

بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش اردبیل)

مریم سیف‌اللهی گیلانده^۱ و صدرالدین ستاری^۲

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل با روش توصیفی-همبستگی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل (۲۵۰ نفر) تشکیل داده‌اند که با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان و به طور تصادفی حجم نمونه ۱۳۶ نفر تعیین گردید. داده‌های مورد نیاز با استفاده از سه پرسشنامه فرهنگ مدیریت خطا، فرایند یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی جمع‌آوری گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر با استفاده از متخصصان، و پایایی نیز با ضریب پایایی آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸۳، ۰/۹۳۴، ۰/۷۱۸ به دست آمد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون تحلیل گردید. نتایج به دست آمده نشان داد بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا پیش بین معنادار و مثبت یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ مدیریت خطا، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی.

۱. کارشناس ارشد علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

۲. نویسنده‌ی رابط: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل (sadraddin1356@yahoo.com)

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۶/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۱۱/۴

مقدمه

دردنیای پویای امروز، سازمان‌ها به طور مداوم در جستجوی راهی برای سازگار ساختن خود با شرایط جدیدند که آنها را در جهت بقا در یک محیط رقابتی آماده سازد. فرهنگ مدیریت خطا^۱ تاکید بر مدیریت اشتباهات و به اشتراک گذاری تجربیات، بویژه تجربیات منفی دارد نه کنترل و کاهش خطاهای افراد. این عمل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از عملکردها و اشتباهات گذشته کارکنان استفاده نموده و در آینده به طور اثر بخش عمل نمایند. برای سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی تجارب یکی از منابع مهم و استراتژیک به حساب می‌آید که باید در جهت یادگیری سازمانی^۲ و نوآوری سازمانی^۳ و بقا در محیط پویا از آن استفاده شود. مدیریت خطاها و اشتباهات، افراد و سازمان‌های آموزشی را قادر می‌سازد تا به منافع ویژه‌ای از جمله یادگیری سازمانی و فردی، نوآوری در خدمات و رویه‌های اداری و آموزشی، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف زمان، بهبود شیوه‌های آموزشی، ارتقاء سطح آموزش و ... دست پیدا کنند (مرادی، عبداللهیان و صفردوست، ۱۳۹۱).

کارکنان سازمان در انجام وظایف کاری خودشان ناخواسته با اشتباهات و خطاهایی مواجه می‌شوند که جزء انکار ناپذیر فعالیت‌های سازمانی است (هومسما، ون دیک، گیلدر، کافمن و الفرینگ، ۲۰۰۹). خطا و شکست‌های سازمانی نزدیک به دو دهه است که به عنوان منبعی موثر در ارتقاء یادگیری سازمانی مورد توجه واقع شده است. استقرار فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌های آموزشی به عنوان راهکاری است که یادگیری از خطاهای سازمانی را تسهیل کرده و موجب بهبود بلند مدت و پایدار در نوآوری و عملکرد سازمانی می‌شود. خطاها و نحوه برخورد با خطاها موضوع مهمی برای همه سازمان‌ها است. در زمان مواجهه با خطاها همواره با دو

-
1. Error culture
 2. Organizational learning
 3. Organization innovation

استراتژی^۱ رو به رو هستیم. اجتناب از خطا یا کاهش خطا و مدیریت خطا. به دلیل اینکه حذف کلی خطاها غیر ممکن است تاکید بیشتر بر رویکرد جلوگیری از خطا وجود دارد. خطاها اجتناب‌ناپذیرند و موقعیت کنونی تصمیم‌گیری و مواجهه با محیط پویا در سازمان را نشان می‌دهد. زمانی که به واسطه استراتژی جلوگیری از خطا از وقوع اکثر خطاها اجتناب می‌شود اشکالی که ممکن است رخ دهد این است که اگر چه در چنین سازمانی فرایند وقوع خطا تضعیف می‌شود اما در مقابل ممکن است شدت نتایج منفی آن خطا‌هایی که شناسایی و جلوگیری نمی‌شوند افزایش یابد.

خطا جزئی از انسان است و این ویژگی به عنوان جزئی از شخصیت وجودی ما انسانها تعریف می‌شود. در حالی که سازمان‌ها تلاش می‌کنند به سطح خطای صفر^۲ برسند ولی این هدف یک هدف دست نیافتنی است. تازمانی که عملکرد انسانها در یک محیط پیچیده صورت می‌گیرد خطا اتفاق خواهد افتاد و احتمال این امر در شرایط استرس، اضافه کاری و خستگی افزایش می‌یابد. سازمان‌ها باید خطاها را به صورت کارآمد مدیریت کنند و از این طریق احتمال خطا و تأثیرات ناشی از آن را کاهش دهند. در ادبیات مدیریت سازمان‌ها، فرهنگ مدیریت خطا دارای پنج مولفه اصلی می‌باشد که عبارتند از: ۱- ارتباطات باز؛ ۲- یادگیری از خطا؛ ۳- کمک کردن در موقعیت خطا؛ ۴- کشف سریع خطا و تجزیه و تحلیل آن؛ ۵- پذیرش و اداره کردن خطا (مرادی، پاکیده، عبداللهیان و صفردوست، ۱۳۹۲).

