



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2023 (Serial No. 47), Vol. 12, No. 3

Presenting and Explaining the Model of Managers' Insistence on Primary Commitments in Government Organizations

Maryam Sadat Mousavi¹
Hamid Rezaifar (Ph. D.)²
Mohammad Mohammadi (Ph. D.)³
Yagoubi, Nour Mohammad (Ph. D.)⁴

Abstract

Pressure on commitments refers to forcefully pursuing decisions despite negative feedback, leading individuals to hesitate in abandoning their mistaken plans. Therefore, the aim of this research is to present and explain the managerial pressure behavior on initial commitments in government organizations. The study is of a mixed-methods type. The research strategy is grounded theory in qualitative part and survey in the quantitative section. In the qualitative part, 12 experienced managers from government agencies participated, selected using saturation principle and snowball sampling as the sample. In the quantitative part, all managers of government agencies in Khorasan Razavi province, including 386 individuals, were selected using stratified random sampling proportional to the sample size. The findings include casual conditions with three components: individual, group, and organizational factors; the central category of commitment pressure; the strategy category with three components: resource attraction, time utilization, and lack of constraint; consequences with two components: undesirable governance and performance reduction; contexts with two components: cultural and social factors; and the intervening category if environmental factors. The results showed the validity of the mentioned pattern.

Keywords: *Decision making; Perceptual Error in Decision-Making; Pressure on Commitment*

-
1. Ph. D. Student of Management Department, Birjand branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
 2. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran (Corresponding author), h_rezaiefar@yahoo.com
 3. Assistant Professor, Department of Management, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran
 4. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran



ارائه و تبیین الگوی رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه در سازمان‌های دولتی

مریم سادات موسوی*، حمید رضایی فر**

محمد محمدی***، یعقوبی، نورمحمد****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

چکیده

پافشاری بر تعهدات به معنای پیگیری مصراانه تصمیمات با وجود بازخوردهای منفی است و سبب می‌شود تا فرد در حذف برنامه‌های اشتباه خود تردید داشته باشد. لذا هدف این پژوهش، ارائه و تبیین الگوی رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه در سازمان‌های دولتی است. پژوهش حاضر از نوع آمیخته تدوین شده است. راهبرد تحقیق در بخش کیفی، نظریه پردازری داده بنیاد و در بخش کمی، پیمایشی است. مشارکت کنندگان بخش کیفی ۱۲ نفر از مدیران با تجربه مدیریتی در دستگاه‌های دولتی بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند و در بخش کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی بودند که تعداد ۳۸۶ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها شامل شرایط علی با سه مؤلفه عوامل فردی، گروهی و سازمانی؛ مقوله محوری با مؤلفه پافشاری بر تعهد؛ راهبرد با سه مؤلفه جذب منابع، کاربرد زمان و عدم محدودیت؛ پیامدها با دو مؤلفه حکمرانی نامطلوب، کاهش عملکرد؛ زمینه‌ها با دو مؤلفه عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی؛ مداخله‌گر با مؤلفه عوامل محیطی بود. نتایج نشان داد که الگوی مذکور از اعتبار لازم برخوردار است.

کلیدواژه: تصمیم‌گیری؛ خطای ادراکی در تصمیم‌گیری؛ پافشاری بر تعهد

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

h_rezaiefar@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول)

*** استادیار گروه مدیریت، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

**** استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان

مقدمه

امروزه رفتارهای مدیران به‌عنوان دارایی و سرمایه راهبردی در سازمان‌های دولتی بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه هر تصمیم آنها به شکل مستقیم یا غیرمستقیم، عموم مردم جامعه را درگیر خواهد کرد. از نظر بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت، تصمیم‌گیری، عنصر اصلی و بسیار مهم تمامی فعالیت‌های مدیریت است؛ از جمله در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تعیین اهداف اصلی سازمان، طراحی سازمان و کلیه امور مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان. لذا تصمیم‌گیری و تعهدات مدیران مبحث بسیار بااهمیتی است.

به‌زعم کریمی و همکاران (۲۰۱۷) هر رفتاری که در موقعیتی خاص در قبال دیگری صورت می‌گیرد، نشانگر تعهدی است که فرد در قبال دیگران دارد. بدون تعهد، رفتارهای انسانی معنی و مفهوم خود را از دست می‌دهد. بنابراین، تعهد، یکی از ویژگی‌های انسانی است که در همه وجود دارد، اما همه به یک اندازه به آن پایبند نیستند.

تعهد مدیران، ابعاد خاص، تعاریف متفاوت و چالش‌های متعدد دارد. تعهد به معنای تعیین هویت با حرفه است که شامل تعهد به حرفه، وقف آن‌شدن و پذیرش اهداف و اخلاق حرفه‌ای است (لئو پون^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). تعهد مدیران ابعاد خاص، تعاریف متفاوت و چالش‌های متعدد دارد. تعهد به معنای تعیین هویت با حرفه است که شامل تعهد به حرفه، وقف آن‌شدن و پذیرش اهداف و اخلاق حرفه‌ای می‌باشد (اخباری و همکاران، ۱۳۸۹). محققان گزارش می‌کنند که مفهوم تعهد شامل نگرانی‌ها و دل‌مشغولی‌های حرفه‌ای، صداقت، وفاداری، وظیفه‌شناسی، ارتباطات، بازشناسی، اعتقادات، اخلاقیات، رضایت درونی، رشد حرفه‌ای و درگیری حرفه‌ای است (لمونز^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). اما در این میان، در خصوص تعهدات اولیه‌ای که مدیران در قبال وظیفه‌ای که انجام می‌دهند مبحثی با عنوان پافشاری و اصرار آنها بر تصمیمات و تعهداتشان وجود دارد. به‌زعم رضایی‌فر و حبیبی (۱۳۹۶) مدیران گاهی دچار رفتاری می‌شوند که در آن علی‌رغم دریافت بازخوردهای منفی حاصل از تصمیمات گذشته‌اشان، بر این تصمیمات پافشاری و آن را ادامه می‌دهند. پافشاری بر تعهدات به معنای پیگیری مصرانه تصمیمات و اقدامات با وجود بازخوردهای منفی است و سبب می‌شود تا فرد در حذف برنامه‌های اشتباه خود تردید داشته باشد (رضایی‌فر و حبیبی،

1. Loutie-Poon
2. Lemmens

۱۳۹۶:۱۰۷). در این خصوص، مسئله اینجاست که پافشاری بر تعهدات مدیران دولتی از طریق اعمال نظر شخصی و اتکای بیش از حد بر تعهدات، علاوه بر اینکه جزء مشکلات خط‌مشی‌گذاری عمومی محسوب می‌شود، منجر به تکرار برنامه‌های قبلی بدون آسیب‌شناسی، از جمله عدم بررسی و تحلیل قوانین، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری شده و آن را به یکی از چالش‌های جدی کشور مبدل ساخته است (مقیم، ۱۳۹۹:۱۵). نمونه آماری مآخوذه از برخی سازمان‌ها از جمله واحدهای ستادی سازمان‌ها نشانگر بی‌توجهی به اخذ تصمیمات مناسب در تحولات سازمانی و انجام امور کارها بوده که خود نیز موجب برخی از مشکلات در این واحدهای سازمانی شده است (پازوکی، ۱۳۹۹:۸۷).

همچنین مسئله‌ای که پیرامون تصمیم‌گیری با توجه به تغییر و تحولات سریع و فزاینده محیطی وجود دارد این است که به‌زعم نیاز به تصمیم‌گیری سریع برای مقابله با فعل و انفعالات سریع در محیط، شرایطی را به وجود آورده که زمان تأمل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیر بسیار کوتاه نموده است (الوانی، ۱۳۹۵). در شرایط پافشاری بر تعهدات اولیه، تصمیم‌گیرندگان منابعی از قبیل پول، زمان، حتی هویت و شخصیت خود را به امید دستیابی به برخی از اهداف از دست می‌دهند (لوکهارت^۱، ۲۰۲۰). در واقع، نوعی عدم اطمینان در راه دستیابی به اهداف وجود دارد که این امر تصمیم‌گیرنده را وادار می‌کند، منابع اضافه صرف‌شده را به‌عنوان سرمایه و یا هزینه‌های از دست‌رفته مورد توجه قرار دهد. به این صورت که اگر منابع تشخیص داده‌شده به دستیابی به اهداف منجر شود، به‌عنوان سرمایه‌گذاری و در غیر این صورت، به‌عنوان هزینه‌های از دست‌رفته تلقی می‌شود (مبارکی و همکاران، ۱۳۹۵:۱۶۷).

لازم به ذکر است که مدیران جدید نیز برای اینکه از مورد انتقاد واقع شدن برنامه‌هایشان در امان بمانند، اقدامات مدیران قبلی را ادامه می‌دهند تا در صورت ناکامی، علت شکست تلقی نشوند و از منابع صرف‌شده و از هزینه‌ها و خساراتی که حین اجرای این‌گونه فعالیت‌ها به وجود می‌آید، غافلند که این موضوع و از بیم از دست‌رفتن منابع و سرمایه‌ها در سازمان‌ها مخصوصاً سازمان‌های دولتی به‌عنوان مسئله تحقیق و دغدغه محققین انتخاب شده است.

در خصوص اهمیت و ضرورت کاربردی انجام تحقیق بیان می‌شود که با توجه به اجتناب‌ناپذیری تصمیم‌گیری‌های نادرست در تمامی سطوح مدیریتی سازمان‌ها، چنانچه بتوان از پیشروی اقدامات مربوطه

1. Lockhart

جلوگیری نمود و بر این پدیده بسیار رایج، غلبه کرد شاهد پیشرفت‌های چشمگیر در عملکرد سازمان‌های دولتی خواهیم بود. لذا نظر به اهمیت موضوع تصمیم‌گیری مدیران در بخش دولتی، تحقیق حاضر به دنبال یافتن الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی می‌باشد. بنابراین با توجه به مسئله عنوان شده، این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال است که الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی و اعتبارسنجی آن چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تصمیم‌گیری در مدیریت

تصمیم‌گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی صاحب‌نظران، سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. به نظر هربرت سایمون^۱ تصمیم‌گیرنده فردی است که در تقاطع راه‌ها، در لحظه انتخاب آماده است که در یکی از مسیرها پا گذارد. هوی و میسکل^۲ نیز تصمیم‌گیری را مسئولیت اصلی همه مدیران می‌دانند و به نظر آنها مدیریت، فرایندی است که نه تنها منتهی به اتخاذ تصمیم، بلکه به اجرا نیز منتهی می‌شود (موقر افضلی، ۱۳۹۸: ۵).

