

## ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها از دیدگاه نهج البلاغه

مقاله پژوهشی  
اصیل  
Original  
Article

ابوالفضل گایینی<sup>۱</sup>، سمیه زارعی<sup>۲</sup>، مریم احمدی فرد<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** سازمانها برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به خطاهای سازمانی و توسعه یادگیری از خطاها و در نتیجه آن، رشد بهینه و به دست آوردن نوآوری در سازمان، نیازمند فرهنگی اند که با عنوان «فرهنگ مدیریت خطا» مطرح می‌شود. از این رو، هدف اصلی این تحقیق، فهم و کشف مؤلفه‌ها و مفاهیم فرهنگ مدیریت خطا از منظر نهج البلاغه بود. **روش:** در این پژوهش تلاش شد بر مبنای روش تحلیل محتوا روی نامه‌ها، حکمتها و خطبه‌های نهج البلاغه؛ مفاهیم مهم در زمینه فرهنگ مدیریت خطا کشف و تحلیل شود. **یافته‌ها:** با تحلیل محتوای مفاهیم نهج البلاغه، ۸۸ مضمون استخراج شد که در قالب ۲۷ مؤلفه و شش بعد، مقوله‌بندی شدند. **نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج پژوهش، مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد، تأکید بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد برای کاهش پایدار خطا، به کارگیری سبک رهبری مبتنی بر زیبایی‌شناختی، رهبری جبران خطا و جلوگیری از تکرار آن، یادگیری از خطا و آموزش و ترویج کارکنان حرفه‌گرا و دیانت‌گرا، ابعاد اصلی فرهنگ مدیریت خطا در پرتو نهج البلاغه می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت خطا، فرهنگ مدیریت خطا، نهج البلاغه، عبرت و عبرت‌آموزی.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۵

۱. استادیار مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه. قم. ایران. تلفن: ۰۹۰۳۱۴۲۵۴۲۳ / againi@rihu.ac.ir

۲. استادیار مدیریت آموزشی، روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور. تهران، ایران. (نویسنده مسئول). نشانی: ... تلفن: Zarei.somayyeh@pnu.ac.ir / ۰۹۱۷۱۹۰۶۲۹۹

۳. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد. بروجرد، ایران. Maryamahmadifard1@gmail.com

## الف) مقدمه

مدیریت خطا، فرایندی است که با شناسایی بهنگام خطاها، نقشی کلیدی در پیشگیری و مواجهه با آنها دارد و در فضای سازمانها نقشی برجسته پیدا کرده است. چنین فرایندی، از ارکان اساسی و سنگ زیربنای هر واحد سازمانی است و به معنای فرایندی بنیادی و برنامه‌ریزی شده است که تحت تأثیر رفتار مدیران و سازمان به منظور کسب اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی طراحی شده است (نادری و همکاران، ۱۴۰۱). سازمانهای موفق به طور گسترده می‌کوشند تا از خطاها و شکستهای خود درس بگیرند و آنها را مدیریت کنند. مدیریت خطا برای بهبود کیفیت پیامدهای کاری در محیط سازمانی حیاتی است؛ زیرا خطاها در تعارض مستقیم با هدف‌گذاری‌های سازمانی‌اند. بنابر این؛ پیشگیری و حل خطاها پیش از آنکه از آستانه توان سازمان خارج شوند، ضرورتی انکارناشدنی‌اند (فارنس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). از دیگر سو باید اذعان داشت که خطاها باعث یادگیری درون‌سازمانی می‌شوند؛ زیرا نشانه‌های روشنی را پیرامون اینکه چه چیزی اشتباه است، متبادر می‌سازند. از آنجا که خطاها در محیط‌های کاری پرفشار رخ می‌دهند و چنین شرایطی برای سازمانهای عصر حاضر بسیار عادی است؛ بنابر این، مدیریت خطا و پیشگیری از اشتباهات، نقش مهمی در فعالیتهای روزانه مدیران ایفا می‌کند. (چنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)

خطا جزء لاینفک زندگی فردی و سازمانی است و اعضای سازمان همواره در اجرای وظایف خود ناخواسته با آن مواجه می‌شوند و راه‌گریزی از آن نیست. سازمانها با خطاهایی روبه‌رو می‌باشند که در کنار پیامدهای منفی، پیامدهای مثبت نیز برای آنها به همراه دارد. نیروی انسانی همواره ممکن است مرتکب اشتباه شود، اما مسئله اساسی شیوه برخورد با این خطاهاست (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی فعالیت سازمانها در عصر حاضر بسیار پیچیده شده است. در این شرایط، کارمندان سازمانی ناخواسته با اشتباهات و خطاهایی در انجام وظایف کاری روبه‌رو می‌شوند که به یک مواجهه غیر قابل انکار در فعالیتهای سازمانی تبدیل شده است (کوسین و بلایت، ۲۰۱۹<sup>۳</sup>). اینکه چگونه با این خطاها برخورد کنیم، به موضوع اساسی برای همه سازمانها تبدیل شده است. هر سازمان نیاز دارد تا این خطاها را به صورت کارا و تأثیرگذار مدیریت کند و بتواند احتمال خطا و تأثیرات ناشی از آن را به نحو مطلوبی کاهش دهد. (امیری و همکاران، ۱۴۰۰)

---

1. Farnese  
2. Cheng  
3. Cusin & Belghit

نگاه به مسئله خطاها در محیط سازمانی، باید نگاهی مدیریتی ناظر بر جنبه‌های مثبت و منفی آنها باشد. اشتباهات، شاخصهای ارزشمندی‌اند که می‌توانند شرایط و ویژگی‌های محیطی را که با توانایی‌های شناختی و حرکتی افراد سازگاری ندارند، آشکار کنند. اشتباهات و شیوه نگرش به آنها، مسائل مهمی در روان‌شناسی کار و ماکرو ارگونومی محسوب می‌شوند. این می‌تواند الهام‌بخش افراد برای توسعه بهتر و درک پیچیده‌تری از وضعیتهای ویژه باشد و نوآوری را در سازمان تحریک کند. پس از ناکامی نظریه فرهنگ خطای صفر، رویکردی تازه با نگاهی مثبت و سازنده به خطا، انسان و سیستم مطرح شده است (محمدابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). نگرشهای مدیران و سمت سوی جهت‌گیری‌های ایشان نسبت به خطا، یکی از عوامل اساسی در مدیریت خطاست. برای این منظور، فرهنگ سازمانی‌ای مورد نیاز است که برای مدیریت بهینه خطاهای سازمانی، وقوع خطا را غیر قابل اجتناب بداند و افرادی را که مرتکب خطا می‌شوند، دائم توسط مدیران توبیخ و سرزنش نکند (گرد و میری، ۱۳۹۶). با این وجود، تأکید فرهنگهای مدیریت خطا بر مدیریت اشتباهات و به اشتراک گذاری تجربه‌ها، به خصوص تجربه‌های منفی است و نه کنترل و کاهش خطاهای افراد. این رویکرد به سازمانها کمک می‌کند که از رفتارها و اشتباهاتی که کارکنان در گذشته انجام داده‌اند درس بگیرند. (جین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲)

اهمیت و ضرورت توجه به خطا، مدیریت خطا و فرهنگ‌سازی آن در سازمان، از این حیث است که در دو دهه اخیر، خطاهای سازمانی به عنوان یکی از منابع تأثیرگذار در افزایش یادگیری سازمانی، مورد توجه واقع شده‌اند. مدیریت خطا در سازمان، راهکاری نهادینه شده در سازمان است که یادگیری از خطاهای سازمانی را آموزش می‌دهد و موجب رشد بلندمدت و پایداری هرچه بهتر سازمان در نوآوری و عملکرد می‌شود (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). شکستهای سازمانی، به نسبت موفقیتها، بیشتر منجر به یادگیری سازمانی می‌شوند؛ زیرا انگیزه تغییر دانش را ایجاد کرده، موارد ضعف و شکاف دانشی را نشان می‌دهند. یادگیری از شکستهای سازمانی، نسبت به یادگیری از موفقیتهای سازمانی، مؤثرترند. به دیگر سخن؛ موفقیتها زاده شکستها می‌باشند و خصیصه شرکتهای نوآورانه، یادگیری هوشمندانه از شکستهاست (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). سازمانها برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به خطاهای سازمانی و توسعه یادگیری از خطاها و در نتیجه، رشد بهینه و به دست آوردن نوآوری در سازمان، نیازمند فرهنگی‌اند که با عنوان فرهنگ مدیریت خطا مطرح می‌شود. اگر فرهنگ

#### ۴ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها ...

مدیریت خطا در سازمانها نهادینه شود، می‌تواند تضمین کند که خطاهای سازمانی حتماً گزارش می‌شوند، نتایج منفی به بار آمده از آنها حتماً کنترل شده و کاهش می‌یابد و می‌تواند مبنایی برای یادگیری سازمانی باشد. (شولمن، ۲۰۲۲)