از نظر ادموندسن (۲۰۱۱) خطاهایی که دانش جدیدی برای پرسنل سازمان فراهم می‌کنند به عنوان خطاهایی هوشمند تلقی می‌شوند و برای سازمان نتایج مطلوبی به دنبال دارند. وجود ارتباطات آزاد در سازمان در رابطه با خطاهای سازمانی باعث تسهیم دانش کسب شده از خطاها در بین اعضای سازمان می‌گردد که این امر یادگیری و نوآوری در سازمان‌ها را تسهیل می‌کند

1. strategy
2. Zero error- null error

(ون دیک، ۲۰۰۵). ارتباطات، تجزیه و تحلیل و اصلاح و یادگیری همگی به طور مستقیم با حداقل کردن نتایج منفی خطاها و افزایش نتایج مثبت خطاها در ارتباط است. از سوی دیگر آگاهی از خطاها کشف سریع خطاها را ممکن می‌سازد و سازمان را برای اداره کردن خطاها آماده می‌سازد. آگاهی از خطاها به طور غیر مستقیم از مدیریت خطا حمایت می‌کند. اکثر افراد اعتقاد دارند که بر نتایج کارهای خود کنترل دارند. این تفکر خوش بینانه باعث می‌شود که افراد از پذیرش مسئولیت خطاهایشان سرباز زنند. عامل اصلی نپذیرفتن مسئولیت خطا و تسهیم نکردن اطلاعات در مورد خطاها را می‌توان در گرایش اکثر سازمان‌ها به توییح و تنبیه افراد خطاکار دانست. از این رو فرهنگ مدیریت خطاهای سازمان آموزشی باید برخلاف چنین تعصباتی از طریق پاداش دادن به تعاملات در مورد خطاها و جلوگیری از تنبیه آن‌ها اقدام کند. از دیدگاه کنون و ادموندسون (۲۰۰۵) مدیریت مطلوب خطاها در سازمان نیازمند فرهنگی است که وقوع خطاها را اجتناب ناپذیر بداند و مدیران، افرادی را که مرتکب خطا می‌شوند مورد توییح و سرزنش قرار ندهند (به نقل از مرادی و همکاران، ۱۳۹۲).

متغیر دیگر این تحقیق یادگیری سازمانی است. بر طبق نظر آرجریس و اسکن^۱ یادگیری شامل کشف و اصلاح خطاهاست. رفتارهای یادگیری فرایند خارجی است که به ما کمک می‌کند از شکست‌ها یاد بگیریم، نه فقط این که خطاها را تشخیص داده و اصلاح نمائیم بلکه باید علت اصلی آن را کشف و به چالش بکشیم یا به عبارت دیگر یادگیری فرایند گردشی، شامل ارزیابی رفتار گذشته، کشف خطا یا فرصت، ایجاد رفتارهای جدید و پیاده سازی این رفتارها است. اگرچه شکست‌ها و موفقیت‌ها هر دو منجر به یادگیری می‌شوند اما یادگیری که از طریق شکست ایجاد می‌شود پایدارتر از دانشی است که از طریق موفقیت‌ها کسب می‌شود. یادگیری سازمانی از موثرترین محرک‌های نوآوری در سازمان می‌باشد (یعقوبی، کریمی، جوادی و نیک

بخت، ۱۳۸۹). از دیدگاه مادسن و دسای (۲۰۱۰) دانش حاصله از خطاهای سازمانی در مقایسه با دانشی که از موفقیت بدست می‌آید، دیرتر مستهلک شده و بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر درازمدتی دارد. مرور ادبیات نشان می‌دهد که کاربرد نوآوری سازمانی در دو دهه اخیر همیشه با در نظر گرفتن نقش یادگیری سازمانی بوده است. یادگیری سازمانی دارای چهار مولفه اصلی: اکتساب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و ذخیره دانش است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). از دیدگاه آگان، یانگ و بارتلت (۲۰۰۴) وجود فرهنگ یادگیری در سازمان منجر به بهبود انگیزه برای انتقال دانش و یادگیری میان کارکنان سازمان می‌گردد.

