

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال یازدهم، شماره ۲۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۸

برازش مدل اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

علیرضا امینی*

استادیار دانشگاه شیراز

فرزانه ابراهیمی قمصری

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه

آزاد اسلامی واحد تهران-شمال

DOI: 10.22067/pmt.v11i2.67395

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

از آنجایی که مشاغل کنونی به قدری پیچیده‌اند که بروز اشتباه در آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است، اهمیت فهم یادگیری از اشتباه‌های سازمانی نیازی است دوچندان شده است. پژوهش حاضر با تأکید بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به بررسی اثر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه بر آن‌ها پرداخته است. جهت بررسی این اثرات در این پژوهش از روش تحلیلی - پیمایشی استفاده شده است. از جامعه آماری کلیه کارکنان برنامه‌ساز معاونت صدای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران تعداد ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه بر اساس دسترسی حضورشان انتخاب شد. سپس پرسشنامه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش تنظیم شد و داده‌های حاصل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار داده است. نتایج حاکی از آن است که فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روان‌شناختی برنامه‌ساز حوزه معاونت صدا تأثیر مثبت مستقیم داشته، ضمن اینکه کیفیت زندگی کاری آن‌ها بر این رابطه اثر میانجی نیز دارد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ مدیریت اشتباه، کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی روان‌شناختی.

Alirezaamini@shirazu.ac.ir

* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۶

مقدمه

شکست یا اشتباه یکی از حقایق زندگی است که بیشتر سازمان‌های نوین که خود را سازمانی یادگیرنده می‌پندارند، نمی‌توانند از آن بگریزند. از آنجایی که مشاغل کنونی به قدری پیچیده‌اند که بروز اشتباه در آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است، اهمیت فهم یادگیری از اشتباه‌های سازمانی نیازی است که اخیراً افزایش یافته است (Harteis, Bauer & Gruber, 2008). کارکنان سازمان در انجام وظایف کاری خودشان ناخواسته با اشتباهات و خطاهایی مواجه می‌شوند که جزء انکارناپذیر فعالیت‌های سازمانی است (Homsma, Van Dyck, Gilder, Koopman & Elfring, 2009). اشتباه یا شکست‌های سازمانی دارای دو جنبه کاملاً متناقض هستند؛ از یک سو منجر به نتایج منفی چون دادن زمان، تولید محصولات معیوب و وقوع سوانح می‌شوند و از سوی دیگر، نتایج مثبتی چون یادگیری، نوآوری و قابلیت انعطاف سازمان را در پی دارند (Edmondson, 1996). از آنجایی که برقراری ارتباط در مورد اشتباه، پذیرش اشتباهات به عنوان بخشی از کار، تشخیص سریع و هماهنگی در بررسی اشتباه، احتمال بهبود کیفیت محصول، خدمات و فرآیندهای کاری را ایجاد می‌کنند (Smith, Audia, & Locke, 2000) ولی درک علمی اثرات منفی اشتباه بسیار راحت‌تر از پیامدهای مثبت بالقوه آن مانند یادگیری، نوآوری و کارآیی است. به همین دلیل بسیاری از محققین، متخصصین و همچنین افکار عمومی جامعه مفهوم اشتباه را به عنوان اساس رویداد حوادث می‌شناسند و تنها به پیامد و جوانب منفی اشتباه توجه و روش جلوگیری محض از اشتباه را پیشنهاد می‌کنند (Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005). این در حالی است که از یک سو به دلیل وجود محدودیت در توانایی‌های انسان و سازمان بروز خطا و اشتباهات در کار واقعی غیرقابل انکار می‌باشد که با وجود تلاش‌های بسیار همچنان اتفاق می‌افتند و ادامه خواهند یافت و از سوی دیگر رویکرد پیشگیری محض از اشتباه شانس یادگیری و بهره‌مندی از پتانسیل پیامدهای مثبت اشتباه را به حداقل می‌رساند و با برخی از راهبردهای یادگیری (مانند آزمون-خطا) در تعارض مستقیم قرار دارد (Keith & Frese, 2008). در بلندمدت، سازمان‌هایی که رویکرد مؤثری نسبت به اشتباه اتخاذ نمایند، می‌توانند بیشتر منفعت داشته باشند چرا که از اشتباهات به یادگیری می‌رسند و همچنین بیشتر آماده پژوهش و نوآوری خواهند بود (Van Dyck et al., 2005). طرح مدیریت اشتباه در تمام سازمان‌ها ارزشمند است بدین جهت که از هزینه‌های معنوی یا مادی انجام اشتباه جلوگیری می‌کند و یا آن‌ها را کاهش می‌دهد و یادگیری در سازمان‌ها را تقویت می‌کند. در واقع موضوع مدیریت اشتباه برای هر سازمانی منفعی را در پی دارد که از

منابع مالی نیز ارزشمندتر است چراکه نشان دهنده ایستادگی در تداوم رسالت و ارزش‌های سازمانی و معیارهای کیفیتی است (Nelson, 2010).

از جمله مسائلی که در اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه موجب بهبود و یا ارتقاء سطح آن می‌شود کیفیت زندگی کاری و به دنبال آن توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. لزوم توجه به کیفیت زندگی کاری آنان یکی از وظایف مسئولان سازمان است. در نتیجه کیفیت زندگی کاری رضایت کارمند به سازمان از برآورده شدن نیازهایش از طریق منابع، فعالیت‌ها و نتایجی که از درگیری و مشارکت در محیط کار به دست می‌آید. یکی از راه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان یادگیری و اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه است چراکه قابلیت تولید دانش دارد و به‌خوبی تجربه‌اندوزی حاصل می‌شود و نیاز دانشی کارکنان را در راستای بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها تأمین می‌کند (Zhu, Han, Zeng, & Huang, 2011). در سطح فردی دانش حاصل از تجارب مدیریت اشتباه به کارکنان امکان می‌دهد که مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آن‌ها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند و زندگی کاری با کیفیتی را تجربه نمایند (Benisi, 2017). ضمن اینکه امروزه نیز ارزش مثبت مدیریت منابع انسانی به‌واسطه توسعه منابع روان‌شناختی توانمندساز بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. توسعه منابع انسانی از طرق متعدد که از عمده‌ترین آن‌ها افزایش دانش و آگاهی و در نتیجه کاهش اشتباهات آن‌ها می‌باشد. ایده کارکنان توانمند به‌طور مکرر عنصر اصلی ارتقای نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط مشتری و افزایش رضایت کارکنان توصیف می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی در تشخیص کانال‌های نفوذ در محیط کار، بهبود اشتیاق شغلی میان کارکنان و اتکای بیشتر بر ساختارهای افقی و شبکه‌های همکاران نقش مهمی را ایفا می‌کند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند، ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، توانمندسازی است؛ بنابراین به‌منظور ایجاد توسعه دانش و یادگیری از اشتباهات و به‌تبع آن ارتقاء توانمندی کارکنان، سازمان‌ها نیازمند فرهنگی به‌عنوان فرهنگ مدیریت اشتباه می‌باشند به‌طوری که فرهنگ مدیریت اشتباه تضمین می‌کند که اشتباهات گزارش، کنترل و کاهش می‌یابد و موجب بهبود و یا ارتقاء سطح توانمندسازی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شوند. اقدامات مربوط به بهسازی کیفیت زندگی کاری اعم از تأمین امکانات رفاهی، طرح‌های تشویقی و امنیت شغلی درنهایت می‌تواند با توجه به بهره‌مندی از دانش حاصل شده در مدیریت اشتباه، منجر به توانمند شدن کارکنان سازمان شود (Asgari, Tavakolian, & Taleghani, 2012).

از آنجاکه دلیل تجربی در ماهیت یا روابط بین فرهنگ مدیریت اشتباه و سطح زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان خصوصاً در سازمان‌های رسانه‌ای نظیر رسانه ملی کمتر وجود دارد، این تحقیق بر آن است تا نقش فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی را در سطح رسانه ملی و کارکنان برنامه‌ساز معاونت صدای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار دهیم؛ چراکه ریسک ناشی از رویداد خطا و اشتباه در برنامه‌سازی معاونت صدا به واسطه اثرگذاری وسیع در سطح جامعه بسیار بالا است و پیامدهای سازمانی وسیعی همچون کاهش اعتماد عمومی، مخدوش شدن اعتبار اجتماعی و فرهنگ‌سازی غلط به دنبال خواهد داشت و در سطح فردی کارکنان نیز توجه به مدیریت پذیری اشتباهات و عدم سرپوش گذاری و واکنش هیجانی به آن، صیانت از سرمایه‌های انسانی و ظرفیت‌های آن‌ها را تضمین می‌کند و در نتیجه شکل‌گیری انسجام اجتماعی در سازمان، محیط کاری ایمن، توسعه قابلیت‌های انسانی، فرصت رشد و بهبود توانایی‌های فردی آن‌ها را در چارچوب ارتقای کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی فراهم می‌آورد. این در حالی است که در سال‌های اخیر با گسترش شبکه‌های اجتماعی اشتباهات رخ داده در این رسانه به سرعت در سطح جامعه مخابره شده است و بسیار مشاهده می‌شود که برنامه‌های مختلف با انتخاب‌های اشتباه، تدوین‌های اشتباه، جهت‌گیری‌های اشتباه و رفتارهای اشتباه توجه به اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه در سازمان را برجسته ساخته است؛ بنابراین بنیان پژوهش حاضر برای پاسخ به این سؤال بنا شده است که اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه به واسطه کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان چه تأثیری دارد؟

مبانی نظری تحقیق

کیفیت زندگی کاری^۱

در یک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، ادراکات و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست (Mirsepasi, 2007). در واقع کیفیت زندگی کاری به مفهوم داشتن نظارت صحیح، شرایط کاری، پرداخت و مزایای مطلوب و مهم‌تر از همه ایجاد فضای کار چالش‌گرانه، مشارکتی و اقناع‌کننده می‌باشد که از طریق توجه به فلسفه روابط کارکنان به دست می‌آید. کیفیت زندگی کاری ساختار چند بعدی دارد که شامل مفاهیمی نظیر اقدامات

¹ Quality of Work Life

رفاهی و خدمات درمانی، طرح‌های تشویقی، تناسب شغل، امنیت شغل، طراحی شغل، اهمیت به نقش و جایگاه فرد در سازمان، فراهم نمودن رشد و پیشرفت، مشارکت در تصمیم‌گیریها، کاهش تعارضات و ابهامات شغلی، آموزش و سیستم دستمزد و پاداش می‌باشد.