به طور کلی می‌توان گفت خطا در محیط سازمانی، امری غیر قابل انکار است و با پیچیده‌تر شدن محیط فعالیت سازمانها، احتمال بروز خطا نیز افزایش پیدا کرده است. در چنین شرایطی، شیوه مدیریت و برخورد با خطاهایی که رخ می‌دهد، نقش مهمی در یادگیری، رشد و توسعه سازمان ایفا می‌کند و به سازمان در مسیر دستیابی به تعالی و سرآمدی کمک می‌کند. اکنون اهمیت و ضرورت مدیریت خطا و فرهنگ مدیریت خطا در سازمان بر کسی پوشیده نیست. با این وجود، مروری بر مطالعات نشان می‌دهد که مسئله مدیریت خطاهای سازمانی از دید پژوهشگران داخلی مغفول مانده است. با توجه به خلأ پژوهشی مشاهده‌شده، به نظر می‌رسد مطالعه فرهنگ مدیریت خطا الزامی است. از سوی دیگر، اندک مطالعات انجام شده نیز با رویکردی کاربردی و مبتنی بر الگوهای خارجی بوده است؛ در حالی که نظام ولایی و آموزه‌های اسلامی، منبعی غنی و بی‌بدیل از فرهنگ شیوه مواجهه با اشتباهات و خطا در اختیار گذاشته‌اند. یکی از منابع و مراجع متقن و قابل اتکا، نهج البلاغه است که گنجینه‌ای غنی از علم و معرفت را در اختیار پژوهشگران مدیریتی قرار می‌دهد. از آنجا که در نظام مبتنی بر مدیریت اسلامی و ولایی، شیوه مدیریت بر فرهنگ و ارزشهای دین مبین اسلام بنا نهاده شده است؛ بنابراین، بررسی مدیریت خطا در نهج البلاغه که ملقب به اخ القرآن می‌باشد و کلام مبارک امیرالمؤمنین به عنوان زمامدار معصوم و کسی که گفتار و کردارش معصوم از خطاست، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، نویسنده فقط به بررسی مفاهیم نهج البلاغه می‌پردازد.

#### ۱. مبانی نظری مدیریت خطا

خطاهای سازمانی انحرافهای ناخواسته و اجتناب‌ناپذیر از هدفها و استانداردهای مشخص سازمانی تعریف می‌شوند. خطا، فاصله میان خروجی واقعی و مورد انتظار از فعالیتهای سازمانی است. خطاها عمدی نیستند و تنها در زمینه فعالیتهایی که ارتباط مستقیم با هدف دارند، رخ می‌دهند. نکته نهایی آن است که وقوع خطا اجتناب‌ناپذیر است (چندلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به طور خلاصه، خطاهای سازمانی به اقدامات مشارکت‌کنندگان سازمانی اطلاق

1. Schulman  
2. Chandler

## ابوالفضل گابینی و همکاران ۵

می‌شود که از قوانین و رویه‌های مشخص شده سازمانی منحرف می‌شوند و به طور بالقوه می‌توانند منجر به پیامدهای نامطلوب برای سازمان شوند (گلیلاته<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). نظریه مدیریت خطا برای آزمایش چگونگی سازمان پروژه محور ترسیم شده است. این یک شکل از برنامه منسجم را به خود می‌گیرد و قادر است تا افکار بازدارنده خطای انجام شده را به یادگیری آگاهانه تبدیل کند که این یادگیری، مسیری برای کوتاه کردن خطاهای عملی است. فرضیه مدیریت خطا ترسیم شد تا نشان دهد چگونه و چرا یک سازمان مبتنی بر پروژه، شکل انسجام برنامه را به خود می‌گیرد تا قادر به کاهش خطاها باشد. (اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)

مدیریت خطا، شیوه‌ای نظام مند برای مواجهه با خطاها با رویکردی کارا و اثربخش است؛ به طوری که هم انحراف از اهداف جبران شود و هم انسجام سازمانی در مسیر راهبردی آن حفظ شود. مفهوم مدیریت خطا، ریشه در مطالعات گودمن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) دارد. آنها تصریح کرده‌اند که خطاهای انسانی همیشه وجود دارند و از هر خطایی نمی‌توان جلوگیری به عمل آورد. در نتیجه، سازمانها باید برای حل خطاهای در حال وقوع، تقسیم فعالیت کنند که به طور واضح اشاره به فرایندی درست و کاربردی برای مواجهه با اشتباهات در محیط کاری دلالت دارد (گودمن و همکاران، ۲۰۱۱). خطاها یا شکستهای سازمانی دو جنبه دارند که کاملاً متناقض است. نخست منجر به نتایجی منفی است، مثل از دست دادن زمان، تولید محصولات معیوب و وقوع سوانح. از جنبه‌ای دیگر، نتایجی مثبت دارند، مثل یادگیری و نوآوری که اینها قابلیت انعطاف در سازمان را به ثمر می‌رساند. (صفر دوست و همکاران، ۱۳۹۲)

وجود خطا در هر جایی که انسانها هستند، غیر قابل انکار است و اثرات این خطاها بر زندگی ایشان کاملاً مشهود است. در وهله اول، خطاها ایجاد کننده استرس، حوادث و تعامل ناکارآمد انسان- ماشین می‌باشند و کیفیت محصولات خروجی را تحت تأثیر قرار داده، بر عملکرد، کارایی و جو بد سازمانی تأثیرات محسوسی را گذاشته‌اند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۳).

پس خطاها شاخصهای ارزشمندی‌اند که قادرند شرایط و ویژگی‌های محیطی را که با توانایی‌های شناختی و حرکتی افراد مطابقت ندارند، به خوبی آشکار کنند (کرستن و استانز، ۲۰۰۴). در حالی که سازمانها تلاش می‌کنند به سطح خطای صفر برسند؛ ولی این هدف، دست نیافتنی است. شکست و خطا یکی از واقعیتهای زندگی روزمره محسوب می‌شود و بیشتر سازمانها نمی‌توانند مانع آن شوند. (سیف‌اللهی و ستاری، ۱۳۹۴)

1. Geleilate
2. Error Management Theory
3. Smith
4. Goodman

عامل كليدى، «فرهنگ مديريت خطا»<sup>۱</sup> است. مى توان با بررسى زواياى تاثيرات فرهنگ سازمانى بر كاركنان و كارمندان سازمان، نسبت به چگونگى رفتار و نگرش اعضاى سازمان اطلاع كسب كرد و از ايجاد و تسهيم دانش در سازمان حمايت كرد (حقيقت منفرد و همكاران، ۱۳۹۸). اعضاى سازمان، يكي از جنبه هاى آشكار فرهنگ سازمانى اند كه نسبت به جنبه هاى نرم سازمان و فرضيه هاى پنهان آن به سبب ارزيايى دقيق فرهنگ سازمانى، بسيار كارآمد و مناسب اند (ونديك<sup>۲</sup> و همكاران، ۲۰۰۵). كاركنان و كارمندان سازمانها همواره در اجراى وظيفه خود به صورت ناخواسته با خطا يا اشتباهاتى روبه رو مى شوند كه از اجزاى غير قابل انكار در فعاليتهاى سازمانى است. خطاهائى كه دانش جديد براى سازمان به بار مى آورند، خطاهائى هوشمند قلمداد مى شوند و نتايجى مطلوب براى سازمان به ارمغان مى آورند (ادمونسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). بر اين منوال، نكته قابل تاامل اين است كه بايد به نحوى مطلوب، خطاها و دانشى را كه از اين خطاها نتيجه گرفته مى شوند، مديريت كرد. براى مديريت مطلوب خطاها در سازمان، به استقرار فرهنگى نياز داريم كه بتواند وقوع خطاها را در سازمان غير قابل اجتناب بداند؛ فرهنگ مديريتى اى كه تا افرادى مرتكب خطا مى شوند، آنان را توبيخ و سرزنش نكند. يك فرهنگ مديريت خطاى مطلوب با داشتن ابعادى كه در ادامه شرح داده مى شود، قادر است به طريقي مؤثر خطاها را مديريت كند. (الديات<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱)

شواهد علمى قابل توجهى در حمايت از ارزش ايجاد فرهنگ مديريت خطا در بين انواع گسترده اى از سازمانها وجود دارد. فرهنگ مديريت خطا، يادگيرى در درون سازمانها را تحريك مى كند. محيطى از ايمنى روانى براى بحث درباره خطاها، كارمندان را به صحبت درباره خطاها و بيان نظراتشان تشويق مى كند و سازمانها را قادر مى سازد تا هم در يك تيم و هم يك سطح سازمانى ياد بگيرند. اين يك درك و بينش مشترك ايجاد مى كند كه به شناسايى، سرعت و كيفيت تصحيح خطاها و همچنين تمايل كاركنان به اكتشاف، تجربه و نوآورى مى پردازد (اوليويرا<sup>۵</sup> و همكاران، ۲۰۲۰). دوم، ايجاد فرهنگ مديريت خطا، رفتار اخلاقى را تحريك و از سوء رفتار جلوگيرى مى كند. كارمندانى كه در فرهنگ مديريت خطا كار مى كنند، بيشتر تمايل دارند خطاهائى خود و همكاران خود را صادقانه گزارش دهند و مسئولانه عمل كنند (شولتن و المرز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). سوم، اين فرهنگ به كارمندان انگيزه مى دهد تا به

