

## شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سوگیری تشدید تعهد در کارآفرینان: رویکرد نظریه برخواسته از داده‌ها

محمدحسن مبارکی\*، پوریا نوری\*\*، عبدالله احمدی کافشانی\*\*\*

### چکیده

یکی از مهم‌ترین عواملی که کارآفرینان را در ارزش‌آفرینی و نوآوری یاری می‌رساند، فرآیندهای تصمیم‌گیری آن‌ها است. پژوهش‌های فراوانی نشان داده‌اند که کارآفرینان در تصمیم‌های خود لزوماً فرآیندهای عقلایی و منطقی را طی نمی‌کنند و دچار سوگیری هستند که این سوگیری‌ها آثار مختلفی بر نتایج کسب‌وکارهای آن‌ها دارد. تشدید تعهد از رایج‌ترین سوگیری‌های شناختی انسان‌ها است و از جمله مهم‌ترین سوگیری‌های تصمیم‌گیری کارآفرینان است که باعث می‌شود آن‌ها تا آخرین توان بر سر تصمیم گرفته‌شده بمانند و در نهایت سرنوشت کسب‌وکار خود را رقم بزنند. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه برخواسته از داده‌ها به بررسی مهم‌ترین عوامل ایجادکننده این سوگیری در میان کارآفرینان دانش‌بنیان ایرانی پرداخته است. طبق یافته‌های این پژوهش که از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۲۲ نفر جمع‌آوری و سپس تحلیل شد؛ احساس مسئولیت و تمایل به حفظ وجهه به‌عنوان شرایط علی، فشار و محدودیت‌های محیطی و پیچیدگی محیطی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، اعتمادبه‌نفس و خودباوری، ریسک‌پذیری، خوش‌بینی، اعتمادبه‌نفس و تجربه قبلی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند که بر شکل‌گیری سوگیری تشدید تعهد در کارآفرینان تأثیر دارند. این سوگیری به تخصیص منابع بیشتر توسط کارآفرین و در نتیجه موفقیت یا شکست وی منجر می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** کارآفرین؛ تصمیم‌گیری؛ سوگیری تشدید تعهد؛ نظریه برخواسته از داده‌ها.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۲۶؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۹/۵

\* دانشیار، دانشگاه تهران.

E-mail: mhmobaraki@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

اگر به گفته سایمون<sup>۱</sup> در مدیریت بحث تصمیم‌گیری از نظر اهمیت آن مترادف با کلمه مدیریت گرفته شود؛ در کارآفرینی نیز این امر صادق بوده و از مهم‌ترین تفاوت‌های کارآفرینان با سایرین نوع تصمیم‌گیری آن‌ها است؛ زیرا تصمیم‌گیری‌های کارآفرینان از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر کسب‌وکار آن‌ها است. این احتمال وجود دارد که کارآفرینان گاه در این تصمیم‌گیری‌ها دچار جهت‌گیری‌ها و سوگیری<sup>۲</sup>‌های خاص بشوند که این سوگیری‌ها بر نتیجه کار آن‌ها اهمیت زیادی دارد. کارآفرینان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها، نیاز به گردآوری اطلاعات دارند؛ هرچند در تصمیم‌گیری‌های خود چندان از مدل‌های عقلایی تصمیم‌گیری پیروی نمی‌کنند (Tversky & Kahneman, 1979).

به اعتقاد صاحب‌نظران از مهم‌ترین دلایل این نوع از تصمیم‌گیری عبارت‌اند از: ۱. هزینه بالای تصمیم‌گیری عقلایی؛ ۲. محدودیت‌های فرآیند بررسی اطلاعات؛ ۳. تفاوت در روش‌ها و سبک‌های تصمیم‌گیری؛ ۴. عدم قطعیت و تازگی محیط؛ ۵. افزایش حجم اطلاعات؛ ۶. محدودیت‌های زمانی.

سوگیری‌های سیستماتیک و غیرسیستماتیک در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینان می‌تواند آن‌ها را در برابر خطاهای ادراکی-شناختی آسیب‌پذیر کند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که کارآفرینان (نسبت به غیرکارآفرینان) احتمال بیشتری دارد تا دچار سوگیری‌های شناختی شوند، برای مثال، احتمال بیشتری دارد که شرایط دوپهلوی و مبهم کسب‌وکاری را مثبت‌تر فرض کنند (Palich & Bagby, 1995) یا اینکه برخی از خصوصیات مانند اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد در آن‌ها بالاتر است (Busenitz & Barney, 1997).

کارآفرینان در زمان‌های فراغت خود بیشتر به بررسی و غربال اطلاعات می‌پردازند و از روش‌های غیرسنتی‌تر استفاده می‌کنند (Kaish & Gilad, 1991). آن‌ها همچنین از میان‌برهای شناختی<sup>۳</sup> برای مقابله با شرایطی مانند سرریز اطلاعات، عدم قطعیت بالا و نداشتن زمان کافی استفاده می‌کنند. کارآفرینان دست به پیش‌بینی‌های همراه با ریسک می‌زنند و این کار تا حدود زیادی کسب‌وکار آن‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Kahneman & Lovallo, 1993). گاه استفاده از میان‌برهای شناختی می‌تواند به سوگیری در تصمیم‌گیری منجر شود (Manimala, 1992). کارآفرینان به‌طور کلی نسبت به موفقیت کسب‌وکارشان بسیار خوش‌بین‌تر از دیگران هستند؛ از این رو احتمال بیشتری دارد تا موقعیت‌های کسب‌وکار را مثبت تلقی کنند (Palich & Bagby, 1999).