چالش اصلی سازمان‌های آموزشی، نوآوری است؛ که فرایند تطبیق با بسیاری از تغییرات محیطی را تسهیل می‌کند و در واقع نوآور بودن، به سازمان آموزشی در برخورد با محیط متلاطم خارجی کمک می‌کند که با پیچیدگی و تغییری که به سرعت در حال افزایش است مقابله کند. در ادبیات مدیریت سازمان‌ها طبقه بندی‌های مختلفی از انواع نوآوری ارائه شده است. طبقه بندی وسیع و پذیرفته شده توسط داوِنپورت در سال ۱۹۹۱ ارائه شد که در آن نوآوری را به دو دسته نوآوری اداری و تکنیکی تقسیم کرده است. در حالی که نوآوری تکنیکی شامل یک فرایند جدید، یک محصول یا خدمت جدید می‌باشد، نوآوری اداری به رویه‌های جدید، سیاست‌ها و اشکال سازمانی نو اشاره دارد. اما معروف‌ترین و گسترده‌ترین آن‌ها تفاوت بین نوآوری محصول و فرایند^۱ می‌باشد. نوآوری در محصول به بروندادها و خدمات آموزشی جدید یا بهبود یافته اشاره دارد و نوآوری در فرایند به تغییر و بهبود روش‌هایی که سازمان آموزشی از طریق آن‌ها امور آموزشی را به انجام می‌رساند اشاره می‌کند (رضوانی و گرایلی نژاد، ۱۳۹۰). همه سازمان‌های آموزشی برای ادامه حیات خود نیازمند افکار و ایده‌ای بدیع و تازه هستند. براساس تحقیقات متعددی که صورت گرفته است یادگیری به عنوان مهم‌ترین عامل یا محرک نوآوری سازمان‌های آموزشی مطرح شده است که موجب تقویت توانایی‌های سازمان در رویارویی با محیط متغیر و

1. product and process innovation

پویا و سازگاری با آن می‌شود (معطوفی، تاج‌دینی، آفاجانی و تاج‌دینی، ۱۳۸۹). خطا یا شکست سازمان آموزشی دارای دو جنبه‌ی کاملاً متناقض هستند؛ از یک سو منجر به نتایج منفی چون از دست دادن زمان، هزینه و بروندهای غیر معمول می‌شوند و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای مثبتی از قبیل یادگیری سازمانی، کسب تجربه، نوآوری، و انعطاف سازمان‌های آموزشی را در پی دارند که اهمیت و لزوم بررسی و مطالعه در خصوص فرهنگ مدیریت خطا در سازمان‌های آموزشی را بیش از پیش نشان می‌دهد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲).

شکست و خطا یکی از واقعیت‌های زندگی روزمره محسوب می‌شود و بیشتر سازمان‌ها نمی‌توانند مانع آن شوند. چگونگی مدیریت خطا یکی از مهم‌ترین مواردی است که باید در سازمان‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد زیرا خطاها علاوه بر پیامدهای منفی دارای پیامدهای مثبت نیز هستند که با مدیریت آنها می‌توان گام‌های مثبت در بهبود روند سازمان‌های آموزشی ایجاد کرد. متأسفانه مدیریت خطا یکی از مواردی است که تاکنون در سازمان‌های آموزشی مورد تحقیق و بررسی قرار نگرفته است. در ادامه به نتایج برخی تحقیقات مرتبط انجام شده مرتبط با موضوع اشاره می‌گردد:

مرادی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی با موضوع بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های داروسازی و بیمه تهران انجام دادند. هدف از تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا و نوآوری سازمانی و تبیین نقش یادگیری سازمانی در این رابطه بود. نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد که جایگاه فرهنگ مدیریت خطا در جامعه آماری از موقعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین رابطه آن با هر یک از متغیرهای یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی مورد تایید واقع شد و نتایج حاصل از رگرسیون سلسله مراتبی نشان داد که یادگیری سازمانی در رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا و نوآوری سازمانی نقش میانجی را دارد. اللهیاری، سلیمی فر، خلخالی و محبی (۱۳۹۳) تحقیقی در صنعت پتروشیمی انجام دادند که هدف از تحقیق بررسی رابطه احتمالی میان فرهنگ مدیریت خطا با رخداد حوادث به عنوان شاخصی از

پیامدهای ایمنی بود. حجم نمونه ۴۲۴ نفر از کارکنان شاغل در یک صنعت پتروشیمی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین معناداری رابطه‌ها از روش آزمون کای اسکوار استفاده شد. میانگین امتیاز کلی فرهنگ مدیریت خطا ۶۹/۹۱ با انحراف معیار ۷/۳۴ بدست آمد که نشان دهنده فرهنگ مدیریت خطا در این سازمان بود. نتایج حاصل از کای اسکوار میان فرهنگ مدیریت خطا با حوادث جزئی، حوادث و خسارات به تجهیزات روابط معناداری نشان داد. در بررسی ارتباط حیطه‌های فرهنگ خطا و چهار پیامد ایمنی مورد بررسی نیز روابط معناداری دیده شد.

جوانمرد و سخایی (۱۳۸۸) به بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که عملکرد فردی و سازمانی وابسته به عوامل بسیاری چون مهارت‌های فردی، یادگیری و نوآوری سازمانی می‌باشد که این عوامل با هم در ارتباط بوده و بر عملکرد سازمانی اثر دارند. اسدی پور، رحیمی و امیرنژاد (۱۳۹۳) تحقیقی با هدف بررسی رابطه بین یادگیری و نوآوری سازمانی و با لحاظ کردن نقش میانجی حافظه سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در شهرک‌های صنعتی خرم‌آباد انجام دادند. جامعه هدف ۱۴۸ شرکت صنعتی بود که حجم نمونه ۱۰۷ شرکت با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران تعیین گردید. این تحقیق توصیفی-همبستگی بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که یادگیری سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم به طور غیر مستقیم و از طریق حافظه سازمانی نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارد.