همچنین تصمیم‌گیری جزء مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه مدیران است. تلاش برای ارتقای این وظیفه همیشه در جریان بوده و شناخت و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیران نقش انکارناپذیری در بهبود تصمیمات دارد (شایقی و همکاران، ۱۴۰۲). در تحقیقات آمده است که تصمیم‌گیری پدیده‌ای چندرشته‌ای و فراگیر در سازمان‌هاست و در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل مشاهده است. با این حال، تصمیم‌گیری نقش مهمی را برای مدیر ایفا می‌کند که شایستگی شناختی او در توانایی او در شناسایی فرصت‌های بالقوه، شناسایی و حل فوری مشکلاتی که با آن مواجه است و پیش‌بینی و پیش‌گیری از تهدیدات آینده منعکس می‌شود (جوردنو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

تصمیم‌گیری اخلاقی و تعهدات آن، دیگر صرفاً براساس قوانین شناخته شده نیست، بلکه مستلزم تعامل پویای دائمی شرایط، توسعه قوانین جدید، تجربیات گذشته مدیران، دانش آنها در مورد اخلاق و

1. Herbert Simon

2. Hoy & Miskei

3. Jordão

مهارت‌های استدلال اخلاقی است (دراسیک^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). تصمیم‌گیری در مدیریت عمومی نقش بسزایی دارد؛ چراکه به زعم ریجال^۲ (۲۰۲۳) مدیریت عمومی تلاشی است برای ارائه خدمات، برنامه‌ها و پروژه‌های عمومی که برای جامعه کارآمد، مؤثر و عادلانه باشد. لذا فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریت دولتی دو جنبه کلیدی در دستیابی به این هدف است. به‌طور سنتی، فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیریت عمومی عمدتاً توسط مقامات دولتی و ذی‌نفعان داخلی بدون مشارکت فعال جامعه انجام می‌شود (ریجال، ۲۰۲۳).

پیتر دراگر بر این باور است که تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است. همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند، زیرا حرفه آنها چنین اقتضا می‌کند. به عقیده واگنر و هلنبرک^۳ تصمیم‌گیری به‌معنای فرایند جمع‌آوری اطلاعات برای ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب بهترین آنها برای حل مسئله است. به‌همین دلیل، تصمیم‌گیری هسته مرکزی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. لذا برنامه‌ریزی بدون تصمیم‌سازی وجود نخواهد داشت. موضوع مهم تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و مدیریت آن از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و همواره به‌عنوان بخش جداناپذیری از مدیریت مطرح می‌شود (پازوکی، ۱۳۹۹: ۸۷). در واقع، سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد و هر اقدامی از سوی مدیر گونه‌ای تصمیم‌گیری است. نتایج بررسی نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌ها نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری را می‌توان به تصمیم‌گیری سنتی و تصمیم‌گیری مبتنی بر رویکردهای جدید تقسیم کرد. یکی از ویژگی‌های بسیار مهم مدیران داشتن قدرت تصمیم‌گیری براساس عقل است. یکی از عوامل مهم در این فرایند نقش و تأثیر عامل فرهنگی است که در اثربخشی و نتیجه تصمیم‌گیری مؤثر است (نجف‌بیگی، ۱۳۹۸: ۲۲۵). از این رو، آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری و آگاهی از فن‌های اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و با بهره‌گیری این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیم‌های کارآمدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد (وادیان و بدری، ۱۳۹۹: ۱۳).

1. Drašček
2. Rijal
3. Wagner & Hollenbeck

تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم‌گیری

تحقیقاتی که در زمینه تصمیم‌گیری انجام یافته است، نشان می‌دهد که عامل اصلی مؤثر بر یک تصمیم‌گیری صحیح مربوط به روش‌هایی است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود اتخاذ می‌نماید. به جز چند مورد استثنا که فرد در آن از آنچه انجام می‌دهد کاملاً اطمینان دارد، تصمیم‌گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین بهبود مهارت تصمیم‌گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت‌های میان گزینه‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهد (بیالک^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در خصوص خطاهای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی گفته شده است که تجزیه و تحلیل سوگیری‌های مدیریتی باید تصمیم‌گیرندگان مسلط را شناسایی کند و تأثیر مربوطه آنها را به حساب آورد (مامندیر^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین تحقیقات مبتنی بر روان‌شناسی در مورد اکتشافات و سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری به طور فزاینده‌ای در زمینه مطالعات مدیریت تأثیرگذار شده است. با این حال، تحقیق در این خصوص به عنوان یک چشم‌انداز ارزشمند برای پیشرفت درک فرایندهای تصمیم‌گیری در رده‌های بالای سازمان‌ها شناخته شده است (هادگکینسون^۳ و همکاران، ۲۰۲۳).

لذا هر چه که انسان‌ها تمایل به تصمیم‌گیری عقلایی داشته باشند، باز هم از خطاهای رایج در تصمیم‌گیری مبرا نخواهند بود. دلیل بروز این خطاها آن است که افراد می‌خواهند در تصمیم‌گیری راه میانبر بروند. زمانی که مدیران به تصمیم‌گیری اقدام می‌کنند، آنها نه تنها از سبک‌های خاص خودشان استفاده می‌کنند، بلکه همچنین از قواعد سرانگشتی (تجربه) یا مکاشفه^۴ (یادگیری عملی از راه تجربه و خطا) برای ساده‌سازی تصمیماتشان استفاده می‌کنند. هر چند که این شیوه عمل، مزایایی به دنبال دارد ولی در فرایند پردازش و ارزیابی اطلاعات به برخی سوگیری‌ها و خطاها منجر می‌شود (مقیمی، ۱۳۹۹: ۲۴۱). شناخت این خطاها می‌تواند به مدیران کمک کند که با دوری از آنها، تصمیم‌های عاقلانه‌تری بگیرند (زرین‌نگار، ۱۳۹۸: ۱۲۲).

پدیده پافشاری بر تعهد^۴

پافشاری به معنای «چسبیدن» یا «در دام افتادن» یک فرد به یک موضوع یا یک رفتار است. پافشاری در

1. Bialek
2. Malmendier
3. Hodgkinson
4. Escalation of commitment

حوزه‌های مختلفی همچون پافشاری نسبت به تعهدات سازمانی و پافشاری به اهداف فردی یافت می‌گردد. پافشاری هنگامی اتفاق می‌افتد که تعهدی استمرار یافته و اطلاعات منفی وجود داشته باشد (مشبکی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۶۱).

پدیده پافشاری بر تعهد، تأثیر تصمیم‌گیری تعهد را بر تصمیم بیان می‌نماید. اگر فردی بداند که تصمیم او دیگر قابل برگشت نیست (یعنی او با این تصمیم یک تعهد محکمی را متعهد شده است)، زمانی که او برای اتخاذ تصمیم، می‌گذارد، طول و فرایند تصمیم‌گیری با دقت بیشتری انجام می‌پذیرد. بنابراین، در صورتی که او زمان بیشتری را صرف اتخاذ تصمیم نموده و سپس آن را اعلام کرده، بنابراین، این شخص از تغییر تصمیم خود اکراه دارد. در حقیقت، یک تصمیم کوچکتر درست در مورد یک موضوع، تصمیم‌گیر را درگیر یک تعهد بزرگتر می‌نماید (شیبت الحدی و مهدی‌نیا، ۱۳۹۵: ۷۰). پافشاری بر تعهد بر سر یک تصمیم در زمانی اشاره دارد که شواهد به وضوح نشانگر اشتباه بودن آن تصمیم است. وقتی فردی خود را مسئول شکست می‌داند، تعهد خود نسبت به راهکار اشتباه را تشدید می‌کند؛ یعنی «پول خوب را برای کار اشتباه» خرج می‌کند تا نشان دهد تصمیم اولیه اشتباه نبوده است. پافشاری بر تعهدات در تصمیمات مدیریتی نیز نمود پیدا می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل پافشاری مدیران بر تصمیماتی که از ابتدا نادرست بوده، زیان‌های بسیاری دیده‌اند (کاکاپور، ۱۳۹۵: ۹۱).

زورن^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز معتقدند که هیئت مدیره‌ها در سازمان تصمیمات مهمی اتخاذ می‌کنند که شامل استخدام، جبران خسارت و برکناری مدیران عامل است. در مورد سوگیری حمایت از انتخاب و تشدید تعهد، «مدیران استخدامی» (مدیرانی که در طول استخدام مدیرعامل حضور داشتند) سوگیری حمایت‌کننده از انتخاب را نشان می‌دهند و تعهد به مدیران اجرایی ضعیف را تشدید می‌کنند. به‌طور کلی باید گفت رفتار پافشاری در نتیجه تعهد فرد نسبت به ایده یا رفتاری است که مورد انتقاد و حمله واقع شده است. در چنین شرایطی، افراد متعهدتر احتمال بیشتری دارد تا یک اقدام را ادامه دهند (رحیم‌نیا، ۹۳: ۲۳).

در رابطه با پیشینه پژوهش همان‌طور که اشاره شد در ادبیات موضوع تصمیم‌گیری و رفتارهای پافشاری به تعهد در مدیران چه در داخل کشور و چه در سطح جهانی، پژوهش‌های محدودی انجام شده است.

