

بهبود مدیریت  
سال ششم، شماره ۱  
پیاپی ۱۵، بهار ۱۳۹۱  
صفحه ۵۵-۳۱



## نوع شناسی علل پدیده پافشاری بر تصمیمات در بخش دولتی

علیرضا پویا<sup>۱\*</sup> - قاسم اسلامی<sup>۲</sup> - حسنیه طباطبایی<sup>۳</sup>  
(تاریخ دریافت ۱۳۹۱/۰۱/۱۷ تاریخ پذیرش ۱۳۹۱/۰۳/۲۳)

### چکیده

تصمیم گیرندگان سازمانی گاهی دچار رفتاری می گردند که در آن علیرغم دریافت بازخوردهای منفی حاصل از تصمیمات گذشته شان بر این تصمیمات پافشاری و آن را ادامه می دهند. علل مختلفی در رابطه با این پدیده سازمانی بیان شده و دسته بندی هایی برای آنها ارائه گردیده است که به علت نگاه تک بعدی و قدیمی بودن، جامع و دربرگیرنده تمامی علل این پدیده نمی باشند. در مطالعه حاضر با مروری جامع بر ادبیات تحقیق این پدیده، علل توجیه کننده آن شناسایی گردید و سعی شد به منظور ارائه نوع شناسی علل شناسایی شده، پرسشنامه ای طراحی شود و سپس به روش تحلیل عاملی تاییدی فرضیه های تبیین شده مورد آزمون قرار گیرد. یافته های تحقیق نشان دهنده هفت نوع علت برای این پدیده بود که مشتمل بر عوامل روانی، ترس و نگرانی، اجتماعی، نظارت سازمانی، کارگزاری، پروژه ای و عوامل محیطی بودند که البته برای عامل کارگزاری شواهد تجربی کافی یافت نشد. در پایان نیز محدودیتهای تحقیق برشمرده و پیشنهاداتی برای پژوهشهای آتی آورده شد.

**واژگان کلیدی:** پافشاری بر تصمیمات، تصمیم گیری، علل پافشاری، تحلیل عاملی تاییدی

\*۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد Alirezapooya@um.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد Eslami\_ghasem@yahoo.com

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد N.tabatabaee@gmail.com

این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی به شماره ۱۳/۱۴۴۲ مورخه ۹۱/۱/۱۶ با حمایت دانشگاه فردوسی مشهد می باشد.

## ۱. مقدمه

در سازمانها گاهی اوقات شاهد پدیده ای هستیم که منطقی و عقلایی نیست و هزینه ها و منابع و انرژی زیادی را صرف خود می نماید که به آن پدیده پافشاری بر تعهدات<sup>۱</sup> گویند. پافشاری بر تعهدات به معنای پیگیری مصراانه تصمیمات و اقدامات با وجود بازخورهای منفی می باشد و سبب می شود تا فرد در حذف برنامه ها و تصمیمات اشتباه خود تردید داشته باشد. این مفهوم اولین بار توسط استاو<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) و به عنوان دامی در تصمیم گیری عقلایی مطرح شد که موجب محدود شدن خلاقیت در تصمیم گیری می شود. بررسی های موردی مشخص کرده اند که پافشاری بر تعهدات می تواند علت عمده برخی از بدترین زیان های مالی در سازمان ها باشد. در خصوص عوامل مؤثر بر این پدیده صاحب نظران بسیاری سخن به میان آورده اند که از آن جمله می توان به خودتوجهی [۱، ۱۵، ۱۴، ۱۹]، همسنجی اجتماعی [۱۴، ۱۶]، درصد تکمیل پروژه [۳، ۱۲]، حمایت سیاسی [۱۴] و پویایی محیطی [۴] اشاره نمود. دسته بندی های مختلفی از این عوامل ارائه شده است که می توان به نوع شناسی راس و استاو<sup>۳</sup> [۱۶] و نولدن<sup>۴</sup> [۱۴] اشاره نمود. بررسی انجام شده روی عوامل مؤثر بر این پدیده نشان می دهد که در این نوع شناسی ها تمامی عوامل در نظر گرفته نشده است و عبارتی دسته بندی ها جامع نمی باشند و از آنجا که این پدیده نوعی پدیده بین رشته ای می باشد و از دیدگاه ها و نقطه نظرات رشته های مختلفی همچون روان شناسی، جامعه شناسی، مدیریت پروژه، اقتصاد و مدیریت قابل بررسی است، لذا هر نویسنده ای با توجه به رشته تخصصی و به زعم خود بر مجموعه عوامل تأکید بیشتری داشته و از سایر عوامل غفلت نموده است.

بنابراین در این تحقیق سعی شده است تا با مروری دقیق بر پیشینه مطالعاتی این پدیده و بررسی نظریات مختلف، تمامی عوامل مؤثر بر آن شناسایی گردد و مبتنی بر آن، نوع شناسی جامعی از علل این پدیده ارائه شود تا بتوان راه را برای ارایه راهکار جهت برطرف نمودن عوامل این پدیده هموار نمود. از این رو ابتدا با مرور جامع ادبیات تحقیق عوامل مؤثر بر پافشاری تصمیمات بطور جامع و کامل شناسایی و مبتنی بر آن فرضیه های تحقیق در راستای دسته بندی و ارائه نوع شناسی عوامل تنظیم گردیده است. در ادامه پرسشنامه ای جهت سنجش عوامل طراحی شد و در اختیار نمونه آماری جهت تکمیل قرار گرفت. سپس تجزیه و تحلیل به کمک تحلیل عاملی صورت پذیرفت و در انتها نتیجه گیری و پیشنهادات ارایه گردیده است.

## ۲- پیشینه تحقیق و توسعه فرضیه ها

### ۲-۱- عوامل مؤثر بر پدیده پافشاری بر تصمیمات

اولین مطالعه در این زمینه به استاو برمی گردد [۱۹]. او در مطالعه مفهومی خود که البته به صورت

1- Escalation of commitment

2- Staw

3- Roos & Staw

4- Nuldén

تجربی بررسی نشده است به عوامل خودتوجهی، هنجارهای ثبات، احتمال وقوع دستاوردهای آینده و ارزش برداشت شده از دستاوردهای آینده اشاره نمود و نشان داد این عوامل چگونه می توانند بر تصمیم گیرنده علیرغم دریافت بازخورد از غلط بودن تصمیمات گذشته جهت پافشاری بر آنها تاثیر بگذارد. پس از کار او، نایت و نادل<sup>۱</sup> در بررسی خود به عامل خوداحترامی اشاره کردند و بیان داشتند که احترام به خود و اعتماد به نفس منجر به اعتماد بیشتر به تصمیم اتخاذ شده می شود و پافشاری را افزایش می دهد [۱۱].

رادزیکي<sup>۲</sup> و همکاران در مطالعه موردی خود که روی مدیران برگزار کننده یک نمایشگاه بین المللی در شهر ونکور کانادا انجام دادند؛ به عوامل واکنش مخالف، سبک حل مساله، اسناد، گرایش شناختی و امید دست یافتند [۱۵]. وایت<sup>۳</sup> نیز مطالعه ای را در میان دانشجویان فارغ تحصیل رشته مدیریت بازرگانی یکی از دانشگاههای کانادا انجام داد. او در این مطالعه با استفاده از روش مقایسه میانگین چند جامعه عامل مسئولیت پذیری در برابر نتایج را میان نمونه مورد بررسی موثر دانست که به مفهوم احساس تعهد و مسئولیت پذیری فرد نسبت به اقدامات انجام شده و تصمیم اتخاذ شده می باشد که این امر منجر به افزایش پافشاری خواهد شد [۲۲]. سایمون و نای<sup>۴</sup> در تحقیق خود که به صورت مطالعه تجربی - آزمایشگاهی انجام دادند، با استفاده از دو گروه از دانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه بریکلی آمریکا، عدم ارزیابی تصمیم و عدم الزام به توجیه آن را عامل موثری می دانند و معتقدند عدم الزام فرد به پاسخگویی در برابر نتایج و عدم توجیه تصمیمات سبب پافشاری بر تصمیم می گردد [۲۰].

استاو و راس در مطالعه موردی خود که در نیروگاه هسته ای شورهام انجام دادند از عوامل مؤثر بر این پدیده به، موفقیت‌های گذشته افراد در سازمان، هزینه های از دست رفته، توجیه بیرونی، حمایت‌های اجتماعی، بلند مدت بودن سرمایه گذاری، حمایت سیاسی و نهادینه سازی اشاره کردند [۱۶]. نولدن در مطالعه موردی خود که بر روی مدیران پروژه سیستم های اطلاعاتی در یکی از شرکتهای کامپیوتری آمریکا انجام داد، عوامل همسنجی اجتماعی، الگوبرداری و انتظار را شناسایی کرد [۱۴]. وایت و همکاران<sup>۵</sup> در تحقیق تجربی - آزمایشگاهی خود که در بین دانشجویان انجام دادند با استفاده از طراحی سه سناریوی مختلف، عامل خودکارآمدی را بر پافشاری بر تعهدات موثر دانسته اند [۲۱].