- 
1. Error Management Culture
  2. Van Dyck
  3. Edmondson
  4. Aldeyat
  5. Oliveira
  6. Scholten & Ellemers

## ابوالفضل گابینی و همکاران ♦ ۷

طور فعال به دنبال کسب اطلاعات و بازخورد از مشتریان و سرمایه‌گذاری در بهبود کیفیت فرایندها و محصولات باشند، که به کیفیت بهتر خدمات به مشتری کمک می‌کند (هافمن و مارک، ۲۰۰۶). در نهایت، ایجاد فرهنگ مدیریت خطا منجر به بهبود عملکرد افراد و تیم‌ها و نیز بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (فریس و کیس، ۲۰۱۵). مدیریت خطای مؤثر، بیشتر مربوط به افزایش یادگیری، رفتار اخلاقی بیشتر، کیفیت بهتر خدمات به مشتریان و عملکرد مالی بهتر است، که نتایج مطلوب سازمانها و نیز سازمانهای نظارتی است.

بر اساس بررسی مقالات و پیشینه تحقیقات انجام شده در ایران، محققان صرفاً به بررسی نقش یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی با فرهنگ مدیریت خطا پرداخته‌اند؛ مانند «بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمان» (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲)، «نقش سطوح مختلف مدیریت خطا در رضایت مشتری مؤسسه اعتباری ملل» (محمدابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸)، «بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی» (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش اردبیل) (سیف‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۴) و «فرهنگ مدیریت خطا و عملکرد سازمانی: تبیین نقش ظرفیت جذب دانش و عملکرد نوآورانه» (صفر دوست و همکاران، ۱۳۹۲). ولی موضوع مدیریت خطا و فرهنگ مدیریت خطا با رویکرد اسلامی یا در کتب اسلامی همچون نهج البلاغه و سایر کتب اسلامی صورت نگرفته است و نویسنده در صدد کشف و بررسی ابعاد فرهنگ مدیریت خطا در پرتو نهج البلاغه است.

### ب) روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای است که در صدد بررسی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان از دیدگاه نهج البلاغه می‌باشد. از منظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز پژوهش توصیفی است که با روش کیفی انجام شده است.

پژوهش پیش رو از چهار بخش بهره‌مند شده که عبارتند از: نوع تحقیق، راهبرد آن، روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل آنها. با توجه به هدف این تحقیق که استنباط و کشف فرهنگ مدیریت خطا از دیدگاه نهج البلاغه می‌باشد، همچنین از نظر چگونگی کار و نتیجه‌ای که در نهایت آن دارد، بیشتر تحقیقی کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا به دنبال تولید دانش بهتر و به دست آوردن پدیده‌هایی است که اتفاق می‌افتند. بنا بر این اصل، پژوهش حاضر را از نظر هدف، می‌توان تحقیق اکتشافی به حساب آورد؛



زیرا به دنبال به دست آوردن فهم اولیه از پدیده‌ای علمی می‌باشد. از سوی دیگر، پژوهش توصیفی است؛ زیرا در صدد به دست آوردن شرحی کامل و گزارشی از خصوصیات آن است و البته می‌توان آن را پژوهشی تبیینی دانست؛ زیرا به دنبال نمایش دادن عنصرها یا عوامل ایجاد موضوع هم می‌باشد.

باید داده‌های تحقیق را داده‌های کیفی به حساب آورد که از روش تحلیل محتوا و بررسی اسنادی بهره گرفته شده است که به استفاده از روش تحلیل محتوا آن هم از نوع کیفی نیازمند می‌باشد. راهبرد تحقیق از نوع راهبرد پیمایشی تبیینی است؛ زیرا در این پژوهش، دانش یک پدیده به شکل نظری با بهره‌گیری از مفاهیم تعریف شده، مدلها و پیش‌فرضها، چارچوب بندی شده و بر مبنای ادبیات ظاهری موجود در مفاهیم نهج البلاغه تبیین و مستخرج شده‌اند. بر این منوال، با توجه به الگوی سه گانه انواع روش تحقیق، روش تحقیقی بهره برده شده، بیشتر ذهنی محسوب می‌شود تا عینی؛ زیرا هرچه از دایره‌های داخلی الگوی سه گانه به سمت دایره‌های خارجی مدلی حرکت می‌کنیم، از عینی‌گرایی به ذهنی‌گرایی نزدیک‌تر خواهیم شد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۸). روش جمع‌آوری داده‌ها، مراجعه به متون بوده که شامل متنهای پژوهشی، کتابخانه‌ای و در بعضی موارد رجوع به مطالعات اسنادی و موردی است. روش این پژوهش در به دست آوردن ابعاد فرهنگ مدیریت خطا از دیدگاه نهج البلاغه، بر روش علمی تحلیل محتوای کیفی بنا شده است و این امر، مفهوم‌سازی و سازماندهی آنها را لازم می‌دارد؛ به خصوص وارد شدن به مباحث با کمترین ایده قبلی و از پیش تعیین شده و اکتشاف و استخراج مفاهیم و دسته‌بندی آنها از متن مورد مطالعه.

البته در مواردی که داده‌های اولیه بر ادبیات متنی استوار شده‌اند، یکی از مهم‌ترین مسائل، اعتبار ادبیات یا منابعی بود که مورد مطالعه واقع شد. در نتیجه، در این پژوهش که متن مورد مطالعه، مفاهیم نهج البلاغه است و این متن، عربی و همچنین متنی اسلامی و تخصصی می‌باشد؛ لذا هرگونه کشف و استنباط از این متن، توجه به این نکته را لازم می‌نماید. به همین سبب، متن از ترجمه محمد دشتی گرفته شده که متنی سلیس و روان و به ادبیات معاصر نزدیک‌تر است؛ تا اقشار متفاوت فکری جامعه، بدون نیاز مراجعه به کتابهای تفسیری و لغتی و تاریخی قادر باشند از آن بهره ببرند. در این پژوهش برای اطمینان بیشتر از حفظ عینی بودن ادبیات، در فرایند مطالعات از ورود به ظرفیتهای پنهانی متون خودداری شد و فقط پیامهای آشکار متون که شامل «گویه‌ها و مضامین» بودند، ملاک بررسی قرار گرفت. البته در موارد



لازم با نگاهی تطبیقی، از دیگر شرح‌های موجود مدیریتی از مفاهیم نهج‌البلاغه، مانند شرح فیض‌الاسلام و شرح محمدمهدی فولادوند نیز بهره گرفته شده است.

### ج) یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، تکنیک تحلیل محتوا در سه گام آمادگی، سازماندهی و گزارش، ارائه شده است. در گام اول، مشخص شدن مسئله پژوهش، تدوین سؤالات و اهداف انجام شد. بر این اساس، در مرحله اول، هدف پژوهش ارائه چارچوب فرهنگ مدیریت خطا از نهج‌البلاغه تعیین شد. برای رسیدن به این هدف، به دو سؤال باید پاسخ داده شود: ابعاد فرهنگ مدیریت خطا بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه کدام‌اند؟ و چه مؤلفه‌هایی به منظور فرهنگ مدیریت خطا بنا بر آموزه‌های نهج‌البلاغه، بایستی مورد توجه قرار گیرد؟ در گام دوم، انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه و کدگذاری و مقوله بندی صورت گرفت.

واحد تحلیل در این تحقیق، مضمون است. اترید-استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) مضمون را چنین تعریف می‌کند: مضمونها بر ارزش‌ترین واحدهایی‌اند که در تجزیه و تحلیل محتوا باید مد نظر قرار گیرند و منظور از مضامین، معانی خاصی است که از یک کلمه یا جمله یا پاراگراف مستفاد می‌شود. این مضمونها فضای خاص و مشخصی را اشغال نمی‌کنند؛ چون یک جمله ممکن است چند مضمون داشته باشد یا چند پاراگراف متن، ممکن است فقط یک مضمون داشته باشد. واحد زمینه، بزرگ‌تر از واحد تحلیل است. بنابر این، وقتی واحد ثبت کلمه باشد، واحد زمینه را می‌توان جمله، بند یا درس قرار داد. به عبارتی؛ واحد زمینه، بستری است که واحد تحلیل در آن قرار می‌گیرد. واحد زمینه در این تحقیق، جملات نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه است. در مرحله سوم تکنیک تحلیل محتوا نیز گزارش در قالب مدل تحقیق آمده است و تعیین اعتبار نیز در قسمت کفایت پژوهش آورده شده است.