1. Zorn

از جمله حسین پور و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی پیرامون سوگیری‌های رفتاری مدیران به شناسایی مؤلفه‌های سوگیری‌های رفتاری مدیران عامل پرداخته‌اند که نتایج نشان داده است که سوگیری رفتار خیرخواهانه مدیرعامل بر تمایلات عاطفی سرمایه‌گذاران تأثیر منفی و معناداری دارد. مبارکی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی ریشه‌های پافشاری بر تعهد زنان کارآفرین بیان کردند که خاطرات تلخ شکست‌های پیشین، اعتماد به نفس کاذب و فشار خانوادگی ریشه اصلی افزایش تعهد در کارآفرینان زن هستند. همچنین کاوسی داودی و جهانفر (۱۳۹۶) در مطالعه خود به شناسایی و تعیین عوامل سازمانی، محیطی و پروژه‌ای مؤثر بر وجود آمدن پدیده پافشاری بر تصمیم‌گیری مدیران ادارات ورزشی و جوانان استان گلستان پرداختند و نشان دادند که عوامل سازمانی نظیر نهادینه‌سازی، حمایت سیاسی، کارگزاری و نیز عدم الزام به پاسخگویی در گروه بر بروز پدیده مذکور تأثیر مثبت معناداری دارد. عوامل محیطی نظیر پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی، حمایت اجتماعی از یک تصمیم، بخشندگی محیطی و نیز گزینه واقعی در گروه بر بروز پدیده پافشاری بر تصمیم‌گیری تأثیر مثبت معناداری دارد. عوامل پروژه‌ای نظیر عوامل مربوط به گذشته و آینده و نیز ماهیت پروژه بر بروز پدیده پافشاری بر تصمیم‌گیری تأثیر مثبت معناداری دارد. همچنین مقیمی (۱۳۹۶) نیز در مطالعه خود به بررسی تأثیر پدیده پافشاری بر تصمیمات اولیه مالی مدیران در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران پرداخت و بیان کرد خودتوجهی، امید به آینده، فرهنگ و انتظار از آینده بر تصمیمات اولیه مالی مدیران مؤثرند و همچنین پدیده پافشاری بر تصمیمات اولیه مالی مدیران در این شرکت تأثیر گذار است. در تحقیقات خارجی نیز به صورت محدود در زمینه پافشاری مدیران نیز تحقیقاتی انجام شده است؛ از جمله جوردنو^۱ و همکاران (۲۰۱۹) که به بررسی تشخیص سوگیری، اعتماد بیش از حد، خوش‌بینی در تصمیمات مدیران را بررسی کرده‌اند. در نتایج تحقیق راهکارهایی جهت کاهش اثرات سوگیری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها آمده است.

زورن^۲ و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی پیرامون تشدید تعهد مدیران و سوگیری انجام داده‌اند. در مورد سوگیری حمایت از انتخاب و تشدید تعهد، یافته‌های تحقیق از ۷۳ مدیر نشان داده است که مدیران واقعاً نسبت به مدیران عاملی که به استخدام آنها کمک می‌کنند، تعصب دارند. همچنین تعداد مدیران استخدام شده به طور مثبت با افزایش دستمزد مدیرعامل و احتمال کمتر اخراج مدیرعامل مرتبط است.

1. Jordão
2. Zorn

همچنین تحقیق ویت^۱ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود تأثیر اندیشه در پافشاری بر تعهد مدیران در پروژه‌های توسعه محصولات جدید را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که در بسیاری از موارد مدیران براساس باورشان و برای کنار آمدن با ناهماهنگی شناختی دچار پدیده پافشاری بر تعهد شده و پول زیادی برای پروژه‌های اشتباه صرف می‌کنند و در نهایت میلیاردها دلار را هدر می‌دهند. سارانجی^۲ و همکاران (۲۰۱۹) نیز در مطالعه خود تأثیر پشیمانی پیش‌بینی شده بر پدیده پافشاری بر تعهد روی پروژه‌های ناموفق و توسعه محصول جدید در بازارهای تجاری را مورد بررسی قرار دادند و نشان دادند که پشیمانی پیش‌بینی شده نقش مهمی در کاهش پدیده پافشاری بر تعهد دارد. همچنین اهلرت^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود تعصب پافشاری بر تعهد و اثربخشی انواع کمک‌های تصمیم‌گیری برای افزایش تنش زدایی از جمله کاهش اثر هزینه غرق‌شده را مورد بررسی قرار دادند و بیان کردند استفاده از کمک‌های تصمیم‌گیری که هزینه‌های غرق‌شده را برچسب‌گذاری می‌کند و هشدار می‌دهد در کاهش تمایل افراد به ادامه روند ناموفق مؤثر نیست.

در رابطه با پژوهش‌های گذشته می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که:

۱. اغلب به صورت کمی و یا متغیرهای مؤثر بر آن انجام شده است.
۲. علی‌رغم پژوهش‌هایی که در برخی از سازمان‌ها صورت گرفته است، پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در سازمان‌های دولتی یافت نشده است و ضرورت بررسی این مهم به‌عنوان شکافی در بهبود رفتارهای مدیران در سازمان‌های دولتی به چشم می‌خورد.

روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق با توجه به موضوع و ماهیت پژوهش مبتنی بر طراحی و ارائه الگو، از رویکرد پژوهش آمیخته استفاده شده است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از نظرگاه کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود که خبرگان حوزه تحقیق می‌باشند و با ابزار مصاحبه به گردآوری داده‌ها پرداخته است. سپس بر مبنای یافته‌های کیفی و ارائه مدل متناسب با موضوع تحقیق، نسبت به ساخت ابزار موردنظر

1. Weeth
2. Sarangee
3. Ohlert et al

اقدام کرده است. راهبرد پژوهش در بخش کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و در بخش کمی، پیمایشی می‌باشد.

مشارکت‌کنندگان در مرحله کیفی، مدیران سازمان‌های دولتی می‌باشند. علت انتخاب این جامعه به این دلیل است که مدیران دولتی به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمانی بهتر می‌توانند در مورد پیشایندها و پسایندها پافشاری بر تعهد در سازمان‌های متبوع خود اظهار نظر کنند. مدیران مذکور دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته تحصیلی مدیریت دولتی، سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در سازمان‌های دولتی و آشنا به موضوع مورد مطالعه می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدف‌مند (غیرتصادفی) است. به زعم برنز^۱ و گروو^۲ (۲۰۰۵) این روش زمانی پیشنهاد می‌شود که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت کند و این روش برای جمع‌آوری نمونه‌هایی است که از راه‌های دیگر به‌سختی به دست می‌آیند. لذا در این پژوهش نیز از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. درخصوص حجم نمونه در مرحله کیفی، لینکن و گوبا اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به‌صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد (ابراهیمی، ۱۳۹۲). در پژوهش کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب شده ۱۲ نفر می‌باشند که به‌عنوان نمونه برای انجام مصاحبه انتخاب شده‌اند.

جامعه آماری در قسمت کمی، کلیه مدیران دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی در سال ۱۴۰۰ می‌باشد که تعداد آنها ۸۹۳۶ نفر است. برای تعیین حجم نمونه در بخش کمی، ابتدا پیش‌نمونه‌گیری از جامعه‌ی آماری به تعداد ۳۰ نفر انجام شد و با توجه به انحراف معیار این پیش‌نمونه (که به مقدار ۰/۵۰ به دست آمد) و با توجه به حجم جامعه و جای‌گذاری در فرمول نمونه‌گیری تصادفی کوکران، حداقل حجم نمونه به تعداد ۳۶۸ نفر مشخص شد. ملاک انتخاب طبقات براساس استاندارد بین‌المللی COFOP می‌باشد و حجم نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کوکران به دست آمده است. در ادامه، اگر محقق بر مبنای درصد نمونه از هر طبقه به تناسب دست به انتخاب بزند، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام داده

1. Burns
2. Grove

است. یعنی در هر سازمان، تعداد مدیران مورد مطالعه در درصد نمونه ضرب می‌شود (درصد نمونه در اینجا از تقسیم نمونه بر جامعه (۰,۰۱۴) به دست آمده است.

در خصوص اخذ روایی در بخش کیفی به زعم لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) در پژوهش‌های کیفی چهار مفهوم قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد، قابلیت تأیید و قابلیت انتقال وجود دارد. قابلیت اعتبار، به این موضوع می‌پردازد که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو بوده است و در جهت رسیدن به این امر لینکلن و گوبا به مواردی، همچون تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با هم‌تایان، تحلیل موارد منفی، کفایت مراجع و کنترل از سوی اعضا اشاره می‌کنند (حریری، ۱۳۸۵: ۶۶). در این تحقیق جهت اخذ تأمین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شده است. همچنین در این پژوهش هر مصاحبه چند بار شنیده شده و بازنگری شده است. بعد از انجام مصاحبه، داده‌های مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌شود. در خصوص قابلیت انتقال به زعم براین^۲ (۲۰۰۱)، انتقال‌پذیری که جایگزین اعتبار بیرونی حوزه کمی به‌شمار می‌رود، به معنای قابلیت تعمیم نتایج به سایر حوزه‌ها و زمینه‌هاست. در این روش، محقق، به توصیف دقیق و شرایط انجام تحقیق به صورت کدگذاری، تحلیل نمادها و نشانه‌ها پرداخته است که خواننده خود تصمیم بگیرد که این نتایج این داده‌ها چه میزان می‌تواند با داده‌های مشابه با همین شرایط، به کار گرفته شود. در خصوص قابلیت تأیید (بی‌طرفی و عینیت)، به زعم عباس‌زاده (۱۳۹۱) که تأیید‌پذیری به معنای کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. برای افزایش قابلیت تأیید در این تحقیق، محقق به بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها به‌طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده‌های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تأیید شده است. ضمن اینکه انتشار مقاله علمی مستخرج از این تحقیق، دلیلی دیگر بر تأیید داده‌های تحقیق است.