والتون (به نقل از Taraj, 2015) معتقد است "کیفیت زندگی کاری عبارت است از میزان توان اعضای یک سازمان کاری در برآورده نمودن نیازهای مهم فردی خود در یک سازمان از طریق تجربیات خود" (Taraj, 2015). واکر (به نقل از Taraj, 2015) تأکید دارد "مدیریت بر کیفیت زندگی کاری مستلزم توجه به نیازهای فردی کارکنان و نیازهای گروهی آنان به‌عنوان ارزش‌های اساسی مدیریت می‌باشد" (Taraj, 2015).

دیویس و همکاران کیفیت زندگی کاری را چنین معرفی می‌کنند: زندگی کاری با کیفیت برتر می‌کوشد تا کارکنانی را که دارای مهارت‌ها و توانایی‌های بالاتری هستند به کارگمارد و محیط و شرایط کاری را فراهم آورد که آن‌ها را برانگیزاند، بطوری که خواهان بهبود توانایی‌ها و مهارت‌هایشان باشند (Kit & Davis, 1997).

والتون (1973، به نقل از Motamedi, 2008) در مدلی هشت متغیر اصلی را به‌عنوان اهداف ارتقاء کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد:

- ۱- پرداخت کافی و منصفانه: پرداخت حقوق کافی و منصفانه به کارکنان سازمان.
- ۲- محیط کاری ایمن و بهداشتی: برقراری ساعات کاری و شرایط کاری معقول، شامل برقراری شرایط فیزیکی و ایمنی کاری و شغلی.
- ۳- توسعه قابلیت‌های انسانی: ایجاد و گسترش فرصت‌های کسب مهارت‌ها، آموزش‌ها و همسو شدن کارکنان با اهداف سازمان.
- ۴- فرصت رشد و امنیت دائمی: بهبود توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، امنیت شغلی و اطمینان خاطر از اشتغال پایدار.
- ۵- انسجام اجتماعی در سازمان: عدم تعصب نسبت به نژاد، رنگ، جنس و ایجاد حس اجتماعی بودن در سازمان و آزادی افراد در بیان ایده‌ها.
- ۶- قانون‌گرایی در سازمان: امیدواری به رعایت‌عدل و انصاف و ضابطه‌مندی در ارتقاء شغلی.
- ۷- فضای کلی زندگی: ایجاد وابستگی مستقیم‌تر کار به فضای کلی زندگی کارکنان

بر اساس تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو^۱ کیفیت زندگی کاری به‌عنوان رضایت کارکنان از هفت مجموعه نیاز رشد و نمو افراد تشکیل شده: ۱- نیازهای ایمنی و بهداشت، ۲- نیازهای اقتصادی و خانواده، ۳- نیازهای اجتماعی، ۴- نیازهای عزت نفس، ۵- نیازهای بروز، ۶- نیاز دانش، ۷- نیازهای زیبایی شناسی (Amini & Mortazavi, 2013).

همچنین براساس نظریه‌ای آر جی آلدرفر (1969، به نقل از Zarei Matin, 2015) کیفیت زندگی کاری در قالب ۱- کیفیت تأمین نیازهای زیستی ۲- کیفیت تأمین نیازهای تعلق کارکنان و ۳- کیفیت تأمین نیازهای دانشی معرفی می‌شود. کاسیو (1998، به نقل از MirKamali, 2004) کیفیت زندگی کاری را ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی (جسمی) و روانی (ذهنی) خود در محیط کار تعریف کرده و عوامل آن را بدین شرح برشمرده است: مشارکت کارکنان، توسعه شغلی، حل تعارض، ارتباط، سلامت، امنیت شغلی، جبران برابر و محیط امن و افتخار آمیز.

توانمندسازی روان‌شناختی^۲

توانمندسازی، عبارت است از پربارسازی عمودی و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان. برخی از صاحب نظران و محققان توانمندسازی را کم و بیش همان مدیریت مشارکتی می‌دانند. یعنی مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آن‌ها در سازمان (Kim, 2002). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز می‌دانند که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری اساسی به زیردستان است. در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (Yoon, 2001). توانمندسازی عبارت است از یاد دادن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (Hill & Huq, 2004). تعریف جامعی از توانمندسازی ارائه شده است که هفت بعد اساسی را در بر می‌گیرد:

- ۱- اختیار: مدیران بایستی به‌منظور توانمندساختن زیردستان خود، اختیار لازم را به آن‌ها تفویض نمایند.
- ۲- تصمیم‌گیری: به زیردستان باید اجازه تصمیم‌گیری در امور سازمان داده شود.
- ۳- اطلاعات: باید اطلاعات لازم و کافی در اختیار زیردستان قرار داده شود.
- ۴- استقلال: باید استقلال کافی بدون نظارت شدید به زیردستان داده شود.

¹ Maslow

² Psychological Empowerment

- ۵- خلاقیت و نوآوری: باید به زیردستان اجازه استفاده از راه‌های خلاق و ابتکاری داده شود.
- ۶- دانش و مهارت: کارکنان توانمند دانش و مهارت لازم برای پذیرش کارها را بایستی داشته باشند.
- ۷- مسئولیت: افراد در برابر کارهایی که قبول می‌کنند مسئولیت خواهند داشت (Petter, Byrnes, Choi, Fegan, & Miller, 2002).

کوین و اسپرتیزر (به نقل از Matthews, Michelle Diaz, & Cole, 2003) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند:

۱- رویکرد مکانیکی: بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف را برای کارکنان فراهم می‌نماید و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند.

۲- رویکرد ارگانیکی: طبق این رویکرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنها می‌باشد. ساختارهای سازمانی موجود مانع "انجام کار درست" می‌شوند. کارکنان توانا اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان‌گیری. آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشند و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته می‌باشند آنها باید برای ایجاد هم‌افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند. به‌طور خلاصه از این دیدگاه، توانمندسازی به‌عنوان فرآیند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است (Matthews et al., 2003).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی را می‌توان در قالب موارد زیر بیان کرد:

۱- احساس معنی دار بودن: "معنی دار بودن" فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، به این معنی که آنها احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی، و علاقه درونی شخص به شغل. با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد (Greasly et al., 2005).

۲- احساس شایستگی (خودکارآمدی): "شایستگی" یا "خودکارآمدی"، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره‌ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص می‌باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و

ناتوانی دانست. به عبارت دیگر شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است اجتناب کنند (Klidas, 2002).

۳- احساس خودمختاری (خود تعیینی): در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، "خود مختاری" یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت است. خود مختاری بیانگر استقلال در پیش قدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست. احساس خودمختاری با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار و رضایت شغلی بیشتر و سطوح بالاتر عملکردشغلی و فعالیت کارآفرینانه بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی و فشار کاری کمتر همراه است. از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، آزادی عمل یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد (Baild, 2006).

۴- احساس مؤثر بودن: "مؤثر بودن" عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می‌باشد. افرادی که بعد مؤثر بدون در آن‌ها قوی است به محدود شدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد، آن‌ها احساس "کنترل فعال" دارند، که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. بر خلاف "کنترل منفعل" که در آن خواسته‌های افراد با تقاضاهای محیط همسو می‌شود. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (Sasiadek, 2006).

فرهنگ مدیریت اشتباه^۱

اشتباهات، انحرافات ناخواسته از اهداف و استانداردها هستند که می‌توانند پیامدهای مختلفی از جمله استرس، حوادث، تعامل ناکارآمد انسان - ماشین، مشکلات کیفیت و عملکرد و جو بد سازمانی را به دنبال داشته باشند. در واقع خطا به هر گونه انحراف ناخواسته از برنامه‌ها و اهداف، پردازش نامناسب و همچنین، به‌عنوان اقدامی نامناسب که ناشی از فقدان دانش و مهارت می‌باشد. اطلاق می‌شود (Garud, 1999). ون دیک و همکاران (2005) بیان می‌کند، خطاها انحرافات ناخواسته از اهداف، استانداردها، قانون رفتاری (اخلاقی)، ارزش‌های واقعی هستند که به علت ماهیت غیرعمدی انحراف، (ماهیت غیرعمدی خطا راهی

¹ Mistake Management Culture

برای تمایز آن با تخلفات که انحراف از استانداردها و نرم‌ها است می‌باشد). آن را به‌عنوان خطا دسته بندی می‌کنند (Van Dyck et al., 2005).