پژوهشی توسط جدیدی و همکاران به منظور بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کلیه پرسنل با مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر از دیپلم متشکل از ۲۸۲ نفر در کارخانجات شرکت نساجی شهرستان بروجرد می‌باشد. براساس جدول مورگان حجم نمونه ۱۹۱ نفر تعیین شده است. اعضای گروه نمونه با روش تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش رگرسیون خطی نشان داد: هر هفت بعد یادگیری سازمانی مدل مارسیک و اتکینز (یادگیری مستمر، یادگیری تیمی، تفویض اختیار به کارمند،

سیستم ریشه دار، ارتباط سیستم، تحقیق و گفتگو، رهبری استراتژیک برای یادگیری) بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارند (جدیدی، عظیمی و عالم زاده، ۱۳۹۰).

در سال ۱۳۹۰، پژوهشی توسط شهابی و جلیلیان به منظور بررسی تأثیر اینرسی دانش بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی انجام شد که جامعه آماری این پژوهش کارکنان با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر شرکت بهره برداری نفت و گاز غرب متشکل از ۱۴۰ نفر بوده است و براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۹۹ نفر تخمین زده شد. این پژوهشگران با تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نتیجه گرفتند که: اینرسی دانش بر یادگیری و نوآوری سازمانی، و یادگیری سازمانی به طور مستقیم بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد (شهابی و جلیلیان، ۱۳۹۰).

همیمیچک^۱ به بررسی اثر یادگیری از خطا بر جهت‌یابی خطا پرداخت. ویکتور کورتسن و همکارانش در ۲۰۰۴ نشان دادند که نگرش و جهت‌گیری مدیریت نسبت به خطا، یک عامل کلیدی در مدیریت خطا می‌باشد (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۳). فورستر به مقایسه دو تولیدکننده خودرو پرداخت و به این نتیجه رسید که بین یادگیری سازمانی و نوآوری رابطه معناداری وجود دارد (کزازی و شول، ۱۳۹۲). ون دیک، فرس و سانتاگ (۲۰۰۵) طی مطالعه موردی در کشور هلند و آلمان، نقش فرهنگ مدیریت خطا را روی عملکرد و بهره‌وری سازمانی مورد بررسی قرار دادند، آنها دریافتند که فرهنگ مدیریت خطا می‌تواند پیش‌بینی‌کننده سودآوری و عملکرد بالا در سازمان باشد. با توجه به مطالب فوق هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه میان فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری و یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل می‌باشد که در راستای این هدف کلی سوالات پژوهشی زیر مورد بررسی قرار گرفته است: آیا بین مدیریت خطا با یادگیری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل رابطه وجود دارد؟ آیا بین مدیریت خطا با نوآوری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل

رابطه وجود دارد؟ آیا مولفه‌های مدیریت خطا توان پیش‌بینی نوآوری و یادگیری سازمانی را دارد؟

روش

تحقیق حاضر بر اساس هدف از نوع کاربردی، و بر اساس نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع همبستگی است. قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۳۹۴ و قلمرو مکانی تحقیق اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل می‌باشد.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل بوده که تعدادشان ۲۵۰ نفر می‌باشد. با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان حجم نمونه به تعداد ۱۳۶ تعیین و داده‌های مورد نیاز از این تعداد نمونه جمع‌آوری شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. داده‌های تحقیق با دو روش گردآوری شدند: ابتدا مبانی نظری تحقیق از کتب و مجلات و فصلنامه‌ها و منابع الکترونیک (اینترنت) جمع‌آوری شد سپس داده‌های میدانی با استفاده از سه پرسشنامه زیر گردآوری شدند:

پرسشنامه فرهنگ مدیریت خطا: برای سنجش فرهنگ مدیریت خطای سازمانی از پرسشنامه‌های استاندارد ریوئیک، فرس، و باتینیک (۱۹۹۹) و ون دیک و همکاران (۲۰۰۵)؛ استفاده شده که دارای ۱۵ گویه در مورد فرهنگ مدیریت خطا با مولفه‌های (ارتباطات باز، پذیرش و اداره کردن خطا، کشف سریع و تجزیه و تحلیل آن، کمک کردن در موقعیت خطا و یادگیری از خطا) می‌باشد. روایی این پرسشنامه در تحقیق مرادی و همکاران (۱۳۹۱) مورد تایید قرار گرفته است.

پرسشنامه فرایند یادگیری سازمانی: برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه نژاد ایرانی، پورصادق و شیخ بگلو (۲۰۰۹) که دارای ۱۸ گویه است که در مورد فرایند یادگیری سازمانی با مولفه‌های (اکتساب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و ذخیره دانش) می‌باشد. روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیق نژاد ایرانی و همکاران (۱۳۹۰) مورد تایید قرار گرفته است.

پرسشنامه نوآوری سازمانی: برای سنجش متغیر نوآوری سازمانی پرسشنامه آمید، روبرت، بلی و سونگ (۲۰۰۲) مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ۲۹ گویه است و مولفه‌های نوآوری (نوآوری محیط، نوآوری شخصی، نوآوری رهبری، بازخورد محیط، بازخورد شخصی و بازخورد میان فردی) می‌باشد. روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیق جدیدی و همکاران (۱۳۹۰) مورد تایید قرار گرفته است.