#### جدول ۱: تحلیل محتوای فرهنگ مدیریت خطا در نهج‌البلاغه

منبع	واحد زمینه استخراج شده	کد. مضمون (کد مفهومی)
نامه ۶۹	از حوادث گذشته تاریخ برای آینده عبرت بگیر، که حوادث روزگار با یکدیگر همانند بوده و پایان دنیا به آغازش می‌پیوندد.	۱. عبرت‌اندوزی؛ ۲. آینده‌نگری

۱۰ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان ها ...

خطبه ۱۶	آنچه می گویم بر عهده من است و من خود ضامن آن هستم.	۳. پاسخگو بودن نسبت به کار
نامه ۵۳ خطبه های ۱۳۱، ۱۷۲، ۱۷۳	در به کارگیری و استخدام عاملان، هیچ شفاعتی غیر از شفاعت کاردانی، تخصص و امانتداری را نپذیر.	۴. به کارگیری متخصص و کاربلد؛ ۵. امانتدار (برای کاهش خطا)
نامه ۵۳	برای فرماندهی سپاه کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر و امام تو بیشتر و دامن او پاکتر، شکیبایی و صبر او برتر باشد. سپس در نظامیان، با خانواده های ریشه دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابقی نیکو و درخشان که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرند.	ویژگی های رهبر در مدیریت خطا (۶). خیرخواه؛ ۷. پاکدامن؛ ۸. صبور؛ ۹. قاطع؛ ۱۰. سوابق نیکو؛ ۱۱. بخشنده
نامه ۵۳	کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و با حیا از خاندانهای پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن؛ زیرا اخلاق آنان گرمی تر و آبروی شان محفوظ تر و طمع ورزی شان کمتر و آینده نگری آنان بیشتر است.	۱۲. باتجربه؛ ۱۳. باحیا و باصالت؛ ۱۴. سابقه درخشان و آبرومند؛ ۱۵. اخلاق مدار؛ ۱۶. قانع؛ ۱۷. آینده نگر
نامه ۵۳	کاری که به عهده توست، نان خورش نیست؛ بلکه برگردنت امانتی است. آنکه تو را به آن کار گمارده، نگهبانی امانت را به عهده ات گذاشته است.	۱۸. نگرش به کار به عنوان امانت
بحار الانوار	کار را اول بررسی کرده و سپس نسبت به انجام آن اقدام کنید. بپرهیز از شتاب در کارهایی که هنگام انجام آن نرسیده یا ستیزیدن در کارهایی که راه راست در آن ناپایدار است. کار را پیگیری کنید؛ زیرا خداوند بعد از مرگتان اجازه پیگیری کار را به شما نمی دهد.	۱۹. برنامه ریزی برای انجام کار و داشتن نقشه راه؛ ۲۰. پشتکار و استواری در کار؛ ۲۱. تفکر و سنجش کار قبل از اقدام؛ ۲۲. کار را به موقع و در زمان خود انجام دادن؛ ۲۳. پیگیری و سنجش کار
خطبه های ۷۶، ۱۱۶، ۱۷۳؛ نامه ۵۳	برای هر کاری کسی را انتخاب کن که کارهای مهم، او را مغلوب و درمانده و کثرت کارها او را پریشان و درمانده نکند.	۲۴. شایسته گزینی؛ ۲۵. تناسب و هم سنجی شاغل با شغل
خطبه ۲۱۶	رعیت اصلاح نمی شود مگر آنکه رهبران اصلاح شوند.	۲۶. الگو بودن رهبران
نامه ۵۳ حکمت ۳۲۱	آن کس که تجربه ها را حفظ کند و به موقع از آنها بهره گیرد، کارهایش به نتیجه صحیح رسد.	۲۷. تجربه گرایی؛ ۲۸. توجه به ذخیره دانش و بهره برداری از آن
بحار الانوار	انجام دادن کار، بدون دانش و تجربه اشتباه است.	۲۹. داشتن دانش مورد نیاز برای انجام کار

ابوالفضل گابینی و همکاران ♦ ۱۱

<p>۳۰. تقوا ضمانت اصلاح عمل؛ ۳۱. استخدام افراد توانا و درستکار</p>	<p>تقوا، کلید شایستگی و ضامن اصلاح اعمال است. او را برای کارهایت استخدام کن که هم تواناست و هم درستکار. در حکومت پاکان، پرهیزکار به خوبی انجام وظیفه می کند.</p>	<p>نامه ۵۳ خطبه‌های ۱۶، ۴۰، ۷۶، ۱۵۵، ۱۵۶، ۱۷۳، ۱۸۸، ۱۹۰، ۱۹۱</p>
<p>۳۲. توجه به ایمان در کنار علم</p>	<p>ایمان همانند چراغ نورانی است که آدمی را به کردارهای شایسته راهنمایی می کند. به سبب ایمان، که ثمره آن اعمال صالح است، علم و دانایی فرد نیز زیاد می شود.</p>	<p>خطبه ۱۵۵ ۱۵۶</p>
<p>به کارگیری افراد شایسته (۳۳). خیرخواه؛ ۳۴. پاکدامن؛ ۳۵. بردبار و سازگار؛ ۳۶. خویشن دار و باحیا؛ ۳۷. سابقه نیکو</p>	<p>پس از سپاهیان خود کسی را بگمار که خیرخواهی وی را برای خدا، رسول و امام خود، بیشتر دانی و دامن او را پاک تر؛ بردباری اش برتر که دیر به خشم آید و زودتر به پذیرفتن پوزش گراید؛ بر ناتوانان رحمت آرد و با قوی دستان برآید؛ آن کس که درشتی او را برانگیخته نکند و ناتوانی وی را برجای نماند؛ از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا می باشند و از سابقه نکویی برخوردارند.</p>	<p>نامه ۵۳</p>
<p>۳۸. بررسی سوابق؛ ۳۹. راستی ۴۰. پاکدامنی؛ ۴۱. امانتدار؛ ۴۲. شایسته سالاری و شایسته گزینی.</p>	<p>نباید انتخاب معاونت (کاتبان) صرفاً روی خوش بینی و اطمینان تو به آنان باشد؛ زیرا برخی از مردان با چاپلوسی و خوش خدمتی می کوشند خود را نزد فرمانداران، با تدبیر و وارسته و کاردان جا بزند؛ حال آنکه در ورای این چهره‌ها، از درستی و امانت و دلسوزی خبری نیست. پس آنان را با کیفیت همکاری شان با نیکان پیش از تو بیازمای و بهترینشان را که در میان مردم به راستی و پاکدامنی معروف اند و در میان مردم آثاری نیکو گذاشته و به امانتداری از همه مشهورترند، برگزین.</p>	<p>نامه ۵۳</p>
<p>۴۳. شایسته گزینی؛ ۴۴. بررسی تناسب شغل و شاغل؛ ۴۵. نظارت</p>	<p>در کارهای کارمندان بنگر و چون آنان را آزمایش کردی، به کار بگمار.</p>	<p>نامه ۵۳ (منتخب) میزان الحکمه: (۶۱۸)</p>
<p>۴۶. قاطعیت؛ ۴۷. شکیبایی؛ ۴۸. انجام کار طبق برنامه؛ ۴۹. موقعیت شناس</p>	<p>مالک کسی نیست که سستی به خرج دهد و لغزش پیدا کند و کسی نیست که در آنجا که باید با شتاب عمل کند، سستی کند و در آنجا که باید</p>	<p>نامه ۱۳، ۴۶</p>

۱۲ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان ها ...