1. Simon

2. Bias

3. Cognitive Short Cuts

یکی از رایج ترین سوگیری های تصمیم گیری در میان کارآفرینان، تشدید تعهد<sup>۱</sup> است. تقریباً بیشتر انسان ها با موقعیت هایی روبه رو شده اند که احساس کنند «برای کنارکشیدن و صرف نظر کردن خیلی دیر شده است؛ چون بیش از حد سرمایه گذاری کرده اند». تاکنون پژوهش های بسیاری در مورد تشدید تعهد و حالت افراطی آن که «سوگیری تشدید تعهد» نامیده می شود، انجام پذیرفته است (Staw & Ross, 1987; Bobocel & Meyer, 1994).

تشدید تعهد از مهم ترین سوگیری های شناختی انسان ها به طور کلی و کارآفرینان به طور خاص است؛ اما در مورد کارآفرینان ایرانی کمتر به آن توجه شده است و عوامل ایجادکننده و آثار آن بر کسب و کارها به طور جدی بررسی نشده است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و به کمک نظریه برخاسته از داده ها به بررسی مهم ترین عوامل به وجود آورنده سوگیری تشدید تعهد در میان کارآفرینان دانش بنیان ایرانی پرداخته است. دلیل انتخاب کارآفرینان دانش بنیان، ماهیت پر از ابهام و تازگی و عدم قطعیت بالای محیط فعالیت آن ها است که احتمال سوگیری در تصمیم گیری ها را افزایش می دهد. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به بررسی سوگیری تشدید تعهد در میان کارآفرینان ایرانی نپرداخته و مهم تر از آن اینکه دلایل شکل گیری این سوگیری ناشناخته مانده است، از روش برخاسته از داده ها استفاده شد تا مهم ترین علل شکل گیری این سوگیری در کارآفرینان ایرانی شناسایی شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**ماهیت تصمیم گیری کارآفرینان.** تصمیم گیری<sup>۲</sup> فرآیند عقلی، شناختی و ادراکی است که به انتخاب از میان گزینه های مختلف منجر می شود. هر فرآیند تصمیم گیری در نهایت به یک انتخاب نهایی منتهی می شود (Shefrin, 2007). تصمیم های کارآفرینان به دو دسته روزمره<sup>۳</sup> و غیرروزمره تقسیم می شوند که در برخی منابع از آن به تصمیم های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده نیز تعبیر شده است. در تصمیم های روزمره، دانش کامل در مورد محیط وجود دارد و کارآفرین نقش تطبیق دهنده و گردآورنده منابع را دارد (Barreto, 1989).

دسته ای دیگر از پژوهشگران، تصمیم های کارآفرین را بیشتر از نوع غیرروزمره می دانند که در شرایط عدم قطعیت و پیچیدگی محیطی روی می دهند. نایت<sup>۴</sup>، (۱۹۲۱)، کارآفرین را متخصصی می داند که آماده تحمل عدم قطعیت است. هوشیاری<sup>۵</sup> کارآفرین در مقابل عدم تقارن اطلاعات، عنصر حساس در تصمیم گیری های غیرروزمره کارآفرین است. اگر محیط همراه با عدم قطعیت در

1. Escalation Of Commitment  
2. Decision Making  
3. Routine  
4. Knight  
5. Alertness

نظر گرفته شود، مسئله این است که کارآفرین چگونه باید وظایف خود را انجام دهد. کارآفرین متخصصی است که آمادگی تحمل عدم قطعیت را دارد (Knight, 1921). کارآفرین در این شرایط، ویژگی‌های مختلف و منحصر به فردی دارد؛ از جمله تحمل عدم قطعیت، هشیاری و خلاقیت. هدف اصلی، حداکثر ساختن ثروت نیست؛ بلکه بروز ویژگی‌های خاص کارآفرینان در این عرصه است.

محیط تصمیم‌گیری شامل مجموعه اطلاعات، گزینه‌ها، ارزش‌ها و ترجیحاتی است که کارآفرینان هنگام تصمیم‌گیری با آن سروکار دارند. معمولاً تصمیم‌گیری کارآفرینان با دو نوع محدودیت زمانی و محدودیت منابع مواجه است (Harris, 1998)؛ در نتیجه مهم‌ترین چالشی که تصمیم‌گیرندگان در محیط با آن روبه‌رو می‌شوند، عدم قطعیت است. در چنین محیط‌هایی پاره‌ای ویژگی‌های کارآفرینان، از جمله شناخت و احساسات اثرهای مهمی بر تصمیم‌های آن‌ها دارد.

**تشدید تعهد.** تقریباً بیشتر انسان‌ها با موقعیت‌هایی روبه‌رو شده‌اند که احساس کنند « برای کنار کشیدن و صرف نظر کردن خیلی دیر شده است؛ چون بیش از حد سرمایه‌گذاری کرده‌اند». چنین احساسی در گستره وسیعی از رویدادها رخ می‌دهد. برای مثال، از پولی که صرف تغییر اتومبیل می‌شود گرفته تا تلاش برای حفظ روابط شخصی. در چنین شرایطی، افراد تحت فشار هستند تا به سرمایه‌گذاری زمان، تلاش، هزینه و غیره ادامه دهند تا موقعیت را بهبود بخشند (Brockner, 1992). به‌طور خلاصه، تخصیص منابع (مالی، زمان، انرژی) به برنامه، راهبرد یا تصمیمی که دیگر ادامه آن مقرون به صرفه نیست را «سوگیری تشدید تعهد» می‌نامند (Staw & Ross, 1987).

