

## نقش عوامل روانشناختی در بروز پدیده پافشاری بر تعهدات با توجه به نقش واسط ادراک از ریسک مدیران

(مورد مطالعه مدیران شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد)

فریبرز رحیم‌نیا\*، علیرضا پویا\*\*، قاسم اسلامی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۱۵

### چکیده

پافشاری غیرمنطقی بر تعهدات و تصمیمات، پدیده شناخته شده‌ای است که در آن افراد و سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در آنچه که اقدامی شکست‌خورده است، ادامه می‌دهند. عوامل مختلفی درصدد تبیین این پدیده هستند که از آن میان، عوامل روان‌شناختی بیشترین نقش را در توجیه این پدیده دارند. هدف در تحقیق حاضر، تعیین تأثیرگذاری عوامل روان‌شناختی خود-کارآمدی، خود توجیعی و امید بر پافشاری بر تعهدات مدیران شرکت‌های بازرگانی مستقر در شهر مشهد با توجه به نقش واسط ادراک از ریسک می‌باشد. روش تحقیق، ماهیتی پیمایشی-کاربردی دارد. داده‌های این تحقیق با نظرسنجی از مدیران شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰.۷۰. برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را مورد تأیید قرار داد. تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از روش آماری مدل‌های معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان داد که عوامل خودکارآمدی، خودتوجیعی و امید، توجیه‌کننده پدیده پافشاری بر تعهدات در میان مدیران بازرگانی شهر مشهد است.

**کلیدواژه‌ها:** پافشاری بر تعهدات؛ خودتوجیعی؛ خودکارآمدی؛ امید؛ ادراک از ریسک.

## مقدمه

مفهوم «پافشاری بر تعهدات» که اولین بار توسط استاو<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) مطرح شد، به شرایطی اطلاق می‌شود که تصمیم‌گیرندگان به‌رغم دریافت بازخورهای منفی مبنی بر اشتباه بودن تصمیم‌های اولیه، بر اختصاص منابع به آنها اصرار می‌ورزند. این عمل از نظر اقتصادی نامعقول بوده و همچون دامی برای تصمیم‌گیری منطقی است، زیرا تصمیم به ادامه یک اقدام خاص باید بر اساس منافع و هزینه‌های مورد انتظار آن باشد، نه صرفاً با توجه به سرمایه‌ای که قبلاً به آن اختصاص یافته است. با وجود اینکه منطقی حکم می‌کند در مواجهه با نتایج منفی از پافشاری بر سلسله اقدامات گذشته دست کشید، تحقیقات نشان داده است که مدیران، عکس آن را انجام می‌دهند (کیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، بروکنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲).

با بررسی‌های به‌عمل آمده، به نظر می‌رسد این پدیده بین مدیران شرکت‌های بازرگانی شیوع بیشتری داشته باشد؛ چرا که تصمیم‌گیری‌های این دسته از مدیران غالباً با ریسک بیشتری همراه است و این پدیده نیز ارتباط تنگاتنگی با ریسک در تصمیم‌گیری دارد. مثلاً با وجود اینکه محصولات نوآورانه گاهی به دلیل مشکلات فنی (همچون دوام، کیفیت و غیره) و مشکلات مربوط به بازار (همچون جایگاه نامناسب محصول یا شرکت، عدم آگاهی از محصول و نبود تبلیغات کافی و غیره...) با شکست مواجه می‌شوند، مدیران ممکن است شیفته این محصولات جدید شده و بر آنها پافشاری بی‌مورد داشته باشند. به‌رغم اهمیت این پدیده و تبعات و پیامدهای آن برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها (راس و استاو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳)، به نظر می‌رسد که این معضل در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی مورد بی‌توجهی واقع شده است و مطالعات اندکی به آن پرداخته شده است. این در حالی است که بیشتر مدیران ایرانی پافشاری بر تعهدات را نشانه‌ای از ثبات رویه می‌دانند و به‌ثمر رساندن برخی پروژه‌ها و برنامه‌های تاریخ گذشته را یکی از موفقیت‌های خود در سازمان می‌پندارند. اگرچه تحقیقات پیشین، پدیده پافشاری بر تعهدات را از ابعاد گوناگون بررسی کرده‌اند، ولی از جنبه روان‌شناختی و رفتاری بیشتر مورد توجه قرار گرفته

1- Staw  
2- Keil Mann and Rai  
3- Brockner  
4- Roos & Staw

است. بنابراین به دلیل اینکه عوامل روان‌شناختی در توجیه این پدیده بسیار مؤثر هستند و در جامعه مورد مطالعه نیز نمود بیشتری دارند، از بین همه عوامل مؤثر بر آن (همچون عوامل سازمانی، اجتماعی، پروژه‌ای و روان‌شناختی)، این تحقیق به بررسی تأثیر عوامل روان‌شناختی پرداخته است. از آنجا که بین عوامل روان‌شناختی نیز مطالعات مختلف بارها به انگیزه‌های خودتوجهی، خودکارآمدی و امید اشاره کرده است، تحقیق حاضر دنبال آن است که تأثیر این عوامل را بر متغیرهای پافشاری بر تعهدات و ادراک از ریسک که جزء لاینفک آن است، بسنجد.

## مبانی نظری

در این بخش، ضمن تعریف متغیرهای تحقیق و بیان روابط متقابل آنها فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

## پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم

پافشاری بر اقدامات شکست‌خورده، به عنوان پدیده رفتاری ریشه در روان‌شناسی دارد. پس از آن پافشاری به ادبیات مدیریت وارد شده و در مورد پروژه‌ها و اقداماتی به کار رفت که منابع زیادی را مصرف می‌کنند، بدون آن که نتایج مطلوبی ایجاد نمایند (بروکنر، ۱۹۹۲؛ استاو و راس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). پافشاری، تمایل رفتاری به ادامه دادن پروژه‌ای است که در عین حالی که با مشکل مواجه شده، فرد تصمیم‌گیرنده تمایلی به لغو یا اصلاح آن ندارد (کیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). همچنین پافشاری به معنای "در دام افتادن" یا "چسبیدن" فرد به یک موضوع یا یک رفتار است که ممکن است نسبت به پدیده‌های مختلفی همچون تعهدات سازمانی و اهداف فردی رخ دهد. این حالت، به وضعیتی منجر می‌شود که با وجود دریافت بازخورد منفی، منابع بیشتری به انجام و ادامه یک فعالیت خاص اختصاص می‌یابد (کیل و همکاران، ۲۰۰۰). به طور کلی، می‌توان گفت که پافشاری رفتار فرد در نتیجه تعهد نسبت به ایده یا رفتاری است که مورد انتقاد و حمله واقع شده است. در

1- Staw and Ross

2- Keil, Truex and Mixon

چنین شرایطی، احتمال بیشتری دارد که افراد بسیار متعهد نسبت به افراد با تعهد کمتر بر یک اقدام پافشاری کنند.