کیل و فلاتو<sup>۶</sup> در یک مطالعه مفهومی روی پروژه های سیستم های اطلاعاتی عواملی کارگزاری، تقرب - اجتناب و گزینه واقعی را در پافشاری بر تعهدات موثر دانستند [۱۰]. بونی و پاز<sup>۷</sup> به عامل درصد تکمیل پروژه اشاره داشته اند و معتقدند که هرچه پروژه به مراحل نهایی خود نزدیکتر شود، اتمام پروژه به عنوان یک هدف در نظر گرفته می شود و میزان مطلوبیت آن در نظر افراد و در نتیجه پافشاری افزایش می یابد [۳]. اسمیت<sup>۸</sup> و همکاران هم معتقدند که در تصمیم گیری فردی بدلیل عدم انتشار مسئولیت بین افراد و عدم

1- Knight &amp; Nadel

2- Radzicki, Kuller &amp; Guerrero

3- Whyte

4- Simonson &amp; Nye

5- Whyte, Saks &amp; Hook

6- Keil &amp; Flatto

7- Boehne, &amp; Paese

4- Schmidt

تسهیم اطلاعات موردنیاز و مختلف در بین افراد نسبت به گروه، پافشاری گروه کمتر از افراد می‌باشد [۱۸]. اسمیت و کالانتون<sup>۱</sup> در مطالعه تجربی - آزمایشگاهی خود با طراحی سناریوهای مختلف در مورد حساسه های کیسه هوا، عامل ابتکار و نوآوری در محصول جدید و غیرقابل اطمینان بودن منبع نشان دهنده بازخورها را شناسایی و آنها را عامل اصلی پافشاری قلمداد کرده اند [۱۷].

جکس<sup>۲</sup> هم در بررسی خود از تصمیمات گروهی، جدا شدن از گروه و قطبی شدن گروه را موثر دانسته و معتقد است که افراد بصورت انفرادی تاحدی پافشاری بر تصمیمات دارند، اما پس از پیوستن به گروه بدلیل پدیده قطبی شدن گروه این پافشاری افزایش می‌یابد [۷]. دتینی و همکاران<sup>۳</sup> در تحقیقات خود روی علل پافشاری شرکتها برای باقی ماندن در بازار با وجود زیانهای زیادی که متحمل می‌شوند؛ به عواملی چون کارآمدی جمعی، عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی و بخشندگی محیط اشاره کردند و همبستگی مثبتی بین این عوامل و پدیده پافشاری بر تعهدات بدست آوردند. آنها مطالعه خود را میان ۲۸۴۸ مدیران صنایع مختلف مانند نرم افزار، سخت افزار، عکاسی و غیره انجام دادند [۴]. کارلسون و همکاران در مطالعه مروری و مفهومی خود به عواملی همچون نوع هدف تصمیم، قانون عدم اتلاف، بودجه ذهنی، عدم شفافیت و برجسته بودن هزینه های از دست رفته و دوره زمانی هزینه های از دست رفته اشاره نمودند [۹].

هی و میتال<sup>۴</sup> در مطالعه تجربی - آزمایشگاهی خود با استفاده از دو گروه آزمایش و کنترل که برای هر گروه شرایط خاص خود را ایجاد کردند؛ به دو عامل عدم ریسک در تصمیم گیری و مرحله پروژه توجه کردند [۱۲]. فاکس و بیژمن<sup>۵</sup> نیز در مطالعه تجربی - آزمایشگاهی خود با طراحی سناریوهای مختلف برای نمونه های مورد بررسی به دو عامل جذابیت گزینه های در دسترس و تعداد گزینه های در دسترس اشاره داشتند. جذابیت گزینه های در دسترس به میزان مطلوبیت یک گزینه در نظر تصمیم گیرندگان اشاره دارد، به هنگام مطلوبیت یکسان گزینه های در دسترس، بدلیل وجود سرمایه گذاری اولیه، ادامه سرمایه گذاری جاری ترجیح داده می‌شود. افزایش بسیار زیاد تعداد گزینه های در دسترس برای مدیران بدلیل سردرگمی آنان در میان این گزینه های تصمیم گیری، سبب می‌شود تا بر گزینه قبلی پافشاری شود [۶]. علاوه بر مطالعات فوق، پژوهشهای دیگری نیز در این زمینه انجام شده است که جدول ۱ نشان دهنده تحلیل محتوای کامل پیشینه تحقیق در زمینه فوق و میزان تکرار هر علت در آن می‌باشد.

1- Schmidt &amp; Calantone

5- Fox, S. Bizman

2- Jex

3- DeTienne, Shepherd &amp; Castro

4- He, X. Mittal, V

## جدول ۱- تحلیل محتوای عوامل موثر بر پدیده پافشاری بر تصمیمات

نماد	تعداد تکرار	منبع	عوامل پافشاری
FPS <sub>1</sub>	۵	[۱۹،۱۴،۱۵،۱۰،۱]	خود توجیهی
FPS <sub>2</sub>	۳	[۱۴،۱۰،۱]	انتظار
FPS <sub>3</sub>	۱	[۱۷]	بی اعتمادی به منبع بازخورددهنده اطلاعات
FPS <sub>4</sub>	۲	[۴]، [۹]	هزینه های از دست رفته
FPS <sub>5</sub>	۱	[۶]	تعداد بیش از حد گزینه های در دسترس
OPS <sub>1</sub>	۱	[۱۷]	نظریه اسناد
OPS <sub>2</sub>	۱	[۱۵]	گرایش شناختی
OPS <sub>3</sub>	۳	(پاسخگویی شخصی) [۹،۱۷،۲۲]	مسئولیت پذیری در برابر نتایج
OPS <sub>4</sub>		[۱۷]	خطا در پردازش اطلاعات
OPS <sub>5</sub>	۱	[۹]	نوع هدف تصمیم
OPS <sub>6</sub>	۳	[۱۰،۱۵،۱]	امید
CPS <sub>1</sub>	۱	[۱۹]	ارزش برداشت شده از دستاوردهای آینده
CPS <sub>2</sub>	۲	[۴،۱۶]	موفقیت‌های گذشته سازمان
CPS <sub>3</sub>	۳	( خود کارآمدی) [۱۱،۲۱]، (کارآمدی جمعی) [۴]	خوداحترامی
GSO <sub>1</sub>	۱	[۷]	قطبی شدن گروه
GSO <sub>2</sub>	۱	[۱۷]	انتشار مسئولیت بین افراد گروه
GSO <sub>3</sub>	۱	[۱۷]	تسهیم اطلاعات مختلف بین افراد گروه
PSO <sub>1</sub>	۱	[۱۵]	واکنش مخالف
PSO <sub>2</sub>	۱	[۱۶]	توجیه بیرونی
CSO <sub>۱</sub>	۲	(الگوسازی) [۱۴،۱۶]	همسنجی اجتماعی (الگوبرداری)
CSO <sub>۲</sub>	۲	[۱۹،۱۶]	هنجارهای ثابت
PPR <sub>1</sub>	۱	[۹]	بودجه بندی ذهنی
PPR <sub>2</sub>	۱	[۳]	درصد تکمیل پروژه
PPR <sub>3</sub>	۱	[۱۲]	مدت زمان سپری شده از پروژه

CPR <sub>1</sub>	۱	[۶]	جذابیت گزینه های در دسترس
CPR <sub>2</sub>	۱	[۱۷]	ابتکار و نو آوری در محصول جدید
CPR <sub>3</sub>	۱	[۱۶]	بلندمدت بودن سرمایه گذاری
FPR <sub>1</sub>	۱	[۱۹]	احتمال وقوع دستاوردهای آینده
FPR <sub>2</sub>	۱	[۱۹]	مطلوبیت عایدات آینده
FPR <sub>3</sub>	۱	[۱۲]	مرحله پروژه
OR <sub>1</sub>	۱	[۲۰]	عدم الزام به پاسخگویی در برابر دیگران
OR <sub>2</sub>	۲	[۱،۱۰]	نظریه کارگزاری (عامل)
OR <sub>3</sub>	۲	(حمایت مدیریت ارشد) [۱۴،۱۶]	حمایت سیاسی
OR <sub>4</sub>	۲	[۱۴،۱۶]	نهادینه سازی
EN <sub>1</sub>	۱	[۴]	عدم پیچیدگی محیطی
EN <sub>2</sub>	۱	[۴]	عدم پویایی محیطی
EN <sub>3</sub>	۱	[۱۶]	حمایتهای اجتماعی
EN <sub>4</sub>	۱	[۴]	بخشندگی محیطی
EN <sub>5</sub>	۲	[۱،۱۰]	گزینه واقعی

## ۲-۲- نوع شناسی عوامل موثر بر پدیده پافشاری بر تصمیمات

استاو در نوع شناسی خود از عوامل موثر بر پدیده پافشاری که تحت عنوان الگوی عملیاتی استاو آورده می شود، به چهار گروه خودتوجیهی، هنجارهای ثبات و احتمال وقوع و برداشت از عایدات آینده اشاره دارد و در گروه اول دو عامل هزینه های از دست رفته، در گروه هنجارهای سازگاری به دو عامل موفقیت‌های گذشته سازمانی و کارآمدی جمعی و در گروه آخر سه عامل پیچیدگی محیطی، پویایی محیطی و بخشندگی محیطی را آورده است [۱۹].