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در مورد تشدید تعهد و حالت افراطی آن که «سوگیری تشدید تعهد» نامیده می‌شود، انجام شده است و پژوهشگران برجسته چهار دلیل مهم برای این سوگیری بر شمرده‌اند که عبارت‌اند از:

- انسان‌ها نسبت به تصمیمی که گرفته‌اند احساس مسئولیت می‌کنند؛
- تصمیم‌گیری نیازمند تلاش شناختی است و وقتی انسان‌ها به تصمیمی رسیدند، تمایل چندانی به انجام تلاش شناختی دوباره از ابتدا ندارند؛
- افراد پس از رسیدن به یک تصمیم نهایی اعتبار خود را در گروهی درست می‌دانند و اعتراف به نادرست بودن تصمیم به‌نوعی مترادف از دست رفتن وجهه است؛
- انسان‌ها تمایل دارند تا انتخاب اولیه خود را نزد خود توجیه کنند (Staw & Ross, 1987; Bobocel & Meyer, 1994)

یکی از نخستین پژوهش‌ها در مورد تشدید تعهد با تمرکز بر جنبه روان‌شناختی آن آغاز شد. هدف این پژوهش برآورد حالت‌های روحی تصمیم‌گیرندگان پس از دریافت بازخورد مثبت و منفی بود (Staw, 1976). فرض اولیه‌ی استاو (۱۹۷۶)، این بود که احساس مسئولیت در مورد تصمیم گرفته‌شده نوعی تعهد روان‌شناختی در فرد ایجاد می‌کند که صرف‌نظر از بازخورد (مثبت یا منفی) اثر شدت<sup>۱</sup> را به‌وجود می‌آورد. نکته مهمی که پژوهش‌های بعدی به نتیجه‌گیری پژوهش استاو (۱۹۷۶) اضافه شد، این بود که تعهد احساس‌شده در مورد تصمیم در صورت دریافت بازخورد منفی، روندی به‌شدت افزایشی داشت. نکته‌ای که در همه پژوهش‌ها موردتوجه قرار گرفته است، رابطه مثبت بین تعهد به تصمیم و شدت آن است (Schoorman & Holahan, 1988).

از تشدید تعهد به‌عنوان «هزینه‌های ازدست‌رفته»<sup>۲</sup> نیز یاد می‌شود. یک نظریه در مورد هزینه‌های ازدست‌رفته این است که انسان‌ها از نوعی قاعده تصمیم‌گیری بر مبنای «به هدر نده»<sup>۳</sup> بهره می‌گیرند (Arkes, 1996). تشدید تعهد همچنین نوعی خودتوجیهی به‌شمار می‌رود؛ یعنی میل به توجیه تصمیم گرفته‌شده در ذهن خویشتن (Breckner, 1992)؛ از سوی دیگر اصل تشدید تعهد در تصمیم‌گیری هم از جنبه‌های فردی و هم گروهی بررسی شده است. در زندگی روزمره (سوگیری) تشدید تعهد در موارد گوناگونی از جمله تصمیم‌های خرید و یا حتی انتظارکشیدن در ایستگاه‌های اتوبوس بررسی شده است (Brockner et al., 1979). تشدید تعهد موردتوجه پژوهشگران سازمانی نیز قرار گرفته است؛ برای مثال، می‌توان از مصاحبه‌های استخدامی و برآورد و ارزیابی عملکرد یاد کرد. به این معنا که کارمندی که در برآوردهای خود در مورد استخدام یک نفر یا مراحل پس از آن دچار خطا می‌شوند تا چه اندازه حاضر به پشتیبانی از فرد انتخاب‌شده هستند. چنین امری به‌ویژه پس از دریافت بازخوردهای منفی در سازمان‌ها موردتوجه زیادی بوده است (Bazerman et al., 1982).

**تشدید تعهد در کارآفرینان.** کارآفرینان به‌طور ذاتی خوش‌بین هستند (Cooper et al., 1988) و خوش‌بینی و ریسک‌پذیری کارآفرینانه رابطه مستقیمی با تشدید تعهد در آن‌ها دارد. چنین امری به‌ویژه در مورد برپایی کسب‌وکارها بیشتر به چشم می‌خورد (Schoorman & Holahan, 1988; Staw, 1987). کارآفرینان برای برپایی بنگاه‌های پرسود، فرصت‌های مختلف کسب‌وکاری را شناسایی کرده و نسبت به فرصت‌های شناسایی‌شده احساس تعهد می‌کنند؛ از سوی دیگر، وجهه کارآفرینان در برابر دیگران، از کارکنان و مشاوران گرفته تا

---

1. Escalation  
2. Sunk Cost  
3. Don't Waste

صاحبان سهام در بازار سرمایه، اهمیت بسیاری دارد. خودباوری کارآفرینانه نیز ارتباط تنگاتنگی با تشدید تعهد در آن‌ها دارد و با توجه به نکات گفته‌شده می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که کارآفرینان نسبت به دیگر افراد دچار تشدید تعهد بیشتری هستند که در حالت افراطی می‌تواند به سوگیری منتهی شود (Baron, 2007). تشدید تعهد در کارآفرینان را می‌توان از دو بُعد روان‌شناختی و اجتماعی بررسی کرد: بُعد روان‌شناختی به معنای اینکه کارآفرینان نمی‌خواهند وجهه‌ی خود را نزد خویشان از دست بدهند و بُعد اجتماعی به معنای اینکه کارآفرینان نمی‌خواهند وجهه آن‌ها نزد دیگران خدشه‌دار شود (Staw & Ross, 1987).