### خود توجیهی

در نظریه ناهماهنگی شناختی<sup>۱</sup> (فیستنجر<sup>۲</sup>، ۱۹۵۷) بیان می‌شود که انگیزه‌های اشخاص از آن نشأت می‌گیرد و چنانچه شخصی بازخوردهای متفاوتی از آن چیزی که پیش‌بینی می‌کند دریافت دارد، حالت درون‌فردی منفی (ناهماهنگی) در وی ایجاد می‌شود. به دنبال این حالت، شخص در پی راهی است تا این حالت آزاردهنده را تسکین بخشد (الیوت و دیوین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). برهم و کوهن<sup>۴</sup> (۱۹۶۲)، مفهوم ناهماهنگی شناختی فیستنجر را در قالب نظریه خودتوجیهی بسط دادند، به زعم آنها، یکی از روش‌هایی که فرد می‌تواند این ناهماهنگی را کاهش دهد، بیان مجدد بازخوردهای منفی به طریقی است که در شخص احساس مطلوبی نسبت به تصمیم اولیه ایجاد کند. اگر اشخاص بتوانند به پرسش‌ها چارچوب‌داده و تصمیم اولیه را به گونه‌ای توجیه کنند، آنگاه آن تصمیم صحیح قلمداد می‌شود یا حداقل اشتباه به نظر نمی‌آید. برهم و کوهن (۱۹۶۲) در نظریه خود این مفهوم را خودتوجیهی نامیدند.

نظریه خودتوجیهی بیان می‌کند که اشخاص تمایل دارند بر تعهداتشان به یک سلسله اقدامات پافشاری کنند و به منظور توجیه رفتار قبلی‌شان با ریسک اضافی مواجه شوند (استاو و فوکس<sup>۵</sup>، ۱۹۷۷). اساس این نظریه بر این ایده قرار دارد که "در مقابل قضاوت‌های دیگران مبنی بر اشتباه بودن تصمیمات، افراد تمایل دارند که رفتارشان را عقلانی جلوه دهند" (استاو و فوکس، ۱۹۷۷). کیل و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) خودتوجیهی و پافشاری را رفتارهایی می‌دانند که از نوعی عقلانیت بازنگری شده نشأت می‌گیرد که در آن، هزینه و زیانی که در گذشته اتفاق افتاده است مرتبط با تصمیم حاضر قلمداد می‌شود. بر اساس عقلانیت بازنگری شده، تصمیم گیرنده احساس

- 1- Cognitive Dissonance
- 2- Festinger
- 3- Elliot and Devine
- 4- Brehm, and Cohen
- 5- Course of action
- 6- Staw and Fox
- 7- Keil, Wallace, Turk, Dixon-Randall, Nulden

می‌کند ناچار به اثبات منطقی بودن و شایستگی تصمیمش در نظر خود (خود توجیهی روانی) و در نظر دیگران (خود توجیهی اجتماعی) است. بنابراین آنچه گفته شد فرضیه زیر مورد انتظار است:

**H<sub>1</sub>: عامل خودتوجیهی بر پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم اثر معنی‌داری دارد.**

### خود کارآمدی

در سال‌های اخیر، پژوهشگران دریافته‌اند که خود کارآمدی، عامل مهمی است که بر تصمیم به پافشاری بر یک اقدام شکست خورده، مؤثر است (وایت، ساکس و هوک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). بندورا (۱۹۷۷) مفهوم خود کارآمدی را به عنوان اعتقادی راسخ تعریف کرده که فرد می‌تواند با برخورداری از آن با موفقیت به دستاورد برسد. خود کارآمدی مواردی مانند فعالیت‌های افراد، منابعی که صرف آنها می‌کنند و مدت زمانی که در برابر موانع و مشکلات مقاومت می‌کنند را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گلچین و سنجر، ۱۳۹۱). خود کارآمدی بالا موجب می‌شود که افراد اهداف متعالی‌تری برگزینند و به تحقق آنها تعهد بیشتری داشته باشند (بندورا و وود<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹، لاک و لاتمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). افرادی که معتقدند ظرفیت لازم برای مواجهه با یک وضعیت را دارند، به‌رغم تمام موانع، تمایل بیشتری به تلاش بیشتر برای دستیابی به اهدافشان دارند. از سوی دیگر افرادی که مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای اقدام در یک وضعیت را ندارند، به احتمال زیاد امید به موفقیت کمتری خواهند داشت. بنابراین فرضیه زیر مورد انتظار است:

**H<sub>2</sub>: عامل خود کارآمدی بر پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم، اثر معنی‌داری دارد.**

### نظریه امید

نظریه امید (کاهن من و تاوارسکی<sup>۴</sup>، ۱۹۷۹) از مفهوم کلی ریسک و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان استفاده کرده و بستری برای درک این تصمیمات فراهم می‌کند. در این نظریه فرض است که بسته به اینکه قلمرو ذهنی افراد چگونه شکل گرفته است، افراد گزینه‌هایی با سطح مخاطره

1- Whyte, Saks & Hook

2- Bandura & Wood

3- Lock & Latham

4- Kahneman & Tversky

متفاوت انتخاب می‌کنند. بسته به این که پروژه یا اقدامی خاص در دامنه سود باشد یا زیان، ادراک افراد از ریسک متفاوت بوده و به تبع آن پافشاری‌شان بر آن اقدام نیز متفاوت خواهد بود. چنانچه تصمیم‌گیرنده در دامنه باخت یا زیان باشد، گزینه‌ای با ریسک بیشتر را انتخاب خواهد کرد، چراکه منفعت احتمالی ناشی از ادامه پروژه را بر زیان قطعی ناشی از قطع پروژه ترجیح می‌دهد. به عبارتی، در دامنه زیان، افراد به پذیرش ریسک‌های بزرگ نسبت به ریسک‌های کوچک تمایل بیشتری دارند. در مقابل، زمانی که تصمیم‌گیرنده در دامنه سود است به احتمال قوی ریسک‌گریز خواهد شد. اگرچه این امر عجیب به نظر می‌رسد ولی در چنین حالتی فرد به کوچکترین ضرر نیز راضی نیست و تمایل ندارد که فردی زیان‌دیده به نظر برسد. بنابراین از فرصت موجود برای تبدیل شدن به یک برنده بزرگ چشم‌پوشی کرده و سود قطعی اندک را به ریسک جلوه کردن به عنوان یک فرد زیان‌دیده ترجیح می‌دهد. این طرز تفکر می‌تواند هم شخصی و هم اجتماعی باشد (وایت، ۱۹۸۶). بنابراین فرضیه‌زیر مورد انتظار است:

**H<sub>3</sub>: عامل امید بر پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم، اثر معنی‌داری دارد.**

### ادراک ریسک

مارچ و شاپیرو<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) بیان کرده‌اند که به‌رغم نظریه سنتی تصمیم‌گیری، مدیران نسبت به تخمین احتمالات و دستاوردهای مثبت کاملاً حساس هستند، تصمیمات آنها متأثر از توجه به اهداف کلیدی عملکرد است و بین ریسک‌پذیری و قمار تمایزی آشکار قائل می‌شوند. ریسک‌پذیری فرد، تحت تأثیر ادراک وی از ریسک قرار می‌گیرد (یستکین پابلو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ ستکین و وینگارت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). ستکین و وینگارت (۱۹۹۵) ادراک از ریسک را چنین تعریف کرده‌اند "ارزیابی تصمیم‌گیرنده از ریسک ذاتی یک موقعیت". قابلیت کنترل عایدات منفی، عاملی کلیدی است که ادراک از ریسک افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اسلویک<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). افراد ریسک‌های قابل کنترل را بر ریسک‌های غیرقابل کنترل ترجیح می‌دهند (کلین و کوندا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). کلین و