به زعم اشتراوس^۳ و کوربین^۴ (۲۰۰۸) در خصوص پایایی داده‌های کیفی گفته شده است که محقق دیگری باید با در نظر گرفتن نگرش نظری مشابه همان محقق قبلی و تعقیب کلی گردآوری اطلاعات و

1. Lincoln & Guba
2. Bryman
3. Strauss
4. Corbin

تجزیه و تحلیل به اضافه سایر شرایط مشابه قادر باشد، درباره همان پدیده به توضیحات نظری یکسان برسد و اگر تعارض‌هایی پیش آمد، می‌توان آنها را از طریق بازنگری داده‌ها و شناسایی شرایط گوناگونی که ممکن است در هر کدام از موارد عمل کند، حل نمود. در این تحقیق، برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) از مصاحبه‌هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم‌افزار اس پی اس اس مقدار ۰,۶۴۲ بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰,۶ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰,۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌شود. در بخش کمی جهت روایی یا اعتبارسنجی از معادلات ساختاری (روایی تحلیل عاملی) استفاده شده است. جهت پایایی نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی هر مقوله در کلیه مؤلفه‌ها بالای ۰/۷۰ بوده است. برای تحلیل داده‌های این پژوهش در مرحله کیفی از روش کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است. در بخش کمی نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی با نرم‌افزارهای اس پی اس اس و پی ال اس به صورت توأم بهره‌گیری شده است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه این تحقیق به صورت آمیخته است، در قسمت اول، داده‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده است، مورد بررسی قرار گرفته سپس در بخش کمی به اعتبار مدل پرداخته شده است. در خصوص تحلیل یافته‌ها با روش تحقیق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بیان می‌شود که کدگذاری داده‌ها به سه شکل باز، محوری و انتخابی انجام شده است که در ذیل به تفکیک به آن اشاره شده است.

کدگذاری باز

در جریان کدگذاری باز داده‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تجزیه می‌شوند (مفاهیم) برچسب می‌خورند و بررسی می‌شوند و در قالب مفهوم و مقوله درمی‌آیند و در حقیقت این مرحله فرایند تحلیلی است که با آن مفاهیم و مقوله‌ها همراه با ویژگی‌ها و ابعاد آنها شناسایی می‌شوند. در این مرحله داده‌ها به بخش‌ها کوچک خرد شده و شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها با یکدیگر مقایسه می‌شود (بهاری و طاهری

روزبهرانی، ۱۴۰۲). در این تحقیق نیز کلیه مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، به واحدهای معنایی کوچک‌تر تجزیه شده است. جدول (۲) یک نمونه کدگذاری باز را نشان داده است.

جدول ۱. کدگذاری باز یافته‌های تحقیق

مفهوم (کد)	عبارات معنایی (مصاحبه)
فقدان روحیه نقدپذیری	وقتی مدیر متوجه اشتباه تصمیم خود می‌شود و تصمیم دارد گزینه جایگزین را انتخاب کند، از ترس اینکه به او انگ بی‌ثباتی بزنند از تصمیم خود برنمی‌گردد و بر تعهد خود اصرار می‌ورزد. درواقع ترس مدیر مانع انتقادپذیری وی می‌شود.
مسئولیت شخصی	مسئولیت شخصی فرد تصمیم‌گیرنده به‌عنوان یک اهرم فشار برای تداوم و تشدید تعهد محسوب می‌شود.
وانمود کردن اثربخش بودن	مدیر برای اینکه خود را اثربخش نشان دهد، در بسیاری موارد روی حرف خود پافشاری می‌کند. او با وجود راه‌های مفیدتر، اشتباه اولیه خود را پس نمی‌گیرد و راه نادرست را ادامه می‌دهد.

کدگذاری محوری

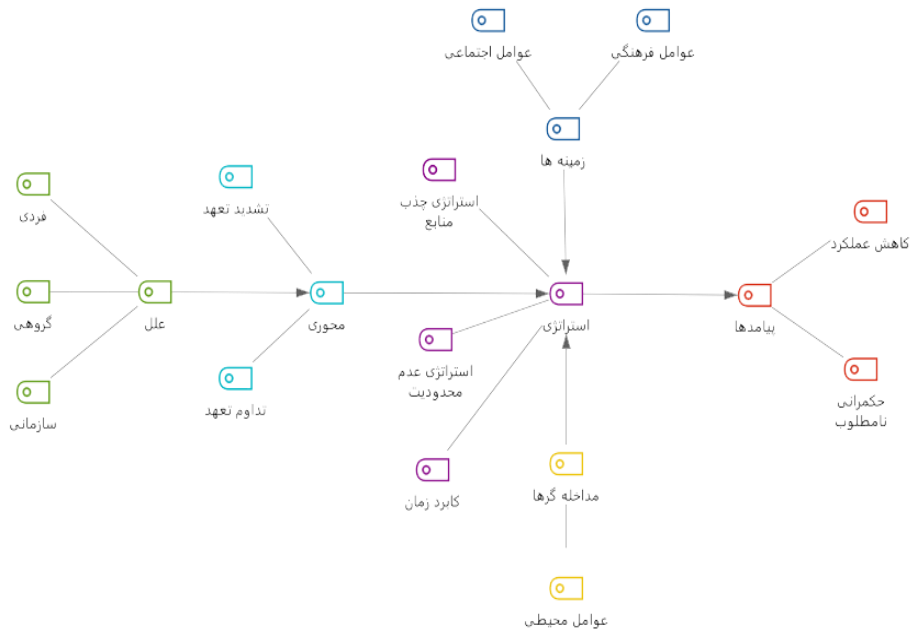
در کدگذاری محوری، پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب کرده است و آن را به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرایند موردبررسی قرار داده و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرده است. در این تحقیق برای ارائه کدگذاری محوری از مدل یا منطق پارادایمی استفاده شده است. در این مدل پارادایمی، پدیده مرکزی که پافشاری مدیران در تعهدات اولیه آنها می‌باشد، شناسایی شده است. جدول (۲) کدگذاری محوری را نشان داده است.

جدول ۲. کدگذاری محوری

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	مقوله
فردی	خطاهای تصمیم‌گیری	علل
	علل روان‌شناختی	
	کسب منافع فردی	
گروهی	ناکارآمدی منابع انسانی	
	ناکارآمدی مدیریت	

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	مقوله	
سازمانی	سبک مدیریت	علل	
	ساختار سازمان		
یافشاری بر تعهد	تداوم تعهد	محوری	
	تشدید تعهد		
راهبرد جذب منابع	منابع مالی	راهبرد	
	منابع اطلاعاتی		
کاربرد زمان	زمان در دسترس تصمیم‌گیری		
	سرعت تحقق پروژه		
راهبرد عدم محدودیت	عدم محدودیت در هزینه		
	عدم محدودیت در بازخورد		
حکمرانی نامطلوب	معضلات نظام اداری		پیامدها
	سوء مدیریت هزینه		
	کاهش سرمایه اجتماعی		
کاهش عملکرد	کاهش عملکرد منابع انسانی		
	کاهش عملکرد سازمان		
عوامل فرهنگی	فرهنگ سازمان	زمینه	
	فرهنگ جامعه		
عوامل اجتماعی	جامعه هدف		
	حمایت‌های اجتماعی		
عوامل محیطی	محیط درون‌سازمانی	مداخله‌گرها	
	محیط برون‌سازمانی		

بر مبنای یافته‌های مرحله کیفی پژوهش، مدل تحقیق در شکل (۱) نشان داده شده است.

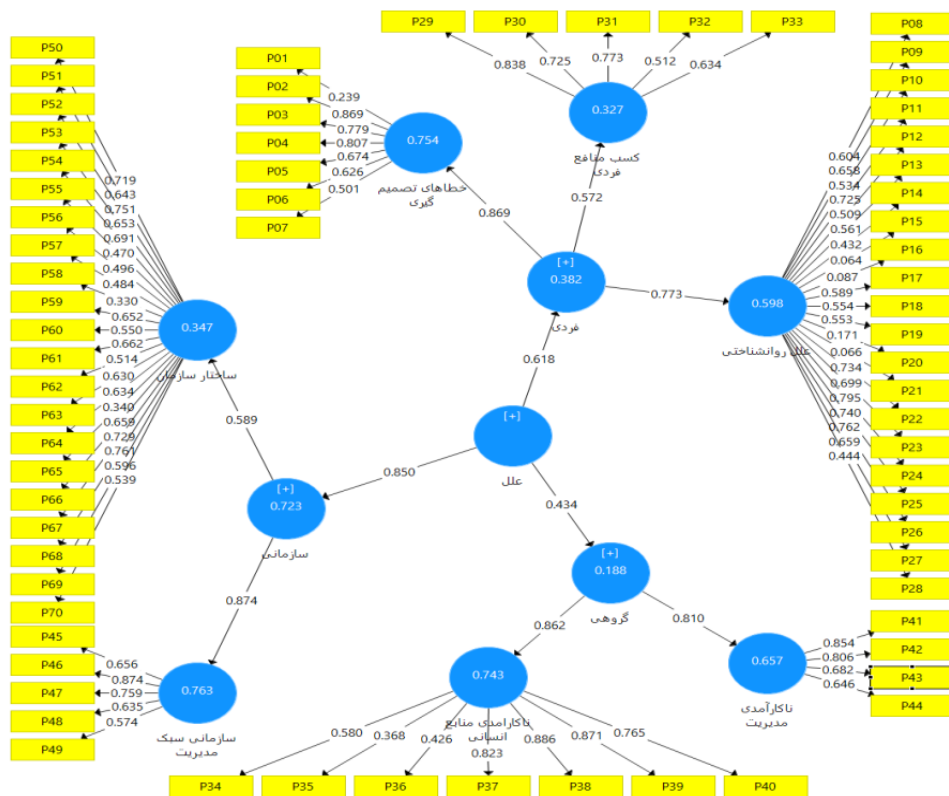


شکل ۱. مدل کیفی مستخرج از یافته‌های تحقیق

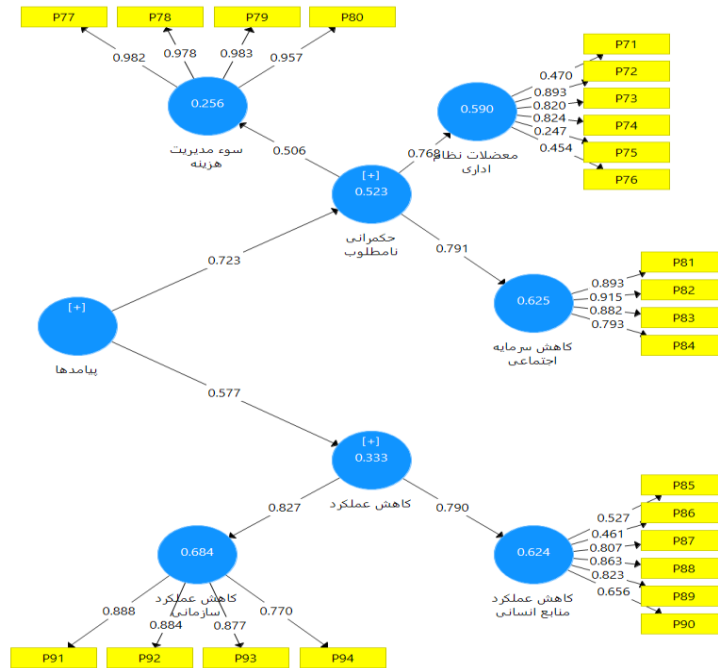
کدگذاری انتخابی

در این تحقیق کدگذاری انتخابی براساس تشریحی و روایت یک داستان بیان شده است. بدین ترتیب که شرایطی همانند عوامل فردی، گروهی و سازمانی باعث می‌شود که رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها شکل گیرد. از طرفی، این رفتار بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر عوامل مذکور باعث می‌شود که راهبردهای عدم محدودیت، جذب منابع و کاربرد زمان انتخاب شود. این راهبردها قطعاً پیامدهایی دارد که از جمله می‌توان به حکمرانی نامطلوب و کاهش عملکرد اشاره کرد. زمینه این راهبردها عوامل اجتماعی و فرهنگی هستند که باعث شکل‌گیری رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات و تصمیمات اولیه می‌شود. در این میان، نباید از مداخله‌گرهایی چون عوامل محیطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی چشم‌پوشی کرد.