علاوه بر خودباوری، عزت‌نفس<sup>۱</sup> نقش مهمی در تصمیم‌های کارآفرینان دارد. عزت‌نفس به معنای آن است که کارآفرینان قدر خود را بیشتر می‌دانند و در مقایسه با دیگران اقبال بیشتری برای خود در انجام کارهای خاص قائل هستند (Knight & Nadel, 1986). عزت‌نفس در کارآفرینان موجب می‌شود آن‌ها پس از دریافت بازخوردهای منفی در مورد تصمیم‌های خود به اعتمادبه‌نفس بالاتری دست یابند و تعهد بیشتری نسبت به آن احساس کنند (Weiss & Knight, 1980). تشدید تعهد یکی از مهم‌ترین سوگیری‌هایی است که می‌تواند منجر به شکست در تصمیم‌های کارآفرینان شود (Rezvani et al, 2013).

### ۳. روش پژوهش

از آنجاکه دانسته‌های ما در مورد تشدید تعهد در کارآفرینان اندک است. برای دسترسی به روایت شخصی کارآفرینان از تجربه کارآفرینی آن‌ها، توجه به شرایط زمینه‌ای و توصیف و فهم تجربه کارآفرینان از روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها، رهیافت سیستماتیک<sup>۲</sup> یا نظام‌مند که با اثر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) شناخته می‌شود، استفاده شد (بازرگان، ۱۳۸۷؛ دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶؛ Creswell, 2005). طرح پژوهش سیستماتیک بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۳</sup>، کدگذاری محوری<sup>۴</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۵</sup> تأکید می‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷).

**جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری.** جامعه آماری در این پژوهش، کارآفرینان دانش‌بنیان ثبت‌شده در دفتر ریاست جمهوری شهر تهران هستند. دلیل انتخاب کارآفرینان دانش‌بنیان ماهیت پر از ابهام و عدم قطعیت بالای محیط فعالیت آن‌ها است. محیط فعالیت این نوع کارآفرینان در مقایسه با سایر کارآفرینان تازه‌تری دارد و این احتمال سوگیری در

1. Self ° Esteem  
2. Systematic  
3. Open coding  
4. Axial coding  
5. Selective coding

تصمیم‌گیری‌های آن‌ها را افزایش می‌دهد. در مرحله جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶).

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد؛ بنابراین مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع داده ادامه یافت. در مرحله اشباع، نظریه به حدی از انسجام رسید که تغییرات کلی در آن با افزایش نمونه کمتر و کمتر شد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶؛ Glaser & Strauss, 1967). این پژوهش بعد از ۲۲ مصاحبه به مرحله اشباع داده رسید.

**روش بررسی و تحلیل داده‌ها.** طی کدگذاری باز، داده‌ها به کوچک‌ترین واحد خود شکسته و مقولات و مشخصات آن‌ها کشف شد (بازرگان، ۱۳۸۷؛ دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶؛ صلصالی و همکاران، ۱۳۸۲؛ Creswell, 2005؛ Strauss & Corbin, 1998). دومین مرحله، کدگذاری محوری یا کدگذاری سطح دوم است که طی آن یک مقوله کد باز انتخاب و به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی در مرکز فرآیند موردبررسی قرار گرفت؛ سپس سایر مقولات به آن مرتبط شد و نمودار کدگذاری ترسیم گردید (بازرگان، ۱۳۸۷؛ صلصالی و همکاران، ۱۳۸۲؛ Strauss & Corbin, 1998). سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی یا گزینشی یا کدگذاری سطح سوم است. در این مرحله پژوهشگران به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست‌آمده در الگوی کدگذاری محوری پرداختند. این نظریه یک تبیین نظری از فرآیندی است که موردپژوهش قرار گرفت (Strauss & Corbin, 1998) و از طریق به نگارش درآوردن حکایت‌گونه رابطه میان مقوله‌ها حاصل شد (بازرگان، ۱۳۸۷؛ صلصالی و همکاران، ۱۳۸۲).

**روایی و پایایی پژوهش.** داده‌ها دائماً برای یافتن شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه شدند (تحلیل مقایسه‌ای پیوسته داده‌ها<sup>۱</sup>) و این فرآیند تا خلق مفاهیم ادامه یافت (بازرگان، ۱۳۸۷؛ دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶).

پایایی در این مطالعه از دو روش به دست آمد: نخست، کدگذاران متعددی عملیات کدگذاری را انجام دادند و تفاوت میان کدگذاران حداقل بود؛ دوم، با انتخاب مقولات مناسب از پژوهش‌های مرتبط و تعریف واضح آن‌ها (Guthrie, 1983; Milne & Adler, 1999).

راهبردهایی برای تضمین روایی این پژوهش در نظر گرفته شدند که عبارتند از (Creswell, 2003؛ مهرگان و زالی، ۱۳۸۵):  
- از مثلث‌بندی بررسی‌کننده<sup>۲</sup> استفاده شد؛ بدین معنا که بیش از یک پژوهشگر در گردآوری و تحلیل داده‌ها دخیل بودند؛

1. Constant Comparative Data Analysis  
2. Investigator Triangulation Methodological

- کدگذاری‌ها و تحلیل‌ها توسط ممیزی خارجی که فردی متخصص بود؛ ولی در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها شرکت نداشت بررسی و تأیید شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت‌شناختی کارآفرینان در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹	۸۶/۴
	زن	۳	۱۳/۶
سن	۱۸-۲۹	۶	۲۷/۳
	۳۰-۴۴	۱۲	۵۴/۵
	۴۵-۶۴	۴	۱۸/۲
تحصیلات	لیسانس	۱۲	۵۴/۵
	فوق‌لیسانس	۸	۳۶/۴
	دکتری	۲	۹/۱

طی مرحله کدگذاری باز، اطلاعات خام در قالب کدهای جداگانه شکسته شد و مقوله‌سازی و کدگذاری تا جایی که به بهترین شکل داده‌ها تبیین شود، ادامه یافت. با استفاده از کدگذاری باز، مفاهیم زیادی ایجاد شد و این مفاهیم برای مشخص شدن شباهت‌ها به‌طور مداوم مقایسه شد و مقولات از طریق آن‌ها شکل گرفت. مقولات و زیرمقوله‌ها در جدول ۲ آورده شده است و شکل ۱، نمودار کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.