1- March & Shapira  
2- Sitkin & Pablo  
3- Sitkin, S.B. & Weingart, L.R  
4- Slovic  
5- Klein & Kunda

هلوگ لارسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در یک متاتحلیل از ۲۱ مطالعه دریافتند که کنترل، تأثیر زیادی برای ادراک از ریسک دارد. به عبارت دیگر، قابلیت کنترل یک ریسک سبب می‌شود که فرد ریسک آن وضعیت را پایین ارزیابی کند. براساس مطالعات مختلف، یکی از مهمترین دلایل شکست پروژه‌ها مدیریت ریسک ناکارآمد بوده است (بارکی و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ بوهم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ چرتی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). ارزیابی مناسب ریسک می‌تواند منجر به شناسایی زود هنگام شکست پروژه و به تبع آن اقدامات اصلاحی مناسب شود. دیدگاه ارزیابی ریسک (کیل و همکاران، ۲۰۰۰) بیان می‌کند که اگر مدیران به درک ریسک‌های شکست قادر باشند، احتمال کمتری دارد که به پروژه‌های شکست خورده ادامه دهند. بنابراین فرضیه زیر مورد انتظار است:

**H<sub>4</sub>: عامل ادراک از ریسک بر پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم، اثر معنی‌داری دارد.**

لیتر و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) دریافتند زمانی که عامل شکست بیرونی باشد (مثل اعتصاب نیروی کار)، افراد قادرند مسؤولیت این شکست را به دیگران نسبت دهند و به احتمال زیاد از پروژه کناره‌گیری کنند. در حالی که اگر عامل شکست، درونی باشد و فرض شود که تحت کنترل تصمیم‌گیرنده است، افراد نمی‌توانند این شکست را علنی کرده و به احتمال زیاد پافشاری می‌کنند. براساس نظریه خودتوجهی، مدیران پروژه تا زمانی که نسبت به نتایج نامطلوب آن احساس مسؤولیت شخصی می‌کنند به تصمیماتشان ادامه می‌دهند تا تصمیمات قبلی خود را توجیه کنند. این مدیران نسبت به عواملی که تصور می‌کنند تحت کنترل آنهاست، احساس مسؤولیت بیشتری دارند تا عواملی که خارج از کنترل آنها باشد. زمانی موانع یک پروژه، عوامل بیرونی است که تحت کنترل مستقیم مدیران قرار ندارند، آنها می‌توانند با نسبت دادن شکست به عوامل بیرونی، مسؤولیت را از خود دور کنند که نیاز به خودتوجهی یا توجیه بیرونی را مرتفع می‌سازد. زمانی که اقدام شکست خورده به عوامل ریسک بیرونی نسبت داده می‌شود که تحت کنترل مدیر هستند، احساس مسؤولیت شخصی نسبت به پروژه شکست خورده بیشتر می‌شود. در چنین وضعیتی نیاز به

1- Klein & Helveg-Larsen  
2- Barki, Rivard & Talbot  
3- Boehm  
4- Charette  
5- Leatherwood, and Conlon

توجه اقدامات قبلی شدت می‌یابد (خود توجیهی و توجیه بیرونی)، به گونه‌ای که شخص اقدامات اصلاحی بیشتری برای رهایی از شکست انجام می‌دهد. در مورد رابطه بین عامل خودتوجیهی و ادراک از ریسک می‌توان گفت افرادی با خودتوجیهی بالا سعی دارند اقدام خود را امری کاملاً عقلایی و منطقی جلوه داده و ریسک اقدام در دست اجرایشان را کمتر از حد واقعی نشان دهند. به این ترتیب، آن اقدام را امری با ریسک پایین قلمداد کرده و بر ادامه آن اصرار می‌ورزند. بنابراین انتظار می‌رود که خود توجیهی بر ادراک از ریسک اثر معنی‌دار داشته باشد.

### **H<sub>5</sub>: عامل خود توجیهی بر ادراک از ریسک اثر معنی‌دار دارد.**

وایت، ساکس و هوک (۱۹۹۷) دریافتند در مقایسه با گروهی که خود کارآمدی پایینی دارند، افراد با خود کارآمدی بالا تمایل بیشتری به سرمایه‌گذاری بیشتر و پافشاری بر یک اقدام شکست خورده دارند. به نظر سیتکین و وینگارت (۱۹۹۵)، در نظریه‌های مربوط به تصمیم‌گیری ریسک-آمیز، سوابق موفق گذشته فرد چندان مورد توجه واقع نشده است. عملکرد گذشته بر خود کارآمدی اثرگذار است و آن نیز به نوبه خود بر میزان ریسکی که افراد مایل به پذیرفتن آن هستند اثر می‌گذارد. افراد که دارای سوابق قبلی موفق هستند، ریسک‌پذیرترند (مارچ و شاپیرو، ۱۹۸۷، تیلر و جانسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). بر اساس نظریه شایستگی، هیث و تیورسکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بیان کرده‌اند افرادی که تصور می‌کنند شایستگی بالاتری دارند، بیشتر تمایل دارند دنبال گزینه‌هایی بروند که با عدم اطمینان همراه است. بنابراین فرضیه زیر مورد انتظار است:

### **H<sub>6</sub>: عامل خود کارآمدی بر ادراک از ریسک اثر معنی‌دار وجود دارد.**

وایت<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) نظریه امید را با مفهوم "اثر هزینه از دست‌رفته"<sup>۴</sup> توضیح داده است. این مفهوم بیان می‌کند که فرد برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری بیشتر در یک فعالیت، بیشتر به هزینه‌های قبلی صرف شده برای آن توجه دارد تا هزینه‌ها و منابع نهایی برای به نتیجه رسیدن آن فعالیت. طبق

1- Thaler & Johnson  
2- Heath & Tversky  
3- Whyte  
4- Sunk Cost Effect



نظریه امید، افراد هزینه‌های از دست‌رفته را به عنوان زیان قطعی در نظر می‌گیرند. برای پروژه‌ای با میزان بالایی از سرمایه‌گذاری اولیه که احتمال موفقیت کمی دارد، گزینه در دسترس تصمیم‌گیرندگان این است که یا پروژه را ترک کنند و زیان‌های غیر قابل اجتناب را بپذیرند و یا اینکه منابع بیشتری صرف کرده و امیدوار باشند که وضعیت پروژه تغییر می‌کند. طبق نظریه امید، افراد با اینکه در دامنه‌ای از زیان قرار دارند، به امید کسب سود احتمالی در آینده این زیان قطعی را نادیده می‌گیرند. در واقع فرد میزان ریسک و زیانی که متحمل می‌شود را در مقابل سود احتمالی که امیدوار است در آینده به دست آورد، کوچک شمرده و بر ادامه فعالیت پافشاری می‌کند. بنابراین فرضیه زیر مورد انتظار است:

#### **H7: عامل امید بر ادراک از ریسک اثر معنی‌دار دارد.**

بر اساس آنچه گفته شد ۳ فرضیه زیر نیز جهت بررسی نقش واسط متغیر ادراک از ریسک مورد انتظار است:

**H8: ادراک از ریسک رابطه بین خودکارآمدی و پافشاری را میانجی‌گری می‌کند.**

**H9: ادراک از ریسک رابطه بین خودتوجهی و پافشاری را میانجی‌گری می‌کند.**

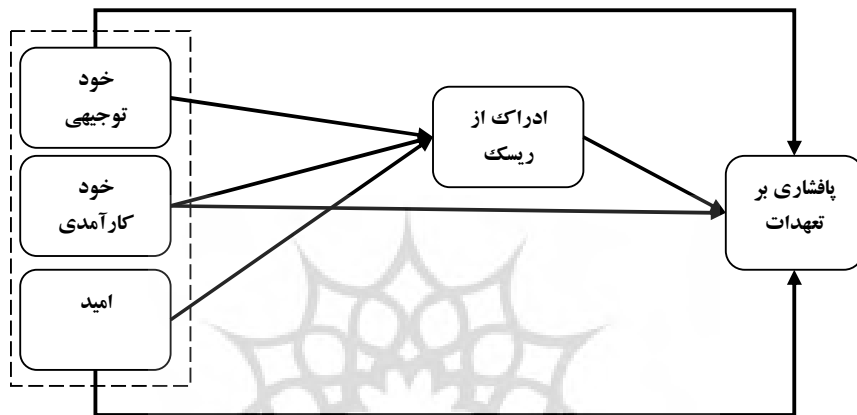
**H10: ادراک از ریسک رابطه بین امید و پافشاری را میانجی‌گری می‌کند.**

### **مدل مفهومی تحقیق**

همان‌طور که در ادبیات تحقیق بیان شد، عوامل توجیه‌کننده پدیده پافشاری در پنج گروه دسته‌بندی شده است و از آنجا که پدیده پافشاری بیشتر جنبه روان‌شناختی دارد، عوامل روان‌شناختی، بیشترین وزن را در توجیه این پدیده دارند. در میان عوامل روان‌شناختی مختلف نیز خودکارآمدی، خودتوجهی و امید بیشترین تکرار را در تحقیقات مختلف و بیشترین تناسب را با جامعه مورد مطالعه تحقیق دارند. در مطالعات مختلف، اثر خودتوجهی، خودکارآمدی و امید بر پافشاری بر تعهدات به اثبات رسیده است. کیل و همکارانش (۲۰۰۰) اثبات کردند که دو عامل خودتوجهی و امید بر پافشاری بر تصمیمات تأثیر دارند. همچنین وایت، ساکس و هوک (۱۹۹۷)

دریافتند، افراد با خود کارآمدی بالا، تمایل بیشتر به سرمایه گذاری و پافشاری بر یک اقدام شکست خورده دارند. جانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز رابطه خود کارآمدی با ادراک از ریسک و پافشاری بر تصمیمات را اثبات کردند. بنابراین با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مدل نظریه‌ای تحقیق به صورت شکل (۱) ارائه می شود.

عوامل روان‌شناختی



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از کیل و همکاران (۲۰۰۰) و جانی (۲۰۱۰))

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - علی است، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. متغیرهای پژوهش شامل سه عامل: خود توجیهی، امید و خود کارآمدی به مثابه متغیر مستقل و متغیرهای پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم و ادراک از ریسک به مثابه متغیر وابسته می باشند.

به دلیل اینکه تحقیق حاضر پیمایشی و در قلمرو مکانی شرکت‌های بازرگانی مشهد و به صورت میدانی انجام گرفت برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. این پرسشنامه با ۳۷ پرسش طراحی شد که در مجموع ۵ متغیر پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم، ادراک

1- Jani

از ریسک، خودتوجهی، امید و خود کارآمدی را می‌سنجد. به منظور سازگار کردن پرسشنامه‌ها با بستر تجاری در سازمان‌های ایرانی، از نقطه‌نظرهای شاغل‌های این حوزه استفاده شد و روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. ضمن اینکه روایی سازه‌های پرسشنامه و ابعاد هر یک از آنها نیز با استفاده از فن تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت و به جز یک گویه از متغیر خودتوجهی و دو گویه از متغیر خود کارآمدی، معنی‌داری بار عاملی سایر گویه‌های مربوطه مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۲) آمده است. متغیر پافشاری بر تصمیمات با ۹ گویه اندازه‌گیری شد که بر گرفته از مطالعه میر و اسپیرمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) بود. ادراک از ریسک به وسیله ۶ گویه که از مطالعه کیل و همکاران (۲۰۰۰) گرفته شده بود مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. برای سنجش متغیرهای امید و خود توجهی از گویه‌های مطالعه کیل و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد که هر کدام به ترتیب دارای ۳ و ۴ گویه بودند. خود کارآمدی نیز به وسیله ۱۵ گویه که از مطالعه چانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) استخراج شده است، اندازه‌گیری شد. شایان ذکر است که تمامی گویه‌های پرسشنامه با استفاده از مقیاس لیکرت، روی طیفی ۵ گزینه‌ای از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق، مورد سنجش قرار گرفت. ضمن اینکه انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که در جدول (۱) گزارش شده است.

سطح تحلیل در این تحقیق، فرد است، بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران شرکت‌های بازرگانی فعال در سطح شهر مشهد است. کل شرکت‌های بازرگانی فعال مشهد بر اساس اطلاعات سازمان بازرگانی مشهد، ۶۰۰ شرکت است که البته بسیاری از این شرکت‌ها یا تغییر مکان داده‌اند و مکان فعلی آنها مشخص نیست و یا اصلاً فعالیتی انجام نمی‌دهند و شرکت غیرفعال شده است. در نهایت با توجه به تحقیقات مشابه در این زمینه (حیدری، ۱۳۹۰) تعداد شرکت‌های بازرگانی فعال واقعی در شهر مشهد حدود ۱۹۰ شرکت تعیین شد. از آنجا که در این تحقیق پاسخ دهندگان باید از قدرت تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌ها و اقدامات بازرگانی برخوردار باشند، پرسشنامه‌ها فقط در اختیار مدیر عامل شرکت و یا در صورت نبود و عدم همکاری در اختیار

1- Mayer & Schoorman

2- Hong, Syarifuddin & Pettarani

معاون وی قرار گرفت. در نتیجه، جامعه آماری این تحقیق را مدیران این شرکت‌ها تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۱۹۰ نفر است. با توجه به اطلاعات موجود، که هیچ دسته‌بندی و طبقه‌بندی خاصی وجود ندارد و فهرست شرکت‌های بازرگانی در دسترس است. به همین دلیل، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شده است. از پرسشنامه‌ها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد که از این بین ۱۰۲ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد و مابقی به علت عدم قبول توسط پاسخ‌دهنده، عدم برگشت و عدم تکمیل، کنار گذاشته شد و مورد استفاده قرار نگرفت که نرخ پاسخگویی ۸۵٪ بود. همچنین ۳ پرسشنامه نیز به علت پاسخگویی کارشناسان شرکت و عدم پاسخگویی کامل به تمام پرسش‌ها از فرایند تحلیل کنار گذاشته شد و در نهایت ۹۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.