استاو و راس نیز در نوع شناسی که از عوامل موثر بر پدیده پافشاری انجام دادند، آنها را در چهار گروه کلی روانی، اجتماعی، سازمانی و پروژه ای قرار دادند. در گروه عوامل روانی عوامل خودتوجیهی، موفقیت‌های گذشته افراد در سازمان، هزینه های از دست رفته و خطا در پردازش اطلاعات قرار داشتند. در گروه عوامل اجتماعی، توجیه بیرونی، الگوسازی، هنجارهای ثبات و در گروه عوامل سازمانی حمایت سیاسی و نهادینه سازی و در گروه عوامل پروژه ای احتمال وقوع عایدات اقتصادی پروژه و بلند مدت بودن سرمایه گذاری را برشمرده اند [۱۶].

نولدن نوع شناسی استاو و راس را مورد تأیید قرار داد، ولی عوامل جدیدی را در هرگروه نیز معرفی نمود که استاو و راس به آنها اشاره نکرده بودند. نولدن درگروه عوامل روانی به خود توجیهی، امید و هزینه های از دست رفته و درگروه عوامل اجتماعی به حفظ وجهه یا توجیه بیرونی، تئوری هم سنجی اجتماعی یا الگوبرداری اشاره کرد. درگروه عوامل سازمانی حمایت مدیریت ارشد از یک تصمیم و نهادینه سازی و در گروه عوامل پروژه ای احتمال بازدهی مثبت پروژه و بلندمدت بودن پروژه را قرار داد [۱۴].

کارلسون و همکارانش نیز در نوع شناسی خود به چهار گروه هدف تصمیم، عدم شفافیت تصمیم، دوره زمانی هزینه های از دست رفته و پاسخگو بودن را معرفی کردند و سعی کردند در هرگروه عوامل مختلفی را جای دهند. آنها در گروه اول به نوع هدف تصمیم و فاصله با هدف اشاره کردند. در گروه دوم به ابهام در بازخورهای ارائه شده، قابلیت پیش بینی بازخور های منفی و بودجه بندی ذهنی اشاره کردند. در گروه دوره زمانی هزینه های از دست رفته به حجم سرمایه گذاری اولیه و درجه تکمیل پروژه و در گروه پاسخگو بودن به خودتوجیهی، پاسخگو بودن در برابر نتایج و توجیه بیرونی اشاره کردند [۹].

### ۳- توسعه فرضیه ها

با توجه به نوع شناسی های انجام گرفته توسط استاو [۱۹]، استاو و راس [۱۶]، نولدن [۱۴] و کارلسون و همکارانش [۹]، مشخص می گردد که در این نوع شناسی ها تمامی عوامل موثر بر پدیده پافشاری در نظر گرفته نشده است و هر صاحب نظر تنها به تعداد عوامل اندکی اشاره نموده است. البته قابل ذکر است برخی از عوامل معرفی شده پس از نوع شناسی های صورت گرفته شناسایی شده اند، اما برخی نیز از دید صاحب نظران مغفول مانده اند.

نوع شناسی صورت گرفته در این مقاله علاوه بر اینکه به صورتی جامع تمامی عوامل موثر را در نظر گرفته است، برای پوشش دادن تمامی عوامل، گروه جدیدی به نام گروه عوامل محیطی، به گروه بندی معرفی شده توسط استاو و راس اضافه شده است. همچنین به دلیل اینکه تعداد عوامل شناسایی شده در گروه های روانی، اجتماعی و پروژه ای زیاد است و نوعی عدم تجانس بین آنها بوجود می آید؛ در این سه گروه، زیرگروه ها یا دسته هایی نیز بیان شده تا درک دقیق تری از عوامل حاصل گردد. بنابراین در این سه گروه علاوه بر یک فرضیه اصلی، چند فرضیه فرعی نیز وجود دارد.

اولین نوع عوامل، گروه عوامل روانی می باشند. از آنجا که پدیده پافشاری بر تعهدات در منظری کلی پدیده ای رفتاری و روانی می باشد و حالتی است که درون فرد رخ می دهد [۱۳]، در این گروه عوامل بسیاری قرار می گیرند. در بررسی این عوامل اگرچه می توان گفت آنها نوعی ماهیت روانی دارند، اما تمامی آنها از عوامل

روانی یکسانی تبعیت نمی‌کنند. به بیان دیگر تمامی عوامل روانی شناسایی شده را می‌توان در سه دسته، بخش بندی کرد. دسته اول عواملی هستند که از نگرانی‌های فرد، نشات می‌گیرند؛ بطوریکه فرد به سبب وجود این عوامل دچار نوعی ترس و نگرانی شده و برای رهایی از این نگرانی بر تصمیمش پافشاری می‌کند. عواملی همچون خودتوجیهی، عدم اعتماد به منبع بازخورددهنده اطلاعات، هزینه‌های از دست رفته، انتظار و تعداد گزینه‌های در دسترس، در این دسته قرار می‌گیرند. بعبارتی ترس از پذیرش اشتباه و شکست، نگرانی از نادرست بودن بازخورها بدلیل عدم اعتماد به منبع آنها، نگرانی از به هدر رفتن هزینه‌هایی که تاکنون صورت گرفته، ترس از عدم دستیابی به نتیجه به دلیل عدم صرف منابع و داشتن پافشاری لازم و یا ترس از دست دادن منابع صرف شده به هنگام مواجهه با گزینه‌ها و پروژه‌های متعدد، همگی عواملی هستند که منجر می‌شوند فرد برای رهایی از این نگرانی‌ها، بر تصمیماتش پافشاری نماید.

دسته بعدی عواملی هستند که از نظر روانی، فرد نوعی احساس خوش بینانه از ادامه پروژه دارد و بر آن پافشاری می‌نماید. این عوامل شامل اسناد، گرایش شناختی، مسئولیت پذیری، خطا در پردازش اطلاعات، نوع هدف و امید می‌باشند. در واقع خوش بینی فرد نسبت به یادگیری روش درست انجام کار در اثر تکرار پروژه، تصور به داشتن ثبات قدم در به ثمر رسانیدن کارهای دشوار، خوش بین بودن نسبت به احساس مسئولیتی که فرد دارد، خوش بینی فرد به کسب موفقیت و نسبت دادن شکستها به دیگران، داشتن دیدگاه حداکثرسازی سود نه حداقل سازی زیان و خوش بینی نسبت به کسب سود در اثر ادامه پروژه سبب می‌شوند فرد احساس مثبتی از ادامه پروژه داشته باشد و بر آن پافشاری نماید.

دسته بعدی به عواملی اشاره دارد که منجر به اعتماد به نفس بیش از حد در فرد شده و در نتیجه پافشاری رخ می‌دهد. این عوامل عبارتند از خوداحترامی، موفقیت‌های گذشته فرد در سازمان و ارزش برداشت شده از هدف. بدین صورت که اعتماد مفرط فرد نسبت به توانمندی خویش در به ثمر رسانیدن پروژه، تکیه نمودن فرد به موفقیت‌های گذشته اش در سازمان و اطمینان بیش از حد به ارزشمند بودن تصمیم انتخاب شده سبب می‌شود فرد دچار نوعی اعتماد به نفس کاذب شده و پافشاری غیرمنطقی بر تصمیمش داشته باشد.

بنابراین با توجه به عوامل معرفی شده و دسته بندیهای انجام گرفته در گروه عوامل روانی فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

**فرضیه اصلی ۱:** دسته عوامل ترس و نگرانی، خوش بینی و اعتماد به نفس بیش از حد در گروه عوامل روانی<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند.

**فرضیه فرعی ۱-۱:** عوامل خودتوجیهی، عدم اعتماد به منبع بازخورددهنده اطلاعات، هزینه‌های از دست رفته، انتظار و تعداد گزینه‌های در دسترس، در دسته عوامل مربوط به ترس و نگرانی (FPS) قرار



می گیرند.

**فرضیه فرعی ۱-۲:** عوامل اسناد، گرایش شناختی، مسئولیت پذیری، خطا در پردازش اطلاعات، نوع هدف و امید در دسته عوامل مربوط به خوش بینی (OPS) قرار می گیرند.

**فرضیه فرعی ۱-۳:** عوامل خوداحترامی، موفقیت‌های گذشته فرد در سازمان و ارزش برداشت شده از هدف در دسته عوامل مربوط به اعتماد به نفس (CPS) بیش از حد قرار می گیرند.

نوع دوم عوامل، گروه اجتماعی را بیان می کند. از آنجا که انسان موجودی اجتماعی است و رفتارهایی که از خود بروز می دهد تحت تاثیر جمع می باشد، عوامل قرار گرفته در این گروه نیز قابل توجه است اما با این حال تمامی این عوامل می توانند به سه زیرگروه تقسیم شوند تا درکی دقیقتر نسبت به آنها پدید آید. دسته اول به عواملی اشاره دارد که فرد بدنبال اثبات جایگاه خود در جمع می باشد. واکنش مخالف و توجیه بیرونی در این دسته واقع می شوند چرا که در واکنش مخالف فرد بدنبال اثبات آزادی و استقلال عمل خود در برابر مخالفت‌های دیگران است و در حفظ آبرو فرد بدنبال اثبات وجهه و آبروی خود در برابر دیگران می باشد، در نتیجه بر تصمیم پافشاری می کند.