	صبر و درنگ کند، شتاب و ناشکیبایی کند. آنجایی که جز با شدت عمل، کار پیش نمی‌رود، شدت و قاطعیت را به کار بند.	
خطبه ۲۳۸	مردمی که سزاوار بودند، احکام دین را بیاموزند و تربیت شوند و دانش فراگیرند و کارآموده شوند و سرپرست داشته باشند و دستگیری‌شان کنند و آنها را به کار مفید وادارند.	۵۰. آموزش احکام دینی و اخلاقی توأم با آموزش تخصصی
خطبه ۱۰۵	علم و دانش باید همراه با ایمان باشد؛ در غیر این صورت می‌تواند زیانبار باشد: «با ایمان، علم و دانش آبادکننده است».	۵۱. متخصص با ایمان برای جلوگیری از خطا
نامه ۳۱	دلت را با اندرز نیکو زنده کن و با بررسی تحولات ناگوار دنیا به او آگاهی بخش و از دگرگونی روزگار و زشتی‌های گردش شب و روز او را بترسان. تاریخ گذشتگان را بر او بنما و آنچه بر سر پیشینیان آمده است به یادش آور. در دیار و آثار ویران رفتگان، گردش کن و ببندیش که آنها چه کردند؟ از کجا کوچ کرده و در کجا فرود آمدند؟ از جمع دوستان جدا شده و به دیار غربت سفر کردند، گویا زمانی نمی‌گذرد که تو هم یکی از آنانی! پس جایگاه آینده را آباد کن.	۵۲. عبرت‌آموزی؛ ۵۲. تقویت امیدواری و مثبت‌اندیشی؛ ۵۳. انتقال دانش برگرفته از گذشته؛ ۵۴. عاقبت‌اندیشی و آینده‌نگری
نامه ۳۱	من به اندازه پیشینیان عمر نکردم، اما در کردار ایشان نظر افکندم و در اخبارشان اندیشیدم و در آثارشان سیر کردم تا آنجا که گویا یکی از آنان شده‌ام.	۵۵. توجه به مدیریت دانش؛ ۵۶. عبرت‌آموزی
نامه ۳۱	برای هریک از زیردستان و کارکنان خود شغل و وظیفه‌ای خاص و مشخص تعیین کن، تا او را نسبت به همان کار مؤاخذ و بازپرسی کنی؛ زیرا این روش سزاوارتر است تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وانگذارند.	۵۷. تناسب شغل و شاغل؛ ۵۸. شفافیت انتظارات، اهداف و حدود کار برای کارکنان؛ ۵۹. ارزیابی عملکرد و بازخور دقیق؛ ۶۰. پاسخگویی
خطبه ۱۵۴	کسی که بدون علم و آگاهی به کاری می‌پردازد، مثل کسی است که به بیراهه می‌رود، که هرچه راه می‌رود از مسیر و هدف اصلی دورتر می‌شود. اما کسی که با علم و دانش عمل می‌کند، همچون رهروی است که در راهی مشخص و واضح حرکت می‌کند.	۶۱. داشتن نقشه راه در انجام کار؛ ۶۲. افزایش علم و شناخت در انجام کار

ابوالفضل گایینی و همکاران ۱۳

<p>۶۳. تعیین معیارهای شایستگی و شناسایی افراد شایسته؛ ۶۴. نیک رفتار سازمانی؛ ۶۵. بخشندگی؛ ۶۶. تسهیم دانش</p>	<p>گزیده ترین سران سپاه تو آن بود که با سپاهیان یار باشد و آنان را کمک کار و از آنچه دارد بر آنان ببخشد.</p>	<p>۶۷. افزایش حقوق؛ ۶۸. پرداخت انگیزشی؛ ۶۹. توجه به انتظارات و نیازهای کارکنان؛ ۷۰. قدردانی و بازخور مثبت به کارکنان؛ ۷۱. تکریم کارکنان پر تلاش</p>	<p>حقوق کارکنان را بالا ببر. این افزایش به آنها انرژی می دهد، نتایج را اصلاح کرده و آنها نسبت به اعتماد خیانت نمی کنند. پس امیدشان را بر آر، ستودنشان را به نیکی پیوسته دار و رنج کسانی را که کوششی کرده اند بر زبان آر.</p>
<p>۷۲. جبران خدمات متناسب (پرداخت حقوق مکفی و انگیزشی در راستای پرهیز از خطا)؛ ۷۳. تقویت خود کنترلی</p>	<p>پس ارزاق و حقوق کارمندان را فراوان کن؛ زیرا این کفایت و فراوانی آنان را در اصلاح خویش تقویت می کند. به ایشان حقوق کافی برسان، زیرا این کار موجب تقویت نفسشان می شود و آنان را از دست درازی به اموال زیردستان باز می دارد؛ به علاوه این حجتی است بر ایشان اگر از دستورات سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند.</p>	<p>۷۴. رفتار عادلانه؛ ۷۵. رفتار حمایتی؛ ۷۶. چشم پوشی از خطای سهوی و ناشی از عدم آگاهی؛ ۷۷. نیک رفتاری؛ ۷۸. پرهیز از شتاب در تنبیه</p>	<p>اما حق زیردستان تو این است که بدانی آنها به خاطر ناتوانی خود و توانایی تو رعیت تو شده اند. پس واجب است که در بین آنان به عدل رفتار کنی و برای آنان چون پدری مهربان باشی و نادانی آنان را ببخشی و در کیفر کردن آنان شتاب نکنی.</p>
<p>۷۹. عبرت آموزی و توجه به دانش ذخیره شده توسط دیگران؛ ۷۹. برنامه ریزی؛ ۸۰. آینده نگری</p>	<p>به استقبال کارهایی برو که صاحبان تجربه، زحمت آزمون آن را کشیده اند و تو را از تلاش و یافتن بی نیاز ساخته اند و آنچه از تجربیات آنها نصیب ما شد، به تو هم رسیده، و برخی از تجربیاتی که بر ما پنهان مانده بود برای شما روشن شود. با آنچه در گذشته دیده یا شنیده ای، برای آنچه هنوز نیامده، استدلال کن؛ زیرا تحولات و امور زندگی همانند یکدیگرند؛ از کسانی مباش که اندرز سودشان ندهد، مگر با آزرده فراوان؛ زیرا عاقل با اندرز و آداب پند گیرد. اگر از آنچه گذشته عبرت بگیری، آنچه باقی مانده را می توانی حفظ کنی.</p>	<p>۸۱. محبت و مهرورزی به کارکنان؛ ۸۲. بخشش خطاهای قابل جبران؛ ۸۳. رهبری مبتنی بر زیبایی شناختی</p>	<p>ای مالک! با بخشش و بزرگواری، لغزشها و نادرستی های قابل جبران را ببخش، همچنان که دوست می داری خداوند از خطا و لغزش تو</p>

۱۴ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان ها ...

	درگذرد. با مردم درباره ریز امور حسابگری نکنید و با چشم پوشی از کارهای پست، بر قدر و ارزش خود بیفزایید.	
نام ۵۳	هر کس کار نیکو کند، او را ده برابر آن خواهد بود و هر کس کار زشت کند؛ به قدر کارش مجازات شود و بر آنها اصلاً ستم نخواهد شد.	۸۴ میزان تنبیه متناسب با عملکرد نامناسب؛ ۸۵ پاداش انگیزشی برای انجام درست کارهای درست
خطبه ۱۹۲	امیر مؤمنان علی (ع) در خطبه قاصعه از نهج البلاغه شیطان را «فَعَدُوْهُ اللهُ اِمَامُ الْمُتَعَصِّبِيْنَ وَ سَلْفُ الْمُسْتَكْبِرِيْنَ» می نامد و به همگان اندرز می دهد که از حال او عبرت بگیرند که چگونه محصول هزاران سال عبادت و بندگی را به خاطر یک ساعت کبر و غرور و لجاج از دست داد و او را از صف فرشتگان طرد کرد و به «اسفل السافلین» فرستاد. هان ای عزیز! اگر خطایی از تو سر زد و مرتکب اشتباه یا گناهی شدی، با شجاعت در پیشگاه خدا به آن اعتراف کن، و با صراحت بگو خدا یا! اشتباه کردم، مرا ببخش و عذرم را بپذیر، و مرا از دام شیطان و هوای نفس رهائی ده که تو «ارحم الراحمین» و «غفار الذنوب» هستی. این اعتراف و تقاضا به تو آرامش می دهد و راه اصلاح و قرب خدا را به سوی تو می گشاید. بعد از آن برای اصلاح گذشته و جبران بکوش، و بدان این کار نه تنها از مقام انسان نمی کاهد، بلکه به عکس، ارزش او را بالا می برد.	۸۶ عبرت آموزی؛ ۸۷ پذیرفتن اشتباه و خطا؛ ۸۸ تلاش برای جبران و اصلاح خطا

در مرحله سوم، مدل فرهنگ مدیریت خطا در نهج البلاغه ارائه شده است.

جدول ۲: فرهنگ مدیریت خطا از دیدگاه نهج البلاغه

مؤلفه	مرجع	ابعاد مدیریت خطا
<ul style="list-style-type: none"> <li>آینده نگری و داشتن نقشه راه انجام کار</li> <li>برنامه ریزی وظایف و تعیین انتظارات</li> <li>نظارت مستمر بر عملکرد و پیگیری انجام کار</li> <li>پاداش دادن به عملکرد خوب</li> <li>جبران خدمات انگیزشی (پرداخت حقوق مکفی و پاداش انگیزشی)</li> <li>توجه به معیارهای کیفی همچون اخلاق مداری و باتقوا بودن در ارزیابی شخص)</li> </ul>	<p>خطبه های ۷۶، ۱۱۶، ۱۵۴، ۱۷۳؛ نامه ۵۳؛ منتخب میزان الحکمه: ۶۱۸</p>	<p>مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد</p>