ابتدا به منظور تأیید معنی‌داری همبستگی بین متغیرهای پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون انجام گرفت و سپس برای اعتباریابی روابط علی غیرآزمایشی بین آنها در قالب تجزیه و تحلیل چندمتغیره، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار گرفته شد، چراکه از پیش نیازهای تحلیل علی چندمتغیره، هم‌بسته بودن دوه‌دوی متغیرهای پژوهش است. بنابراین، مدل مفهومی پژوهش در نرم‌افزار SPSS Amos v.20 مدل‌سازی شد. تمام متغیرها به‌طور هم‌زمان و در یک مرحله وارد مدل معادلات ساختاری شدند و با توجه به ضرایب استاندارد شده، سطوح معنی‌داری و اعداد معنی‌داری خروجی نرم‌افزار، نسبت به تأیید یا رد فرضیات مطرح شده در مورد روابط رگرسیونی بین متغیرهای تحقیق اقدام شد. همچنین تحلیل میانجی‌گری به روش چهار مرحله‌ای بارون و کنی (۱۹۸۶)<sup>۱</sup> برای بررسی نقش متغیر میانجی‌گر، استفاده شد.

## یافته‌ها

مشخصات پاسخ‌دهندگان در این مطالعه با استفاده از چهار متغیر جمعیت‌شناختی جنسیت، سطح تحصیلات، جایگاه سازمانی و سابقه فعالیت در جایگاه مدیریتی و صرفاً جهت گزارش سیمای آزمودنی‌ها، مورد بررسی قرار گرفت.

1- Baron & Kenny

با استفاده از داده‌های گردآمده، ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و آن‌چنان که در جدول (۱) مشخص است، معنی‌داری همگی آن‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۹ به تأیید رسید. ضمن اینکه آماره‌های توصیفی میانگین و انحراف معیار متغیرها نیز در جدول (۱) قابل مشاهده است.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴	۵
۱. خودتوجهی	۳/۰۹	۰/۸۸	(۰/۷۱)				
۲. خودکارآمدی	۳/۷۹	۰/۴۶	۰/۴۲**	(۰/۸۰)			
۳. امید	۳/۴۳	۰/۷۳	۰/۳۷**	۰/۴۷**	(۰/۷۸)		
۴. ادراک از ریسک	۳/۶۴	۰/۵۵	۰/۲۶**	-۰/۵۴**	-۰/۳۹**	(۰/۷)	
۵. پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم	۳/۶۲	۰/۷۳	۰/۴۱**	۰/۴۷**	۰/۵۳**	-۰/۲۱**	(۰/۷۵)

توضیح:  $n=99$ ;  $p < 0.01$  \*\* همبستگی دوطرفه؛ مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشند.

همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، قبل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل‌های اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفتند. با توجه به اینکه در مدل CFA برازش یافته، وزن رگرسیونی متغیر خودتوجهی، در پیش‌بینی گویه (۱) و همچنین متغیر خودکارآمدی در پیش‌بینی گویه‌های شماره ۲۵ و ۲۸ پرسشنامه، در سطح اطمینان ۰/۹۵، فاقد تفاوت معنی‌دار با صفر بود، بنابراین، این گویه‌ها از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شدند. مبنای معنی‌داری گویه‌ها این است که سطح معنی‌داری برای آنها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۳۴ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه در جدول (۲) ارائه شده است. همچنین شاخص‌های برازش مدل CFA در پایین جدول ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معنی‌داری بارشده هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت.

پس از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش، بررسی شد و نسبت به تأیید یا رد فرضیات اقدام شد. شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش

است که به همراه مقادیر مطلوب آنها در جدول (۳) آمده است. ضرایب مسیر استاندارد شده و وزن رگرسیونی ابعاد متغیرها، نیز در شکل (۲) نشان داده شده است. به جز فرضیه مربوط به اثر ادراک از ریسک بر پافشاری و همچنین فرضیه مربوط به اثر خودتوجهی بر ادراک از ریسک، سایر فرضیه‌ها تأیید شد. قوی‌ترین رابطه، مربوط به ضریب اثر خود کارآمدی بر ادراک از ریسک مدیران است ( $\beta = -0/51$ ) و ضعیف‌ترین رابطه نیز به ضریب اثر ادراک از ریسک بر پافشاری بر تعهدات مربوط می‌شود ( $\beta = -0/17$ ).

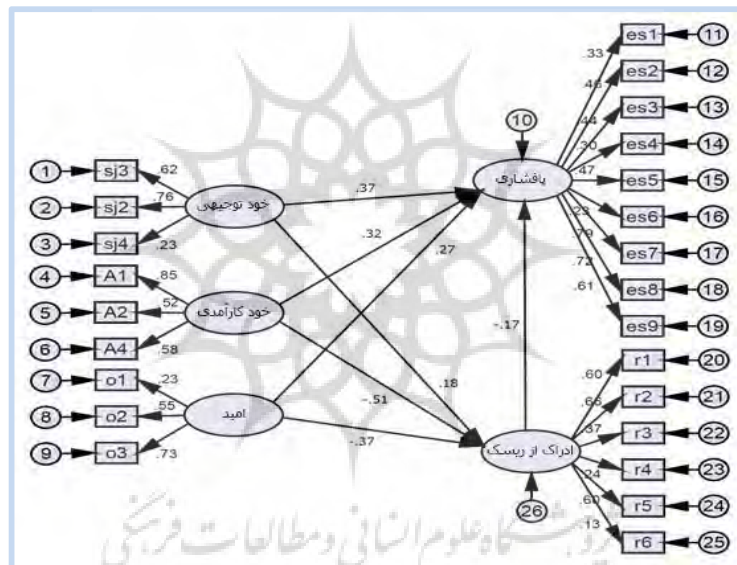
جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