جدول ۱. مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراجی

مقولات کلی	مقوله	زیرمقوله
عوامل زمینه‌ای	تجربه	تجربه موفقیت
		تجربه شکست
	اعتماد به نفس و خودباوری	تکیه بر قضاوت خود
		تکیه به دانش خود
		شناخت نسبت به توانایی‌های خود
عوامل میانجی	خوش بینی	پررنگ دیدن نقاط مثبت
		امید به آینده
	فشار محیطی	کم‌رنگ دیدن نقاط منفی
		محدودیت منابع
		فشار گروهی
شرایط علی	پپیچیدگی محیطی	محدودیت زمانی
		اطلاعات بیش از حد
	تمایل به حفظ وجهه	ترجیحات مختلف گروهی
		حفظ وجهه نزد خود
		حفظ وجهه نزد دیگران
مقوله محوری	احساس مسئولیت	توجه تصمیم نزد خویشان
		مخالفت با بی‌ثباتی و تغییر
	تشدید تعهد در تصمیم‌گیری	احساس مسئولیت شخص
		احساس مسئولیت گروهی
		احساس فشار برای ادامه تصمیم
راهبردها	تخصیص منابع بیشتر	دیگر برای تغییر دیر شده است
		تخصیص منابع مالی
	تخصیص انرژی و توجه	
پیامدها	موفقیت	بهبود وضعیت
		رشد درآمد
	شکست	کاهش درآمد
		از دست دادن فرصت

در ادامه نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده در الگوی کدگذاری محوری تدوین شد و رابطه میان مقوله‌ها به صورت حکایت گونه به نگارش درآمد.

**مقوله محوری.** مقوله محوری در این پژوهش «تشدید تعهد در تصمیم‌گیری» تشخیص داده شد. کارآفرینان در قبال تصمیم‌های خود احساس فشار می‌کنند و خود را متعهد می‌دانند که آن را

دنبال کنند؛ اگرچه نشانه‌ها و بازخوردهای منفی در مورد تصمیم‌های آن‌ها وجود داشت. آن‌ها احساس می‌کنند دیگر برای کنارکشیدن و انصراف دیر شده است و برای ادامه تصمیم خود احساس فشار و تعهد می‌کنند. برای مثال، یکی از این کارآفرینان (E2) می‌گوید: «همان‌طور که گفتیم تغییر جهت و تصمیم را برای فرد و کسب‌وکار او چندان سودمند نمی‌بینم». یا برای مثال کارآفرین دیگری (E14) می‌گوید: «سر تصمیم ایستاده‌ام؛ زیرا کلاً انرژی زیادی برای این کار و برآوردها می‌گذارم و زمانی که تصمیمی می‌گیرم معتقدم این بهترین تصمیم است».

**شرایط علی.** کارآفرینان به دلیل آنکه تمایل دارند وجهه خود را نزد خویش و دیگران حفظ کنند و از طرفی تمایل دارند تصمیمی را که می‌گیرند برای خود توجیه کنند از بی‌ثباتی و تغییر اجتناب می‌کنند. همه این موارد تحت‌عنوان مقوله «تمایل به حفظ وجهه» به‌عنوان یکی از شرایط علی مؤثر بر تشدید تعهد در تصمیم‌گیری کارآفرینان طبقه‌بندی و نام‌گذاری شد. برای مثال، یکی از کارآفرینان (E2) می‌گوید: «وجهه انسان در گروهی ثابت و پایداری اوست و من محال است بخواهم وجهه خودم حداقل پیش خودم از دست برود، ضمناً با بی‌ثباتی و تغییر جهت مخالفم».

کارآفرینان احساس مسئولیت شخصی و گروهی می‌کنند که باعث می‌شود تصمیم‌های خود را تا انتها ادامه دهند؛ بنابراین احساس مسئولیت یکی دیگر از شرایط علی مؤثر بر تشدید تعهد در تصمیم‌گیری کارآفرینان شناسایی شد. برای مثال، یکی از این کارآفرینان (E3) می‌گوید: «تصمیمات گرفته‌شده مسئولیت وجدانی تک‌تک اعضاست و سابقه شرکت نشان داده به‌ندرت وقتی تصمیمی اجرایی شد از آن برمی‌گردیم حتی اگر متوجه شویم اجرای آن چندان هم ساده نیست».

**راهبردها.** تشدید تعهد منجر به آن می‌شود که کارآفرین منابع مالی بیشتر، زمان و انرژی و توجه بیشتری نسبت به موضوع مربوطه صرف کند. این موارد باعنوان «تخصیص منابع بیشتر» به‌عنوان راهبردی که از تشدید تعهد در کارآفرینان ناشی می‌شود، شناسایی شد. برای مثال، کارآفرینان (E7) می‌گویند: «... تصمیمی بود که گرفته بودم و می‌بایست عملی می‌کردم. اگرچه نتایج کوتاه‌مدت هم چندان جالب توجه نبود؛ اما من مطمئن بودم که نهایتاً موفقیت‌آمیز خواهد بود؛ بنابراین باینکه مخالفت‌هایی هم شد؛ اما من بودجه این قسمت را کم نکردم و حتی مواردی هم بیشتر در نظر گرفتیم».