دسته دوم به نوعی وضعیت قیاسی اشاره می کند. به عبارت دیگر فرد در الگوسازی و هنجارهای ثبات بدنبال مقایسه تصمیم خود با تصمیمات موفق گروه‌های دیگر یا افراد موفق دیگر می باشد و می خواهد خود را نیز موفق جلوه دهد.

در دسته سوم عوامل مربوط به گروه قرار می گیرند. بنابراین عواملی همچون قطبی شدن گروه، عدم تسهیم اطلاعات در گروه و عدم تسهیم مسئولیت در گروه عواملی هستند که بستر وقوع آنها در گروه مهیا می باشد و باعث پافشاری بر تصمیم می گردند. بنابراین با توجه به عوامل شناسایی شده در این گروه فرضیه های زیر بیان می شود:

**فرضیه اصلی ۲:** دسته عوامل مربوط به اثبات جایگاه فرد در جمع، عوامل قیاسی و عوامل گروهی در گروه عوامل اجتماعی<sup>۱</sup> قرار می گیرند.

**فرضیه فرعی ۲-۱:** عوامل همچون قطبی شدن گروه، عدم تسهیم اطلاعات در گروه و عدم تسهیم مسئولیت در گروه در دسته عوامل گروهی (GSO) قرار می گیرند.

**فرضیه فرعی ۲-۲:** عوامل واکنش مخالف و توجیه بیرونی در دسته عوامل مربوط به جایگاه فرد در جمع (PSO) می باشد.

**فرضیه فرعی ۲-۳:** عوامل الگوسازی و هنجارهای ثبات در دسته عوامل قیاسی (CSO) قرار می گیرند.

نوع سوم عوامل، گروه عوامل پروژه ای می باشد. از آنجا که پافشاری بر تصمیمات معمولاً در قالب پافشاری بر انجام و ادامه پروژه ها می باشد، در این گروه نیز عوامل متعددی قرار می گیرند که اگرچه تمامی آنها عوامل پروژه ای هستند اما می توانند به جنبه های مختلفی از یک پروژه اشاره کنند. بنابراین این گروه نیز به سه دسته تقسیم می شود. دسته اول به عوامل مربوط به گذشته پروژه یا پروژه های گذشته بر می گردد. در این دسته، عواملی همچون مدت زمان سپری شده از پروژه، درصد تکمیل پروژه و بودجه بندی ذهنی قرار دارند. دو مورد اول به زمان و میزان پیشرفتی که پروژه در گذشته داشته است، اشاره دارد و مورد آخر فرد با توجه به پروژه های گذشته از پروژه بودجه بندی ذهنی انجام می دهد و بدلیل مقایسه آن با آن پروژه ها درک درستی از وضعیت نامناسب پروژه حاضرش ندارد.

دسته دوم به عوامل مربوط به آینده پروژه اشاره دارد. یعنی عواملی که باعث می شود فرد نسبت به آینده پروژه امیدوار شده و بر آن پافشاری نماید. در این دسته عواملی چون مرحله ابتدایی پروژه، مطلوبیت عایدات آینده پروژه و احتمال وقوع عایدات آینده پروژه قرار می گیرند. در مراحل ابتدایی فرد معتقد است در مراحل آینده پروژه، اطلاعات بیشتری کسب می کند و دست کشیدن از پروژه در این مرحله صحیح نمی باشد. همچنین فرد عایدات آینده پروژه را هم مطلوب می داند و هم معتقد است امکان تحقق آن عایدات وجود دارد بنابراین بر ادامه آن پافشاری می نماید.

دسته آخر در این گروه به عواملی اشاره دارد که به ماهیت خود پروژه بر می گردند. عوامل موجود در این دسته عبارتند از بلندمدت بودن پروژه، نوآورانه بودن پروژه و مطلوبیت یکسان پروژه با پروژه های دیگر. با توجه به موارد گفته شده در گروه عوامل پروژه ای فرضیه های زیر مطرح می شود:

**فرضیه اصلی ۳:** دسته عوامل مربوط به گذشته پروژه، آینده پروژه و ماهیت پروژه در گروه عوامل پروژه ای<sup>۱</sup> قرار می گیرند.

**فرضیه فرعی ۱-۳:** عوامل مدت زمان سپری شده از پروژه، درصد تکمیل پروژه و بودجه بندی ذهنی در دسته عوامل مربوط به گذشته پروژه (PPR) قرار می گیرد.

**فرضیه فرعی ۲-۳:** عوامل بلندمدت بودن پروژه، نوآورانه بودن پروژه و مطلوبیت یکسان پروژه با پروژه های دیگر در دسته عوامل مربوط به ماهیت پروژه (CPR) قرار می گیرد.

**فرضیه فرعی ۳-۳:** عوامل مرحله ابتدایی پروژه، مطلوبیت عایدات آینده پروژه و احتمال وقوع عایدات آینده در دسته عوامل مربوط به آینده پروژه (FPR) قرار می گیرد.

نوع چهارم، عوامل گروه سازمانی می باشد. یعنی عواملی که در سازمان ایجاد می شوند و فرد را تحت تاثیر قرار می دهند. این عوامل عبارتند از نهادینه سازی، کارگزاری و عدم الزام به پاسخگویی. بعبارت دیگر

گره خوردن تصمیم با ارزشهای اساسی سازمان، تعارض بین کارفرما و کارگزار و عدم امکان نظارت کارفرما بر پافشاری غیرعقلایی کارگزار و عدم الزام فرد (مدیر) به پاسخگویی در برابر نتایج بدست آمده در سازمان سبب می شود فرد بر تصمیماتش پافشاری داشته باشد. لذا از آنجا که تمامی عوامل گفته شده در بستر سازمان قرار دارند در این جا تنها یک فرضیه اصلی بیان می شود:

**فرضیه اصلی ۴:** عوامل نهادینه سازی، حمایت سیاسی، کارگزاری و عدم الزام به پاسخگویی در گروه عوامل سازمانی<sup>۱</sup> قرار می گیرند.

آخرین نوع، گروه عوامل محیطی می باشد. عواملی هستند که در محیط قرار داشته و از کنترل فرد خارج هستند. اگرچه این عوامل مورد شناسایی قرار گرفته اند، اما در نوع شناسایی های صورت گرفته تحت گرو خاصی آورده نشده اند. در این گروه عواملی همچون عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی، حمایت اجتماعی از یک تصمیم، بخشندگی محیطی و گزینه واقعی مطرح می شوند. عبارتی تمامی این عوامل به محیط و زمینه ای که پروژه در آن قرار دارد، اشاره می کند. بنابراین یک فرضیه اصلی مطرح می شود:

**فرضیه اصلی ۵:** عوامل عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی، حمایت اجتماعی از یک تصمیم، بخشندگی محیطی و گزینه واقعی در گروه عوامل محیطی<sup>۲</sup> قرار می گیرند.

#### ۴- روش شناسی تحقیق

##### ۴-۱- جامعه و نمونه آماری و جمع آوری داده ها

تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر روش پیمایشی - تحلیلی می باشد. واحد تحلیل این تحقیق تصمیم گیرندگان سازمان های دولتی هستند که از قدرت تصمیم گیری برخوردار می باشند. بنابر این جامعه آماری کلیه تصمیم گیرندگان سازمان های دولتی ایران می باشد که با توجه به گستردگی قلمرو تحقیق و عدم وجود امکانات نرم افزاری و مغز افزاری جهت توزیع الکترونیکی پرسش نامه، سازمان های دولتی شهر مشهد به عنوان قلمرو تحقیق انتخاب شدند تا قابلیت دسترسی به آنها وجود داشته باشد. ابتدا به روش نمونه گیری خوشه ای از بین ۵۳ سازمان دولتی در مشهد، ۶ خوشه بصورت تصادفی انتخاب گردید که مشتمل بر سازمان مسکن و شهرسازی، شرکت برق، سازمان صنایع و معادن، سازمان دارایی، سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تأمین اجتماعی بودند. پاسخگو بایستی صلاحیت کافی را در قبال سوالات تحقیق می داشت، بنابراین افرادی جهت پاسخگویی انتخاب گردیدند که دارای پست مدیریتی یا سرپرستی در سازمانها بودند. بطور متوسط در هر سازمان ۲۵ نفر این شرایط را دارا بودند. توزیع پرسش نامه بصورت فیزیکی و حضوری انجام شد. تعداد ۱۵۰ پرسش نامه توزیع شد که از این بین ۱۱۵ پرسش نامه

1- Organizational- OR

2- Environmental- EN

تکمیل و بازگردانده شد و مابقی به علت عدم قبول توسط پاسخ‌دهنده، عدم برگشت، عدم تکمیل و عدم پایایی، مورد استفاده قرار نگرفتند و نرخ پاسخگویی ۷۶٪ بود.