نام متغیر	گویه	بار عاملی	سطح معنی‌داری	نتیجه	نام متغیر	گویه	بار عاملی	سطح معنی‌داری	نتیجه
ادراک از ریسک	۱	.۱۱۳	.۰۵۱	غیر معنی‌دار	تعمیرات پافشاری بر تعهدات	۱۹	.۳۷۴	.۰۰۰	معنی‌دار
	۲	.۷۳۷	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۰	.۵۳۳	.۰۰۰	معنی‌دار
	۳	.۵۰۸	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۱	.۷۰۰	.۰۰۰	معنی‌دار
	۴	.۸۴۳	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۲	.۶۶۹	.۰۰۲	معنی‌دار
	۵	.۷۱۱	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۳	.۸۳۲	.۰۰۰	معنی‌دار
	۶	.۶۷۱	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۴	.۷۱۸	.۰۰۲	معنی‌دار
	۷	.۵۴۴	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۵	.۲۳۹	.۰۶۴	غیر معنی‌دار
	۸	.۶۸۳	.۰۲۵	معنی‌دار		۲۶	.۴۶۹	.۰۰۷	معنی‌دار
	۹	.۵۴۲	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۷	.۲۰۳	.۰۰۰	معنی‌دار
	۱۰	.۸۱۴	.۰۰۰	معنی‌دار		۲۸	.۱۷۰	.۰۷۵	غیر معنی‌دار
امید	۱۱	.۵۹۶	.۰۱۰	معنی‌دار	خود کارآمدی	۲۹	.۴۶۳	.۰۰۰	معنی‌دار
	۱۲	.۷۸۸	.۰۰۰	معنی‌دار		۳۰	.۵۸۸	.۰۴۹	معنی‌دار
	۱۳	.۶۸۸	.۰۰۰	معنی‌دار		۳۱	.۷۲۹	.۰۰۰	معنی‌دار
	۱۴	.۹۱۲	.۰۰۰	معنی‌دار		۳۲	.۷۱۲	.۰۱۰	معنی‌دار
پافشاری بر تعهدات	۱۵	.۷۶۶	.۰۲۰	معنی‌دار	۳۳	.۹۴۹	.۰۰۰	معنی‌دار	
	۱۶	.۴۸۸	.۰۳۲	معنی‌دار	۳۴	.۴۴۵	.۰۰۹	معنی‌دار	
	۱۷	.۶۰۰	.۰۳۱	معنی‌دار	۳۵	.۳۶۹	.۰۱۸	معنی‌دار	
	۱۸	.۶۰۴	.۰۰۰	معنی‌دار	۳۶	.۷۲۱	.۰۰۰	معنی‌دار	
					۳۷	.۶۵۱	.۰۰۰	معنی‌دار	

$\chi^2(244.576)$ ,  $df= 216$ ,  $\chi^2/df= 1.132$ ,  $CFI= 0.954$ ;  $GFI= 0.94$ ,  $RMR= 0.09$ ;  $RMSEA= 0.037$

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار به دست آمده در مدل واقعی
درجه آزادی (df)	-	۲۱۸
کای اسکوتر ( $\chi^2$ )	-	۲۷۴/۸۷۰
سطح معناداری برای ( $\chi^2$ )	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۵۱
کای اسکوتر بهینه شده ( $\chi^2/df$ )	از ۳ کمتر	۱/۲۶۱
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۸ به بالا	۰/۸۲۴
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	زیر ۰/۰۹	۰/۱۰
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹	۰/۹۰۸
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA	زیر ۰/۰۸	۰/۰۵۲



شکل ۲- مدل ساختاری به همراه ضرایب بتای استاندارد شد

مقادیر مجذور همبستگی چندگانه، بیان گر این است که در حدود ۶۱ درصد از تغییرات متغیر پافشاری، به وسیله تغییرات مجموعه متغیرهای مدل، قابل تبیین است. این ضریب برای ادراک از ریسک، نیز ۰/۵۵ است. جدول (۴) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴- خلاصه نتایج آزمون فرضیه

نتیجه	sig	$\beta$	فرضیه / رابطه
تأیید	۰/۰۴۴	۰/۳۷	۱. خودتوجهی ← پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم
تأیید	۰/۰۳	۰/۳۲	۲. خودکارآمدی ← پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم
تأیید	۰/۰۱	۰/۲۷	۳. امید ← پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم
رد	۰/۰۹	-۰/۱۷	۴. ادراک از ریسک ← پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم
رد	۰/۲۶	۰/۱۸	۵. خودتوجهی ← ادراک از ریسک
تأیید	۰/۰۰۰	-۰/۵۱	۶. خودکارآمدی ← ادراک از ریسک
تأیید	۰/۰۴	-۰/۳۷	۷. امید ← ادراک از ریسک

### تحلیل میانجی‌گری

تحلیل میانجی‌گری، در واقع انجام مرحله به مرحله تحلیل رگرسیون به منظور تأیید نقش متغیر میانجی‌گر در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است (بارون و کنی، ۱۹۸۶). گذراندن چهار گام برای تأیید نقش یک متغیر به عنوان متغیر میانجی‌گر، ضروری ماست. گام اول این است که متغیر مستقل با متغیر وابسته رابطه معنی‌دار داشته باشد. در گام دوم معنی‌داری رابطه‌ی بین متغیرهای مستقل و میانجی‌گر، و در گام سوم معنی‌داری رابطه‌ی بین متغیرهای میانجی‌گر و وابسته بررسی می‌شود. گام چهارم این است که وقتی متغیر میانجی‌گر وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه بین متغیر مستقل و وابسته غیرمعنی‌دار شود که در این حالت متغیر مورد نظر، میانجی‌گر کامل است و یا اینکه این رابطه در حضور متغیر میانجی‌گر کاهش یابد [حداقل ۱۰٪] ولی همچنان معنی‌دار باقی بماند که در این حالت نقش متغیر میانجی‌گر، جزئی خواهد بود. با توجه به غیر معنی‌دار شدن اثر متغیر واسط بر وابسته (شرط سوم) در مدل ساختاری امکان بررسی این نقش وجود نداشت و فرضیات هشتم، نهم و دهم رد می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، تعیین اثرگذاری عوامل روان‌شناختی بر پافشاری بر تعهدات اولیه به واسطه ادراک از ریسک مدیران شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد بود. از این رو ابتدا تحلیل