**عوامل زمینه‌ای.** کارآفرینان در زمینه موردنظر معمولاً تجربه موفقیت دارند یا تجربه شکست قبلی دارند و این بار برای جبران آن تلاش می‌کنند؛ بنابراین تجربه قبلی به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای شناسایی شد که بر راهبرد کارآفرینان تأثیر می‌گذارد. برای مثال، یکی از کارآفرینان

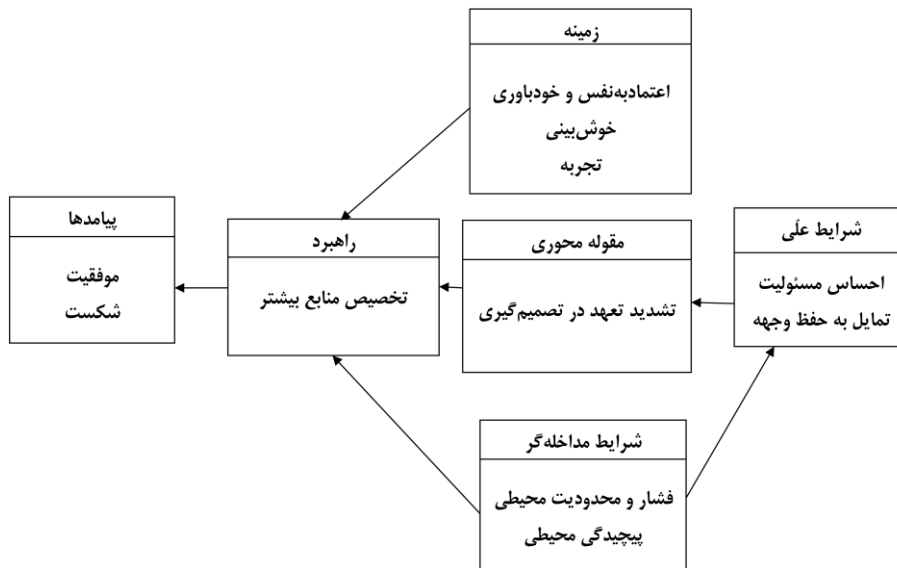
(E4) می‌گوید: «تاکنون ۹۰ درصد پیش‌بینی‌ها و تصمیماتم درست بوده‌اند؛ به‌طور فردی به دانش و تشخیص خودم ایمان دارم و موفقیت در تصمیمات مهم مانند تأسیس دفتر فروش در... و دریافت پروانه‌ی ساخت بخش ... به تشخیص خودم را بیشتر کرده است».

کارآفرینان بر قضاوت و شناخت خود تکیه می‌کنند و نسبت به توانایی خود شناخت و باور دارند؛ بنابراین اعتمادبه‌نفس و خودباوری یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای بود که بر راهبرد کارآفرینان تأثیر می‌گذاشت. برای مثال، یکی از کارآفرینان (E2) می‌گوید: «تجربه نشان داده قضاوت خودم در شرایط حساس راهگشا بوده است و اکنون آنقدر اعتمادبه‌نفس دارم که وقتی تصمیمی را گرفتم و اطلاعات جدید چندان موافق تصمیم نبودند سر تصمیم خود باشم».

پرننگ‌دیدن نقاط مثبت، امید به آینده و کم‌رنگ‌دیدن نقاط منفی از دیگر ویژگی‌هایی بود که بر راهبرد کارآفرینان تأثیر می‌گذاشت؛ بنابراین خوش‌بینی به‌عنوان دیگر متغیر زمینه‌ای شناسایی شد. برای مثال، کارآفرین (E7) می‌گوید: «درست است که نشانه‌هایی منفی وجود داشت و حتی به من می‌گفتند که این کار اصلاً اقتصادی نیست و هر موقع جلوی ضرر رو بگیری به نفعت هست؛ اما من واقعاً امید داشتم و می‌دیدم که به نتایج بهتری می‌رسیم پس علی‌رغم مخالفت‌ها و مشاوره‌هایی که به من می‌شد من مصمم بودم که تا انتها ادامه بروم و ...».

**عوامل مداخله‌گر (میانجی).** محدودیت منابع، فشار گروهی و محدودیت زمانی از جمله عواملی بود که بر راهبرد کارآفرینان تأثیر می‌گذاشت؛ بنابراین این عوامل با عنوان «فشار محیطی» به‌عنوان متغیر میانجی شناسایی شد. برای مثال، کارآفرین (E3) می‌گوید: «تصمیمات گرفته‌شده مسئولیت وجدانی تک‌تک اعضاست و سابقه شرکت نشان داده به‌ندرت وقتی تصمیمی اجرایی شد از آن برمی‌گردیم حتی اگر متوجه شویم اجرای آن چندان هم ساده نیست!».

**پیامدها.** بهبود وضعیت و رشد درآمد پیامدهای مثبت راهبرد کارآفرینان و کاهش درآمد و ازدست‌دادن فرصت نتایج منفی آن‌ها بود برای مثال، یکی از این افراد (E15) می‌گوید: «بالاخره نتیجه‌ای که می‌خواستیم و انتظارش را داشتیم گرفتیم و درآمد شرکت رشد قابل توجهی داشت. من از اول اطمینان داشتم موفق می‌شویم و ...». یا برای مثال، کارآفرین (E18) می‌گوید: «متأسفانه بعد از گذشت شش ماه و انرژی زیادی که صرف این کار شد تصمیم گرفتم کار را متوقف کنم و در این مدت علاوه بر انرژی و هزینه زیادی که از دست دادیم چند پیشنهاد سرمایه‌گذاری داده شد و نتوانستیم به‌خوبی آن‌ها را بررسی کنیم».