#### ۴-۲- طراحی پرسشنامه

از آنجا که راجع به عوامل موثر بر پدیده پافشاری بر تعهدات پرسشنامه استاندارد وجود ندارد، در این تحقیق از یک پرسشنامه محقق ساخته، استفاده شد. برای طراحی این پرسشنامه اقدامات ذیل صورت گرفت. با مطالعه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق عوامل مؤثر بر این پدیده شناسایی و ترجمه شدند. تعداد عوامل استخراج شده ۵۸ عامل بود. سپس با توجه به تعاریف این عوامل و مصاحبه انجام شده با تعدادی از اساتید متخصص در این زمینه عوامل یکسان شناسایی و عنوانی مشترک برای آنها انتخاب گردید. خروجی این مرحله ۳۹ عامل با تعاریفی متمایز از دید خبرگان بود. تعاریف عوامل مبنای طراحی سوالات پرسشنامه قرار گرفت. از پاسخ‌دهنده خواسته شد تا نظر خود را درخصوص علل مختلف برای تصمیم‌گیرندگان سازمانهای دولتی در طیف ۵ تایی لیکرت که عدد یک نشان‌دهنده کاملاً مخالف و عدد پنج نشان‌دهنده کاملاً موافق بود، اعلام کنند. ده مورد از پرسشنامه ابتدایی، به طریق رو درو در اختیار نمونه مقدماتی مشتمل بر چند مدیر سازمانی، دانشجویان ارشد مدیریت، حسابداری و اقتصاد قرار گرفت و از آنها خواسته شد برداشت خود را از سؤالات برای محققین بیان دارند تا در مورد یکسان بودن آنچه مد نظر محققین بود تصمیم‌گیری شود. سعی شد تا حالات مختلف بیان شده توسط هر فرد به بحث گذارده شود. برای بررسی پایایی، از روش بازآزمون استفاده گردید. آزمون مجدد پرسشنامه در فاصله ای دو هفته ای از نمونه مقدماتی انجام شد، ضریب همبستگی اسپیرمن به عنوان شاخص پایایی بازآزمون استفاده شد که برای کلیه عوامل این مقدار بیش از ۰/۹ بود.

#### ۴-۳- روش تجزیه و تحلیل

در این تحقیق برای انجام آزمون فرضیات از تحلیل عاملی تأییدی با چرخش واریماکس استفاده گردید. در تحلیل عاملی تأییدی پیش فرض اساسی محقق آن است که هر عاملی با زیر مجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تأییدی این است که محقق در مورد تعداد عامل‌های الگو، قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد، ولی در عین حال محقق می‌تواند انتظارات خود مبنی بر روابط بین متغیرها و عامل‌ها را نیز در تحلیل وارد نماید. تحلیل عاملی معمولاً در چهار مرحله صورت می‌گیرد. تشکیل ماتریسی از ضرایب همبستگی، استخراج عامل‌ها از ماتریس همبستگی، چرخش عامل‌ها

به منظور به حداکثر رساندن رابطه بین متغیرها و عاملها و سپس محاسبه بار عاملها که مقدار آن باید بیشتر از ۰/۵ باشد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عاملهای پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰.۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند.

آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابر این برای شناسایی ساختار (الگوی عاملی) نامناسب می باشد. اگر  $\text{sig}$  آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می شود. تحلیل های مورد نظر با استفاده از نرم افزارهای تحلیل ساختارهای گشتاوری<sup>۱</sup> (AMOS v.20) و بسته ی آماری برای علوم اجتماعی<sup>۲</sup> (SPSS v.19) صورت گرفت.

## ۵- تحلیل داده ها

### ۵-۱- بررسی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متوسط سابقه خدمت پاسخ دهندگان ۱۲ سال، حداقل سابقه در بین پاسخ دهندگان ۱ سال و حداکثر ۲۸ سال بوده است. از بین ۱۱۵ پاسخ دهنده ۹۸ نفر مرد و ۱۷ نفر زن بوده اند و از پاسخ دهنده گان معتبر به پست سازمانی ۲ نفر مدیر ارشد سازمان، ۱۲ نفر رئیس اداره و ۱۰۱ نفر کارشناس مسئول بوده اند. همچنین از پاسخ دهندگان به سطح تحصیلات ۳ نفر دارای مدرک کاردانی، ۷۲ نفر مدرک کارشناسی، ۳۹ نفر مدرک فوق لیسانس، و ۱ نفر دارای مدرک دکترا بوده اند. بنابراین از حجم نمونه در هر طبقه می توان گفت، نمونه گیری به گونه ای بوده است که متغیرهای مداخله گری چون جنسیت، و جایگاه شغلی تحت کنترل قرار گرفته و اثر آن ها حذف شده است.

### ۵-۲- آزمون فرضیه ها

سؤال اصلی در تحلیل عاملی تاییدی این است که آیا عامل های  $X_1$  تا  $X_{11}$  در دسته قرار می گیرند یا خیر؟

1- Analysis of Moment Structures-AMOS

2- Statistical Package for Social Sciences-SPSS

ملاک برای تأیید فرضیه ها شاخص KMO (حداقل برابر ۰/۵) ، سطح معنی داری آزمون بارتلت (حداکثر برابر ۰/۵) و همچنین اینکه آیا با توجه به بار عاملی هر عامل، عوامل مربوطه در یک دسته قرار می گیرند، می باشد. نتایج آزمون فرضیات با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ و ۴ آورده شده است. جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی را برای فرضیات فرعی بیان می دارد و جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی تأییدی را

جدول ۲ - نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای فرضیات فرعی

شماره فرضیه فرعی	نتیجه آزمون	واریانس تبیین شده	بارتلت	KMO	بار عاملی	سنجه	سازه
۱-۱	تأیید	۳۵.۵۱۶	۰	۰.۶۷۱	۰.۴۶۰	FPS <sub>۱</sub>	FPS
					۰.۶۶۵	FPS <sub>۲</sub>	
					۰.۶۶۸	FPS <sub>۳</sub>	
					۰.۴۸۲	FPS <sub>۴</sub>	
					۰.۶۶۸	FPS <sub>۵</sub>	
۲-۱	رد	۵۶.۰۹۹	۰	۰.۶۶۸	۰.۱۶۲	OPS <sub>۱</sub>	OPS
					۰.۲۲۶	OPS <sub>۲</sub>	
					۰.۷۰۷	OPS <sub>۳</sub>	
					-۰.۳۷۶	OPS <sub>۴</sub>	
					۰.۳۹۸	OPS <sub>۵</sub>	
۳-۱	تأیید	۵۰.۹۰۹	۰	۰.۵۳۵	۰.۸۲۵	CPS <sub>۱</sub>	CPS
					۰.۴۲۸	CPS <sub>۲</sub>	
					۰.۸۲۴	CPS <sub>۳</sub>	
۱-۲	تأیید	۵۰.۳۴۶	۰	۰.۵۲۸	۰.۸۳۰	GSO <sub>۱</sub>	GSO
					۰.۷۹۰	GSO <sub>۲</sub>	
					۰.۴۴۴	GSO <sub>۳</sub>	
۲-۲	تأیید	۵۹.۴۴۲	۰.۰۴۳	۰.۵۰۰	۰.۷۷۱	PSO <sub>۱</sub>	PSO
					۰.۷۷۱	PSO <sub>۲</sub>	
۳-۲	تأیید	۶۳.۱۴۵	۰.۰۰۵	۰.۵۰۰	۰.۷۹۵	CSO <sub>۱</sub>	CSO
					۰.۷۹۵	CSO <sub>۲</sub>	
۱-۳	تأیید	۵۶.۲۴۶	۰	۰.۶۱۴	۰.۶۶۳	PPR <sub>۱</sub>	PPR
					۰.۷۷۵	PPR <sub>۲</sub>	
					۰.۸۰۴	PPR <sub>۳</sub>	
۲-۳	تأیید	۴۷.۰۸۷	۰	۰.۵۰۹	۰.۷۹۳	FPR <sub>۱</sub>	FPR
					۰.۸۱۱	FPR <sub>۲</sub>	
					۰.۵۲۵	FFR <sub>۳</sub>	
۳-۳	تأیید	۵۲.۱۰۲	۰	۰.۵۶۰	۰.۴۸۱	CPR <sub>۱</sub>	CPR
					۰.۸۱۶	CPR <sub>۲</sub>	
					۰.۷۱۸	CPR <sub>۳</sub>	

برای فرضیات اصلی نشان می دهد.

با توجه به مقدار KMO و sig آزمون بارتلت و همچنین بار های عاملی هر سنجه فرضیه فرعی ۱-۲ رد شد و بقیه فرضیه ها تأیید شدند.

نتیجه آزمون فرضیه برای فرضیه ۱-۲ نشان داد که عوامل مربوطه نمی توانند در یک دسته قرار بگیرند. بار های عاملی سنجه "خطا در پردازش اطلاعات" OPS<sub>4</sub> در هر دو عامل مستخرج، نشان دهنده بار عاملی پایین این سنجه می باشد، بنابراین می توان آن را حذف کرد. نتایج بعد از حذف این عامل به صورت جدول ۳ می باشد.