در ادامه جهت اعتبارسنجی مدل به دست آمده به بررسی توصیفی ابعاد و متغیرهای اصلی مورد مطالعه در تحقیق حاضر پرداخته می شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، از روش دو مرحله ای برای الگویابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. پیش از انجام هر آزمونی در مدل های اندازه گیری انعکاسی، باید آزمون همگن بودن به جهت تک جنسی کردن یا تک بعدی کردن سؤالات یک متغیر انجام گیرد. اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق فن تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که در نمودار (۱) و (۲) آمده است.



نمودار ۱. بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی عقل



نمودار ۲. بار عاملی مدل تحلیل عاملی تأییدی پیامدها

در مدل تحلیل عاملی برازش یافته، بار عاملی تمامی متغیرها به جز سؤالات ۱، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۱، ۳۵، ۵۸ و ۶۵، ۷۱ و ۷۵ در پیش‌بینی گویه‌های مربوط در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بوده است. لذا در این مرحله حذف و از ادامه فرایند کنار گذاشته می‌شوند. در مدل اندازه‌گیری انعکاسی اصلاح شده، آزمون‌های متفاوتی برای پایایی مدل انجام می‌گیرد. آزمون آلفای کرونباخ، همبستگی درونی سؤالات یک متغیر خارج از مدل و ضریب پایایی ترکیبی، همبستگی درونی سؤالات یک متغیر را داخل مدل نشان می‌دهد که باید از ۰/۷ بیشتر باشد. در ادامه هینسلر^۱ و همکاران (۲۰۰۹) برای روایی ابزار تحقیق، روایی همگرا را پیشنهاد داده‌اند که میانگین واریانس استخراجی باید بزرگتر از ۰/۵ باشد که نتایج در جدول (۳) آمده است.

1. Henseler

جدول ۳. نتایج پایایی و آزمون میانگین واریانس استخراجی

ردیف	مؤلفه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
۱	حکمرانی نامطلوب	۰/۷۷۱	۰/۷۳۱	۰/۵۹۵
۲	سوء مدیریت هزینه	۰/۹۸۳	۰/۹۸۷	۰/۹۵۱
۳	معضلات نظام اداری	۰/۷۷۳	۰/۸۷۵	۰/۶۱۴
۴	کاهش سرمایه اجتماعی	۰/۸۹۵	۰/۹۲۷	۰/۷۶۱
۵	کاهش عملکرد	۰/۸۸۰	۰/۹۱۶	۰/۶۰۰
۶	کاهش عملکرد سازمانی	۰/۷۸۴	۰/۸۵۱	۰/۷۳۳
۷	کاهش عملکرد منابع انسانی	۰/۸۲۷	۰/۸۶۶	۰/۵۰۰
۸	خطاهای تصمیم‌گیری	۰/۹۱۴	۰/۹۲۳	۰/۵۲۶
۹	ساختار سازمان	۰/۷۶۵	۰/۸۳۰	۰/۵۸۲
۱۰	سبک مدیریت	۰/۹۰۲	۰/۹۱۶	۰/۵۰۰
۱۱	علل فردی	۰/۸۲۹	۰/۸۶۳	۰/۵۰۷
۱۲	علل روان‌شناختی	۰/۷۵۷	۰/۸۳۷	۰/۵۹۹
۱۳	ناکارآمدی منابع انسانی	۰/۷۴۴	۰/۸۲۹	۰/۵۹۴
۱۴	ناکارآمدی مدیریت	۰/۷۹۸	۰/۸۶۹	۰/۵۶۵
۱۵	کسب منافع فردی	۰/۷۸۷	۰/۷۳۹	۰/۵۹۸
۱۶	علل گروهی	۰/۷۷۲	۰/۷۸۹	۰/۷۶۸
۱۷	علل سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۸۶۹	۰/۵۷۹

درخصوص روایی واگرا، از آزمون فورنل و لارکر^۱ استفاده شده است که علاوه بر سؤالات هر متغیر نسبت به هر متغیر دیگر خود متغیرها نیز باید نسبت به هم واگرایی داشته باشند. جدول (۴) و (۵) نتایج واگرایی یافته‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۴. آزمون فورنل و لارکر علل

گروهی	فردی	کسب منافع	مدیریت	ناکارآمدی	منابع انسانی	ناکارآمدی	فردی	علل	مدیریت	سبک	سازمانی	ساختار سازمان
												ساختار سازمان
											۰٫۹۱۸	۰٫۵۸۹
										۰٫۹۰۷	۰٫۸۷۴	۰٫۷۰۳
										۰٫۵۹۷	۰٫۴۵۸	۰٫۶۷۶
										۰٫۶۰۲	۰٫۵۱۶	۰٫۵۸۷
										۰٫۴۳۷	۰٫۴۰۲	۰٫۷۴۳
										۰٫۳۸۰	۰٫۲۸۱	۰٫۶۸۵
										۰٫۴۲۷	۰٫۲۹۷	۰٫۶۱۱
گروهی	۰٫۸۷۶	۰٫۵۱۱	۰٫۸۱۰	۰٫۸۶۳	۰٫۴۰۹	۰٫۵۱۹	۰٫۳۳۴	۰٫۲۵۱	۰٫۷۱۹			

1. Fornell-Larcker Criterion

جدول ۵. آزمون فورنل و لارکر پیامدها

	حکمرانی نامطلوب	سوء مدیریت هزینه	معضلات نظام اداری	کاهش سرمایه اجتماعی	کاهش عملکرد	کاهش عملکرد سازمانی	کاهش عملکرد منابع انسانی
حکمرانی نامطلوب	۰,۹۰۳						
سوء مدیریت هزینه	۰,۴۲۴	۰,۹۷۵					
معضلات نظام اداری	۰,۷۵۹	۰,۱۱۶	۰,۷۸۳				
کاهش سرمایه اجتماعی	۰,۸۰۸	۰,۱۵۱	۰,۵۷۵	۰,۸۷۲			
کاهش عملکرد	۰,۵۱۲	۰,۰۷۱	۰,۵۷۸	۰,۵۱۴	۰,۹۷۴		
کاهش عملکرد سازمانی	۰,۴۸۶	۰,۰۵۷	۰,۶۷۵	۰,۵۲۳	۰,۸۴۱	۰,۸۵۶	
کاهش عملکرد منابع انسانی	۰,۴۷۰	۰,۴۵۲	۰,۵۶۹	۰,۵۴۸	۰,۷۸۴	۰,۷۴۵	۰,۷۹۷

بحث و نتیجه گیری

همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان داد الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی براساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، شامل شرایط علی (عوامل فردی، گروهی و سازمانی)؛ مقوله محوری (تداوم تعهد و تشدید تعهد)، راهبرد (راهبرد جذب منابع، راهبرد کاربرد زمان و راهبرد عدم محدودیت)، پیامدها (حکمرانی نامطلوب و کاهش عملکرد)، زمینه (عوامل فرهنگی و اجتماعی) در نهایت مقوله مداخله‌گرها شامل یک مؤلفه عوامل محیطی است.

در تبیین شرایط علی، منظور از عوامل فردی، عوامل شخصی فرد مدیر است که باعث می‌شود وی بر تعهدات خود پافشاری نماید و علل گروهی، عواملی هستند که زمانی که مدیر در گروهی قرار دارد و تحت تأثیر گروه است، باعث می‌گردد که در تعهدات و تصمیمات اولیه خویش پافشاری نماید. همچنین منظور از عوامل سازمانی، عوامل تأثیرگذاری است که به پافشاری مدیران بر تعهدات و تصمیمات اشتباه آنها منجر می‌شود. نتایج حاصل با نتایج برخی پژوهش‌ها همسو است. در این راستا مقیمی (۱۳۹۶) در مطالعه خود بیان نمود که متغیرهای خودتوجهی، امید به آینده، فرهنگ و انتظار از آینده بر تصمیمات اولیه مالی مدیران مؤثرند. از نظر کاوسی داودی و جهانفر (۱۳۹۶) عوامل سازمانی از قبیل حمایت سیاسی و عدم الزام

فرد به پاسخگویی در برابر نتایج سبب می‌شود که فرد بر تصمیماتش پافشاری داشته باشد. رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۹۳) نیز در مطالعه‌ای نشان دادند که عوامل خودکارآمدی، خودتوجهی و امید، توجیه‌کننده پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد است. همچنین جیلینگ^۱ (۲۰۲۰) کاهش پافشاری بر تعهد را از طریق مربی‌گری تحت تأثیر عواملی چون خودتوجهی (نظریه تقویت، تعصب اطلاعات)، حسرت پیش‌بینی شده، هنجارهای فرهنگی و گزینه جایگزین می‌داند. به‌زعم اسلیسمن^۲ (۲۰۱۸) هویت گروهی یا قدرت، بیشترین تأثیر را بر افزایش پافشاری بر تعهد دارد، درحالی‌که ارزیابی عمومی تصمیم و مقاومت در برابر تصمیم دیگران اهمیت کمی در رابطه با پافشاری بر تعهد دارد. لیانگ^۳ (۲۰۱۴) نیز ادعان می‌دارد تشدید تعهد به‌ندرت یک تصمیم فردی است. از دید وی پاسخگویی و شفافیت در تصمیم‌گیری یک عامل اجتماعی سازمانی محسوب می‌شود که می‌تواند مانع بروز پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها شود.