شکل ۱. نمودار کدگذاری محوری

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

تشدید تعهد از مهم‌ترین سوگیری‌های تصمیم‌گیری است که مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی و جامعه‌شناختی در شکل‌گیری آن اثرگذار هستند (Staw, 1976). تشدید تعهد از مهم‌ترین سوگیری‌های شناختی کارآفرینان است و کارآفرینان به دلیل برخی از ویژگی‌های شناختی خود بیش از دیگران در برابر این سوگیری آسیب‌پذیر هستند (Baron, 1998). با وجود اهمیت تشدید تعهد در تصمیم‌گیری کارآفرینان و نتایج احتمالی آن بر سرنوشت کسب‌وکارها، کمتر می‌توان پژوهش‌های جامع‌تری را یافت که به بررسی عوامل به‌وجودآورنده تشدید تعهد کارآفرینانه پرداخته باشد. پژوهش حاضر با هدف پرکردن شکاف پژوهشی حاضر انجام شد و با استفاده از رویکرد کیفی و برخاسته از داده‌ها و بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از ۲۲ مصاحبه با کارآفرینان دانش‌بنیان به بررسی مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری تشدید تعهد در کارآفرینان پرداخت. بر اساس یافته‌های این پژوهش، عوامل فردی روان‌شناختی مانند احساس مسئولیت فردی در برابر تصمیم گرفته‌شده و تمایل به حفظ وجهه نزد دیگران، اعتماد به نفس و خودباوری، ریسک‌پذیری، خوش‌بینی و تجربه قبلی مهم‌ترین دلایل شکل‌گیری تشدید تعهد در کارآفرینان هستند.

در مقایسه با جامع‌ترین پژوهشی که در مورد تشدید تعهد انجام شده است و چهار عامل احساس مسئولیت در برابر تصمیم گرفته‌شده، تمایل به حفظ وجهه نزد دیگران، میل به توجیه تصمیم نزد خود و درنهایت عدم تمایل به انجام مجدد فرآیند تصمیم‌گیری (Straw &

گرفته شده و تمایل به حفظ وجهه نزد دیگران تأیید شد؛ ولی شواهد کافی برای تأیید نقش دو عامل دیگر در شکل گیری تشدید تعهد به دست نیامد؛ از سوی دیگر، پژوهش حاضر فرض استاوا (۱۹۷۶) را که عوامل روان شناختی و جامعه شناختی مهم ترین دلیل شکل گیری تشدید تعهد در افراد هستند را تأیید کرد و برای عوامل فردی و روان شناختی نقش و اهمیت بیشتری قائل است. بر اساس نتایج پژوهش، خوش بینی یکی از عوامل شکل گیری سوگیری تشدید تعهد در کارآفرینان است و با یافته های کوپر و همکاران (۱۹۸۸)، مبنی بر اینکه کارآفرینان به طور ذاتی خوش بین هستند، هم خوانی دارد؛ همچنین با یافته های استاوا (۱۹۸۷) و شورمن و هولاهان (۱۹۸۸) که بر نقش خوش بینی و ریسک پذیری کارآفرینان بر تشدید تعهد کارآفرینان تأکید می کنند، هم راستا است (Schoorman & Holahan, 1988; Staw, 1987).

یافته های پژوهش با یافته های بارون (۲۰۰۷)، مبنی بر اینکه وجهه کارآفرینان در برابر دیگران، از کارکنان و مشاوران گرفته تا صاحبان سهام در بازار سرمایه، اهمیت بسیاری دارد، مشابه است. او همچنین بر نقش خودباوری تأکید می کند و می گوید خودباوری کارآفرینان ارتباط تنگاتنگی با تشدید تعهد در آن ها دارند (Baron, 2007).

علی رغم اینکه پژوهش های پیشین بر نقش عزت نفس در تشدید تعهد کارآفرینان تأکید می کنند و ادعا می کنند کارآفرینان قدر خود را بیشتر می شناسند و در مقایسه با دیگران اقبال بیشتری برای خود در انجام کارهای خاص قائل هستند و این امر موجب می شود آن ها پس از دریافت بازخوردهای منفی در مورد تصمیم های خود به اعتماد به نفس بالاتری دست یابند و تعهد بیشتری نسبت به آن احساس کنند (Weiss & Knight, 1980; Knight & Nadel, 1986)؛ پژوهش حاضر از این عامل حمایت نکرد.

### پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

۱. سوگیری های تصمیم گیری بسیاری در فرآیند تصمیم گیری کارآفرینان وجود دارد و برخی از این سوگیری ها آثار یکدیگر را تشدید یا تضعیف می کنند. برای مثال، پژوهش حاضر رابطه مثبتی بین اعتماد به نفس (بیش از اندازه) و تشدید تعهد یافت. توصیه می شود پژوهشگران بیشتر به بررسی برهم کنش سوگیری های تصمیم گیری کارآفرینان بپردازند؛
۲. تشدید تعهد نه تنها در تصمیم های فردی بلکه در تصمیم های گروهی و سازمانی مشاهده می شود. بیشتر پژوهش ها به تشدید تعهد به عنوان سوگیری فردی پرداخته اند؛ ولی با توجه به نقش ساختار بنگاه کارآفرینان در شکل گیری این سوگیری، پژوهش های آینده باید بیشتر بر نقش عوامل سازمانی در تشدید تعهد تمرکز کنند؛