جدول ۳ - نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای فرضیه فرعی ۱-۲

سازه	سنجه	بار عاملی	KMO	بارتلت	واریانس تبیین شده
OPS	OPS <sub>1</sub>	۰.۷۱۰	۰.۶۶۸	.	۴۵.۰۶
	OPS <sub>۲</sub>	۰.۷۳۸			
	OPS <sub>۳</sub>	۰.۶۹۱			
	OPS <sub>۵</sub>	۰.۶۴۴			
	OPS <sub>۶</sub>	۰.۵۵۹			

جدول ۴ نتایج مربوط به آزمون فرضیات اصلی را نشان می دهد. فرضیه های اصلی دو نوع بودند: یکی فرضیه هایی که دارای فرضیات فرعی می شدند و دیگری فرضیاتی که دارای سنجه های مستقل برای اندازه گیری بودند. برای آزمون فرضیات اصلی که دارای فرضیات فرعی بودند از نرم افزار خواسته شد تا نتیجه هر آزمون فرعی را به صورت یک متغیر جدید به روش رگرسیونی ذخیره کند. بعد از انجام آزمون فرضیه های فرعی نتایج این آزمون ها به عنوان سنجه های فرضیات اصلی مورد استفاده قرار گرفت. به عبارت دیگر سؤال اصلی این بود که آیا عوامل فرضیه های فرعی که خود شامل چند عامل جزئی تر بودند می توانند در یک دسته کلی قرار بگیرند. برای نوع دیگر فرضیات اصلی، مشابه به آزمون فرضیات فرعی عمل شد. در این جا نیز ملاک برای تأیید یک فرضیه شاخص KMO (حداقل برابر ۰.۵)، سطح معنی داری آزمون بارتلت (حداکثر برابر ۰.۵) و همچنین اینکه با توجه به بار عاملی هر عامل، عوامل مربوطه در یک دسته قرار می گیرند یا خیر. جدول ۴ نتایج تحلیل عاملی برای آزمون فرضیه های اصلی را نشان می دهد.

جدول ۴ - نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای فرضیه فرعی ۱-۲

شماره فرضیه اصلی	نتیجه آزمون	واریانس تبیین شده	بارتلت	KMO	بار عاملی		سنجه	سازه
۱	رد	۸۰.۵۱۳	۰	۰.۴۹۷	۰.۹۹۳	-۰.۰۹۵	FPS	PS
					۰.۱۲۵	۰.۸۳۵	OPS	
					-۰.۰۱۲	۰.۸۴۱	CPS	
۲	تأیید	۵۱.۷۲۷	۰	۰.۵	۰.۴۹۷		GSO	SO
					۰.۸۵۶		PSO	
					۰.۷۶۵		CSO	
۳	تأیید	۶۴.۷۴۲	۰	۰.۶۵۵	۰.۷۵۳		PPR	PR
					۰.۸۵۳		FPR	
					۰.۸۰۴		CPR	
۴	رد	۶۵.۲۸۰	۰.۰۰۱	۰.۵۲۳	۰.۲۰۹	۰.۷۳۹	OR <sub>۱</sub>	OR
					۰.۰۰۲	۰.۷۸۳	OR <sub>۲</sub>	
					۰.۸۱۴	۰.۲۰۷	OR <sub>۳</sub>	
					۰.۶۷۶	-۰.۴۸۰	OR <sub>۴</sub>	
۵	تأیید	۴۷.۳۴۲	۰	۰.۷۴۴	۰.۷۷۲		EN <sub>۱</sub>	EN
					۰.۷۸۲		EN <sub>۲</sub>	
					۰.۴۰۰		EN <sub>۳</sub>	
					۰.۶۷۶		EN <sub>۴</sub>	
					۰.۷۳۶		EN <sub>۵</sub>	

با توجه به مقدار KMO و آزمون بارتلت و همچنین بارهای عاملی سنجه‌ها فرضیه اصلی ۱ و ۳ رد شدند و بقیه فرضیه‌ها تأیید شدند.

با توجه به بارهای عاملی سنجه‌های FPS، OPS و CPS در آزمون فرضیه اول مقدار بار عاملی سنجه FPS در دو دسته با بارهای عاملی OPS و CPS متفاوت است. بنابراین با توجه به تعداد این عوامل می‌توانیم فرضیه اصلی یک را به دو دسته تقسیم کنیم. یک دسته شامل سنجه FPS (فرضیه فرعی ۱-۱) و یک دسته شامل سنجه OPS و CPS (فرضیه فرعی ۱-۲ و ۱-۳) نتایج تحلیل عاملی آزمون فرضیه اصلی یک به صورت جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵ - نتایج تحلیل عاملی آزمون فرضیه اصلی بعد از انجام تغییرات

واریانس تبیین شده	بارتلت	KMO	بار عاملی	سنجه	سازه
۳۵.۵۱۶	۰	۰.۶۷۱	۰.۴۶۰	FPS <sub>۱</sub>	FPS
			۰.۶۶۵	FPS <sub>۲</sub>	
			۰.۶۶۸	FPS <sub>۳</sub>	
			۰.۴۸۲	FPS <sub>۴</sub>	
			۰.۶۶۸	FPS <sub>۵</sub>	
۷۰.۵۷۵	۰	۰.۵	۰.۸۴۰	OPS	PS
			۰.۸۴۰	SPS	



همچنین با توجه به بار های عاملی سنجه های مربوط به فرضیه اصلی ۴ مشاهده می گردد که بار های عاملی  $OR_1$  با  $OR_2$  و همچنین  $OR_3$  با  $OR_4$  مشابه یکدیگر هستند. بنابر این می توان این فرضیه را به دو دسته تقسیم می کنیم. نتایج بعد از این تقسیم بندی به صورت جدول ۶ می باشد.

جدول ۶- نتایج تحلیل عاملی فرضیه اصلی چهارم بعد تقسیم آن به دو دسته

سازه	سنجه	بار عاملی	KMO	بارتلت	واریانس تبیین شده
$OR^A$	$OR_1$	۰.۸۰۶	۰.۵	۰.۰۱	۶۵.۰۳۶
	$OR_2$	۰.۸۰۶			
$OR^B$	$OR_3$	۰.۷۶۷	۰.۴۷۸	۰.۰۶	۵۸.۷۹۲
	$OR_4$	۰.۷۶۷			

همانگونه که در جدول ۶ مشاهده می گردد مقدار KMO و sig آزمون بارتلت که بیانگر کفایت نمونه برای انجام تحلیل عاملی بودند در دسته  $OR^B$  به ترتیب کمتر از ۰/۵ و بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین در مورد این دسته نمی توان اظهار نظر کرد.

جدول ۷ به طور خلاصه کلیه عوامل قرار گرفته در هر گروه از عوامل تایید شده پافشاری را نشان می دهد.

جدول ۷- عوامل قرار گرفته در هر گروه پس از آزمون فرضیه ها

گروه اصلی	گروه فرعی	عوامل
روانی	خوشبینی	نظریه اسناد، گرایش شناختی، مسئولیت پذیری در برابر نتایج، نوع هدف تصمیم، امید
	اعتماد به نفس	ارزش برداشت شده از دستاوردهای آینده، موفقیت های گذشته سازمان، خود احترامی خود توجیهی، انتظار، بی اعتمادی به منبع بازخوردهنده اطلاعات، هزینه های از دست رفته، تعداد بیش از حد گزینه های در دسترس
ترس و نگرانی	-	قطبی شدن گروه، انتشار مسئولیت بین افراد گروه، تسهیم اطلاعات مختلف بین افراد گروه
اجتماعی	گروهی	الکوسازی، هنجارهای ثبات
	قیاسی	واکنش مخالف، توجیه بیرونی
	جایگاه فرد	حمایت سیاسی، نهادینه سازی
نظارت سازمانی	-	عدم الزام به پاسخگویی در برابر دیگران، نظریه کارگزاری (عامل)
پروژه ای	ماهیت	جذابیت گزینه های در دسترس، ابتکار و نو آوری در محصول جدید، بلندمدت بودن سرمایه گذاری
	آینده	احتمال وقوع دستاوردهای آینده، مطلوبیت عایدات آینده، مرحله پروژه
	گذشته	بودجه بندی ذهنی، درصد تکمیل پروژه، مدت زمان سپری شده از پروژه
محیطی	-	عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی، حمایت های اجتماعی، بخشندگی محیطی، گزینه واقعی

پس از انجام آزمایش فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و با کمک نرم افزار SPSS، معناداری وزن رگرسیونی (بار عاملی) سازه‌های مختلف پرسش‌نامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شده تا از برازندگی الگوهای اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان مضاعف حاصل شود. این کار برای الگوی نهایی تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۱</sup> و نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. در الگوی CFA برازش یافته، وزن رگرسیونی، برای تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵، معنادار بود. مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش الگوی CFA در جدول شماره ۸، ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب الگوهای اندازه‌گیری دارند و معناداری بارشدن هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. دسته ترس و نگرانی دارای ۵ عامل، دسته عوامل روانی ۲ بعد و ۸ عامل، اجتماعی ۳ بعد و ۷ عامل، پروژه ای ۳ بعد و ۹ عامل، محیطی ۵ عامل، نظارت سازمانی ۲ عامل و کارگزاری نیز ۲ عامل است.