در تبیین مقوله محوری که شامل تداوم تعهد و تشدید تعهد است، بیان می‌شود که تداوم تعهد سطحی از تعهد را نشان می‌دهد که در آن مدیر اصرار بر تصمیمات اشتباه خود دارد، زیرا ممکن است برای او هزینه‌هایی را دربر داشته باشد. همچنین منظور از تداوم تعهد، احساس فشار به‌منظور تداوم تعهد و همچنین فرصت‌نداشتن به‌منظور تغییر گزینه انتخابی است. تشدید تعهد نیز حالتی است که تمایل مدیر را برای متعهدماندن به رفتارهای گذشته خود به‌ویژه آنهایی که به‌صورت عمومی نشان داده شده‌اند توصیف می‌کند، حتی اگر نتایج مطلوبی نداشته باشند. به‌عبارت‌دیگر، تشدید تعهد باعث می‌شود که مدیر در دام تعهد گیر بیفتد. تحقیقات نشان داده است که در خصوص تشدید تعهد، عواملی از جمله سن تصمیم‌گیرنده یک عامل تعیین‌کننده اصلی پافشاری بر تعهد شناخته شده است. به‌طوری‌که به‌زعم رایس^۴ (۲۰۱۰) هرچه سن تصمیم‌گیرنده افزایش یابد، شکل‌های خاصی از رفتار غیرمنطقی، انگیزه روان‌شناختی و پافشاری بر تعهد کاهش می‌یابد. همچنین با افزایش سن تصمیم‌گیری، تجربه کاری افزایش می‌یابد و به‌عنوان عامل مثبت روان‌شناختی تلقی می‌شود. همچنین واحدهای تصمیم‌گیرنده قدیمی، به‌خصوص اگر باتجربه باشند، ممکن است احساس کنند سازمان از آنها انتظار "موفقیت" دارد. بنابراین، بیش از واحدهای تصمیم‌گیرنده

1. Geiling
2. Sleesman
3. Liang
4. Rice

جوان و بی تجربه خود را ملزم به تشدید تعهد می دانند. نتایج حاصل با نتایج برخی پژوهش ها همسو است. معتمدی (۱۳۹۳) اذعان می دارد نیاز به خودتوجهی از طریق فرایندهای شناختی، پافشاری بر تعهد را تحت تأثیر قرار می دهد و بیانگر انگیزه قوی برای تداوم یک پروژه شکست خورده است. به زعم اسلیسمن (۲۰۱۸) تجربه یک تعیین کننده مهم رفتار پافشاری بر تعهد است. تصمیم گیرنده باتجربه دارای اعتماد به نفس بیش از حد می شود و از خود تصویری غیرواقعی ایجاد می کند که علی رغم دریافت بازخورد منفی منجر به تشدید تعهد در آنها می شود زیرا معتقدند قادر به غلبه بر مشکلات پروژه هستند.

در ارتباط با مقوله راهبردها بیان می شود که راهبردهای به دست آمده شامل راهبرد جذب منابع، راهبرد کاربرد زمان و راهبرد عدم محدودیت است. منظور از راهبرد جذب منابع، آن دسته راهبردها یا راهبردهایی است که مدیری که درصدد پافشاری بر تعهدات اولیه خود می باشد، برای رسیدن به هدف خود از آن استفاده می کند. همچنین در خصوص تبیین راهبرد جذب منابع، می توان گفت دلایلی که می تواند تعهد مدیران را در تصمیم گیری تشدید کند، بررسی منافع بالقوه قابل دستیابی پیش بینی شده است که اگر در پروژه ها بیش از هزینه های پیش بینی شده باشد، می تواند مدیران را در اینکه بر تعهداتشان مصر باشند، مطمئن سازد. همچنین در این خصوص به زعم فلدمن و وانگ^۱ (۲۰۱۹) به این دلیل که بیشترین سهم جستجو اغلب توسط منابع مالی محدود می شود، این احتمال وجود دارد که شرکت های دارای منابع و یا شرکت هایی که دارای راهبرد متمرکز هستند از یک سهمیه جستجو بزرگ تر برخوردار گردند. لذا افزایش تعهد در شرکت های دارای منابع مالی و یا شرکت دارای یک راهبرد متمرکز بیشتر می باشد. راهبرد کاربرد زمان، نیز طبق یافته های تحقیق آن دسته راهبردها یا راهبردهایی است که مدیری که درصدد پافشاری بر تعهدات اولیه خود می باشد برای رسیدن به هدف خود از آن استفاده می کند و در نهایت منظور راهبرد عدم محدودیت توسعه آن دسته راهبردها یا راهبردهایی است که مدیری که درصدد پافشاری بر تعهدات اولیه خود می باشد برای رسیدن به هدف خود از آن استفاده می کند. همچنین در خصوص راهبرد کاربرد زمان، راهبرد های زمان در دسترس بودن و سرعت تحقق پروژه از نتایج تحقیق می باشند. زمان در دسترس تصمیم گیری همان فاصله زمانی معینی است که بین لحظه احساس نیاز به اتخاذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می شود، می تواند به عنوان یک راهبرد در نظر گرفته شود. البته زمان صرف شده زیاد

برای اخذ تصمیم و یا مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان در راهبرد زمان بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند؛ چراکه عمر مدیریت در اکثر سازمان‌های دولتی کوتاه است و بهره‌برداری از یک اقدام طولانی مدت به دوره مدیریتی فرد نمی‌رسد. نتایج حاصل در این قسمت همسان با نتایج پژوهش‌های پویا و همکاران (۱۳۹۱) و استاو^۱ (۲۰۱۰) همسو است.

در ارتباط با مقوله پیامدها، منظور از حکمرانی نامطلوب، شاخص‌هایی است که باعث می‌شود در جامعه به صورت حکمرانی نامطلوب و نادرست برای عموم جامعه درک شود.

در تبیین پیامدها می‌توان گفت کاهش کیفیت نظام‌های نوین مدیریتی دستگاه‌های اجرایی، کاهش کارآمدی و اثربخشی نظام اداری، فقدان بهره‌وری در سطح دولت، کاهش منزلت نظام اجرایی کشور، فساد اداری، از بین رفتن منابع ملی، ضرر به بیت‌المال، مشکلات اقتصادی، از بین رفتن اعتماد کارکنان، سلب اعتماد عمومی جامعه، بدبینی جامعه به نظام اداری، کاهش مشروعیت حکومت، از بین رفتن اخلاق حرفه‌ای کارکنان، از بین رفتن تعهد و تعلق سازمانی کارکنان، از بین رفتن انگیزه شغلی کارکنان، بی‌تفاوتی سازمانی، کاهش اطاعت‌پذیری زیردستان، کاهش اعتماد نسبت به مدیران، کاهش بهره‌وری سازمان، کاهش کارآیی سازمان، کاهش اثربخشی سازمان، عدم مصرف بهینه اعتبارات سازمان از جمله پیامدهای رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی است.

همچنین منظور از کاهش عملکرد به عنوان پیامد استفاده از راهبرد های تحقیق، آن دسته شاخص‌هایی است که باعث می‌شود در جامعه به صورت کاهش عملکرد منابع انسانی و کاهش عملکرد سازمانی نمایانگر شود. نتایج حاصل با نتایج برخی پژوهش‌ها همسو است. به عنوان مثال، رضایی فر و حبیبی (۱۳۹۶) بیان می‌دارند که وجود فضای اخلاقی (به استثنای فضای ابزاری که رابطه مثبت با پافشاری مدیران بر تصمیم دارد) در سازمان می‌تواند پیش‌بینی‌کننده موثری برای کاهش سطح پافشاری بر تصمیمات مدیران باشد.

در ارتباط با مقوله زمینه، منظور از فرهنگ به عنوان بستر یا زمینه ایجاد پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، فرهنگ غالب در جامعه و سازمان است و منظور از عوامل اجتماعی به عنوان بستر یا زمینه ایجاد پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، جامعه هدف و میزان حمایت‌های

اجتماعی است. نتایج حاصل با نتایج برخی از پژوهش‌های پیشین همسو است. روبر^۱ (۲۰۱۸) بیان می‌دارد درجه پافشاری بر تعهد بستگی به نوع توجه اجتماعی دارد که گیرندگان هنگام ادامه یا پایان بخشیدن به فرایند تشدید، دریافت می‌کنند. کیل^۲ و همکاران (۲۰۱۸) اذعان دارند علاوه بر عوامل روان‌شناختی، اجتماعی نیز بر شیوع پافشاری بر تعهد در تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. در ارتباط با مقوله مداخله گر‌ها که شامل عوامل محیطی است می‌توان چنین بیان کرد که عوامل محیطی، آن دسته شاخص‌هایی است که شامل محیط درون‌سازمانی و محیط برون‌سازمانی است و بر راهبرد های پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه‌شان تأثیرگذار است. نتایج حاصل از این مقوله با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو می‌باشد. در این راستا فرهنگی و صفرزاده (۱۳۹۵) بیان می‌کنند پافشاری بر تعهد از طریق بازخورد مبهم عملکرد و فقدان استانداردهای عملکردی درون و برون‌سازمانی تقویت می‌شود. همچنین پویا و همکاران (۱۳۹۱) بیان می‌کنند عدم نظارت درونی در سازمان سبب می‌شود فرد بر تصمیماتش پافشاری داشته باشد.

در پایان، بر مبنای یافته‌های تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

باتوجه به نتایج شرایط علی فردی پیشنهاد می‌شود ارزیابی‌های دوره‌ای از تعهد اولیه و مقایسه هزینه فایده برای بررسی اینکه آیا این تصمیم از عقلانیت برخوردار است یا خیر، انجام گیرد. همچنین در راستای نتایج تحقیق مبنی بر ناکارآمدی مدیریت با عدم وجود مدیریت مشارکتی، به منظور کاهش پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، پیشنهاد می‌شود از خرد جمعی با استفاده از گروه‌های تخصصی یا اتاق فکر (مدیریت مشارکتی)، مشاور و یا مربی‌گری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی استفاده شود.