۳. ریسک عامل مهمی در همه محاسبات و فرآیندهای تصمیم‌گیری کارآفرینان است. پژوهش‌های قبلی به این نتیجه رسیده‌اند که برخی از سوگیری‌ها مانند توهم کنترل و اعتماد به نفس کاذب می‌توانند به نادیده‌گیری ریسک منجر شوند. با توجه به اهمیت تشدید تعهد در تصمیم‌های کارآفرینان، پژوهشگران باید به بررسی رابطه تشدید تعهد و ریسک در تصمیم‌های کارآفرینان بپردازند؛

۴. تشدید تعهد شباهت زیادی با دیگر سوگیری کارآفرینانه، یعنی تمایل به حفظ وضع موجود دارد؛ در صورتی که این دو سوگیری تفاوت‌های ظریفی دارند. تشدید تعهد، پافشاری بر تصمیم گرفته‌شده است؛ در حالی که تمایل به حفظ وضع موجود، بی‌میلی به تغییر و برهم‌خوردن ثبات است که مهم‌ترین مانع نوآوری در کسب‌وکار کارآفرینان است. مطالعه تفاوت‌ها و شباهت‌های این دو سوگیری می‌تواند موضوع یک پژوهش جداگانه باشد؛

۵. موضوع مطالعاتی جدید و ارزشمندی که رابطه مستقیمی با تشدید تعهد دارد، راهبردهای مقاومتی کارآفرینانه است؛ یعنی رویکردهای آن‌ها در برابر موانع، مشکلات و ناکامی‌ها. بخشی از مبانی نظری راهبردهای مقاومتی می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که کارآفرینان چه زمانی به این نتیجه می‌رسند که باید از تصمیم گرفته‌شده صرف‌نظر کنند که این امر رابطه مستقیمی با تشدید تعهد دارد. مطالعه تشدید تعهد به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از مبانی نظری راهبردهای مقاومتی ارزش و غنای نظری و عملی زیادی برای رشته کارآفرینی دارد.

## منابع

۱. بازرگان، عباس (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری. نشر دیدار. تهران
۲. دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
۳. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ شانزدهم، تهران: انتشارات آگاه
۴. صلصالی، مهوش؛ پرویزی، سرور؛ ادیب حاج باقری، محسن (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق کیفی. تهران: نشر و تبلیغ بشری.
۵. مهرگان، محمدرضا؛ زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). در جست‌وجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی. فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، پاییز و زمستان. ۵-۲۶.
6. Arkes, H. R. (1996). The psychology of waste. *Journal of Behavioral Decision Making*, 9, 213-224.
7. Baron, R.A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275° 294.
8. Baron, A.R. (2004). The Cognitive Perspective a valuable tool for answering entrepreneurship basic why questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221° 239.
9. Baron, R.A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 167° 182.
10. Barreto, H. (1989). *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*, Routledge, London and New York.
11. Bazerman, M. H, Beekun, R.I, & Schoorman, F. D. (1982). Performance evaluation in a dynamic context: A laboratory study of the impact of prior commitment the the ratee. *Journal of Applied Psychology*, 67, 873-876.
12. Bobocel, D. R., & Meyer, J. P. (1994). Escalating commitment to a failing course of action: Separating the roles of choice and justification. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 360.
13. Brockner, J., Shaw, M. C., & Rubin, J. Z. (1979). Factors affecting withdrawal from an escalating conflict: Quitting before it's too late. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 492-503.
14. Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17, 39-61.
15. Busenitz, L.W., & Barney, J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision, Making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
16. Cooper, A.C, Woo, C.Y. & Dunkelberg, W.C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-108.
17. Creswell, J. W. (2003). *Research design: A qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
18. Creswell, J. W, (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating. Quantitative and Qualitative Research* (2nd edition).

19. Glaser, Barney G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, California: The Sociology Press.
20. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne: Aldine Publishing Company.
21. Guthrie, J. (1983). Corporate social accounting and reporting: an Australian empirical study. Paper presented at the AAANZ Annual Conference, Griffith University, Brisbane.
22. Harris, R. (1998). Introduction to decision-making, <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>.
23. Kahneman, D., Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk ° taking. *Management Science*, 39(1), 17-31.
24. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.
25. Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6, 45-61.
26. Knight, F. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin.
27. Knight, P.A., and Nadel, J.I. (1986). Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 38,196-206.
28. Manimala, M.J. (1992). Entrepreneurial Heuristics: a comparison between high PI and low PI venture. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 477-504.
29. Milne, M. & Adler, R. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237-56.
30. Palich, L. & Bagby, D. (1995). Using Cognitive theory to explain entrepreneurial risk ° talking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425° 438.
31. Rezvani, M., Nouri, P., & Kafeshani, A. A. (2014). Identifying the Most Common Techno-Entrepreneurs Decision Making Biases Leading To Business Failure. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 2(8), 756-764.
32. Schoorman, F.D., and Holahan, P.J. (1988). *The determinants of escalation bias: Choice, responsibility, or negative feedback?* Presented at the Academy of Management, Anaheim; CA. August.
33. Shefrin, H. (2007). *Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value*. McGraw-Hill International Edition.
34. Staw, B.M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.
35. Staw, B.M., and Ross, J. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. In L.L. Cummings and B.M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press.
36. Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*, 2nd Edition. Sage, Newbury Park, London.
37. Weiss, H.M. and Knight, P.A. 1980. The utility of humility: Self-esteem, information search, and problem-solving efficiency. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 216-223.