بر اساس منابع موجود [۲]، در یک الگوی برازش یافته مطلوب، لازم است کای اسکور غیرمعنادار، نسبت کای اسکور به درجه‌ی آزادی کمتر از ۳، شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی و نیکویی برازش<sup>۲</sup> بزرگتر از ۰/۹۰، ریشه‌ی میانگین مربعات باقی‌مانده<sup>۳</sup> کوچکتر از ۰/۹۰ و ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۴</sup> کوچک تر از ۰/۵۰ باشد. همانگونه که در جدول ۸ مشخص است، کلیه‌ی شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش الگو حکایت دارد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1- Confirmatory Factor Analysis-CFA  
2- Normed Fit Index-NFI, Comparative Fit Index-CFI, Goodness-of-Fit Index-GFI  
3- Root Mean Squared Residual-RMR  
4- Root Mean Squared Error of Approximation-RMSEA

جدول ۸ - نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای عاملهای پرسش نامه

نوع	گویه	وزن رگرسیونی	سطح معناداری	نوع	گویه	وزن رگرسیونی	سطح معناداری	
ترس و نگرانی	۱	.۲۹۳	.۰۰۰	محیطی	۲۳	.۶۴۳	.۰۰۰	
	۲	.۴۹۵	.۰۰۳		۲۴	.۵۵۰	.۰۰۰	
	۳	.۵۵۵	.۰۰۲		۲۵	.۲۷۹	.۰۰۰	
	۴	.۲۵۸	.۰۲۳		۲۶	.۷۰۲	.۰۰۰	
	۵	.۵۶۹	.۰۰۳		۲۷	.۷۰۶	.۰۰۰	
$\chi^2 = 4.11; df = 5; \chi^2/df = .82$ CFI= ۱; TLI= ۱; IFI= ۰.۹۶; RMR= ۰.۲۴; RMSEA= ۰.۰۰۰				$\chi^2 = 4.11; df = 5; \chi^2/df = .82$ CFI= ۱; TLI= ۱; IFI= ۱; RMR= ۰.۲۷; RMSEA= ۰.۰۰۰				
روانی	۶	.۵۷۵	.۰۰۰	پروژه	۲۸	.۳۳۱	.۰۰۰	
	۷	.۷۰۸	.۰۰۰		۲۹	.۵۱۱	.۰۰۰	
	۸	.۵۸۵	.۰۰۰		۳۰	.۵۶۳	.۰۰۰	
	۱۰	.۴۴۱	.۰۰۰		۳۱	.۶۱۱	.۰۰۰	
	۱۱	.۴۶۱	.۰۰۰		۳۲	.۷۶۳	.۰۰۰	
	۱۲	.۴۸۴	.۰۰۰		۳۳	.۳۴۸	.۰۰۰	
	۱۳	.۵۰۷	.۰۰۰		۳۴	.۶۰۶	.۰۰۰	
	۱۴	.۵۰۰	.۰۰۰		۳۵	.۵۷۶	.۰۰۰	
	۱۴	.۴۴۱	.۰۰۰		۳۶	.۴۴۱	.۰۰۰	
$\chi^2 = 116.817; df = 40; \chi^2/df = 2.9$ CFI= ۰.۹۷; TLI= ۰.۸۵; IFI= ۰.۹; RMR= ۰.۰۹۱; RMSEA= ۰.۰۱۳				$\chi^2 = 122.97; df = 45; \chi^2/df = 2.7$ CFI= ۰.۹۱; TLI= ۰.۹۵; IFI= ۰.۹۶; RMR= ۰.۰۷۲; RMSEA= ۰.۰۴۵				
اجتماعی	۱۵	.۶۳۲	.۰۰۰	کارگزاری	۳۴	.۴۳۱	.۰۰۰	
	۱۶	.۶۰۴	.۰۰۰		۳۵	.۶۱۱	.۰۰۰	
	۱۷	.۲۲۶	.۰۱۵		$\chi^2 = 85; df = 30; \chi^2/df = 2.83$ CFI= ۰.۹۹; TLI= ۱; IFI= ۰.۹۷; RMR= ۰.۰۳; RMSEA= ۰.۰۰۰			
	۱۸	.۶۳۴	.۰۰۰		نظارت سازمانی	۳۶	.۵۷۰	.۰۰۰
	۱۹	.۲۹۸	.۰۰۰			۳۷	.۷۰۸	.۰۰۰
$\chi^2 = 132.57; df = 45; \chi^2/df = 2.9$ CFI= ۰.۸۹; TLI= ۰.۹۵; IFI= ۰.۹; RMR= ۰.۰۵; RMSEA= ۰.۰۳۱				$\chi^2 = 73.15; df = 15; \chi^2/df = 2.43$ CFI= ۰.۹۱; TLI= ۰.۹۷; IFI= ۰.۹۲; RMR= ۰.۰۶۲; RMSEA= ۰.۰۲۱				

### ۵-۳- آزمون تطبیقی

برای بررسی تفاوت میان نظرات مدیران و کارشناسان مسئول در مورد عوامل اصلی از آزمون t-test استفاده گردید. در این آزمون ابتدا فرض برابری واریانس ها بررسی می گردد (اگر sig آزمون لون کمتر از

۰.۰۵ باشد فرض برابری واریانس‌ها رد می‌شود) و سپس با توجه به قبول یا رد شدن این فرض در مورد اختلاف میانگین میان دو طبقه تصمیم‌گیری می‌شود (اگر sig آماره t کمتر از ۰.۰۵ باشد فرض برابری میانگین دو جامعه رد می‌شود).

جدول ۹ نتایج مربوط به آزمون t-test را برای تفاوت میانگین در مورد عوامل اصلی میان جامعه مدیران و کارشناسان نشان می‌دهد.

جدول ۹ - نتایج مربوط به آزمون t-test

عوامل	آزمون t برای برابری واریانس دو جامعه			آزمون t برای مقایسه میانگین دو جامعه		
	F	sig	واریانسها	t	df	sig
FPS	۰.۲۴۳	۰.۶۲۳	برابر	۰.۵۵۳	۱۱۳	۰.۵۸۲
PS	۰.۵۸۰	۰.۴۴۸	برابر	-۰.۲۲۵	۱۱۳	۰.۸۲۳
SO	۴.۹۷۸	۰.۰۲۸	نا برابر	-۱.۳۶۱	۱۳.۴۴۳	۰.۱۹۶
PR	۰.۱۸۵	۰.۶۶۸	برابر	-۰.۲۰۴	۱۱۳	۰.۸۳۸
OR <sup>A</sup>	۰.۲۶۶	۰.۶۰۷	برابر	۰.۵۵۰	۱۱۳	۰.۵۸۴
OR <sup>B</sup>	به دلیل عدم کفایت نمونه در مورد آن اظهار نظر نمی‌شود					
EN	۰.۰۷۹	۰.۷۷۹	برابر	۰.۵۱۰	۱۱۳	۰.۶۱۱

همانگونه که نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد، میان نظرات مدیران و کارشناسان مسئول در مورد انواع مختلف عوامل تفاوت معناداری وجود ندارد.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

### ۶-۱- دلالت‌ها و نتیجه‌گیری

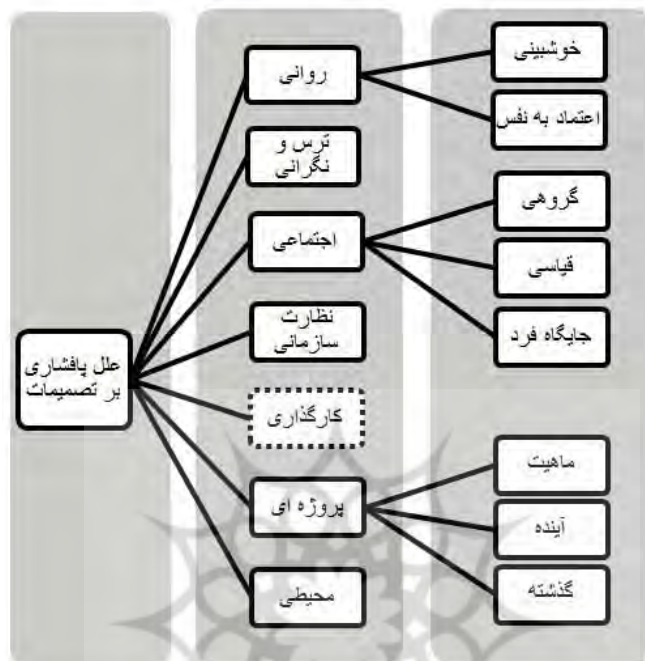
یافته‌ها نشان داد که در سازمان‌های دولتی ایران عوامل مختلف پدیده پافشاری می‌توانند در هفت گروه اصلی قرار گیرند که هر یک از این گروه‌ها به بخشی از جنبه‌های مختلف این پدیده اشاره دارند. این گروه‌ها شامل عوامل روانی، فرار از پدیده نامطلوب، اجتماعی، نظارت سازمانی، محیط سازمانی، عوامل پروژه‌ای و عوامل محیطی بودند که البته شواهد تجربی کافی برای نوع پنجم عوامل یعنی عوامل کارگذاری یافت نشد. نمودار ۱ الگوی مفهومی تأیید شده انواع عوامل توجیه‌کننده پدیده پافشاری بر تعهدات را در سازمانهای دولتی ایران که به روش تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم افزار SPSS تأیید و صحت مضاعف آن توسط نرم افزار AMOS حاصل گردید، نشان می‌دهد.

