تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده	۴
		ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و سازنده	ایجاد فرهنگ سازمانی سالم بین مدیران و کارکنان	۳
			ارتقای روحیه همکاری و تعامل در بین همکاران	
		بالارفتن روحیه همکاری و تعاون در بین کارکنان	ایجاد یکپارچگی و تعهد سازمانی در بین همکاران	۱۰
			افزایش رغبت افراد در تصمیم‌گیری	
مزایای مثبت فردی		افزایش سلامت روانی کارکنان	افزایش سلامت روانی و اشتیاق شغلی کارکنان	۳
			هیچ‌کس از اشتباه کردن نمی‌ترسد	
		تربیت نیروی انسانی ماهر و زبده	افزایش میزان سودمندی همکاران	۶
			باعث تربیت نیروهای متخصص و متبحر	
		جمع فراوانی		۴۸

برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ۸ در مورد پیدایش سازمان‌های نوآور می‌گوید: «ایجاد و گسترش فرهنگ مدیریت خطا موجب پیدایش سازمان‌های نوآور خواهد شد. سازمان‌های نوآور معجزی

اصول و قوانین هستند ولی پایبند جزئیات و نحوه اجرای یک دست نیستند و به دنبال یافتن راه‌های جدید برای اقدام هستند. سازمان‌های نوآور، عواملی را که عمرشان پایان یافته، بی‌تردید کنار می‌گذارند و با برنامه‌ریزی به دنبال اجرای قوانین با توجه به مقتضیات سازمان خود و با بهره‌گیری از توانایی‌ها و تجارب خود هستند. مطمئناً بین فرهنگ مدیریت خطا، یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان رابطه تنگاتنگ وجود دارد که استفاده از فرصت‌های به وجود آمده باعث تأثیرات مفید زیادی در سازمان خواهد شد.

با توجه به کدگذاری باز، محوری و انتخابی؛ مدل پارادایمی فرهنگ مدیریت خطا در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر به طراحی مدل برای تبیین فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی پرداخته است که برای این منظور از روش نظریه داده بنیاد جهت ارائه نظریه استفاده شده است. نظریه فرهنگ مدیریت خطا که بر اساس کدگذاری باز و محوری، منتج به کدگذاری انتخابی شده است بیان می‌دارد که فرهنگ مدیریت خطا تابعی از شرایط علی (اهداف اولیه و ثانویه)، شرایط زمینه‌ای (حوزه‌های مدیریتی و حوزه‌های بهسازی) و شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی، موانع اطلاعاتی- انگیزشی) است. این عوامل، شرایط را برای اعمال کنش‌ها و تعاملات (امنیت روانی، شرایط و الزامات سازمانی) مهیا می‌کنند که پیامدهای (مزایای فردی و مزایای سازمانی) را به دنبال دارد. سهم علمی پژوهش حاضر آن است که در پژوهش‌های موجود فرهنگ مدیریت خطا، کمتر پژوهشگری از مدل پارادایمی روش نظریه داده بنیاد استفاده کرده است و پژوهش حاضر از بعد روش‌شناسی مورد استفاده، منحصر به فرد است. تاکنون پژوهشی به صورت نظریه داده بنیاد به فرهنگ مدیریت خطا نپرداخته است که بتوان برای تأیید ادعا از آن استفاده کرد. با این وجود مدل به دست آمده که بر اساس مصاحبه‌ها و کدگذاری‌هایی که در زمینه فرهنگ مدیریت خطا ایجاد شد و به عنوان دستاورد نهایی پژوهش است با یافته‌هایی که این مدل را حمایت می‌کنند مورد تبیین قرار می‌گیرد. نظریه فرهنگ مدیریت خطا در بعضی از ابعاد با ادبیات موجود مطابقت دارد، این مطابقت مقوله به مقوله بررسی شده و در برخی مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده، شباهت‌هایی با نظریه‌ها و الگوهای پیشین مشاهده می‌شود. یکی از مهمترین علل فرهنگ مدیریت خطا، توسعه و اثربخشی افراد توانمند و خلاق است نتایج این بخش از پژوهش‌ها با یافته‌های جینگ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. با توجه به اطلاعات به دست آمده مقوله یادگیری با یافته‌های مرادی و همکاران (۱۳۹۲)، سیف‌الهی و ستاری (۱۳۹۴)، دایر^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، راسپین^۳ (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های خود رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی را مورد تأیید قرار داده بودند. همسو می‌باشد. همچنین یافته‌های آلاس و وادی^۴ (۲۰۰۶) نشان داد که فرهنگ سازمانی با توجه به مکانیسم‌ها و روش‌های