راسل یک‌کاف از وجود دو نوع اشتباه در سازمان‌ها یاد می‌کند. اول، اشتباه اقدام^۱: یعنی انجام کاری که نباید انجام داد. دوم، اشتباه تعلل^۲: یعنی انجام ندادن کاری که باید انجام می‌شد. برای مثال، خرید شرکتی که سودآوری آن کمتر از مجموعه سبد خریدار است، خطای اقدام است و نخريدن شرکتی که سودآوری بیشتری دارد، خطای تعلل است. یک‌کاف خاطر نشان می‌کند که سازمان‌ها بیشتر به دلیل خطای تعلل دچار مشکل می‌شوند تا خطای اقدام. شناسایی خطاهای تعلل - از دست دادن فرصت‌ها - بسیار دشوار است چون نظام‌های حسابداری تنها خطاهای اقدام را شناسایی می‌کنند؛ بنابراین، در سازمان‌هایی که خطاها را تحمل نمی‌کنند، انجام ندادن کارها بهترین راه برای حداکثر کردن امنیت شغلی است. این عامل مهم‌ترین علت مقاومت کارکنان در مقابل تغییر است. متأسفانه، در محیطی که پیوسته پیچیده‌تر و غیرقابل پیش‌بینی تر می‌شود، اقدام نکردن ساده‌ترین مسیر انهدام یک سازمان است (Amini & Mortazavi, 2013). طبق گفته فریس و کیث (۲۰۱۵) از آنجا که افراد تمایل ندارند به‌عنوان خطا کار دیده شوند، تمایل به پرهیز از اشتباهاتشان زیاد است و حاضر به پذیرش ریسک آن نمی‌شوند.

ادموندسن نیز سه نوع دسته بندی از اشتباهات را بیان می‌کند: خطاها را به‌طور کلی در سه دسته تقسیم بندی می‌کند: ۱- خطاهای قابل اجتناب: این خطاها شامل انحرافات هستند که در کارها و عملیات تکراری یا فرایندهایی با حجم بسیار بالا رخ می‌دهند. این خطاها از فقدان دانش، کمبود آموزش و یا توانایی، ناشی نمی‌شوند، بلکه انحرافات هستند که ناخواسته رخ می‌دهند. ۲- خطاهای غیرقابل اجتناب در سیستم‌های پیچیده: رخ دادن این گونه اشتباه‌ها در سازمان‌ها ناشی از فعالیت در یک شرایط عدم اطمینان است چنین مشکلات و خطاهایی تقریباً در موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهند؛ که در این حالت می‌توان با تجزیه و تحلیل هر رویداد، و مدیریت ریسک از بروز خطاهایی که جدی‌تر هستند، جلوگیری کرد. در واقع با کشف و اصلاح خطاهای کوچکتر می‌توان از بروز خطاهای بزرگتر جلوگیری کرد. ۳ - خطاهای هوشمند: این خطاها دانش جدیدی را برای سازمان ایجاد کرده و منجر می‌شوند که سازمان به رشد خوبی در بازار دست یابد و رهبری بازار را بدست گیرد (Edmondson, 2011).

¹ Error of Commission

² Error of Omission

در واقع مدیریت اشتباه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که اشتباهی رخ داده باشد و متولیان بدنبال کاستن از پیامدهای منفی آن از طریق تدبیر و یادگیری باشند؛ بنابراین آن‌ها تلاش می‌کنند تا جایی که امکان دارد، پیامدهای ناگوار ناشی از اشتباهات را سریع‌تر کنار بگذارند و دانش مربوط به علت رخداد اشتباه را شناسایی کرده و جهت عدم تکرارهای بعدی به اشتراک بگذارند. ضمن اینکه مدیریت اشتباه از پیامدهای مثبت اشتباهات در راستای یادگیری بلندمدت، عملکرد و نوآوری بهره می‌برد (Love, Smith, & Teo, 2018).

در یادگیری سازمانی از طریق اشتباه لازم است که به جای رویکردهای غیرفعال، بیشتر از رویکردهای فعال اشتباه استفاده کنیم (Rybowiak, Garst, Frese, & Batinic, 1999). عنوان این موضوع که اشتباهات نه تنها تهدید کننده‌اند بلکه ایجادکننده‌ی فرصت‌هایی هستند که از اهمیت خاصی برخوردارند (Van Dyck, 2009). یک سازمان یادگیرنده نیازمند نگرشی مثبت در راستای آزمون و خطاست و باید بصورت فعالانه به اشتباهات رسیدگی کند. به دلایل مختلف اشتباهات مسئله مهمی در روانشناسی شغلی می‌باشند. در مرحله اول، اصول اولیه این است که استرس، حوادث، اثر متقابل ناکارآمد انسان و ماشین، مشکلات عملکرد و کیفیت و شرایط بد را ایجاد می‌کند؛ بنابراین بسیاری از مشکلات مکرر در صنعت به این موضوع از اشتباه مربوط می‌شود. در مرحله دوم، نگرش‌ها نسبت به اشتباه و چگونگی رسیدگی به آن از نشانه‌های فرهنگ سازمانی یک شرکت است. شرکت‌های وابسته به امور اداری عموماً به هر قیمتی سعی بر پیشگیری از اشتباه دارند، درحالی‌که فرهنگ کارآفرینی نگرش مثبت‌تری نسبت به اشتباه و آنچه می‌توان از آن آموخت دارد. در مرحله سوم، اگر شرکتی سعی بر تغییر فرهنگ خود دارد، نیازمند یادگیری است تا مسئله اشتباه را در روندهای انتخابی معرفی کند و همچنین نیازمند سنجش جهت‌گیری اشتباه می‌باشد (Rybowiak et al., 1999)؛ بنابراین در راستای این حقیقت که اشتباه‌های انسانی اجتناب ناپذیرند تنها تکیه نکردن بر پیشگیری اشتباه برای سازمان‌ها حائض اهمیت و سودمند است و همچنین آن‌ها باید افراد و سازمان‌ها را به بحث و گفتگو در مورد تجربه‌های اشتباه و به اشتراک گذاشتن آن‌ها ترغیب نمایند و به ترتیب از اشتباه‌هایی که برای موفقیت سازمان‌ها ضروری تلقی می‌شوند درس بگیرند (Van Dyck et al., 2005). در واقع، توانایی افراد در یادگیری از اشتباه‌ها به‌درستی توسط محققان آموزشی مدیریت اشتباه تحقق شده است (Cigularov, Chen & Rosecrance, 2010). با توجه به اینکه یادگیری از طریق اشتباه حاصل می‌شود، مدیریت اشتباه از آن‌ها به‌عنوان فرصت‌هایی در جهت یادگیری استفاده می‌کند و این امر موجب ترغیب افراد در شناسایی و آزمون اشتباه‌ها می‌شود؛ بنابراین مدیریت اشتباه از طریق جنبه‌های یادگیری و کنترل اشتباه بر ناسازگارهای ذاتی که در تخصیص منابع وجود دارد غلبه

می‌کند (Van Dyck et al., 2005). شرایط مدیریت اشتباه به درک کارفرمایان از جریان‌های کار سازمانی بازمی‌گردد که مرتبط با مخابره اشتباه، در میان گذاشتن دانش اشتباه، کمک کردن در موقعیت‌های اشتباه و کشف و کنترل سریع آن می‌باشد. (Van Dyck et al., 2005). اهداف اصلی مدیریت اشتباه شامل رسیدگی مؤثر به اشتباه و نتایج آن پس از وقوع و پیشگیری از وقوع اشتباه در آینده می‌باشد که با کشف سریع، تجزیه و تحلیل بسیار و مخابره‌ی آزادانه اشتباه، رسیدگی مؤثر به اشتباه و کاهش نتایج منفی و یادگیری از آن می‌توان به این امر دست یافت که به‌عنوان فرصت‌های ارزشمند یادگیری در نظر گرفته می‌شوند (Cigularov et al., 2010).

مدیریت اشتباه همان‌گونه که در جدول ۱ نشان داده شد ساختاری چند بعدی است که شامل این موارد می‌شود: الف) خبرگی اشتباه، ب) تخمین بر مبنای یادگیری از اشتباه، ج) پذیرش ریسک اشتباه، د) استرس ناشی از اشتباه، ذ) پیش‌بینی اشتباه، ر) تمایل به سرپوش گذاشتن اشتباه، ز) آمادگی مخابره اشتباه، خ) اندیشیدن به اشتباه نشان دهنده عوامل مدیریت اشتباه و تعریف آن می‌باشد.