باتوجه به نتایج شرایط علی سازمانی مبنی بر عدم نظارت سازمانی، پیشنهاد می‌شود به منظور جلوگیری از پیگیری تصمیم‌گیرنده‌ها، گروه‌های جداگانه‌ای برای تصمیم‌گیری و نظارت بر اجرای آن تشکیل شود. همچنین در راستای نتایج همین قسمت، جهت انطباق ارزش‌های مدیران با ارزش‌های سازمان پیشنهاد می‌شود نظام‌های تشویق و تنبیه اصلاح شود؛ چراکه وقتی پاداش‌ها مبتنی بر نتایج باشد، مدیران می‌کوشند با گسترش تعهداتشان نتایج غلط را لاپوشانی کنند و زمانی که پاداش‌ها را برحسب فرایند تصمیم‌گیری و نه نتیجه، تخصیص داده شوند، این انگیزه برای مدیران ایجاد خواهد شد که در مقاطع مختلف بهترین تصمیمات را بگیرند، فارغ از اینکه تصمیمات اولیه آنها صحیح بوده است یا نه.

1. Röber
2. Keil

همچنین پیشنهاد می‌شود مرکز سیاست‌پژوهی زیرمجموعه سازمان اداری و استخدامی کشور به‌منظور تدوین و نظارت بر شاخص‌های تصمیم‌گیری مدیران ایجاد شود. همچنین باتوجه به اینکه در نتایج تحقیق، ناکارآمدی منابع انسانی به‌دست آمده است، پیشنهاد می‌شود راهبرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به‌منظور کاهش پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها استقرار یابد و انتصاب مدیران مبنی بر طی کردن کارراه شغلی از سطوح کارشناسی به مدیریتی باشد. از آنجاکه نتایج تحقیق، اینرسی سازمانی می‌باشد و از دید جامعه‌شناسی سازمانی، دلایل سیاسی و اینرسی می‌توانند پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها را تحریک کنند، پیشنهاد می‌شود الگوهای تکراری فعالیت‌های قبلی مورد بررسی قرار گیرد؛ چراکه بررسی آنها برای عملکرد یک سازمان ضروری است. بنابراین، انتخاب‌های بد می‌تواند ادامه داشته باشد چون آنها بخشی از یک روتین در جریان هستند.

باتوجه به نتایج شرایط علی گروهی، مبنی بر خودسانسوری گروه، برای اجتناب از تشدید تعهد پیشنهاد می‌شود محیطی امن ایجاد شود که همه نظراتشان را بیان کنند و ایجاد چنین محیطی به مدیران سازمان بستگی دارد. در برخی سازمان‌ها، مخالفان یا سرکوب می‌شوند یا خودشان متوجه می‌شوند که هر بازخورد سازنده‌ای مورد استقبال نیست. فرد مخالف اغلب بعد از اینکه عواقب کوتاه‌مدت یا بلندمدت اظهار نظرش را مشاهده می‌کند، ترجیح می‌دهد ساکت بماند. اما برای اجتناب از تشدید تعهد باید محیطی امن ایجاد شود که همه نظراتشان را بیان کنند و ایجاد چنین محیطی به مدیران سازمان بستگی دارد. همچنین در همین راستا پیشنهاد می‌شود به‌منظور پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها مدون‌سازی دانش در سازمان‌های دولتی صورت گیرد. همچنین باتوجه به نتایج همین سؤال، پیشنهاد می‌شود، مدیران، نگرششان را نسبت به تعهد تغییر دهند. به این معنا که باید تصمیمی گرفت و آن را اجرا کرد، اما در عین حال نسبت به لغو تعهد نسبت به آن تصمیم نیز آمادگی داشت و در صورت نتیجه نامناسب اولیه، بتوان تصمیم دیگری اتخاذ کرد. طبیعتاً باید همواره عقلایی بودن تعهدات آتی و تشخیص زودهنگام شکست‌ها را ارزیابی کرد.

باتوجه به نتایج مقوله محوری، مبنی بر پافشاری بر تعهد براساس تداوم و تشدید تعهد پیشنهاد می‌شود در ارزیابی عملکرد مدیران که به‌صورت سالانه صورت می‌گیرد، شاخصی برای سنجش تصمیم‌گیری تدوین شود. به‌عبارت‌دیگر در شاخص‌های کانون‌های ارزیابی تجدیدنظر و شایستگی مهارت‌های ادراکی در دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای کشور اضافه شود. همچنین

در همین راستا پیشنهاد می‌شود شرایط احراز ارزیابان کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران با رویکرد سنجش تصمیم‌گیری مدیران بازبینی و اصلاح شود.

باتوجه به نتایج راهبردها مبنی بر راهبرد جذب منابع، به‌منظور کاهش پدیده، جذب منابع مالی موردنیاز برای تغییر رویه و ایجاد گزینه جایگزین پیشنهاد می‌شود. همچنین در همین راستا پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر تفکر راهبردی، تصمیم‌های سازمانی در راستای اهداف و راهبرد های سازمان شکل گیرد، نه صرفاً متناسب با فهم و سلیقه مدیر، که این امر می‌تواند به کاهش پدیده کمک نماید.

باتوجه به نتایج پیامدها، مبنی بر ازبین‌رفتن اخلاق حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان پیامد کاهش عملکرد منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با محوریت توجه‌نمودن به مسائل اخلاقی و اخلاق حرفه‌ای در سازمان صورت پذیرد.

باتوجه به نتایج سؤال فرعی زمینه‌ها پیشنهاد می‌گردد مزایا و معایب پافشاری بر تعهدات اولیه برای مدیران تبیین شود و اصول و ارزش‌های فرهنگی در سازمان جهت کاهش پافشاری مدیران بر تعهداتشان ترویج پیدا کند. همچنین پیشنهاد می‌شود حمایت اجتماعی توسط مدیران برای توقف پافشاری بر تعهدات اولیه مدیران صورت پذیرد.

باتوجه به نتایج مداخله‌گرها، مبنی بر آموزش، به‌منظور کاهش پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، پیشنهاد می‌شود به مدیران تفاوت بین داشتن مهارت، اعتمادبه‌نفس کاذب و اصرار بر تصمیم، آموزش داده شود. همچنین الگوهای مختلف تصمیم‌گیری و سبک‌های مختلف آن در شرایط، اقتضانات و محیط‌های مختلف بررسی و به مدیران آموزش داده شود.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود، علل پدیده پافشاری بر تعهدات اولیه بین سطوح مختلف مدیریتی بررسی شود. بررسی آن در بخش خصوصی باتوجه به ماهیت متفاوت کاری و تصمیم‌گیری مبتنی بر منافع شخصی آنها و مقایسه علل آن با بخش دولتی که دارای منافع عامه می‌باشد، نیز می‌تواند سهم نظری مناسبی را در این شاخه علمی ایجاد نماید.

پیشنهاد می‌شود تا با تعریف سناریوهای مشخص در سازمان‌ها پافشاری مدیران و علل آنها به‌طور مستقیم و باتوجه به شرایط موجود اندازه‌گیری شود.

باتوجه به اهمیت تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود ابزارهای سنجش تصمیم‌های مدیران بررسی و طراحی شود. این موضوع می‌تواند در قالب طرح‌های پژوهشی متعدد پیگیری شود.

به نظر می‌رسد که هر یک از طبقات، مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده در این مطالعه، می‌تواند به عنوان یک پروژه تحقیقاتی مجزا در نظر گرفته شوند و سهم هر یک از شرایط علی، مقوله محوری، راهبرد، پیامدها و زمینه‌ها و مداخله‌گرها بر تشدید تعهدات مورد ارزیابی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود تحقیقی مبنی بر رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندها به طور مجزا با به کارگیری روش نظرسنجی میدانی از افراد متخصص و آگاه انجام شود و قضاوت در مورد نشانگرها و گویه‌ها برحسب نظرات آنها صورت گیرد.

مهم‌ترین محدودیت‌هایی که محقق طی فرایند تحقیق با آنها مواجه شد عبارتند از:

- ✓ وجود ویروس کووید ۱۹ منجر به دورکاری مدیران شده بود که این امر باعث تأخیر در انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها شد.
- ✓ باتوجه به بار معنایی منفی موضوع تحقیق و ترس مدیران از تبعات آن، بعضاً حاضر به انجام مصاحبه نمی‌شدند و یا از پاسخ‌دادن طفره می‌رفتند.
- ✓ نقش نگاه نظری پژوهشگر در مقوله‌بندی داده‌های کیفی: از آنجا که بخشی از این پژوهش به تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی مربوط می‌شد، در این فرایند زمینه‌ها، ذهنیت، تجربه و دانش پژوهشگر در طبقه‌بندی و نام‌گذاری داده‌ها دخیل بوده است. برای کاهش این محدودیت، همان‌گونه که در فصل سوم و در بخش دقت‌مندی و اعتبار یافته‌ها ذکر شد، تلاش شد تا با استفاده از ضریب کاپا، این محدودیت تا حد قابل‌قبولی کاهش یابد.
- ✓ این تحقیق همانند اغلب تحقیقات حوزه علوم انسانی و اجتماعی نمی‌تواند فارغ از تأثیر عوامل مداخله‌گر احتمالی باشد. به بیان دیگر، امکان تأثیرگذاری برخی متغیرهای خارج از قدرت پژوهشگر بر نتایج پژوهش، دور از ذهن نیست. اثر احتمالی متغیرهای جنسیت، سن و سال، سطح تحصیلات، سابقه شغلی و سایر متغیرهای مداخله‌گر و جمعیت‌شناختی می‌تواند نتایج تحقیق را دچار سوگیری کند.