ابوالفضل گابینی و همکاران ♦ ۱۵

<p>خطبه‌های ۱۶، ۷۶، ۱۳۱، ۱۵۵، ۱۵۶، ۱۷۲، ۱۷۳؛ نامه‌های ۱۳، ۴۶، ۵۳</p>	<p>تطبیق استعداد با شغل مورد تصدی (تناسب شغل و شاغل) شناسایی و به کارگیری افراد با شایستگی‌های تخصصی و عمومی (امانتدار، خیرخواه، بلندنظر، سوابق نیکو، دلاور، شخصیت قاطع، بخشندگی، خویشن‌دار و صبور، باتقوا، نیک رفتاری، شجاعت، سخاوت)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأکید بر</li> <li>شایسته‌سالاری</li> <li>و مدیریت</li> <li>استعداد برای</li> <li>کاهش پایدار</li> <li>خطا</li> </ul>
<p>خطبه ۲۱۶؛ حکمت ۱۷۶؛ نامه‌های ۵۱، ۵۳</p>	<p>الگو بودن مدیر و رهبر و الگوسازی عدالت در قضاوت، رفتار و جبران خدمات سعه صدر رهبر و مدیر نیک رفتاری رهبر و مدیر تشویق به انجام کار درست و مثبت‌اندیشی قدردانی</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>به کارگیری</li> <li>سبک رهبری</li> <li>مبتنی بر</li> <li>زیبایی‌شناختی</li> </ul>
<p>خطبه‌های ۱۶، ۴۰، ۷۶، ۱۵۵، ۱۵۶، ۱۷۳، ۱۹۰، ۱۹۱؛ نامه ۵۳</p>	<p>تأکید بر اصلاح عمل پرهیز از شتاب در تنبیه تنبیه بجا و متناسب با میزان و نوع عمل رعایت قاطعیت و صداقت در پذیرفتن خطا و شرح خطا بخشش خطاهای قابل جبران و تبعیت از فرایند تصاعدی انضباط (اخطار شفاهی، کتبی، تعلیق و اخراج...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رهبری جبران</li> <li>خطا و</li> <li>جلوگیری از</li> <li>تکرار آن</li> </ul>
<p>نامه‌های ۳۱، ۵۳؛ حکمت ۳۲۱</p>	<p>تجربه‌گرایی عبرت‌آموزی بهره‌برداری از دانش و تجربه خود تسهیم دانش</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>یادگیری از</li> <li>خطا</li> </ul>
<p>خطبه ۱۶؛ نامه ۵۳</p>	<p>ترویج پاسخگو بودن نسبت به کار تقویت نگرش به کار و مقام به عنوان امانت و احساس مسئولیت کردن آموزش تخصصی همراه با آموزش با هدف تذهیب روح شخص و اخلاقیات همچون خودکنترلی، امانتداری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال به منظور عملکرد بهتر.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش و</li> <li>ترویج</li> <li>حرفه‌گرا و</li> <li>دیانت‌گرا</li> </ul>

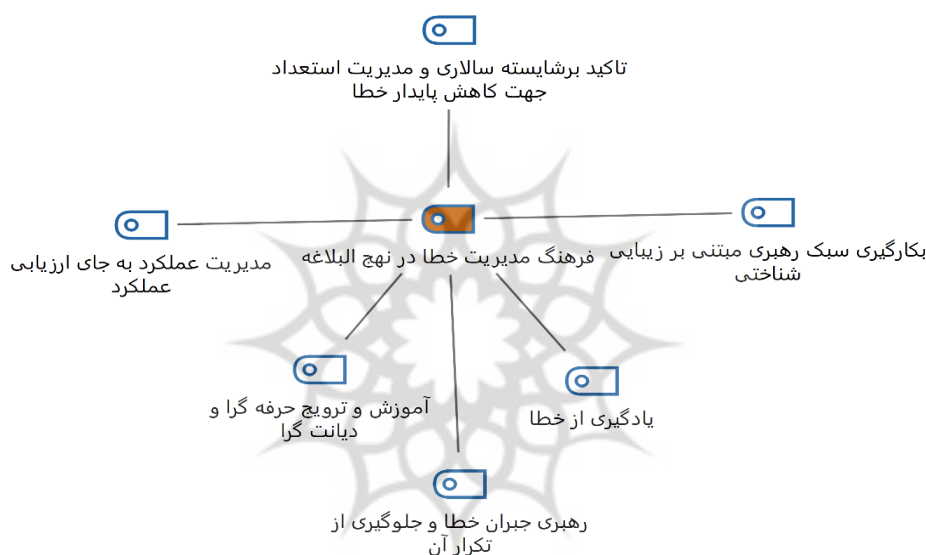
بعد از دستیابی به مفاهیم و ابعاد، از دو معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری بخش کیفی پژوهش استفاده شده است: ضریب هولستی و ضریب پی اسکات (وانگ، ۲۰۱۱؛ عابدی و همکاران، ۱۳۹۰؛ رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶). میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی یا «درصد توافق مشاهده شده» در سطح تحلیل



## ۱۶ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها ...

کدهای اولیه، ۰/۹۴۹ و در سطح کدهای مفهومی، ۰/۸۵۲ به دست آمده که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایرادهایی که به روش هولستی وارد است، شاخص پی اسکات نیز محاسبه شده است. با عنایت به آنکه مقدار ضریب پی اسکات در سطح کدهای اولیه و کدهای مفهومی به ترتیب: ۰/۸۹۸ و ۰/۷۰۴ به دست آمده است؛ بنابراین، کیفیت کدگذاری مورد تأیید است.

در نهایت، مدل فرهنگ مدیریت خطا در نهج البلاغه، به صورت ذیل ارائه شد.



شکل ۱: فرهنگ مدیریت خطا در نهج البلاغه

### (د) نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه علم مدیریت به دلیل آمیختگی با فرهنگ غربی، کاملاً پاسخگوی نیازهای مدیریتی ممالک اسلامی نیست و با توجه به فرهنگ این کشورها که مقتضی اسلامیت است، ضرورت دارد تا با پژوهش روی شیوه‌های مدیریتی که سنخیت با این فرهنگ دارد، نیازهای موجود را برطرف ساخت، و آن شیوه‌های متناسب با فرهنگ دینی، چیزی جز مدیریت اسلامی نیست. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد سازمانهایی که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را با اصول دینی تطبیق می‌دهند، عملکرد بهتری دارند (محمد رانا و محمد ملیک، ۲۰۱۶). ارزشهای اخلاقی اسلامی برای غلبه بر مشکلات و ضعفهای محیط کار به کار می‌روند و

## ابوالفضل گابینی و همکاران ♦ ۱۷

معنویت اسلامی، سبب ترغیب کارکنان به انجام کارهای پسندیده می‌شود. (لطیب و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳)

بر همین اساس، این تحقیق با هدف ارائه الگوی مدیریت خطا بر اساس مفاهیم نهج البلاغه انجام شد. با تحلیل محتوای مفاهیم نهج البلاغه، ۸۸ مضمون استخراج شد که در قالب ۲۷ مؤلفه و شش بعد، مقوله‌بندی شدند. بنا بر نتایج تحقیق؛ مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد، تأکید بر شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد برای کاهش پایدار خطا، به کارگیری سبک رهبری مبتنی بر زیبایی‌شناختی، رهبری جبران خطا و جلوگیری از تکرار آن، یادگیری از خطا و آموزش و ترویج کارکنان حرفه‌گرا و دیانت‌گرا، ابعاد اصلی فرهنگ مدیریت خطا در نهج البلاغه می‌باشند.

بدیهی است تأکید نهج البلاغه بر نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت خطا، با رویکرد پایدار به منظور کاهش و کنترل خطاست. در خطبه‌ها و نامه‌های متعددی در نهج البلاغه تأکید شده است که در انتخاب کارکنان و به ویژه مدیران دقت شود و باتقوا بودن شخص، در کنار کاربرد بودن، ملاک قرار گیرد تا میزان خطا کاهش پیدا کند و در صورت بروز خطا، برای جبران آن اقدام کنند. بر همین اساس، شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد و رهبری زیبایی‌شناختی، به عنوان ابعاد فرهنگ مدیریت خطا در این تحقیق تعریف شده‌اند. در قرآن کریم، به عنوان معتبرترین منبع دینی نیز این مهم آمده و به معیارهای ارزشی - اعتقادی نیرویابی، جذب و گزینش مدیران توجه ویژه شده است؛ از جمله می‌توان به توانمندی و استطاعت (بقره: ۲۸۶)؛ علم، آگاهی و تخصص (بقره: ۲۹۷)؛ امانتداری (یوسف: ۵۵)؛ اهل مشورت بودن (آل عمران: ۱۵۹؛ شوری: ۳۶) و توکل (شعراء: ۲۱۷ و ۲۲۰؛ احزاب: ۳؛ تغابن: ۱۳؛ طلاق: ۳) اشاره کرد.

یکی از علتهای مهم ترغیب کارکنان به انجام هرچه بهتر کارها در سازمان، توجه کردن به نیازهای زیستی و تأمین احتیاجات مادی ایشان از سوی مدیریت است. اگر از کارکنان انتظار دارید تا انجام وظایفشان، آن هم به نحو مطلوب و دور از هرگونه کم‌کاری و خیانت انجام شود، باید آنان را از لحاظ زندگی مادی تأمین کنید تا با فراغت و دلگرمی هرچه بهتری کار کنند؛ زیرا کارکنان وقتی با علاقه و پشتکار خواهند بود که حقوق کافی و مناسب با شرایط زندگی‌شان دریافت کنند؛ حقوقی که با آن بتوانند زندگی معقول و به نسبت مرفه‌ی را به دست بیاورند.