جدول (۱): ابعاد فرهنگ مدیریت اشتباه

| نام عامل | تعریف |
|------------------------|--|
| خبرگی اشتباه | دانش یا قابلیت رسیدگی فوری به اشتباه |
| یادگیری از اشتباه | یادگیری از اشتباه و بدین‌صورت که برنامه‌های کاری در درازمدت بهینه‌سازی می‌شوند. |
| پذیرش ریسک اشتباه | گشودگی کلی نسبت به اشتباه، لزوم پذیرفتن اشتباه برای دستیابی به اهداف |
| پیش‌بینی اشتباه | نگرش منفی مداوم در مورد اشتباه بر اساس بدبینی و تأثیرگذاری منفی |
| تب‌وتاب اشتباه | به تب‌وتاب افتادن از اشتباه و بیمناک بودن از آن، واکنش نشان دادن به اشتباه با «هیجان شدید» |
| سرپوش گذاشتن بر اشتباه | راهبرد کنترل اشتباه توسط افراد مضطرب، واکنش به فرهنگ سازمانی که برای اشتباه پذیرفته شده نیست |
| مخابره اشتباه | گرایش به گفتگو در مورد اشتباه‌ها، هم جهت هشدار به همکاران و هم جهت درخواست چگونگی حل آن |
| اندیشیدن به اشتباه | تمایل به تجزیه و تحلیل رویدادهای اشتباه، تمایل به درک اشتباه و دلایل آن |

توسعه فرضیات و مدل مفهومی تحقیق

کیفیت زندگی کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که سعی دارد عوامل سه‌گانه انگیزش و رضایت، پذیرش مسئولیت و احساس تعهد نسبت به کار را توأم آن تأمین کند، یعنی کیفیت زندگی-

کاری یکی از فنون بالندگی سازمان است که به‌منظور بهبود کارکرد سازمان، از طریق انسانی‌تر و مردم‌سالارانه‌تر کردن محل کار و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری طراحی شده است (Rose, 2006). زمانی که کارکنان از کیفیت زندگی کاری مناسبی برخوردار باشند قادر خواهند بود تا اهداف شخص و روشنی را برای خود ایجاد کنند و آن‌ها را با مأموریت‌ها و اهداف کلی سازمان مرتبط نمایند. در این شرایط، آن‌ها تجارب خود را در اختیار یکدیگر قرار داده و می‌توانند موفقیت‌های بیشتری را کسب نمایند. افزون بر این در صورت فراهم بودن شرایط مناسب در محیط کار، امکان بروز استعدادها بالقوه کارکنان فراهم می‌شود و آن‌ها به سطوح عملکردی بالاتری دست می‌یابند. به بیان دیگر، از طریق ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌توان زمینه‌ها و پیش‌بایست‌های لازم برای توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها را فراهم نمود (Salimi & Saedian, 2014). از سویی نیز کیفیت زندگی کاری با فراهم آوردن نیازهای دانشی برای کارکنان کاری معتبر را برای آن‌ها فراهم می‌آورد که خود زمینه‌ساز احساس معنادار بودن توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان خواهد بود (Nguyen & Nguyen, 2011).

برای بنابراین، اولین فرضیه تحقیق حاضر به شرح ذیل ارائه می‌شود:

فرضیه اول: کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت دارد.

ایمنی و مرتضوی (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان می‌دهند که بین فرهنگ مدیریت اشتباه و کیفیت زندگی کاری ارتباط مؤثری وجود دارد و اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه سطح کیفیت زندگی کاری کارکنان را ارتقا می‌بخشد. از آنجایی که مهم‌ترین هدف فرهنگ مدیریت اشتباه مخابره اشتباه است، در میان گذاشتن دانش تجربه کسب شده و عدم سرپوشی از اشتباهات منبع و فرصتی برای یادگیری در سازمان می‌باشند (Rybowiak et al., 1999)؛ بنابراین به نظر می‌رسد فرهنگ مدیریت اشتباه می‌تواند بخشی از نیازهای کارکنان به دانش را فراهم کند. همچنین از آنجایی که بخشی از نیازهای حیاتی، نیازهای ایمنی است، فرهنگ مدیریت اشتباه می‌تواند با نیازهای بقای کارکنان در حوزه کیفیت زندگی کاری نیز ارتباط مثبت داشته باشد. اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه قابلیت تولید دانش دارد و در آن به‌خوبی تجربه‌اندوزی حاصل می‌شود و نیاز دانشی کارکنان را در راستای بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها تأمین می‌کند (Zhu et al., 2011). دانش حاصل از تجارب مدیریت اشتباه به کارکنان امکان می‌دهد که مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهم شدن در دانش آن‌ها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند و زندگی کاری با کیفیتی را تجربه نمایند (Benisi, 2017). مدیریت پذیری اشتباهات و عدم سرپوش گذاری و واکنش هیجانی به آن، صیانت از سرمایه‌های انسانی و ظرفیت‌های آن‌ها را تضمین

می‌کند و در نتیجه شکل‌گیری انسجام اجتماعی در سازمان، محیط کاری ایمن، توسعه قابلیت‌های انسانی، فرصت رشد و بهبود توانایی‌های فردی آن‌ها را در چارچوب ارتقای کیفیت زندگی کاری فراهم می‌آورد. بر این اساس فرضیه دوم تحقیق به شرح ذیل مطرح می‌شود.

فرضیه دوم: فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری تأثیر مثبت دارد.

پذیرش ریسک اشتباه، گشودگی کلی نسبت به اشتباه و لزوم پذیرفتن اشتباه برای دستیابی به اهداف به‌زعم کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) به معنای توانمندسازی و رشد و تغییر و اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنان می‌باشد. در واقع فرهنگ مدیریت اشتباه و ابعاد آن بر روی وظایف کاری بالاتر اثر می‌گذارد. فرهنگ مدیریت اشتباه بیشترین عملکرد را از افراد به دست می‌آورد چون آن‌ها قادرند مبتنی بر تجربیات قبلی، اقدام بعدی خود را تحکیم ببخشند تا قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را به‌سوی موفقیت بالا ببرند و مهارت حل مشکلات را تکامل ببخشند. کانگ و همکاران (۲۰۱۷) نیز بیان می‌کنند که زمینه‌سازی جهت بهره‌مندی از دانش تجربه شده در سازمان، توانمندسازی کارکنان را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین فرضیه سوم تحقیق طبق پیش‌بینی کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) و پژوهش کانگ و همکاران (۲۰۱۷) بر اساس رابطه بین فرهنگ مدیریت اشتباه و توانمندسازی صورت می‌گیرد. ضمن اینکه با توجه به تبیین روابط نظری دو به دو متغیرهای تحقیق، فرضیه چهارم تحقیق نیز شکل گرفته است.

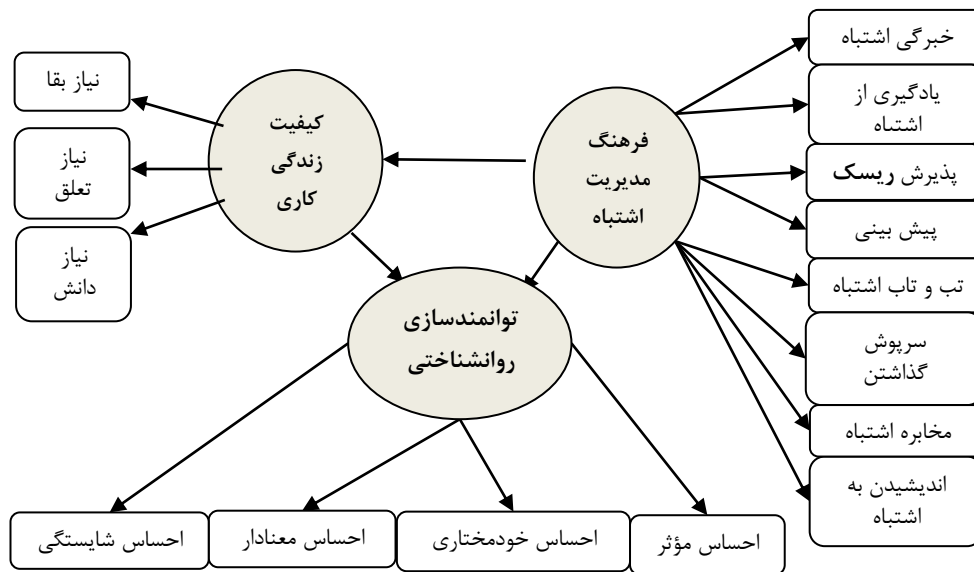
فرضیه سوم: فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه چهارم: کیفیت زندگی کاری بر رابطه بین فرهنگ مدیریت اشتباه و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش میانجی‌گری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، چون به دنبال بررسی نقش فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی است کاربردی بوده و از نظر جمع‌آوری اطلاعات چون از طریق پرسشنامه به دنبال سنجش رهبری روابط بین آن‌ها می‌باشد توصیفی از نوع تحلیلی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان برنامه‌ساز معاونت صدای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران که تعداد آن‌ها ۱۰۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد ۲۰۰ نفر تعیین و داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد. جهت جمع‌آوری داده از پرسشنامه استفاده شد که شامل سه بخش است بخش اول سؤالات مربوط به متغیر فرهنگ مدیریت اشتباه برگرفته از پژوهش امینی و مرتضوی (۲۰۱۳) دارای ۳۶ گویه است، بخش دوم سؤالات مربوط به متغیر کیفیت زندگی کاری با ۹ گویه از پژوهش گوین و گوین

(۲۰۱۱) مورد اقتباس قرار گرفته و بخش آخر سؤالات مربوط به توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد که از پژوهش اسپریتزر (۱۹۹۵) است و دارای ۱۲ گویه می‌باشد و در یک طیف پنج امتیازی (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) لیکرت پیکربندی شده است. بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد که در این قسمت مقدار ضریب به دست آمده برای متغیرها و ابعاد آن بالای ۰/۷ می‌باشد می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی انطباق نتایج به دست آمده، با نتایجی که از فرضیه‌ها انتظار می‌رود از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار آموس استفاده شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

یافته‌های پژوهش

تعداد ۲۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۰۰ پرسشنامه مورد نظر قابل استفاده احصا گردید. بیشتر افراد دارای سن ۳۰ تا ۳۹ سال هستند. ۵۶/۵ درصد آن‌ها زن هستند و ۴۲/۵ درصد مرد. به لحاظ تحصیلات ۵/۲ درصد دیپلم و زیر دیپلم؛ ۶۳/۵ درصد فوق دیپلم و لیسانس؛ ۳۴ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند و سابقه کارشان حدود بین ۱۱ تا ۲۰ سال می‌باشد.