همبستگی پیرسون انجام شد که نتایج نشان داد میان متغیرهای پژوهش همبستگی قابل قبولی وجود دارد. در گام بعد، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و در قالبی چندمتغیره مورد آزمون قرار گرفت که نتایج نشان داد به جز فرضیه چهارم و پنجم سایر فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. در ادامه نتایج هر یک از آزمون فرضیه‌ها مورد بحث قرار گرفته است. در بررسی اثرات خودتوجهی بر پافشاری، مشخص شد که خودتوجهی بر پافشاری تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های بازرگانی مؤثر است و فرضیه نخست تأیید شد. نتایج بررسی این فرضیه، با نتایج مطالعاتی همانند کیل و همکاران (۲۰۰۰)، استاووفوکس (۱۹۷۷)، استاووراس (۱۹۷۸)، برهم و کوهن (۱۹۶۲)، پارک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و مشکی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. تأیید این فرضیه بدان معناست که تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های بازرگانی تمایلی ندارند اقرار کنند که تصمیمات اولیه آنها دچار اشکال بوده است. طبق نظریه خودتوجهی، مدیرانی که بر یک اقدام شکست خورده پافشاری می‌کنند، می‌خواهند از ارزیابی منفی خودشان پرهیز نمایند. همان‌گونه که اشاره شد طبق نظریه ناهماهنگی شناختی، افراد می‌خواهند بین عقاید و رفتارشان هماهنگی ایجاد نمایند. در زمان عدم هماهنگی بین عقاید و رفتار، افراد می‌کوشند که یکی یا هر دوی آنها را تغییر دهند. هر چند زمانی که افراد به عقایدشان پایبند باشند، در مقابل تغییر اعتقاداتشان مقاومت بیشتری نشان می‌دهند تا تغییر رفتارشان. بنابراین افراد مایلند بر اقداماتشان پافشاری بیشتری داشته باشند تا اینکه بپذیرند اشتباه کرده‌اند. آنها برای اینکه تصمیم خود را در منظر خود و دیگران درست جلوه دهند، توجهات به ظاهر عقلایی ارایه می‌کنند و به همین علت با سرمایه‌گذاری‌های چندمرحله‌ای مالی و انسانی به ادامه این تصمیمات اصرار دارند. نتایج بررسی فرضیه دوم تحقیق نیز با نتایج مطالعاتی مانند وایت و همکاران (۱۹۷۷)، سیتکین و وینگارت (۱۹۹۵)، چانگ و همکاران (۲۰۱۰) و یو و کیو (۲۰۱۰) مطابقت دارد. تأیید این فرضیه بدان معناست که افرادی که معتقدند ظرفیت لازم برای مواجهه با یک وضعیت را دارند، به‌رغم تمام موانع، تمایل بیشتری به اعمال تلاش بیشتر برای دستیابی به اهدافشان دارند و تعهد بیشتری نسبت به تصمیمات اتخاذ شده اولیه نشان می‌دهند. در واقع هر چه فرد به توانایی‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های خود اعتقاد راسخ‌تری داشته باشد در مواجهه

1- Park, Kim & Bock

با تصمیمات شکست خورده و بازخورهای منفی، مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهد و بر این تصمیمات پافشاری بیشتری می‌کند. نتایج بررسی فرضیه سوم، برخلاف نتایج مشبکی و همکاران (۱۳۸۹)، با نتایج مطالعاتی مانند کاهن من و تاووراسکی (۱۹۷۹)، تاووراسکی و کاهن من<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) و وایت (۱۹۸۶) مطابقت دارد. تأیید این فرضیه بدان معناست که فرد به امید دستیابی به سودهای احتمالی آتی، زیان‌های ناشی از سرمایه‌گذاری‌های گذشته را نادیده می‌گیرد و بر تصمیمات اتخاذ شده اولیه، پافشاری می‌کند. در واقع استدلال فرد در چنین حالتی این است که رها کردن تصمیم در این زمان برای او با زیان حتمی (از دست دادن سرمایه‌گذاری‌های اولیه) همراه است، در صورتی که اگر به تصمیم ادامه داده شود و بر آن پافشاری گردد، احتمال دستیابی به سود احتمالی در آینده وجود دارد. فرضیه چهارم تحقیق رد شد که با نتایج کیل و همکاران (۲۰۰۰) و جانی و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت ندارد. هرچند مطابق مطالعه کیل و همکاران (۲۰۰۰)، و جانی و همکاران (۲۰۱۰) در این تحقیق نیز رابطه این دو منفی شده است و این بدان معناست که هرچه ادراک از ریسک تصمیم‌گیرندگان بیشتر باشد، میزان پافشاری آنان بر تصمیمات و اقدامات شکست خورده کمتر خواهد بود. شاید دلیل این امر این باشد که در کشور ما به‌رغم اینکه مدیران از ریسک‌های موجود در فعالیت‌ها و اقداماتشان آگاهی دارند اما به دلایل مختلف مانند نبود گزینه‌های دردسترس دیگر، بالاتر بودن ریسک‌های موجود در این گزینه‌ها و یا عدم توانایی در کنترل این ریسک‌ها کماکان بر تصمیمات اتخاذ شده پافشاری می‌کنند. فرضیه پنجم تحقیق نیز رد شد که برخلاف نتایج لیتر و همکاران (۱۹۸۷) است. رد این فرضیه بدان معناست که خودتوجیهی و آوردن توجیه‌های به ظاهر عقلایی نمی‌تواند بر درک تصمیم‌گیرندگان از میزان ریسک موجود در فعالیت‌ها و اقداماتشان مؤثر باشد. شاید دلیل این امر این باشد که در جامعه آماری مورد مطالعه ریسک پافشاری بر اقدامی شکست خورده به دلیل محدودیت منابع چنان واضح و مبرهن است که جایی برای کتمان کاری، تحریف بازخوردها و ارائه توجیه برای ادامه دادن آن اقدام تقریباً غیرممکن است. همچنین با توجه به اینکه فعالیت در بخش بازرگانی معمولاً به صورت خصوصی است و منافع آن مستقیماً عاید تصمیم‌گیرندگان می‌شود، افراد سعی می‌کنند تا حد امکان

1- Tversky and Kahnemen

ریسک‌های موجود را به خوبی شناسایی کنند و بر آن اساس تصمیم‌گیری کنند. در اینجا خسارات ناشی از تخمین اشتباه ریسک، متوجه خود شخص می‌شود. نتایج تأیید فرضیه ششم با نتایج جانی و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد. تأیید این فرضیه بدان معناست که تصمیم‌گیرندگان که بر مبنای موفقیت‌های گذشته‌شان خودکارآمدی بالایی دارند، معتقدند که قادرند موفقیت‌های گذشته را در وضعیت جدید دوباره تکرار کنند. آنها ریسک‌های ذاتی مربوط به آن وضعیت را کمتر از حد واقعی، تخمین می‌زنند و در ارزیابی‌شان از ریسک‌های یک وضعیت خوش‌بینانه عمل می‌کنند. فرضیه هفتم تحقیق نیز مورد تأیید قرار گرفت. در ادبیات تحقیق مطالعه‌ای که به بررسی این رابطه پرداخته باشد، یافت نشد. تأیید این فرضیه بدان معناست که افراد با وجود اینکه در دامنه زیان قرار دارند، به امید کسب سود احتمالی این زیان قطعی را نادیده می‌گیرند. در واقع فرد میزان زیانی را که متحمل می‌شود در مقابل سود احتمالی که امیدوار است در آینده به دست آورد، کوچک‌شمرد و بر ادامه پروژه پافشاری می‌کند. همان‌گونه که مشاهده شد، سه فرضیه آخر که به نقش میانجی‌گری ادراک از ریسک می‌پرداختند، رد شدند. شاید دلیل رد نقش میانجی‌گری ادراک از ریسک این باشد که در جامعه مورد مطالعه که بخشی از یک حوزه بزرگتر به نام بخش خصوصی است، نتایج حاصل از یک تصمیم مستقیماً متوجه خود فرد است. بنابراین وی در هنگام تصمیم‌گیری سعی می‌کند شرایط و ضوابط موجود را کاملاً بررسی کرده و بر این اساس تصمیم‌گیری کند. از طرفی، تغییر و تحولات محیطی به‌ویژه مسائل اقتصادی، ارزی و همچنین سیاست‌های دولتی در مورد صادرات و واردات تاحدی غیر قابل پیش‌بینی است که شرایط تصمیم‌گیری بعضاً به صورت روزانه تغییر می‌کند و ریسک‌های موجود برای تمامی افراد این حوزه کاملاً روشن است.