در تحقیق حاضر نیز ضریب پایایی پرسشنامه‌های مورد نظر با روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است که برای پرسشنامه فرهنگ مدیریت خطا ۰/۸۸۳، پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۹۳۴، و برای پرسشنامه نوآوری سازمانی ۰/۷۱۸ بدست آمد. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی برای طبقه بندی داده‌ها و تهیه جداول، و برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

نتایج

در جداول زیر داده‌های جمع‌آوری شده به تفکیک سوالات تحقیق تحلیل گردیده و نتایج عبارتند از:

جدول ۱. ضریب همبستگی بین فرهنگ مدیریت خطا و یادگیری سازمانی

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	یادگیری سازمانی	اکتساب دانش	توزیع دانش	تفسیر دانش	ذخیره دانش
فرهنگ مدیریت	r	۰/۶۹۹	۰/۶۱۶	۰/۴۶۰	۰/۶۰۰	۰/۶۵۲
خطا	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
پذیرش خطا	r	۰/۴۶۱	۰/۳۷۵	۰/۲۸۳	۰/۳۸۸	۰/۴۹۹
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
کشف خطا	r	۰/۶۶۸	۰/۵۷۷	۰/۴۴۸	۰/۵۸۴	۰/۶۲۵
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی

۰/۵۹۷	۰/۵۳۶	۰/۴۴۶	۰/۵۸۳	۰/۶۵۰	r	کمک در خطا
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p.	
۰/۴۷۲	۰/۴۵۸	۰/۳۹۸	۰/۵۱۷	۰/۵۵۶	r	یادگیری از خطا
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p.	
۰/۵۱۱	۰/۵۰۷	۰/۳۵۰	۰/۵۱۶	۰/۵۶۹	r	ارتباط باز
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	p.	

تحلیل داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد همبستگی مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی در سطح معنا داری ۰/۰۱ به ترتیب عبارت است از: پذیرش خطا (۰/۴۶۱)، کشف و تجزیه و تحلیل خطا (۰/۶۶۸)، کمک در موقعیت خطا (۰/۶۵۰)، یادگیری از خطا (۰/۵۵۶) و ارتباط باز (۰/۵۶۹) می‌باشد. همبستگی فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی مثبت و معنا دار می‌باشد.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین فرهنگ مدیریت خطا و نوآوری سازمانی

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	نوآوری سازمانی	محیط	رهبری	شخصی	محیط	بازخورد شخصی	بازخورد فردی	بازخورد میان فردی
فرهنگ	r	۰/۵۳۷	۰/۲۶۵	۰/۴۷۱	۰/۲۵۱	۰/۶۴۶	۰/۳۹۵	۰/۱۲۱	
مدیریت خطا	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۶۲	
پذیرش خطا	r	۰/۴۰۴	۰/۲۶۳	۰/۲۵۰	۰/۲۱۱	۰/۴۷۵	۰/۲۱۹	۰/۰۷۹	
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲		۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	۰/۳۶۱	
کشف خطا	r	۰/۵۳۲	۰/۲۸۰	۰/۴۶۹	۰/۲۱۵	۰/۶۴۲	۰/۳۰۸	۰/۰۸۲	
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۱۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۴۰	
کمک در خطا	r	۰/۵۱۵	۰/۲۳۶	۰/۳۹۷	۰/۲۷۲	۰/۵۵۷	۰/۳۹۴	۰/۰۸۷	
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۱۲	
یادگیری از خطا	r	۰/۳۹۱	۰/۰۸۶	۰/۳۵۷	۰/۱۵۸	۰/۴۶۴	۰/۳۰۸	۰/۰۹۴	
	p.	۰/۰۰۰	۰/۳۱۸	۰/۰۰۰	۰/۰۶۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۷۴	
ارتباط باز	r	۰/۵۰۹	۰/۱۹۹	۰/۴۴۵	۰/۱۹۲	۰/۵۲۱	۰/۴۰۶	۰/۱۴۸	
	p.	۰/۰۰۰	۰/۰۲۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۶	

تحلیل داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد همبستگی مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری سازمانی در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ عبارت از: پذیرش خطا (۰/۴۰۴)، کشف و تجزیه و تحلیل خطا (۰/۵۳۲)، کمک در موقعیت خطا (۰/۵۱۵)، یادگیری از خطا (۰/۳۹۱) و ارتباط باز (۰/۵۰۹) می‌باشد. بدین ترتیب همبستگی فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد.