- ✓ درخصوص ابزار این پژوهش در بخش کمی که پرسشنامه است، باید ذکر کرد که در پرسشنامه مذکور از مقیاس درجه‌بندی لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، بینابین، موافق و کاملاً موافق) استفاده شده است که ممکن است موجب گرایش پاسخگو به پاسخ‌های یکنواخت و بالاتر از متوسط باشد.
- ✓ محدود نمودن جامعه آماری و نمونه آماری به سازمان‌های دولتی جهت جمع‌آوری اطلاعات دقیق‌تر نیز از جمله محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌رود.
- ✓ نتایج پژوهش حاضر قابل‌تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی است و در صورت‌نیاز تعمیم به سایر سازمان‌ها این کار باید با احتیاط و دانش کافی صورت بگیرد.

سپاس‌گزاری

از اساتید و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان خراسان رضوی جهت همکاری در پژوهش مذکور سپاس‌گزاری می‌شود.

منابع

- اخباری مریم‌سادات، عریضی، حمیدرضا و علوی، سیدکمال (۱۳۸۹)، رابطه تعهد سازمانی و ابعاد آن با تعهد حرفه‌ای در بین کارکنان پالایشگاه استان اصفهان، **مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت**، ۴(۱۲): ۱۲۹-۱۵۷.
- بهاری، بامداد و طاهری روزبهانی، محمد (۱۴۰۲)، طراحی مدل مدیریت الکترونیکی منابع انسانی مبتنی بر دانش آفرینی در شرکت‌های دانش‌بنیان، **فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت بازرگانی**، ۳(۱): ۱۰۶-۱۲۱. پازوکی، عباس (۱۳۹۹)، **سازمان و مدیریت**، چاپ اول، تهران، انتشارات شریف‌زاده.
- پویا، علی‌رضا و اسلامی، قاسم (۱۳۹۱)، نوع‌شناسی علل پدیده پافشاری بر تصمیمات در بخش دولتی، **بهبود مدیریت**، ۶(۱): ۳۱-۵۵.
- حریری، نجلا (۱۳۸۵)، **اصول و روش‌های پژوهش کیفی**، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- حسین‌پور، آرش، رنجبر، محمدحسین، اسدنیان، جهانبخش و احمدی، فائق (۱۳۹۲)، تأثیر شناخت سوگیری‌های رفتاری مدیران بر تمایلات عاطفی سرمایه‌گذاران از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی خاکستری، **مجله دانش سرمایه‌گذاری**، ۱۲(۴۷): ۶۰۵-۶۴۰.
- رحیم‌نیا، فریبرز و پویا، علی‌رضا (۱۳۹۹)، نقش عوامل روان‌شناختی در بروز پدیده پافشاری بر تعهدات باتوجه به نقش واسط ادراک از ریسک مدیران، **مورد مطالعه مدیران شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد**، **مطالعات رفتار سازمانی**، ۳(۳): ۶۵-۸۷.
- رضایی‌فر، حمید و حبیبی، هما (۱۳۹۶)، نقش ابعاد فضای اخلاقی سازمان در پیش‌بینی پافشاری مدیران بر تصمیمات اولیه، **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۴(۲): ۱۱۲-۱۰۶.
- زرین‌نگار، محمدجواد (۱۳۹۸)، **مبانی سازمان و مدیریت**، مؤسسه فرهنگی - هنری دیباگران، چاپ دوم، تهران.
- شایقی، داود، یزدانی، حمیدرضا، زارعی‌متین، حسن و فرجی، امین (۱۴۰۲)، مدل تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر توانایی‌های شناختی مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان اردبیل، **مدیریت بهره‌وری**، ۱۷(۶۵): ۱۶۵-۲۰۲.
- شبیبت‌الحدی، سیداحمد و مهدی‌نیا، سیدمهدی (۱۳۹۵)، **تصمیم‌گیری سازمانی**، انتشارات شریف‌زاده، چاپ اول، تهران.

- عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱)، تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ۳۴-۱۹.
- کاکاپور، صبا (۱۳۹۵)، *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات آها، تهران.
- کاوسی داودی، سیدمجتبی و جهانفر، رضا (۱۳۹۶)، *شناسایی و تعیین عوامل سازمانی، محیطی و پروژه‌ای مؤثر بر به‌وجود آمدن پدیده پافشاری بر تصمیم‌گیری مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گلستان*، تهران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش‌بنیان باتأکید بر اقتصاد مقاومتی.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۹۵)، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم - نظریه‌ها و کاربردها)*، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ دهم، تهران، انتشارات برآیند پوش.
- مبارکی، محمدحسن، نوری، پوریا و احمدی کافشانی، عبدالله (۱۳۹۵)، *شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سوگیری تشدید تعهد در کارآفرینان: رویکرد نظریه برخواسته از داده‌ها*، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۱): ۱۶۳-۱۷۸.
- مشبکی، اصغر و پویا، علی‌رضا (۱۳۸۹)، *توجه‌پذیری پدیده پافشاری بر تصمیمات اولیه مدیران در بخش دولتی، نشوبه مدیریت دولتی*، ۲(۵): ۱۵۹-۱۷۶.
- معمدی، پریا (۱۳۹۳)، *بررسی رابطه بین خودتوجهی و پافشاری بر تعهد باتاکید بر دیدگاه انگیزشی*، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۹)، *مبانی سازمان و مدیریت*، انتشارات مهربان، چاپ ششم، تهران.
- موقر افزلی، سیدمسلم (۱۳۹۸)، *ماهیت و جایگاه تصمیم‌گیری در مدیریت و بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری*، تهران، کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.
- نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۸)، *سازمان و مدیریت*، چاپ دوم، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- وادیان، عبدالخالق و بدری، حسین (۱۳۹۹)، *تصمیم‌گیری و خلاقیت در سازمان*، چاپ اول، تهران، انتشارات شریف‌زاده.
- Białek, M., Węgrzyn, M., & Meyers, E. A. (2021). Escalation of commitment is independent of numeracy and cognitive reflection. Failed replication and extension of Staw (1976). *Economics and Business Review*, 7(2), 5-16.
- Burns N, Grove SK. (2005). *The practice of nursing research; conduct, critique, and utilization*. 5th ed. Philadelphia, PA: Elsevier Saunders.
- Chulkov, D. V. (2017). Escalation of commitment and information security: theories and implications. *Information & Computer Security*, 25(5), 580-592.

- Drašček, M., Mesner Andolšek, D., & Buhovac, A.R. (2023). Ethical Decision-Making in Management: Perspectives of the Philosopher, **the Sociologist and the Manager (1st ed.)**. Routledge.
- Feldman, G & , Wong, K. F. E. (2019). When Action-Inaction Framing Leads to Higher Escalation of Commitment: A New Inaction-Effect Perspective on the Sunk-Cost Fallacy. **Psychological Science**, 29(4), 537–548.
- Geiling, H.(2020).Research Paper: De-escalation of Commitment through Coaching.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In **New challenges to international marketing** (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hodgkinson, G. P., Burkhard, B., Foss, N. J., Grichnik, D., Sarala, R. M., Tang, Y., & Van Essen, M. (2023). The Heuristics and Biases of Top Managers: Past, Present, and Future. **Journal of Management Studies**.
- Jordão, A. R., da Costa, R. L., dos Santos António, N. J., & Falcão, P. F. (2019). Bounded rationality in decision making: Biases in managers of the Portuguese port sector. **In XXIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica-Emprendimiento, estrategia y conocimiento**.
- Karami A, Farokhzadian J, Foroughameri G.(2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: is it important for human resource management? **PLoS One**.12(11).
- Keil, T., Kuusela, P., & Stieglitz, N. (2018). Exploration and Negative Feedback–Behavioral Learning, Escalation of Commitment, and Organizational Design. **Organization Design**. Emerald Publishing Limited.
- Lemmens K, Strating M, Huijsman R, Nieboer A. (2009).Professional commitment to changing chronic illness care: results from disease management programmes. **International Journal for Quality in Health Care**. 21(4):233-42.
- Liang, B., Kale, S. H., & Cherian, J. (2014). Is the future static or dynamic? The role of culture on escalation of commitment in new product development. **Industrial Marketing Management**, 43(1), 155-163.
- Lincoln, Y.S. & E. Guba. (1985). Establishing Trustworthiness, Naturalist Inquiry. **Newbury Park, LA ,Sage**
- Lockhart, J. (2020, October). Escalation of Commitment Amongst Collective Decision Makers: Learnings for Company Boards From New Zealand's Covid-19 Panic. **In 16th European Conference on Management, Leadership and Governance** (p. 121). Academic Conferences International limited.
- Louie-Poon S, Hilario C, Scott SD, Olson J. (2022).Toward a moral commitment: Exposing the covert mechanisms of racism in the nursing discipline. **Nursing Inquiry**.29(1):e12449. doi:10.1111/ nin.12449
- Malmendier, U., Pezone, V., & Zheng, H. (2023). Managerial duties and managerial biases. **Management Science**, 69(6), 3174-3201.
- Ohlert, C. R., & Weißenberger, B. E. (2020). Debiasing escalation of commitment: the effectiveness of decision aids to enhance de-escalation. **Journal of Management Control**, 30(4), 405-438.

- Rice, M. T. (2010). **Escalation of commitment behaviour: A critical, prescriptive historiography** (Doctoral dissertation, Coventry University).
- Rijal, S. (2023). The Importance of Community Involvement in Public Management Planning and Decision-Making Processes. **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)**, 1(2), 84-92.
- Röber, B. (2018). Escalation of Commitment in Internationalization Processes, The Role of Bounded Rationality in the Uppsala Model.
- Sarangee, K. R., Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (2019). Anticipated regret and escalation of commitment to failing, new product development projects in business markets. **Industrial Marketing Management**, 76, 157-168.
- Sleesman, D. J., Lennard, A. C., McNamara, G., & Conlon, D. E. (2018). Putting escalation of commitment in context: A multilevel review and analysis. **Academy of Management Annals**, 12(1), 178-207.
- Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. **Organizational decision making**, 191, 215.
- Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Ed., Sage**
- Weeth, A., Prigge, J & Homburg, C. (2019). The Role of Departmental Thought Worlds in Shaping Escalation of Commitment in New Product Development Projects. **Journal of Product Innovation Management**.
- Zorn, M. L., DeGhetto, K., Ketchen Jr, D. J., & Combs, J. G. (2020). The impact of hiring directors' choice-supportive bias and escalation of commitment on CEO compensation and dismissal following poor performance: A multimethod study. **Strategic Management Journal**, 41(2), 308-339.