1. Geng

2. Dyre

3. Raspin

4. Alas & Vadi

آن فرایند یادگیری را تسهیل می‌نماید. پژوهش‌های آگان^۱ و همکاران (۲۰۰۴) که به نقش مثبت فرهنگ بر انتقال دانش و ظرفیت جذب دانش اشاره داشتند، با یافته‌های مطالعه حاضر همسو می‌باشد. در تبیین این یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که بیان تجربیات افراد از خطاهایشان و برخورد مناسب با خطاها، باعث افزایش یادگیری در سازمان‌ها می‌گردد. در واقع تقویت فرهنگ خطا را می‌توان راهبردی برای یادگیری فردی و سازمانی از خطاهای سازمانی در نظر گرفت و با تقویت فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها می‌توان پیامدهای مثبتی مانند تسهیم دانش و رفتار یادگیری را بهبود بخشید. مقوله ارتقاء دانش کارکنان در زمینه فرهنگ مدیریت خطا با یافته‌های (مادسن و دسای^۲، ۲۰۱۰) و (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷) همسو است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، مقوله نوآوری و عملکرد سازمانی با مطالعات جیمز و واله^۳ (۲۰۱۱)، نیکلاس و سردان^۴ (۲۰۱۱) همسو است همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری چند سطحی پریچر^۵ و همکاران (۲۰۱۰ و ۲۰۱۱) که نشان داد فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری سازمانی مرتبط است. در واقع نوآوری سازمانی الگوهای موفق را برای نوآوری ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که سازمان‌ها نوآوری را جدی می‌گیرند. به این ترتیب سازمان‌ها افراد را به خلاقیت و نوآوری بیشتر تشویق می‌کنند. و یافته‌های ون‌دیک و همکاران (۲۰۰۵) که مدیریت خطا و نوآوری را بررسی کرده بودند نشان دادند که فرهنگ مدیریت خطا، بقای شرکت و سودآوری آینده را پیش‌بینی می‌کند. در تمامی این پژوهش‌ها به اثبات رسید که به منظور افزایش عملکرد سازمانی باید فعالیت‌های نوآورانه باید در سازمان تقویت شود. مقیاس ترس یا اعتماد طبق مطالعات گورینی^۶ و همکاران (۲۰۱۲) پشتیبانی شده است. این نویسندگان بیان می‌کنند که فرهنگ سرزنش نه تنها ناشی از سرزنش یکدیگر است بلکه ممکن است به دلیل ترس از سرزنش شدن نیز باشد. طبق نظر ریزن^۷ (۲۰۰۰)، رویکرد شخصی رایج‌ترین روش مدیریت خطا در سازمان‌های مراقبت بهداشتی است. افراد از اشتباه کردن می‌ترسند، یک فرد یا گروهی از افراد ممکن است مسئول کارهای نایمن باشند

1. Egan

2. Madsen & Desai

3. Jiménez & Valle

4. Nicolás & Cerdán

5. Preacher

6. Gorini

7. Reason

اما دو گروه در مقیاس مدیریتی تفاوت معنی داری با یکدیگر ندارند این ممکن است به دلیل رعایت رویه‌های سخت در یک سازمان به صورت مثبت یا منفی باشد. از این رو مقوله امنیت روانی با یافته‌های کارملی^۱ (۲۰۰۷)، وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. یادگیری از اشتباهات و حمایت از نوآوری با یافته‌های (لاو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸) و (فیشر و همکاران، ۲۰۱۸) همسو است.

اگر چه مدل‌ها و تعاریف موجود در زمینه فرهنگ مدیریت خطا، مدل ارائه شده در این پژوهش را حمایت کردند؛ اما باید توجه داشت اقدامات چندانی در این زمینه در موسسات آموزشی صورت نگرفته است. همان گونه که مدل نشان داد برای این کار به یک سری زیرساخت‌ها نیاز است و وظیفه آموزش و پرورش ایجاد زیرساخت‌های اساسی برای ترویج فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها و مدارس است. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان ادعا کرد که اکثر کارکنان سازمان و معلمان در زمینه فرهنگ مدیریت خطا آگاهی‌های لازم را ندارند. متأسفانه، قبل از خدمت و حتی در طول خدمت کارکنان آموزش‌های لازم و کافی را در مورد آشنایی با خطاهای موجود در سازمان و نحوه برخورد با خطاها و عواقب ناشی از آن‌ها در سازمان دریافت ننموده‌اند. از این جهت در کل با واژه فرهنگ مدیریت خطا بیگانه هستند. از این رو پیشنهاد می‌گردد آموزش و پرورش از طریق شناسایی عوامل تهدیدکننده زیرساختی (شامل منابع انسانی (ضعف عملکرد، کمبود)، تجهیزات (کمبود، نقص‌فی)) در پیشگیری از خطا و بررسی در کمیته‌های مرتبط و اخذ تصمیمات اصلاحی یا تدوین برنامه بهبود کیفیت، جهت رفع عوامل زمینه‌ساز بروز خطا، و برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان جهت توسعه سازمان، گام مؤثری بردارد. همچنین با ایجاد جو مناسب در سازمان و با نظارت به موقع، تجزیه و تحلیل عمیق، در نظر گرفتن مشوق‌های مادی و غیرمادی، ارتباطات باز و مطالبه بازخورد از کارکنان خطاهای موجود را کشف نماید