مدل اندازه گیری تحقیق

پیش از ارزیابی مدل معادله ساختاری، لازم است معناداری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوط بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه گیری و قابل قبول بودن شاخص‌های آن‌ها در اندازه گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار آموس به انجام رسید. با توجه به جدول ۲، اولاً میزان کشیدگی داده‌ها بین ± 4 و کجی داده‌ها بین ± 2 می‌باشند؛ بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده نرمال می‌باشد. ثانیاً با توجه به مدل برازش یافته، بار عاملی گویه شماره ۴۴ با توجه به پایین بودن آن از ۰/۵ و خارج شدن روایی مرکب آن از محدوده قابل قبول حذف گردید و بار عاملی همه گویه‌ها به غیر از گویه شماره ۶، ۱۶، ۳۸، ۳۹، ۴۳، و ۴۵ و ۵۱ معنادار و بیشتر از ۰/۵ می‌باشد ولی با توجه به اینکه حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب این گویه‌ها در مدل اندازه گیری تحقیق پیدا کرده است؛ از این رو، این گویه‌ها نیز در مدل اندازه گیری تحقیق باقی ماند؛ بنابراین اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید می‌شود. همچنین از آن جا که کواریانس بین هر دو سازه نیز کمتر از عدد ۰/۹ است بنابراین عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود. در نتیجه، اعتبار سازه مدل مورد تأیید واقع می‌شود. ثالثاً با توجه به اینکه شاخص‌های برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارد، بنابراین مدل اندازه گیری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است. از این رو، به‌طور کلی مدل اندازه گیری تحقیق مورد تأیید محقق قرار گرفت.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

| ابعاد | سنجه | کشیدگی | کجی | بار عاملی | معناداری | نتیجه | روایی مرکب | کرونباخ |
|------------|-------|--------|--------|-----------|----------|---------|------------|---------|
| معناداری | VAR01 | ۳/۹۰۴ | -۱/۹۱۵ | ۱/۷۶۸ | ۰/۰۰۰ | معنادار | ۰/۸۳۸ | ۰/۷۹۴ |
| | VAR02 | ۲/۹۵۹ | -۱/۷۲۶ | ۱/۷۴۶ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| | VAR03 | ۲/۶۹۹ | -۱/۶۳۹ | ۱/۷۳۷ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| شایستگی | VAR04 | ۱/۹۸۲ | -۱/۳۸۴ | ۱/۸۱۵ | ۰/۰۰۰ | معنادار | ۰/۸۱۲ | ۰/۷۲۷ |
| | VAR05 | ۳/۰۱۷ | -۱/۴۷۲ | ۱/۶۵۳ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| | VAR06 | ۲/۸۷۷ | -۱/۱۹۳ | ۱/۴۸۱ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| خود مختاری | VAR07 | -۱/۶۹۲ | -۱/۴۴۰ | ۱/۷۶۳ | ۰/۰۰۰ | معنادار | ۰/۷۶۳ | ۰/۷۸۵ |
| | VAR08 | -۱/۶۵۵ | -۱/۳۹۶ | ۱/۸۲۵ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| | VAR09 | -۱/۸۲۸ | -۱/۱۶۳ | ۱/۶۵۲ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| موثری | VAR10 | ۱/۵۳ | -۱/۶۳۲ | ۱/۶۲۵ | ۰/۰۰۰ | معنادار | ۰/۷۳۹ | ۰/۷۴۳ |
| | VAR11 | -۱/۱۹۴ | -۱/۵۸۹ | ۱/۷۵۹ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |
| | VAR12 | ۱/۰۱۷ | -۱/۶۱۰ | ۱/۷۱۳ | ۰/۰۰۰ | معنادار | | |

ادامه جدول (۲) از صفحه قبل:

| df = 46, $\chi^2 = 51.813$, (PValue = 0.257), $\chi^2/df = 1.126$, IFI = 0.993, RMR = 0.034, CFI = 0.992, RMSEA = 0.25, PNFI = 0.654 | | | | | | | | |
|--|-------|---------|-------|------|--------|--------|-------|-------------------------|
| ۰/۷۶۶ | ۰/۷۱۳ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۳۸ | /۶۲۹ | -/۵۷۹ | VAR13 | ادغام زیستی، تعلق |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۷۵ | /۸۶۳ | -/۱۱۹ | VAR14 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۶۸ | /۰۷۹ | -/۴۹۰ | VAR15 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۴۲۰ | -/۵۳۲ | -/۴۲۲ | VAR16 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۳۰ | /۳۲۴ | -/۸۰۴ | VAR17 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۰۶ | /۵۷۵ | -/۶۹۴ | VAR18 | |
| ۰/۸۵۱ | ۰/۷۸۷ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۰۶ | /۰۸۵ | -/۹۲۰ | VAR19 | دانش |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۴۸ | -/۰۲۳ | -/۱۰۱۷ | VAR20 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۸۱ | -/۲۵۹ | -/۹۹۹ | VAR21 | |
| df = 0.25, $\chi^2 = 44.205$, (PValue = 0.010), $\chi^2/df = 1.768$, IFI = 0.970, RMR = 0.66, CFI = 0.969, RMSEA = 0.062, PNFI = 0.648 | | | | | | | | |
| ۰/۷۹۳ | ۰/۸۵۰ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۱۱ | -/۷۲۷ | /۱۸۳ | VAR22 | خبرگی |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۴۳ | -/۸۷۶ | ۱/۲۹۶ | VAR23 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۶۲ | -/۶۳۴ | -/۱۷۶ | VAR24 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۵۶ | -/۸۵۴ | /۳۵۴ | VAR25 | |
| ۰/۸۲۰ | ۰/۸۰۴ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۸۶ | -/۸۸۸ | /۳۰۰ | VAR26 | یادگیری |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۲۷ | -/۷۹۷ | /۲۱۳ | VAR27 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۸۷ | -/۷۴۰ | -/۰۹۵ | VAR28 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۵۰ | -/۸۴۰ | /۲۱۴ | VAR29 | |
| ۰/۷۵۳ | ۰/۷۳۷ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۴۸ | -/۱۰۲۹ | /۶۲۹ | VAR30 | ریسک |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۶۵ | -/۳۷۸ | -/۷۱۴ | VAR31 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۱۹ | -/۰۳۵ | -/۱۰۴۰ | VAR32 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۶۳ | -/۳۶۸ | -/۶۵۰ | VAR33 | |
| ۰/۸۰۳ | ۰/۷۱۱ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۷۵ | -/۲۵۸ | -/۷۸۹ | VAR34 | تب و تاب |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۸۰ | -/۰۸۵ | -/۸۸۰ | VAR35 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۵۱ | /۰۷۷ | -/۹۰۶ | VAR36 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۱۹ | /۰۴۴ | -/۷۳۳ | VAR37 | |
| ۰/۷۱۳ | ۰/۶۴۲ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۴۵۴ | -/۱۸۴ | -/۸۴۷ | VAR38 | پیش‌بینی |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۳۱۴ | -/۲۵۴ | -/۶۷۹ | VAR39 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۷۱ | /۳۴۸ | -/۸۵۶ | VAR40 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۸۷ | -/۰۲۲ | -/۸۸۰ | VAR41 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۶۰ | /۳۴۲ | -/۱۰۵۸ | VAR42 | |

ادامه جدول (۲) از صفحه قبل:

| | | | | | | | | |
|---|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| ۰/۷۲۸ | ۰/۷۴۱ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۴۳۵ | /۱۳۶ | -/۹۰۹ | VAR43 | سرپوش |
| | | معنادار | ۰/۰۱۳ | ۰/۲۱۲ | -/۸۹۷ | -/۲۲۹ | VAR44 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۴۶۳ | -/۱۲۹ | -/۸۴۵ | VAR45 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۳۳ | /۵۳۳ | -/۸۰۷ | VAR46 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۶۸ | /۰۴۲ | -/۸۳۲ | VAR47 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۸۷ | /۴۷۹ | -/۹۲۲ | VAR48 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۵۲۵ | -/۶۵۶ | -/۳۰۰ | VAR49 | |
| ۰/۶۷۲ | ۰/۷۱۵ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۴۶ | -/۷۶۸ | -/۰۸۶ | VAR50 | مخابره |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۴۶۳ | -/۴۰۶ | -/۷۴۸ | VAR51 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۶۲ | -/۰۹۰ | /۸۹۸ | VAR52 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۳۸ | -/۰۶۳ | /۸۳۰ | VAR53 | |
| ۰/۸۶۸ | ۰/۹۱۸ | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۱۲ | -/۰۳۳ | /۷۸۲ | VAR54 | اندیشیدن |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۸۸۷ | -/۰۶۴ | /۱۱۲۲ | VAR55 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۸۵ | -/۱۱۷ | /۶۹۲ | VAR56 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۷۳۷ | -/۰۲۶ | /۶۷۵ | VAR57 | |
| | | معنادار | ۰/۰۰۰ | /۶۱۱ | -/۷۲۷ | /۱۸۳ | VAR22 | |
| CFI= .df = 0.515, $\chi^2 = 773.601$, (PValue = 0.000), $\chi^2/df = 1.502$, IFI= 0.903, RMR= 0.091 0.900, RMSEA= 0.050, PNFI= 0.655 | | | | | | | | |