همان‌طور که نتایج تحقیق نشان داد، رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار بین عوامل روان‌شناختی (خودکارآمدی، خودتوجهی و امید) و پافشاری بر تعهدات اولیه تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های بازرگانی وجود دارد. با توجه به ضرر و زیان‌های زیادی که در نتیجه پافشاری بر اقدامات و تصمیمات شکست‌خورده تحمیل می‌شود، ضرورت دارد مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌های بازرگانی هنگام تصمیم‌گیری برای ادامه یک فعالیت و تصمیم به صورت کامل و دقیق به پیامدها و تبعات این کار بیندیشند. در شرایط رقابتی کنونی که کوچکترین تصمیم اشتباه

موجب عقب‌افتادن از رقبا شده و حتی در بعضی موارد سبب می‌شود شرکت از دور رقابت خارج شود، فرصتی برای گرفتن تصمیم اشتباه و اصرار بر آن وجود ندارد؛ از معضلات مدیران، اتخاذ این تصمیم است که مرز بین ثبات قدم و پافشاری بی‌مورد بزرگ اقدام را تشخیص دهند. داشتن برخی معیارها و خط‌مشی‌ها می‌تواند برای این امر راهگشا باشد. یکی از ابزارهایی که به وسیله آن می‌توان سرمایه‌گذاری‌ها را کنترل نمود، استفاده از تحلیل‌های دقیق هزینه-فایده و بودجه‌بندی جامع برای یکسال مالی و بودجه‌های تفصیلی برای اقدامات پیش‌رو توسط تحلیلگران مالی مجرب است.

پافشاری بر تعهدات، پدیده‌ای پیچیده است. همان‌گونه که در ادبیات موضوع نیز اشاره شد دیدگاه‌های نظری مختلفی مطرح شده‌است تا توضیح دهند که چرا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ممکن است بر یک اقدام شکست‌خورده پافشاری کنند. این مطالعه تنها به بررسی چند عامل روان‌شناختی توجیه‌کننده این پدیده پرداخت. مطالعات بعدی می‌توانند نقش سایر عوامل روان‌شناختی مانند: گرایش شناختی، اسناد و همچنین، عوامل اجتماعی، پروژه‌ای، محیطی و سازمانی در توجیه این پدیده را بررسی نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- حیدری، علی (۱۳۹۰)، تأثیر تعهد صادراتی و شباهت بازار بر تطبیق استراتژی ترفیع و عملکرد شرکت‌های بازرگانی شهر مشهد، به راهنمایی: فریبرز رحیم نیا، دانشگاه فردوسی مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازاریابی بین الملل.
- گلچین، مجتبی؛ سنجرى، احمد (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش معنوی و خودکارآمدی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان آموزش و پرورش استان گلستان). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۳، ص ۵۴-۶۶.
- مشبکی، اصغر؛ پویا، علی‌رضا؛ منظرى حصار، مهدی (۱۳۸۹)، توجیه‌پذیری پدیده پافشاری بر تصمیمات اولیه مدیران در بخش دولتی، نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، شماره ۵، دوره ۲ زمستان و پاییز، ص ۱۵۹-۱۷۶.
- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A., (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company, NY.
- Bandura, A., Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Barki, H., Rivard, S., Talbot, J. (1993). Toward an assessment of software development risk. *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), 120-132.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Boehm, B.W. (1991). Software risk management: Principles and practices. *Ieee Software*, 8 (1), 32-41
- Brehm, J.W. and Cohen, A.E. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley,
- Brockner, j. (1992). The escalation of commitment to a falling course of action: Toward theoretical progress. *Academy of management Review*, 17 (10), 39-61
- Charette, R.N. (1989). *Software engineering risk analysis and management*. Intertext, NY
- Chong, V., Syarifuddin, I., Pettarani, P. (2010). Escalation of commitment to unprofitable projects: An experimental investigation of the effect of conformity pressure and self-esteem. *Jornal of Accounting, Accountability & Performance*, 6(1), 321-333
- Elliot, A., Devine, P. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as a psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 382-394
- Festinger, L.(1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson, Evanston IL.
- Heath, C., Tversky, A. (1991). Preference and belief: Ambiguity and competence in choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 4 (1), 5-28
- Jani, A. (2010). Escalation of commitment in troubled IT projects: Influence of project risk

- factors and self-efficacy on the perception of risk and the commitment to a failing project. **International Journal of Project Management**, 29, 934-945
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Making Under Risk. **Econometrica**, 47, 263-291.
- Keil, M., Mann, J., Rai, A. (2000). Why software projects escalate: An empirical analysis and test of four theoretical models; **MIS Quarterly**;24, 631-664
- Keil, M., Truex, D.P., and Mixon, R.(1995). The Effects of Sunk Cost and Project Completion on Information Technology Project Escalation, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 42, (4) . 372-381.
- Keil, M., Wallace, L., Turk, D., Dixon-Randall, G., Nulden, U. (2000). An investigation of risk perception and risk propensity on the decision to continue a software development project. **The Journal of Systems and Software**, 53 (2), 145-157.
- Klein, W.M., Kunda, Z. (1994). Exaggerated self-assessments and the preference for controllable risks. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 59(3), 410-427.
- Klein, C. t. f., Helveg-Larsen, M. (2000). A meta- analysis of the controllability optimistic bias link: The relationship and its moderators. Unpublished manuscript, Lexington, Kh: Transylvania University.
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1990). **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- March, J.G., Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, 33 (11), 1404-1418
- Mayer, R., C. Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two - dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Review**, 35 (3), 671-684
- Park, S., Kim, J., Bock, W. (2008). understanding a bidder's escalation of commitment in the online c2c auction, **European and Mediterranean Conference on Information Systems**, Al Bustan Rotana Hotel, Dubai
- Roos, J., Staw, B. (1993). Organization escalation and exit: Lessons from the shorhamnucler power plant. **Academy of Management journal**, 36 (4), 701-732
- Sitkin, S.B., Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of Management Review**, 17 (1), 9-39.
- Sitkin, S.B., Weingart, L.R., (1995). Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity. **Academy of Management**, 38 (6), 1573-1592.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. **Science**, 236, 280-285.
- Staw, B. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 27-44.
- Staw, B. M. Ross, J. (1998). Understanding behavior in escalation situations. **Science**, 17, 246, 216-220
- Staw, B.M., Fox, F.V. (1977). Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action. **Human Relations**, 30, 431-450
- Thaler, R.H., Johnson, E.J. (1990). Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. **Management Science**, 36(6), 643-660

- Tversky, A., Kahneman, D.(1981).The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, 211,453-458.
- Whyte, G.(1986). Escalation of commitment to a falling course of action: A reinterpretation. **Academy of Management Review**,11,311-321.
- Whyte, G., Saks, A. M., & Hook, S.(1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. **Journal of Organizational Behavior**, 18, 415-432.