جدول ۳. آزمون معنی‌داری رابطه خطی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا بر یادگیری و نوآوری سازمانی

نام متغیر	مدل	SS	df	MS	F	p
نوآوری	رگرسیون	۵/۳۰۸	۵	۱/۰۶۲	۱۳/۵۶۶	۰/۰۰۰
سازمانی	باقیمانده	۱۰/۱۷۴	۱۳۰	۰/۰۷۸		
	کل	۱۵/۴۸۳	۱۳۵			
یادگیری	رگرسیون	۳۵/۱۰۴	۵	۷/۰۲۱	۲۷/۴۳۷	۰/۰۰۰
سازمانی	باقیمانده	۳۳/۲۶۵	۱۳۰	۰/۲۵۶		
	کل	۶۸/۳۷۰	۱۳۵			

برای اینکه مدل رگرسیون معنی‌دار باشد باید بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین رابطه خطی وجود داشته باشد. برای بررسی وجود رابطه خطی بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین از آزمون F استفاده گردید. با توجه به اینکه سطح معنی‌داری آزمون F کمتر از ۰/۰۰۱ است بنابراین بین متغیر ملاک و متغیرهای پیش بین رابطه خطی معنی‌داری برقرار است.

جدول ۴. خلاصه الگوی رگرسیون ابعاد فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری سازمانی

نام متغیر	R ²	B	T	p
پذیرش خطا	۰/۱۶۳	۰/۰۵۱	۰/۵۲۷	۰/۵۹۹
کشف خطا	۰/۲۸۳	۰/۲۴۱	۲/۰۲۵	۰/۰۴۵
کمک در خطا	۰/۲۶۵	۰/۱۷۰	۱/۳۳	۰/۱۸۶
یادگیری از خطا	۰/۱۵۲	-۰/۰۴۷	-۰/۴۵۹	۰/۶۴۷
ارتباط باز	۰/۲۵۹	۰/۲۴۶	۲/۳۹۳	۰/۰۱۸
فرهنگ مدیریت خطا	۰/۳۲۸	۰/۵۷۳	۸/۰۸۶	۰/۰۰

بر اساس داده‌های جدول ۴ نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد از میان مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا، مولفه‌های ارتباط باز با مقدار بتای (۰/۲۴۶) و مولفه کشف خطا با مقدار بتای (۰/۲۴۱) توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارد و بقیه مولفه‌ها پیش بین معناداری نیستند.

جدول ۵. خلاصه الگوی رگرسیون ابعاد فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی

نام متغیر	R ²	B	T	p
پذیرش خطا	۰/۲۱۲	-۰/۰۳۲	-۰/۳۸۴	۰/۷۰۲
کشف خطا	۰/۴۴۶	۰/۳۴۶	۳/۳۸۴	۰/۰۰۱
کمک در خطا	۰/۴۲۲	۰/۲۴۸	۳/۲۵۵	۰/۰۲۶
یادگیری از خطا	۰/۳۰۹	۰/۱۱۶	۱/۳۱۹	۰/۱۸۹
ارتباط باز	۰/۳۲۳	۰/۱۲۶	۱/۴۲۵	۰/۱۵۶
فرهنگ مدیریت خطا	۰/۴۸۸	۰/۶۹۹	۱۱/۳۰۳	۰/۰۰

داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد در بین مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا، مولفه‌های کشف خطا و کمک در موقعیت خطا به ترتیب مقدار بتای (۰/۰۷۴) و (۰/۰۸۱) توان پیش‌بینی یادگیری سازمانی را دارند ولی سایر مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا پیش بین معناداری نیستند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری و نوآوری سازمانی از دیدگاه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل انجام یافته است. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و فرهنگ مدیریت خطا توان پیش‌بینی یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را دارد.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های سوال اول نشان می‌دهد که در سطح معناداری (۰/۰۱) ضریب همبستگی بین فرهنگ مدیریت خطا و یادگیری سازمانی برابر با (۰/۶۹۹) بوده و بیانگر آن است

که بین فرهنگ مدیریت خطا و یادگیری سازمانی رابطه معنا دار و مثبتی برقرار است؛ بدین معنی که با افزایش فرهنگ مدیریت خطا، یادگیری سازمانی نیز در اداره کل آموزش و پرورش افزایش می‌یابد. نتایج این پژوهش با تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۹۲) و میر فخرالدینی و همکاران (۱۳۸۹) که در تحقیقات خود رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا با یادگیری سازمانی را مورد تایید قرار داده بودند همسو می‌باشد. در تبیین این یافته تحقیق می‌توان گفت که بیان صریح خطاهای سازمانی و برخورد مناسب با خطاها، باعث افزایش یادگیری در سازمان‌ها می‌گردد و بیان خطاها، به عنوان تجربه برای دیگران نیز عامل یادگیری سازمانی گردد تا دیگران هم از خطاها به نوعی یاد گرفته و تکرار ننمایند. بنابراین می‌توان اظهار نمود که یادگیری سازمانی در صورت اداره موثر خطای سازمانی بیشتر خواهد شد.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های سوال دوم نشان می‌دهد که در سطح معناداری (۰/۰۱) ضریب همبستگی بین فرهنگ مدیریت خطا و نوآوری سازمانی برابر با (۰/۵۳۷) بوده و بین فرهنگ مدیریت خطا و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و مثبتی برقرار است؛ یعنی با افزایش مدیریت خطای سازمانی به طور معنی‌دار نوآوری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. این یافته تحقیق با تحقیق مرادی و همکاران (۱۳۹۲) که در تحقیق خود به این نتیجه رسیده بودند بین فرهنگ مدیریت خطا با نوآوری سازمانی رابطه معنا دار و مثبتی برقرار است همسو می‌باشد. در تبیین این یافته تحقیق می‌توان گفت که اداره صحیح و برخورد مناسب با خطاهای سازمانی می‌تواند شکوفایی ایده‌های جدید در سازمان را موجب گردد. بنابراین می‌توان با آگاهی از خطاهای سازمانی، زمینه را برای بروز ایده‌های جدید و خلاقیت کارکنان فراهم نمود. ایجاد فرهنگ یادگیری از خطاهای سازمانی باعث افزایش عملکرد و گرایش کارکنان به نوآوری می‌شود.

نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های سوال سوم تحقیق نشان داد که از میان مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا، مولفه ارتباط باز با مقدار بتای استاندارد (۰/۲۴۶) و مولفه کشف خطا با مقدار بتای استاندارد (۰/۲۴۱) توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارد و بقیه مولفه‌ها پیش

بین معنا داری نسیتند و در بین مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا، مولفه‌های کشف خطا و کمک در موقعیت خطا به ترتیب مقدار بتای (۰/۰۷۴) و (۰/۰۸۱) توان پیش‌بینی یادگیری سازمانی را دارند ولی سایر مولفه‌های فرهنگ مدیریت خطا پیش بین معنا داری نیستند. این یافته تحقیق با نتایج تحقیق ون دیک و همکاران (۲۰۰۵) که نشان دادند فرهنگ مدیریت خطا پیش‌بینی کننده نوآوری و عملکرد سازمانی می‌باشد همسو است.

نتایج این پژوهش و پژوهش‌های مشابه نقش فرهنگ مدیریت خطا در یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی را تایید می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد مدیریت اداره آموزش و پرورش برای ترویج و ارتقای فرهنگ مدیریت خطا و یادگیری سازمانی و افزایش گرایش به نوآوری سازمانی کارگاه‌های آموزشی در این زمینه برای پرسنل خود اجرا نمایند؛ مدیران سازمان‌های آموزشی به تشویق و ارتقاء کارکنان نوآور و استقبال از ایده‌های جدید و ترفیع پستی کارکنانی که در جهت اکتساب، توزیع، تفسیر و ذخیره دانش به ویژه توزیع و اشتراک دانش اقدامات مهمی انجام می‌دهند، سازمان و کارکنان خود را توانمند سازند؛ و از ایده‌های جدید و آزمایش نشده کارمندان حمایت کنند هر چند که آن ایده‌ها نتایج مثبتی به دنبال نداشته باشد و از تنبیه و توبیخ کارکنان خطای پرهیزند؛ زیرا تا زمانی که کارکنان در هنگام خطا انتظار تنبیه داشته باشند گرایشی به ابتکار و نوآوری نخواهند داشت.

در جمع بندی نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان بیان نمود که فرهنگ مدیریت خطای سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌داری با یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی دارد. بدین معنا که ترویج فرهنگ مدیریت خطاهای سازمانی نهایتاً افزایش یادگیری سازمانی و نوآوری را باعث می‌شود. طبیعی است هر چه قدر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در سازمان‌ها بیشتر باشد، مدیران سریعتر و راحتتر می‌توانند سازمان خودشان را با تغییرات سریع و پرشتاب محیط تطبیق نمایند و پاسخگوی نیازهای محیطی گردند. مدیران سازمان‌های آموزشی می‌توانند با مدیریت موثر خطاهای سازمانی زمینه را برای ارتقای نوآوری و یادگیری سازمانی فراهم نمایند. با توجه به

نتایج تحقیق حاضر لازم است مدیران ارشد و میانی آموزش و پرورش به فرهنگ مدیریت خطا و تأثیر آن بر یادگیری و نوآوری بیشتر توجه نمایند.

در ضمن پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش استان اردبیل انجام شده است و تعمیم نتایج حاضر به سایر موسسات آموزشی و ادارات مختلف دارای محدودیت می‌باشد. از دیگر محدودیت این تحقیق می‌توان به استفاده از پرسشنامه خودگزارش دهی برای گردآوری داده‌های تحقیق اشاره نمود که سوگیری کارکنان در پاسخ به پرسشنامه می‌تواند نتایج تحقیق را متأثر سازد. همچنین محدودیت دیگر تحقیق حاضر این بود که تاکنون فرهنگ مدیریت خطا و ارتباط آن با یادگیری و نوآوری سازمانی در موسسات آموزشی مورد پژوهش قرار نگرفته، بنابراین در جمع‌آوری مبانی نظری و عملی تحقیق و مقایسه نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات گذشته دارای محدودیت بود.