استنتاج آماری فرضیات تحقیق

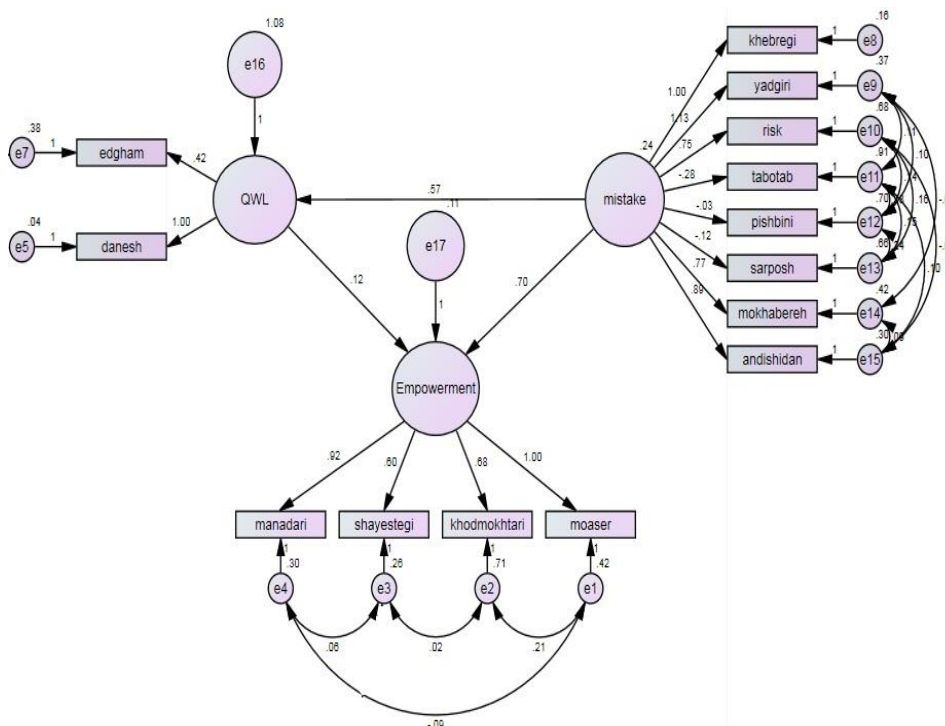
به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق و بررسی روابط بین متغیرهای مدل تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل ۱ نتیجه حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری را نمایش می‌دهد. در این مدل متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی (که در شکل ۲ با نماد Empower مشخص است)، کیفیت زندگی کاری (که در شکل ۲ با نماد QWL مشخص است)، و متغیر فرهنگ مدیریت اشتباه (که در شکل ۲ با نماد Mistake مشخص است) به عنوان متغیر مکنون در نظر گرفته شده و هر یک از ابعاد متغیر کیفیت زندگی کاری شامل: ادغام (نیاز زیستی، نیاز تعلق)، نیاز دانشی و متغیر فرهنگ مدیریت اشتباه شامل: خبرگی اشتباه، یادگیری اشتباه، ریسک اشتباه، تب و تاب اشتباه، پیش‌بینی اشتباه، سرپوش گذاشتن بر اشتباه، مخابره اشتباه و اندیشیدن به اشتباه که در شکل ۲ مشخص شده است و همچنین هر یک از ابعاد متغیر توانمندسازی روان‌شناختی یعنی معناداری، شایستگی، خودمختاری و مؤثری به عنوان متغیر مشهود در فرایند تحلیل وارد شده‌اند.

برازش مدل تحقیق

به‌منظور برازش مدل نخست تحقیق، از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد که بر اساس آن، شاخص‌ها بدین گونه برآورد شده است:

$$\chi^2 = 113.118, \text{ df} = 37, (\text{PValue} = 0.000), \text{CFI} = 0.915, \text{GFI} = 0.932, \text{and} \\ \text{PGFI} = 0.515, \text{PNFI} = 0.540, \text{RMR} = 0.044, \text{RMSEA} = 0.069$$

با توجه به مقدار بدست آمده برای هر شاخص، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار است.



شکل (۲): مدل معادله ساختاری تحقیق

در بررسی اثرات متغیر فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری، همان طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر (۰/۵۷) برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی^۱ که برابر ۰/۰۰۱ شده است و از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می‌باشد؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح

^۱ P-Value

خطای ۰/۰۵ معنی دار است در نتیجه فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری اثر معنادار دارد؛ به عبارت دیگر هر چقدر فرهنگ مدیریت اشتباه بهبود یابد کیفیت زندگی کاری کارکنان نیز بیشتر می شود. اثر متغیر فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روان شناختی، همان طور که در شکل ۲ مشاهده می شود، با ضریب مسیر (۰/۷۰) و با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد؛ معنادار به دست آمد؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است در نتیجه فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان اثر معنادار دارد؛ به عبارت دیگر هر چقدر فرهنگ مدیریت اشتباه بهبود یابد توانمندسازی روان شناختی نیز بهبود می یابد.

در بررسی اثرات متغیر کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان، همان طور که در شکل ۲ مشاهده می شود، ضریب مسیر ۰/۱۲ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر ۰/۰۱۷ شده است و از سطح معنی داری ۰/۰۵ کمتر می باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان اثر معنادار دارد. به عبارت دیگر هر چقدر کیفیت زندگی کاری بهبود یابد توانمندسازی روان شناختی کارکنان نیز بیشتر می شود.

به منظور بررسی اثر متغیر میانجی کیفیت زندگی کاری بر رابطه بین فرهنگ مدیریت اشتباه و توانمندسازی روان شناختی کارکنان از روش بوت استریپ در نرم افزار آموس استفاده شده است؛ که طی آن با توجه به معنادار شدن اثر غیر مستقیم فرهنگ مدیریت اشتباه بر توانمندسازی روان شناختی با ضریب ۰/۰۷ و شاخص جزئی ۰/۰۳۵ این میانجی گری تأیید می شود.

بحث و نتیجه گیری

کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان شناختی کارکنان سازمان ها یک رویکرد درون نگر و گسترده هستند به این معنی که نیروی انسانی کارآمد، نقش محوری در تحول سازمان ایفا می کند. این رویکرد سازمانی در موقعیت ها و شرایط مختلف سازمانی ظاهر می شود. از جمله در کارکنانی که بیشترین استرس و تعاملات دوطرفه با مخاطبان دارند وجود دارد، بنابراین کارکنان خط مقدم سازمان همچون کارکنان حوزه رسانه پتانسیل مواجهه با آن را دارا می باشند. از طرفی از مسائلی که کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می دهد، فرهنگ مدیریت اشتباه می باشد. فرهنگ مدیریت اشتباه بر آن است که با در میان گذاشتن دانش به دست آمده از اشتباه، کمک کردن در موقعیت های

اشتباه، یادگیری از اشتباه، گرایش به گفتگو در مورد اشتباهات، اندیشیدن به اشتباهات، راهبرد کنترل اشتباه توسط افراد کارکنان را پیروراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افرادی توانمند و مقتدر و هدفمند بگذارد. از این رو، اثرگذاری بر توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری از طریق فرهنگ مدیریت اشتباه موضوعی است که بنیان این پژوهش را بر آن استوار ساخته است. آن چه که از آزمون فرضیات این تحقیق حاصل شد آن است که سازمان‌هایی که بر اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه کارکنان خود توجه دارند و شرایط را برای یادگیری از اشتباهات، ایجاد نگرش مثبت به اشتباه، کنترل اشتباهات توسط کارکنان، گفتگو متقابل در جهت حل اشتباهات و هشدار به همکاران و در میان گذاشتن دانش حاصل از اشتباه را فراهم می‌کنند می‌توانند آثار آن را بر توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری کارکنان خود نظاره گر باشند. بنابراین فرهنگ مدیریت اشتباه می‌تواند به‌عنوان روشی قلمداد شود که از طریق آن کارمند بتواند در ارتقاء توانمندی و کیفیت زندگی کاری خود در محل کار مدیریت و کنترل داشته باشد و بر اساس آن سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب و پرداختن به راهکارهای مطلوب، در جهت بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان گام بردارد. نتایج برگرفته از آزمون فرضیات این تحقیق با پژوهش امینی و مرتضوی (۲۰۱۳) مشابهت دارد. مطابق یافته‌های این پژوهشگران ارتباطات قابل توجهی بین فرهنگ مدیریت اشتباه و کیفیت زندگی کاری وجود دارد. همچنین در شاخص‌های اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه و اثر آن بر توانمندسازی روان‌شناختی با پژوهش کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) نتیجه مشابهی حاصل شده است و نهایتاً تأیید تأثیر اثر کیفیت زندگی کاری کارکنان بر توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها تأییدی است بر آنچه که پژوهش‌های رز (۲۰۰۶) و سلیمی و سعیدیان (۲۰۱۴) نیز بدان دست یافته‌اند.