همچنین در مطالعات دینی، شرط قبولی شکر نعمت در برابر خداوند، تشکر از زحماتی که مردم برای ما متقبل شده‌اند، ذکر شده است. بر این مبنا، امیرالمؤمنین دستور می‌دهند که حقوق کارکنان باید وسیع، کامل، فراگیر و کافی باشد تا بتواند تأمین‌کننده معیشت آنان باشد و نیازی را باقی نگذارد. از سوی دیگر، تعلیل سه‌گانه ذکر شده در ادامه این کلام؛ یعنی فان ذلک ...، متناسب با تأمین معیشت است؛ زیرا کارکنان، تنها در صورت تأمین هزینه زندگی، از رشوه گرفتن بی‌نیاز شده و امورشان اصلاح می‌شود و با آنان اتمام حجت می‌شود که با وجود این حقوق کافی، نباید سرپیچی و خیانت کنند. در همین نامه، حضرت درباره حقوق قاضی، برای برآورده شدن نیازهای او چنین تأکید می‌کنند: «در بذل و بخشش به او سفره سخاوت را پهن کن، آنچنان که نیازمندی‌اش از بین برود و نیازی به مردم پیدا نکند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳). در ادامه همین فرمان، درباره حقوق نظامیان می‌فرمایند: «فرماندهان لشکر تو باید اشخاصی باشند که در کمک کردن به سپاهیان، بیشتر از همه مواسات را رعایت کنند و از امکانات خود، بیشتر به آنان کمک کنند؛ تا حدی که هم سربازان و هم افراد تحت تکفل آنان، اداره شوند؛ به طوری که همه آنان تنها به یک چیز بیندیشند و آن، جهاد با دشمن است». (همان)

اصطلاح مدیریت خطا و فرهنگ مدیریت خطا در آموزه‌های دینی در قالب مفهوم «عبرت» و «عبرت‌آموزی» نیز مورد توجه قرار گرفته است. کلمه «عبرت» این‌گونه تعریف شده است: «(بکسر عین و فتح را) پند، پندی که از نظر کردن در احوال دیگران حاصل شود» (عمید، ۱۳۶۱: ۷۲۵) و کلمه «آموز» نیز چنین تعریف شده است: «امر به آموختن، بیاموز و به معنی آموزنده هر گاه پس از کلمه دیگر درآید» (همان: ۷۷). عبرت‌آموزی؛ یعنی انسان از طریق نگاه و نظر به دگرگونی‌های زندگی، حوادث تاریخی، سرگذشت گذشتگان و سرنوشت جوامع بشری به حقیقت، عمق و باطن مسائل پیش روی زندگی و حیات خود دست یابد و در رابطه با آن بصیرت و بینش پیدا کند. در آیات قرآن، به طور مکرر، به عبرت‌آموزی اشاره شده است؛ از جمله: «ان فی ذلک لذکر لمن کان له قلب او التی السمع و هو شهید» (ق: ۳۷). بی‌تردید، سرگذشت پیشینیان مایه پند و عبرت است برای کسی که نیروی تعقل دارد. امام علی (ع) فرمودند: «ما أکثر العبر و أقل الاعتبار»؛ چه بسیارند عبرت‌ها و چه اندک است عبرت گرفتن. (غرر الحکم و درر الکلم، حدیث ۹۵۴۲)

فرهنگ مدیریت خطا بر مدیریت اشتباهات و به اشتراک گذاری تجربیات، به ویژه تجربیات منفی تأکید دارد، نه کنترل و کاهش خطای افراد. این عمل به سازمانها کمک

می کند تا از عملکردها و اشتباهات گذشته کارکنان استفاده کرده و در آینده به طور اثربخش عمل کنند (احمدی فرد و حبیبی، ۱۴۰۱). امام (ع) در نامه ۳۱ به فرزند خود امام حسن (ع) می فرماید: به استقبال کارهایی برو که صاحبان تجربه، زحمت آزمون آن را کشیده اند و تو را از تلاش و یافتن بی نیاز ساخته اند و آنچه از تجربیات آنها نصیب ما شد، به تو هم رسیده و برخی از تجربیاتی که بر ما پنهان مانده بود، برای شما روشن شود. با آنچه در گذشته دیده یا شنیده ای، برای آنچه هنوز نیامده، استدلال کن؛ زیرا تحولات و امور زندگی همانند یکدیگرند؛ از کسانی مباش که اندرز سود شان ندهد، مگر با آزردن فراوان؛ زیرا عاقل با اندرز و آداب پند گیرد. همچنین در نامه ۴۹ به معاویه می فرماید: اگر از آنچه گذشته، عبرت بگیری؛ آنچه باقی مانده را می توانی حفظ کنی.

همچنین اکثر افراد اعتقاد دارند که بر نتایج کارهای خود کنترل دارند. این تفکر خوش بینانه باعث می شود که افراد از پذیرش مسئولیت خطاهایشان سر باز زنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). بنابر این، مدیریت مطلوب خطاها در سازمان، نیازمند استقرار فرهنگی است که وقوع خطاها را اجتناب ناپذیر بداند (کانن و ادمونسن، ۲۰۰۵). امام (ع) در نامه ۵۳ به این امر مهم توجه دارند و می فرماید: اگر به خطا خون کسی را ریختی یا تازیانه یا شمشیر، یا دستت دچار تدروی شد؛ که گاه مستی سبب کشتن کسی می شود، چه رسد به پیش از آن. مبادا غرور قدرت تو را از پرداخت خونبها به بازماندگان مقتول بازدارد.

### پیشنهادها

- در پایان به منظور نهادینه سازی فرهنگ مدیریت خطا پیشنهاد می شود:
- در به کارگیری افراد حتماً به توانمندی ها، تخصص و شایستگی فرد توجه شود. به عبارتی؛ باید بین مهارت فرد و شغل مربوطه سنخیت و تناسب وجود داشته باشد.
  - شیوه نظارت، حالت هدایت کنندگی داشته باشد. به عبارتی؛ در راستای برطرف کردن معایب و مشکلات کارکنان باشد، نه به صورتی که به دنبال تزییف فرد و مچ گیری توسط سازمان داشته باشد.
  - مدیریت انتظار کارکنان مورد توجه قرار گیرد.
  - توصیه می شود که مدیران ارشد سازمانها به اهمیت و ضرورت انتخاب افراد شایسته به عنوان مدیر در جهت گیری های راهبردی سازمان خود توجه داشته باشند، آن را به عنوان یک ارزش سازمانی در سازمان گسترش دهند و در انتصاب افراد، به تجربه و تخصصهای مرتبط و بی طرفی سیاسی آنها توجه داشته باشند.

## ۲۰ ♦ ارائه الگوی فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌ها ...

- با توجه به اهمیت شایسته‌گزینی، به منظور استقرار نظام شایسته‌سالاری، در انتصاب افراد به عنوان مدیر و سایر رتبه‌های سازمانی، به شایستگی‌های اخلاقی، روحی و ویژگی‌های شخصیتی آنان در ارتباط با شغل مد نظر توجه شود.