از آن جایی که فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌های آموزشی مورد پژوهش قرار نگرفته، بنابراین در جمع‌آوری مبانی نظری و عملی پژوهش و مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های گذشته دارای محدودیت بود. و احتیاط در تعمیم‌پذیری از محدودیت‌های نتایج تمام تحقیقات کیفی است، بنابراین حداکثر تلاش در زمینه ارتقای استحکام داده‌های مطالعه انجام شد. در سیستم‌های آموزشی بروز خطاها امری اجتناب‌ناپذیر است که به دلیل حساسیت بیشتر و دامنه وسیع‌تر پیامدهای حاصله از

1. Carmeli
2. Love

خطا، لزوم کنترل و مدیریت آن ضروری است. با توجه به افزایش روزافزون خطاها و پیامدهای روحی، روانی، اقتصادی و اجتماعی متعاقب آن، فرهنگ‌سازی و اجرای فرهنگ مدیریت خطا به عنوان یک اولویت راهبردی سیاست‌گذاران و مجریان نظام آموزشی قرار داده شود. امید است نتایج مطالعه حاضر به سیاست‌گذاران و ذینفعان کمک نماید و اقدامات لازم را در جهت ایجاد و ارتقاء فرهنگ مدیریت خطا برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. و پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در سایر موسسات با ویژگی‌های متفاوت سازمانی، فرهنگی و فردی انجام گیرد.

تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل بخشی از رساله دکتری با عنوان طراحی مدل فرهنگ مدیریت خطا در موسسات آموزشی می‌باشد. بدین وسیله از تمامی افرادی که در این تحقیق مشارکت نمودند و امکان اجرای این تحقیق را برای ما میسر نمودند، کمال تشکر را داریم.

منابع

- ادیب حاج باقری، محسن. (۱۳۸۵). **روش تحقیق گرانددتئوری**، تهران: انتشارات بشری.
- سیف‌الهی گیلانده، مریم. ستاری، صدرالدین. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش اردبیل)، **مجله ی روان شناسی مدرسه**، ۳(۵): ۱۰۰-۱۱۷.
- مرادی، محمود. یاکیده، کیخسرو. عبداللهیان، فرزانه. صفردوست، عاطیه. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمانی، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۲(۱۱): ۸۷-۱۱۴.
- ملک‌زاده، غلامرضا. ادیب‌زاده، مرضیه. غلامی، محمد. (۱۳۹۷). نقش میانجی سکوت گرای اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی، **مدیریت دولتی**، ۱۰(۴): ۶۵۱-۶۷۷.
- نیازآذری، کیومرث. تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۸۹). **فرهنگ سازمانی در هزاره سوم**، تهران: نشر شیوه.
- Alas R., & Vadi M. (2006). The impact of organizational culture on organizational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective, **International Journal of Strategic Change Management**, 1(1): 155-170.
- Carmeli, A. (2007), Social capital, psychological safety & learning behaviors from failure in organizations, **Long Range Planning**, 41(1): 30-44.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, **Journal of Organizational Behavior**, 22: 161-177.
- Demirdag, S. (2015). Management of Errors in Classrooms: Student Mistakes and Teachers, **Humanities and Social Science**, 5(7): 77-83.