پیرو یافته‌های تحقیق‌های گذشته و حاضر و فرضیه اول این پژوهش و تأیید اهمیت تأثیر متقابل کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ضرورت دارد تا مدیران و تصمیم‌گیرندگان این سازمان به بررسی چگونگی افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان به‌طور متناوب پرداخته و اطمینان حاصل کنند که شرایط و منابع مساوی و با عدالت و مطلوب برای افزایش سطح کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد. به‌منظور افزایش کیفیت زندگی کاری و به دنبال آن افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان که نتیجه تقویت فرهنگ مدیریت اشتباه می‌باشد، پیشنهاد می‌شود سازمان با توجه به نظر میرسپاسی (۲۰۰۷) تصورات و ادراکات و برداشت کارکنان را از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود را با روش‌های مختلف جمع‌آوری کند به این ترتیب از نظرات

کارکنان می‌توان برای ایجاد ماتریس استاندارد کیفیت زندگی کاری استفاده کرد بعلاوه از جلسات رسمی و غیررسمی ملاقات با کارکنان، مصاحبه‌های صورت گرفته توسط مدیر و ارزیابی عملکرد کارکنان برای ارزیابی کیفیت زندگی کاری و اشتیاق شغلی کارکنان می‌تواند بهره برد. با این ارزیابی مدیران به کارمند خود نشان می‌دهند که آنان به بازخورد عملکرد از سوی مدیر احتیاج دارند و اینکه کارکنان ارزشمندند و مورد احترام می‌باشند. ارزیابی محیط فیزیکی و روانی کارکنان مطالب مهمی در اختیار کارفرمایان برای حاکم کردن برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و به دنبال آن توانمندسازی قرار می‌دهند چراکه صاحب‌نظران اعتقاد دارند که حاکم کردن برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در یک سازمان زمینه‌های حرکت از یک فرهنگ استبدادی به سوی فرهنگ مشارکتی و افزایش تعهد، اعتماد کارکنان، حل مشکلات و افزایش رضایت آن و اثربخشی سازمان فراهم خواهد نمود (Soltani, 2011).

با توجه به نتایج به دست آمده در فرضیه دوم، سوم و چهارم از آنجایی که فرهنگ مدیریت اشتباه در افزایش کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان که دغدغه و مشکل اکثر مدیران به‌منظور کاهش بازدهی و بهره‌وری افراد برای بقا در محیط رقابتی امروز می‌باشد تأثیر مثبت و معناداری دارد بنابراین به سازمان‌ها و مدیران برای افزایش کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی و پایدار ماندن در فضای رقابتی امروز پیشنهادهای زیر برای استقرار فرهنگ مدیریت اشتباه ارائه می‌شود:

- از آنجا که منبع مزیت رقابتی در داخل سازمان مشخصاً در کارکنان و دانش آن‌ها قرار دارد، دانشی که متعلق به کارکنان و دانش پنهانی است و تقلید از آن توسط رقبا مشکل می‌باشد و این دانش برای سازمان توانمندی ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود که این دانش‌ها مدیریت شود و از طریق آموزش مستقیم و غیرمستقیم توسط صاحبان دانش به کسانی که به آن نیاز دارند منتقل شود تا اشتباهات کمتری داشته باشند و بدین‌وسیله اثربخشی سازمان بهبود یابد. برگزاری جلسات هفتگی بحث و بررسی، راه‌اندازی سیستم‌های الکترونیکی تبادل دانش تجربه شده و مکاتبه پیام‌هایی با محتوای دانشی مورد نظر در این زمینه راهگشا خواهد بود.

- کارملی، گیتل (۲۰۰۹) بیان می‌کنند مدیران در محیط کاری برای چیره شدن بر وقایع بحرانی لازم است ظرفیت خود را توسط یادگیری از اشتباهات افزایش دهند بنابراین به‌منظور تسهیل فرایند یادگیری در سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود ۱- مدیران به‌طور مستمر توانمندی‌های لازم برای موفقیت کارکنان را پالایش نموده و حس هدفمند بودن را به کارکنان در محیط کار القا کنند. ۲- از آنان حمایت و پشتیبانی

عملی برای یادگیری از اشتباهات به عمل آورند تا شایستگی یادگیری کشف شود. ۳- با ایجاد آزادی عمل حمایت شده در انجام کارهای آن‌ها در محدودهٔ مرزهای خاص به نحوی که تا حد امکان مسئولیت تصمیم‌گیری به کارکنان واگذار شود استفاده نمایند. ۴- همچنین با استفاده از تکنیک‌های مربیگری استعداد کارکنان را شکوفا نمایند. تا بدین ترتیب سازمان و مدیران بتوانند با تشخیص و اصلاح اشتباه‌ها به کشف علت‌های اصلی آن بپردازند و بدین گونه از شکست‌ها یادگیری حاصل نمایند.

- لازمۀ دست یافتن به اهداف در سازمان پذیرفتن اشتباه رخ داده می‌باشد. روشی که منجر می‌شود کارکنان اشتباه خود و دانش جدیدی را که از آن نتیجه می‌شود انکار نکنند و مسئولیت اشتباه خود را بپذیرند مدیریت کردن اشتباه از طریق تخصیص پاداش و تشویق به تعاملات در رابطه با اشتباه می‌باشد. بنابراین به مدیران برای دست یافتن به اهداف در سازمان پیشنهاد می‌شود علاوه بر تشویق و ترغیب کارکنان برای پذیرش ریسک اشتباه به ایجاد امنیت روانی در کارکنان، اعتماد به نفس و احترام به افراد را در میان اعضای سازمان توجه شود چراکه عامل اصلی نپذیرفتن مسئولیت اشتباه و تسهیم نکردن اصلاحات در مورد اشتباه‌ها را می‌توان در گرایش اکثر سازمان‌ها به تنبیه و توبیخ افراد خطا کار دانست چراکه در چنین شرایطی افراد به‌طور ذاتی نسبت به صحبت کردن در مورد اشتباه‌هایشان تردید دارند و گمان می‌کنند که در مورد اشتباه‌هایشان سرزنش می‌شوند و این اشتباه‌ها را به‌عنوان فقدان دانش و مهارت‌ها با هوش پایین آن‌ها نسبت می‌دهند؛ بنابراین برای حفظ زندگی شغلی و جلوگیری از سرزنش و توبیخ، مسئولیت اشتباه‌های خود را نمی‌پذیرند. همچنین چگونگی نگرش سازمان و مدیران نسبت به اشتباه‌ها و برخورد با آن‌ها تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد، ایمنی و بهره‌وری سازمان دارد که متأسفانه همچنان عامل پیش‌بینی اشتباه یعنی استفاده از نگرش منفی به اشتباهات در سازمان‌ها وجود دارد و نگرش مثبت به اشتباه هنوز واقع‌گرایانه نیست بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران تشویق‌ها، ترفیع‌ها، پرداخت‌های اضافی و دیگر پاداش‌های سازمانی را مختص به موفقیت‌ها اختصاص ندهند بلکه در آشکارسازی اشتباه استفاده از شیوه‌های مذکور را ترغیب نمایند چراکه مانع از ایجاد نگرش منفی و ترس از نالایق دیده شدن در کارکنان می‌شود و بهره‌وری سازمان را افزایش داده و پیامدهای مثبت را افزایش و ترویج می‌دهد.

- ممکن است کارکنان در برخی سازمان‌ها از بروز خطا و اشتباهی که امکان دارد مرتکب شوند به تب تاب افتاده و ترس و واهمه داشته باشند و زمانی که دچار اشتباه می‌شوند احساس تنش و استرس به آن‌ها دست دهد، چراکه تصور می‌کنند معمولاً عملکرد آن‌ها بیش از سایر کارکنان مورد توجه بوده و به دنبال این اشتباه مورد سرزنش و تنبیه قرار می‌گیرند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود ۱- با ایجاد امکان تبادل

اطلاعات در مورد حوادثی که در نتیجه اشتباه رخ می‌دهد پیامدهای منفی اشتباه که فشار روحی و خاطرات ماندگار برای افراد دارد را کاهش دهند. ۲- با افزایش حمایت مدیران جهت تحمل بروز اشتباه به کاهش استرس و نگرانی کارکنان کمک نمایند و باعث شوند کارکنان تسلط بیشتری در انجام فعالیت‌های کاری خود داشته باشند.

- زمانی که افراد در هنگام بروز اشتباه دچار تنش می‌شوند ممکن است به دلیل فشاری باشد که از سوی سازمان به دلیل داشتن تعهد بالا به عملکرد خوب و واکنش منفی مدیران نسبت به اشتباهات احساس شود؛ و افراد با سرپوش گذاشتن بر اشتباه و کنترل اشتباه به فرهنگ سازمانی که برای اشتباه پذیرفته شده نیست واکنش نشان دهند بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان در ترویج و ترغیب هر چه بیشتر فرهنگ آشکارسازی اشتباه و مدیریت اشتباه در رفتار کارکنان و مدیران تلاش لازم را داشته باشد و با آموزش‌های مدیریتی، مدیران را مجاب کند که کارکنان را در به کارگیری فرصت‌های یادگیری حاصل شده از اشتباهات برای اکتشاف و آزمایش کردن آن تشویق کنند. چراکه این روش ایجاب می‌کند که اشتباه به سرعت کشف و زیان‌هایش کنترل شود.

- درجه بالای ارتباطات و مخابره در مورد اشتباهات منجر به توسعه سیستم دانش و بهبود یادگیری در مورد اشتباه‌ها می‌شود بنابراین در راستای این حقیقت که اشتباهات انسانی اجتناب‌ناپذیر هستند. پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش موفقیت عملکرد سازمان‌ها، کارکنان را به بحث و گفتگو در مورد تجربه‌های اشتباه و به اشتراک گذاشتن آن‌ها ترغیب نمایند؛ بنابراین تعاملات کارکنان در مورد اشتباه‌ها این امکان را فراهم می‌نماید که کارکنان در موقعیت‌های اشتباه به یکدیگر کمک کنند و همکارانشان را در شرایطی که منجر به اشتباه می‌شوند از طریق مخابره و تعاملات سعی در آگاه کردن آن‌ها از شرایط و نتایجش نمایند.