جبران خدمات هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای بهبود عملکرد کارکنان و کارمندان در سازمان محسوب می‌شود. متأسفانه در طراحی سیستم‌های جبران خدمات، گاه این نکته فراموش شده است و خود سیستم‌های طراحی شده جبران خدمات به عنوان هدف تعریف شده‌اند. عملکرد مناسب دو جنبه دارد: اولاً رفتار مطلوب که بایست به جبران خدمات کیفی پاسخ بدهد، مثل قدردانی کردن؛ ثانیاً نتایج کمی مطلوبی که باید به جبران خدمات کمی متصل شوند، مانند پاداشهای مالی یا کارانه و بهره‌وری. اما در عمل، متأسفانه این اتفاق کمتر در مجموعه‌های سازمانی که در اطراف ما مشاهده می‌شوند، رخ داده است و معمولاً پاداشهای کمی به رفتارهای مطلوب متصل شده‌اند. ضمن اینکه این تفکر که انگیزش فقط از طریق پرداختهای مستقیم ایجاد می‌شود، در تحقیقات مختلف رد شده است. بنابر این، پرداخت بایستی عملکردمحور باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- احمدی فرد، مریم و آرش حبیبی (۱۴۰۱). **مدیریت خطاهای سازمانی**. تهران: نارون.
- اعرابی، محمد و مرجان فیاضی (۱۳۹۸). «**استراتژی پژوهش کیفی**». راهبرد، ش ۱۹ (۵۴): ۲۲۵-۲۴۱.
- الهیاری، تیمور؛ زهرا سلیمی، حمیدرضا خلخالی و ایرج محبی (۱۳۹۳). «**بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا و پیامدهای ایمنی در بین کارکنان صنعت پتروشیمی**». *ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیتها*، ش ۲ (۲): ۸۵-۹۴.
- امیری، لیلا؛ شیوا رزاق و مسعود بکروی (۱۴۰۰). «**بررسی تکنیکهای مدیریت تحمل پذیری خطا در رایانش ابری**». *دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات، کامپیوتر و مخابرات*.
- حقیقت منفرد؛ جلال و آهو هوشیار (۱۳۹۸). «**بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش**». *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ش ۱۱ (۳): ۸۷-۶۵.
- سیف‌اللهی، مریم و صدرالدین ستاری (۱۳۹۴). «**بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی**». *روانشناسی مدرسه*، ش ۵ (۳): ۱۱۷-۱۰۰.
- صفردوست، عاطیه؛ محمود مرادی، فرزانه عبداللهیان و کیخسرو یاکیده (۱۳۹۲). «**فرهنگ مدیریت خطا و عملکرد سازمانی: تبیین نقش ظرفیت جذب دانش و عملکرد نوآورانه**». *پژوهشهای مدیریت منابع انسانی*، ش ۲ (۳): ۸۹-۷۶.
- عمید، حسن (۱۳۶۱). **فرهنگ فارسی عمید**. تهران: امیرکبیر، چ هفدهم.
- گرد، عزیز و میترا میری (۱۳۹۶). «**دیدگاه مدیریت خطا نسبت به کیفیت حسابرسی: حرکت به سمت مدل چندسطحی**». *پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری*، ش ۱ (۴): ۵۵-۱۰۲.
- محمدابراهیمی، مهدی؛ حدیثه محمدی، میثم رمضی و علی عبدی (۱۳۹۸). «**نقش سطوح مختلف مدیریت خطا در رضایت مشتری مؤسسه اعتباری ملل**». *مطالعات مدیریت و حسابداری*، ش ۵ (۲): ۲۲-۱۲.
- مرادی، محمود؛ کیخسرو یاکیده، فرزانه عبداللهیان و عاطیه صفردوست (۱۳۹۲). «**بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمانی**». *فرهنگ سازمانی*، ش ۱۱ (۲): ۱۱۴-۱۱۴.

- ملک‌زاده، غلام؛ مرضیه ادیب و محمد غلامی (۱۳۹۷). «نقش میانجی سکوت‌گرایی اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی». *مدیریت دولتی*، ش ۱۰(۴): ۶۷۷-۶۵۱.
- نادری، مریم؛ محمد محمودی و شهره یزدانی (۱۴۰۱). «ارائه مدل اندازه‌گیری مدیریت خطا و اثر آن بر گزارشگری مالی متقلبانه با تأکید بر نقش کیفیت حسابرسی». *دانش حسابداری*، ش ۱۳(۴۹): ۸۲-۵۳.
- Aldeyat, J. (2021). "The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance". *Management Science Letters*, 11(2): 481-492.
- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative research*, 1(3): 385-405.
- Cannon, M.D. & A.C. Edmondson (2005). "Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve". *Long range planning*, 38(3): 299-319.
- Chandler, D.; Jr, F. Polidoro & W. Yang (2020). "When is it good to be bad? Contrasting effects of multiple reputations for bad behavior on media coverage of serious organizational errors". *Academy of Management Journal*, 63(4): 1236-1265.
- Cheng, J.; H. Bai & C. Hu (2022). "The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment". *Journal of Management & Organization*, 28(1): 58-76.
- Cusin, J. & A. Belghit (2019). "Error reframing: studying the promotion of an error management culture". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4): 510-524.
- Edmondson, A.C. (2011). "Strategies for learning from failure". *Harvard business review*, 89(4): 48-55.
- Farnese, M.L.; R. Fida & M. Picoco (2022). "Error orientation at work: Dimensionality and relationships with errors and organizational cultural factors". *Current Psychology*, 41(2): 970-989.
- Frese, M. & N. Keith (2015). "Action errors, error management and learning in organizations". *Annu. Rev. Psychol.*, 66: 661-687.
- Geleilate, J.M.G.; S. Fainshmidt & M. Zollo (2021). "More (new) products, more problems? A systems perspective on increased capability deployment and organizational errors". *Long Range Planning*, 54(3): 102-112.
- Goodman, P.S.; R. Ramanujam, J.S. Carroll, A.C. Edmondson, D.A. Hofmann & K.M. Sutcliffe (2011). "Organizational errors: Directions for future research". *Research in Organizational Behavior*, 31: 151-176.
- Hofmann, D.A. & B. Mark (2006). "An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as



- other nurse and patient outcomes"**. *Personnel Psychology*, 59(4): 847-869.
- Jin, H.; Q. Qu, Y. Zhao, Z. Gong, Q. Fu, X. Chi & V.G. Duffy (2022). **"Investigating the factors leading to medication communication errors from organizational and working conditional perspectives"**. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 91(1): 323-342.
  - Korsten, V.A. & K. Stanz (2004). **"The development of a management error orientation question-naire"**. *Human Resource Management*, 2(1): 37-44.
  - Oliveira, M.; S. Rodrigues, E. Santos & I. Miguel (2020). **"Relationship marketing through error management and organisational performance: Does it matter?"**. In: *Transforming Relationship Marketing*. Routledge, 117-135.
  - Scholten, W. & N. Ellemers (2016). **"Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct"**. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(4): 366-382.
  - Schulman, P.R. (2022). **"Reliability, uncertainty and the management of error: New perspectives in the COVID-19 era"**. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(1): 92-101.
  - Senders, J.W., Moray, N.P., 1991. *Human Error: Case, Prediction, Reduction*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
  - Smith, J.; P.E. Love & P. Teo (2018). **"Putting into practice error management theory: Unlearning and learning to manage action errors in construction"**. *Applied Ergonomics*, 69: 104-111.
  - Van Dyck, C.; M. Frese, M. Baer & S. Sonnentag (2005). **"Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication"**. *Journal of applied psychology*, 90(6): 1228.
  - Wang, X.; P. Guchait & A. Pasamehmetoglu (2020). **"Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance"**. *International Journal of Hospitality Management*, 89(3): 572-592.
  - Aarabi, M. & M. Fayazi (2019). **"Qualitative Research Strategy"**. *Rahbord Quarterly*, Vol. 19, No. 54: 225-241.
  - Ahmadifard, Maryam and Arash Habibi (2022). **Organizational error management**. Tehran: Narvan.
  - Allahyari, Timor; Z. Salimi Fard, H.R. Khalkhali & I. Mohebi (2014). **"Investigating the Relationship between Fault Management Culture and Safety Outcomes among Petrochemical Industry Employees"**. *Journal of Safety Promotion and Injury Prevention*, Vol. 2, No. 2: 85-94.
  - Amiri, Leila; Shiva Razagh and Masoud Bakroi (1400). **"Investigation of fault tolerance management techniques in cloud computing"**. The 12th International Conference on Information, Computer and Telecommunication Technology.
  - Haghghat monfared; Jalal and Ahoo Hoshyar (2018). **"Examination of the relationship between organizational culture and knowledge management"**. *Management and human resources in the oil industry*, vol. 11(3): 65-87.

- Gerd, Aziz and Mitra Miri (2016). "**Error management perspective on audit quality: moving towards a multi-level model**". *New researches in management and accounting*, Vol. 1(4): 55-102.
- Malekzadeh, Ghulam; Marzieh Adib and Mohammad Gholami (2017). "**The mediating role of avoidant silence in the relationship between error management climate and learning behavior with individual performance**". *Public Administration*, Vol. 10(4): 651-677.
- Naderi, Maryam; Mohammad Mahmoudi and Shohreh Yazdani (2022). "**Presentation of the measurement model of error management and its effect on fraudulent financial reporting with an emphasis on the role of audit quality**". *Accounting knowledge*, vol. 13(49): 82-53.
- Mohammad Ebrahimi, Mahdi; H. Mohammadi, M. Ramazi & A. Abdi (2019). "**The Role of Different Levels of Fault Management in Melal Credit Institution Customer Satisfaction**". Vol. 5, Issue 2(1): 12-22.
- Moradi, Mahmood; F. Abdollahian, & K. Yakideh (2013). "**Fault Management Culture and Organizational Performance: Explaining the Role of Knowledge Acquisition Capacity and Innovative Performance**". *Human Resource Management Research*, Vol. 3, Issue 2.
- Omid, Hassan (1361). **Amid's Persian dictionary**. Tehran: Amir Kabir, Ch 17th.
- Safardoost, Atiyeh; Mahmoud Moradi, Farzaneh Abdullahian and Keikhosro Yakideh (2012). "**Error management culture and organizational performance: explaining the role of knowledge absorption capacity and innovative performance**". *Human Resource Management Research*, No. 2(3): 76-89.
- Saifullahi, Maryam and Sadruddin Sattari (2014). "Investigating the Relationship between Fault Management Culture and Organizational Learning and Innovation (Case Study: Ardabil Education Department)". *Journal of School Psychology*, Volume 5, No.3, Page 100-117.