منابع

- اسدی پور، خدیجه؛ رحیمی، فرج اله و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۳). اثر میانجی‌گری حافظه سازمانی بر رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در شهرک‌های صنعتی خرم‌آباد، هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران.
- الهیاری، تیمور؛ سلیمی‌فر، زهرا؛ خلخالی، حمید رضا و محبی، ایرج (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین فرهنگ مدیریت خطا و پیامدهای ایمنی در بین کارکنان صنعت پتروشیمی. *مجله ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت‌ها*، ۳(۲)، ۸۵-۹۴.
- جدیدی، مهرداد؛ عظیمی، لیلا و عالمزاده، مهرداد. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: کارخانجات نساجی بروجرد). *دومین کنفرانس ملی دانشجوی کارآفرین، تهران*.
- جوانمرد، حبیب اله و سخایی، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های فرد، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی. *فصلنامه بصیرت*، ۱۶(۴۴)، ۸۱-۹۶.

- رضوانی، حمید رضا و گرایلی نژاد، رزا (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای گونه شناسی انواع نوآوری سازمانی، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، ۷(۲۸)، ۲۶-۲۱.
- شهابی، مریم و جلیلیان، حمید. (۱۳۹۰). بررسی روابط میان اینرسی دانش، یادگیری و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت بهره برداری نفت و گاز غرب). مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۵)، ۱۵۸-۱۳۷.
- کزازی، ابوالفضل و شول، عباس (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر بر عملکرد. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵، ۷۱-۱۴.
- مرادی، محمود؛ عبداللهیان، فرزانه و صفر دوست، عاطیه (۱۳۹۱). بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر رابطه بین یادگیری از خطاهای سازمانی و نوآوری سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۱(۶۹)، ۱۴۹-۱۲۱.
- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو؛ عبداللهیان، فرزانه و صفر دوست، عاطیه (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا بر نوآوری سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۲)، ۸۷-۱۱۴.
- معطوفی، امیررضا؛ تاجدینی، کیهان؛ آقاجانی، حسنعلی و تاجدینی، کیوان (۱۳۸۹). نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی. فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۷۱، ۵۷-۴۹.
- میر فخرالدینی، حمید؛ حاتمی نسب، حسن؛ طالعی فر، رضا و کنجکاو منفرد، امیر رضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط. فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲(۳۵)، ۱۱۸-۱۰۳.
- نژاد ایرانی، فرهاد؛ پور صادق، ناصر و شیخ بیگللو، نسرين (۱۳۹۰). بررسی میزان متعالی بودن جو سازمانی و رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی. فصلنامه فراسوی مدیریت، ۵(۱۹)، ۱۷۷-۱۵۱.
- یعقوبی، مریم؛ کریمی، سعید؛ جوادی، مرضیه و نیک بخت، اکرم (۱۳۸۹). رابطه بین مولفه های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستانهای منتخب شهر اصفهان. مدیریت مطالعه، ۴۵(۱۳-۳۲).
- Amil, I., Robert, F. Belli., Woo, S., Loren, T. (2002). Internal Consistency and Reliability of a Questionnaire Assessing Organizational Innovation in Two Schools of Dentistry. *Journal of Dental Education*, 66(4), 469-477.

- Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (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.
- Edmondson A. C.(2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55.
- 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.
- Homsma G. J., Van Dyck C., De Gilder D., Koopman P. L., Elfring T.(2009). Learning from error: The influence of error incident characteristics. *Journal of Business Research*, 62(1), 115-122.
- Javanmard, H.& sakhadd, F.(2009). Survey the relationship beetwen individual skills, organizational learning, innovation and organizational performance in medium and small industrials at central state. *Basirat quarterly*, 16, 81-96.
- Madsen P. M., Desai V.(2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Rybowiak V, Garst H, Frese M , Batinic B.(1999).Error orientation uestionnarrie(EOQ) ,relabigity, validity ,and different language equivalence. *Journal of organization Behavior*, 42, 527-47.
- Van Dyck, C.(2005). Putting errors to good use: Error management culture in organizations, *Ph. D. thesis*. Faculty of Social and Behavioural Sciences. University of Amsterdam.
- Van Dyck, C., Frese, M., &Sonntag, S.(2005). Organizational error management culture & its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.

Survey the relationship error management culture with organizational learning and innovation (case study: office of education in ardabil state)

M. Seufollahi gilandeh¹ & S.Sattari²

Abstract

The aim of this research was Survey the Relationship Error Management Culture with Organizational Learning and Innovation at office of Education in Ardabil state. The research method was descriptive – Correlation and the study population consisted of employees of the office of Education Ardebil (250 people) have formed and according to the sampling formula Morgan random sample of 136 was determined. In this study, three questionnaires, error management culture, organizational learning process and organizational innovation was used. The formal and content validity of the questionnaires by a number of specialists were approved, and to assess the reliability of questionnaires with Cronbach's alpha coefficient was used to arrange reliable (0.718, 0.934, 0.883). The results showed that between the error management culture with organization learning and innovation there is a positive and significant relationship. And Error management Culture components predict significant positive of organizational learning and organizational innovation.

Key words: error management culture, organizational learning, organizational innovation.

1 . Department of Educational sciences, Ardabil science and research Branch, Islamic Azad University

2. Corresponding author: Department of Educational sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University (sadraddin1356@yahoo.com)