- یکی از اهداف فرهنگ مدیریت اشتباه همان طور که ون دیک (۲۰۰۰) بیان می‌کند اجتناب از نتایج منفی اشتباه و ارتقاء نتایج مثبت آن می‌باشد که این هدف همان طور که ادموندسن (۱۹۹۶) تحقیق نموده لازم است قبل از این که اشتباه‌های انسانی به پی‌آمدی منجر شوند آن‌ها را کشف و اصلاح نمود؛ بنابراین برای تحقق این هدف به مدیران پیشنهاد می‌شود کارکنان را به گرایش به گفتگو با یکدیگر و تجزیه و تحلیل و اندیشیدن به اشتباه‌ها ترغیب و تشویق نمایند و شرایط روانی و فیزیکی محیط کار را برای رسیدن به این هدف مطلوب و مهیا نمایند چراکه درک مشترک از شرایط بالقوه اشتباه‌ها فرد را قادر به کمک رساندن به دیگران و تشخیص سریع اشتباه می‌کند که منجر به رفع اشتباه و کاهش پیامدهای منفی اشتباه می‌شود.

تحقیق حاضر به بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت اشتباه بر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان در معاونت صدای سازمان صداوسیما پرداخته است. با توجه به اهمیت مفاهیم سازمانی در کشور و با توجه به اینکه اهداف و مأموریت‌ها، سازوکارها و رویه‌ها و ساختارهای سازمانی تولیدی، خدماتی و دولتی، غیردولتی اغلب با هم متفاوت می‌باشند. به‌منظور تعمیم‌یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در سازمان‌های دانش محور دیگر مورد بررسی قرار گیرد. همچنین از آنجایی در اهداف راهبردی و خط‌مشی سازمان صداوسیما، برنامه‌سازی برای اقشار مختلف جامعه می‌باشد از این رو تمرکز ویژه‌ای به منابع انسانی برنامه‌ساز وجود دارد که منجر به عدم توجه و فراموشی سایر منابع انسانی سازمان که بخش پشتیبانی یا ستاد را تشکیل می‌دهند، می‌شود به‌طوری‌که به‌صورت غیرمستقیم آسیب ناشی از بروز بسیاری از اشتباه‌ها در بخش برنامه‌سازی و عوامل برنامه‌ساز می‌تواند از وجود عدم توجه به این بخش از سازمان شود که پیشنهاد می‌شود محققین در تحقیقات آتی به بررسی موضوع تحقیق حاضر در این طبقه از جامعه آماری بپردازند. همچنین از آنجایی در اهداف راهبردی و خط‌مشی سازمان صداوسیما، برنامه‌سازی برای اقشار مختلف جامعه می‌باشد از این رو تمرکز ویژه‌ای به منابع انسانی برنامه‌ساز وجود دارد که منجر به عدم توجه و فراموشی سایر منابع انسانی سازمان که بخش پشتیبانی یا ستاد را تشکیل می‌دهند، می‌شود به‌طوری‌که به‌صورت غیرمستقیم آسیب ناشی از بروز بسیاری از اشتباه‌ها در بخش برنامه‌سازی و عوامل برنامه‌ساز می‌تواند از وجود عدم توجه به این بخش از سازمان شود که پیشنهاد می‌شود محققین در تحقیقات آتی به بررسی موضوع تحقیق حاضر در این طبقه از جامعه آماری بپردازند.

در مجموع همان‌طور که بیان شد، کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روان‌شناختی، ظرفیتی است که می‌تواند تعالی سازمانی را حاصل نماید. بنابراین چنین ظرفیتی حمایت مدیران عالی سازمان‌ها را نیاز دارد تا بتوان با سرمایه‌گذاری‌های به موقع بر روی اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه، موجبات بهره‌برداری مؤثر از نیروی کار سازمان را فراهم آورد. همان‌طور که مطابق فرضیه اول تحقیق یادگیری از اشتباهات در فضایی مبتنی بر نگرش مثبت سلامت روانی محیط کار را می‌تواند در پی داشته باشد و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان و همکاران خود تقویت کند و درنهایت موجبات رشد و شکوفایی آن‌ها را فراهم آورد که درنهایت مبتنی بر نتایج آزمون فرضیه سوم منجر به توانمند شدن روان‌شناختی و ارتقای احساس اثربخشی کارکنان در سازمان و خودکارآمدی آن‌ها شود. همچنین مطابق فرضیه دوم تحقیق، اشاعه فرهنگ مدیریت اشتباه و بهره‌مندی مؤثر از اشتباهات احساس معنادار بودن فعالیت‌های کاری را برای کارکنان هموار می‌سازد و اعتماد به نفس و حس شایستگی ایجاد می‌کند.

References

- Amini, A., & Mortazavi, S. (2013). The impact of the broadcasting mistake management culture in a healthy organization on the quality of the personnel work Life. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 7(3), 507-512.
- Asgari, M. H.; Tavakolian, F., & Taleghani, M. (2012). Examination of relationships between the application of learning organization components and faculty members work life in the universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 18(2), 45-60 (in Persian).
- Audia, P. G.; Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: an archival and laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 4, 837-53.
- Baild, J. (2006). *The intent leave: an investigation of empowerment mechanism, job satisfaction, and organizational commitment among technical college employees*. unpublished dissertation. cappella university.
- Benisi, P. (2017). The relationship between knowledge management, EQ and QWL. *Journal of Sea Science and Training*, 9, 87-97
- Bragger, J. D.; Hantula, D. A.; Bragger, D., & Kirnan, J. (2003). When success breeds failure: History, hysteresis, and delayed exit decisions. *Applied Psychology*, 88, 6-14.
- 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(2), 161-77.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). Highâc quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 30(6), 709-729.
- Cigularov, K. P.; Chen P. Y., & Rosecrance, J. (2010). The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study. *Accident Analysis and Prevention*. 42, 1498-506.
- Davis, K. (1997). *Human behavior in work*. translated by: Ali Toosi, Tehran: Tehran university publication (in Persian).
- Edmondson, A. C. (1996), Learning from mistakes is easier said than done: group & organizational influences on the detection & correction of human error, *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management and learning in organizations. *Annu. Rev. Psychol.* 66, 661-687.

Greasley, K.; Bryman, A.; Dainty, A.; Price, A.; Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment, *Employee Relations*, 27(4), 354-368.

Harteis, C.; Bauer, J., & Gruber, H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47, 223-31.

Heimbeck, D.; Frese, M.; Sonnentag, S., & Keith N. (2003). Integrating errors into the training process: the function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56, 333-61.

Hill, F., & Hug, R. (2004). Employee empowerment: conceptualization, aims and outcomes. *Total Quality Management Journal*, 15(8), 1025-1041.

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.

Kang, O. J.; Lee, J. Y.; & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.

Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Applied Psychology*. 93(1), 59-69.

Keith, N., & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 677-91.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.

Klidas, A. K. (2002). *Employee empowerment in the European cultural context: findings from industry*. Ph.D., Thesis, Amsterdam: Rozenberg publishers.

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.

Matthews, R.; Michelle Diaz, W., & Cole, S. (2003), The organizational empowerment scale, *Personnel Review*, 32(3), 297-318.

MirKamali, S. M. (2004). Increasing Job Satisfaction of teachers by making significance teacher professin. *Management in Education and Training*, 37-40 (in Persian).

Mirsepasi, N. (2007). Interactive effect of productivity and QWL. *Economic and Management*, 15(20), 138(in Persian).

Motamedi, M. (2008). *Survey the relationship of QWL in branches of 7 region of Tehran*. MA thesis, public management training center (in Persian).

Nelson, J. A. (2010). Best practice mistake management. *Home Health Care Management & Practice*. 22(6), 424-26.

Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). Psychological capital, quality of work Life, and quality of life of marketers: evidence from Vietnam. *Journal of Macro Marketing*, 000(00), 1-9.

Petter, J.; Byrnes, P.; Choi, D.; Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 12(3), 377-400.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 37-49.

Rose, R. C.; Beh, J.; Uli, & Idris, K. (2006). An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables. *Am. J. Applied Sci*, 3, 2151-2159.

Rybowiak, V.; Garst, H.; Frese, M., & Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 527-47.

Salimi, S., & Saedian, N. (2014). Survey the relationship between QWL, psychological empowerment and the interactive effect of geographical variables on productivity. *Productivity Management*, 7(28), 32-7(in Persian).

Sasiadek, S. M. (2006). *Individual influence factors that impact employee empowerment: a multi case study*. Unpublished dissertation Capella University.

Soltani, M. (2011). *The role of QWL on staff performance*. Master thesis, Tehran: Azad university.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*; 38(5), 1442-1465.

Taraj, V. (2015). *The effect of QWL and organizational commitment on staff performance on Saman Bank*. MA thesis. Islamic Azad University- Tehran- shomal (in Persian).

Van Dyck, C.; Frese, M.; Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-40.

Van Dyck, C. (2000). *Putting error to good use: error management culture in organizations*. unpublished doctoral dissertation. the vrije university, Amsterdam, Netherlands.

Van Dyck, C. (2009). The tragic 1996 Everest expedition: a tale of error culture. *Netherlands Journal of Psychology*, 22-34.

Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment Social. *Psychology Quarterly*, 65(2), 195-206.

Zarei Matin, H. (2015). *Advance organizational behavior management*. Tehran: Agah publication (in Persian).

Zhu, Y.; Han, Y.; Zeng, Z., & Huang, B. (2011). Chinese psychological capital: A grounded investigation in public sector. *Management and Service Science (MASS)*, 27(7), 669-695.