- Dyre, L., Tabor, A., Ringsted, C., & Tolsgaard, M. G. (2017). Imperfect practice makes perfect: error management training improves transfer of learning, **Medical education**, 51(2): 196-206.
- Egan T. M., Yang B., & Bartlett K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, **Human Resource Development Quarterly**, 15(3):279-301.
- Frese, M. & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations, **Annual review of psychology**, 66: 661-687.
- Fisher, S., Frese, M., Mertins, J.C., & Hardt- Gaworn, J. V. (2018). The Role of Error Management Culture for firm and Innovations, **International association of applied psychology**, 25: 1-26.
- Geng, Z. Wang, W. Yong, X. & Ding, L. (2017). Organizational Error management culture and employee creativity: A Person-culture Fit Model, **Academy of Management proceedings**, 21(1): 45-55.
- Gokturk, S., Bozoglu, O., & Guncavdi, G. (2017). Error management practices interacting with national and Organizational culture: The case of two state University departments in Turkey, **The learning Organization**, 24(4): 245-256.
- Gorini, A., Miglioretti, M., & Pravettoni, G. (2012). A new perspective on blame culture: An experimental study, **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, 18(3):671-675.
- Jiménez-Jiménez, D., & Valle, R.S. (2011). Innovation, organizational learning, & performance, **Journal of Business Research**, 64 (4): 408-417.
- Kim, H., & Stoner, M., (2008). Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support, **Adm. Soc. Work**, 32 (3): 5-25.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., Adis, C.S., (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory, **J. Manage**, 43 (6): 1854-1884.
- Lei, Z., Naveh, E. & Novikov, Z. (2016). Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses, **Journal of Management**, 42: 1315-1343.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E. (1985). **Establishing Trustworthiness, Naturalist Inquiry**. Newbury Park, LA, Sage.
- López-Nicolás C., & Merono-Cerdán Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31(6): 502-509.
- Love, P.E.D., Smith, J., & Teo, P. (2018). Putting into practice error management theory: Unlearning and learning to manage action errors in construction, **Applied Ergonomics**, 69: 104-111.
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure & success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry, **Academy of Management Journal**, 53(3): 451-476.

- Preacher, K.J., Zhang, Z., & Zyphur, M.J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. **Structural Equation Modeling**, 18(2): 161-182.
- Preacher, K.J., Zyphur, M.J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. **Psychological Methods**, 15(3): 209-233.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. **British Medical Journal**, 320(7237): 700-768.
- Rspin, P. (2011). Failing to learn? How organizations can learn from failure. **Strategic Direction**, 27(1): 4-6.
- Roeser, R.W., Midgley, C., & Urdan, T. (1996). Perceptions of the school psychological environment and early adolescents' psychological and behavioral functioning in school: the mediating role of goals and belonging. **Journal of Educational Psychology**, 88, 408-422.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): reliability, validity and different language equivalence. **Journal of Organizational Behavior**, 20: 527-547.
- Strass, A. & Corbin, J. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Swanson, S.R. & Hsu, M.K. (2011), The effect of recovery locus attributions and service failure severity on word-of-mouth and repurchase behaviors in the hospitality industry, **Journal Hospitality and Tourism Research**, 35(4): 511-529.
- Tulis, M. (2013). Error management behavior in classrooms: Teachers' responses to student mistakes. **Teaching and Teacher Education**, 33: 56-68.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. **Journal of Applied Psychology**, 90(6):1228-1240.
- Wang, X., Guchait, P., & Pashamehmetoglo, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organizations with error management culture and service recovery performance. **International Journal of Hospitality Management**, 89: 1-9.

Explaining a Model for Error Management Culture in educational institutions

Elham Sahraie, Yosef Namvar, Sadraddin Sattari

Abstract:

Establishing and promoting error management culture in educational institutions can decrease the occurrence of errors in such settings. By doing so, organizational errors can be reduced and the performance of the institutions as well as their staff can be improved. That is why the present study aimed to explore error management culture in educational institutes. This study was a qualitative research in which the methodology of grounded theory was employed to collect and analyze the data. For the purpose of the study, 11 experts in the field of education were selected from among heads of educational organizations and school managers with at least 10 years of related experience via snowball sampling method. Then interviews were conducted with each of the participants using a semi-structured interview. The collected qualitative data were then analyzed in the three stages of open coding, axial coding, and selective coding. These categories and subcategories were then classified in 5 structural categories of the grounded theory, namely causal conditions (primary and secondary purposes), contextual factors (related to management and improvement), intervenient conditions (organizational obstacles, informational-motivational obstacles), strategies of action/ interaction (psychological safety, organizational conditions and requirements), and consequences (individual and organizational advantages). For validity and reliability, the method of Lincoln and Guba, which includes: credibility, trust, verifiability and transferability, was used and it was approved in terms of validity and reliability. In the end, the findings of the research showed that the establishment of error management culture in educational institutions leads to the development and effectiveness of the organization and individuals. Also, the employees of the institutions do not receive the necessary training in this field.

Keywords: model, error management culture, educational institutions.