همانند کار استاو و راس [۱۶] و البته با تعداد متغیرهای دیگر اضافه شده، اولین نوع علت‌های تأیید شده

عوامل روانی بودند. این گروه که خود به دو گروه علل ناشی از خوش بینی و علل ناشی از اعتماد به نفس تقسیم می شود در برگیرنده متغیرهای اسناد، گرایش شناختی، مسئولیت پذیری، خطا در پردازش اطلاعات، نوع هدف و امید در زیرگروه خوشبینی، و خوداحترامی، موفقیت‌های گذشته فرد در سازمان و ارزش برداشت شده از هدف در گروه اعتماد به نفس بود. بر خلاف فرضیه اصلی در نظر گرفته شده، عاملی که از ترکیب خطی متغیرهای عوامل خودتوجیهی، عدم اعتماد به منبع بازخورددهنده اطلاعات، هزینه های از دست رفته، انتظار و تعداد گزینه های در دسترس تحت عنوان علل ناشی از ترس و نگرانی ایجاد شد در کنار دو علت دیگر عوامل روانی قرار نگرفت. با نگاهی به متغیرهای این عامل علت این ناسازگاری مشخص می گردد، بعنوان مثال هنگامی که مدیر در خصوص منبع بازخور دهنده تردید داشته باشد، بر تصمیم خود تاکید می ورزد [۱۷]. این علت از نظر روانی تا حدی متفاوت از علت‌هایی است که تصمیم گیرنده بدلیل خوشبینی و یا اعتماد به نفس بر ادامه راه تاکید می ورزد.

همانطور که بطور نظری [۱۴، ۱۶] انتظار می رفت در این تحقیق نیز گروهی با عنوان عوامل اجتماعی تایید گردید. البته بدلیل اضافه شدن متغیرهای جدید به تحلیل که عمدتاً مربوط به علل مربوط به گروه مشتمل بر قطبی شدن گروه [۷]، عدم انتشار مسئولیت و عدم تسهیم اطلاعات بین اعضای گروه [۱۷] بود، زیرگروههایی برای این نوع عوامل در نظر گرفته شد، شامل: عوامل گروهی، عوامل قیاسی و عوامل جایگاه فرد. متغیرهای عوامل الگوسازی و هنجارهای ثبات در دسته عوامل قیاسی و عوامل واکنش مخالف و توجیه بیرونی در دسته عوامل مربوط به جایگاه فرد قرار داشتند.

## نمودار ۱- الگوی واقعی انواع عوامل موثر بر پدیده پافشاری بر تصمیمات



این مطالعه نیز همانند نوع‌شناسی‌های استاو و راس [۱۶] و نولدن [۱۷] چهار متغیر نهادینه‌سازی، حمایت سیاسی، کارگزاری و عدم الزام به پاسخگویی را در گروه عوامل سازمانی قرار داد. اما همانطور که کارلسون و همکارانش [۹] متغیر پاسخگو بودن را در گروهی جداگانه قرار داده بودند، در این تحقیق هم متغیر منتسب به این متغیر یعنی کارگزاری و عدم الزام به پاسخگویی با دو متغیر دیگر در یک گروه قرار نگرفتند. بنابراین متغیر نهادینه‌سازی به معنای تصور هم راستایی تصمیم اتخاذ شده با اهداف سازمانی و حمایت سیاسی [۱۴، ۱۶] در گروه عوامل سازمانی و دو متغیر دیگر با عنوان عوامل کارگزاری معرفی گردیدند که البته شواهد تجربی کافی برای گروه دوم پیدا نشد.

فرضیه مربوط به نوع پروژه‌ای عوامل موثر بر پافشاری نیز تایید گردید. این گروه نیز بدلیل اضافه شدن متغیرهای جدید به زیرگروههایی تقسیم شد. بصورت عوامل مدت زمان سپری شده از پروژه، درصد تکمیل پروژه و بودجه بندی ذهنی در دسته عوامل مربوط به گذشته پروژه، عوامل بلندمدت بودن پروژه، نوآورانه بودن پروژه و مطلوبیت یکسان پروژه با پروژه‌های دیگر در دسته عوامل مربوط به ماهیت پروژه و عوامل مرحله ابتدایی پروژه، مطلوبیت عایدات آینده پروژه و احتمال وقوع عایدات آینده در دسته عوامل مربوط به آینده پروژه.

علاوه بر انواع گروه‌های در نظر گرفته شده در تحقیقات مختلف، در این تحقیق گروهی از متغیرها تحت عنوان عوامل محیطی در نظر گرفته شدند. این متغیرها شامل عوامل عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی و بخشندگی محیطی [۱۹] حمایت اجتماعی از یک تصمیم [۱۶] و گزینه واقعی [۱۰] بودند، که فرضیه مربوطه در خصوص قرار گرفتن آنها در عاملی مشترک تایید شد.

## ۲-۶- محدودیت‌ها و پیشنهادات

از آنجاییکه شواهد تجربی کافی برای نوع پنجم عوامل یعنی عوامل کارگذاری یافت نشد، پیشنهاد می‌گردد در تحقیقی دیگر به بررسی دقیقتر این نوع از عوامل پرداخته شود. نگرانی از این جهت که ممکن است نظرات طبقات مختلف سازمانی درباره علل این پدیده متفاوت باشد، وجود داشت. برای رفع این نگرانی مقایسه تطبیقی بین گروهها انجام شد. از آن جهت که جمعیت دو گروه مدیران و روسای ادارات نسبت به کارشناسان مسئول پایین بود، دو گروه اول تحت یک جامعه در نظر گرفته شدند. نتایج نشان داد که اختلافی بین دو گروه وجود نداشت. پس می‌توان به نوع شناسی ارائه شده با اطمینان بیشتری اعتماد کرد. البته بایستی توجه داشت که تحقیق حاضر بر مبنای نظر پاسخ دهندگان برای علل پافشاری در سازمانهای دولتی ایران و نه وضعیت واقعی هر تصمیم گیرنده انجام شد. می‌توان در تحقیقی در آینده از پاسخ دهندگان خواست تا به علل پافشاری در تصمیم گیرهای خود بر مبنای واقعیت موجود پاسخ دهند. این کار می‌تواند علاوه بر ارائه تاکسونومی از علل پافشاری بر تصمیمات، این علل را در طبقات مختلف تصمیم گیری در سازمان متمایز و مشخص سازد. در تاکسونومی بر خلاف نوع شناسی تلاش می‌شود تا طبقه بندی براساس گروههای جامع و اجرایی انجام می‌شود [۵، ۱۳]. البته بایستی توجه داشت این روش با توجه به خوداظهاری پاسخ دهنده بر امری اشتباه می‌تواند دارای تورش و نا اریبی باشد، بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا با تعریف پروژه های مشخص در سازمانها پافشاری مدیران و علل آنها بطور مستقیم و با توجه به شرایط پروژه اندازه گیری گردد. برخی محققین به نقش واسط متغیرهایی مانند ریسک درک شده و عدم اطمینان محیطی در رابطه بین عوامل پافشاری و پدیده پافشاری اشاره کرده اند. توصیه می‌گردد این مساله بصورت تجربی مورد آزمون و بررسی قرارگیرد. علاوه برآنکه بررسی علل این پدیده بین طبقات مختلف سازمانی توصیه شد، بررسی آن در بخش خصوصی با توجه به ماهیت متفاوت کاری آنها و تصمیم گیری 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.

## References

## منابع

- [۱] مشبکی اصغر، علیرضا پویا و مهدی منظری حصار (۱۳۸۹)، توجیه پذیری پدیده پافشاری بر تصمیمات اولیه مدیران در بخش دولتی. نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، شماره ۵، دوره ۲ زمستان و پاییز، ص-۱۵۹-۱۷۶
- [۲] قاسمی، وحید (۱۳۸۹)، «الگوسازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graph-ics»، چاپ اول، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- [3] Boehne, D. M., & Paese, P. W. (2000). »Deciding whether to complete or terminate an unfinished project: A strong test of the project completion hypothesis«. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, VOL 81, PP178-194.
- [4] DeTienne DR, Shepherd DA, De Castro JO. (2008). »The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms«. *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp 528-546
- [5] Doty, H., Glick, W., (1994). »Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling«. *Acad. Manage. Rev.* Vol,19. N,2. PP.230–251
- [6] Fox, S. Bizman, A & Huberman, o. (2009). Escalation of Commitment: The Effect of Number and Attractiveness of Available Investment Alternatives. *Jornal of Business and psychology*, Fortcoming. Vol.24, pp.434-439
- [7] Jex, S. M. (2002). »Organizational psychology«. New York: John Wiley and Sons
- [8] Juliusson, A. (2003). »Effects of gain and loss frame on escalation« (Göteborg Psychological Reports No.33:4). Göteborg, Sweden: Göteborg University, Department of Psychology
- [9] Karlsson .N ,E.Juliusson.A, and GaÈrling, T. (2005). »A conceptualisation of task dimensions affecting escalation of commitment«. *European journal of cognitive psychology*, volom .17, No.6, pp.835-858
- [10] Keil M, Flatto J (1999). »Information systems project escalation: are interpretation based on options theory«, *Acting. Mgmt. & Info. Tech.* 9 : 115–139.
- [11] Knight, P. A., & Nadel, J. I. (1986). »Humility revised: Self-esteem, informa-



tion search, and policy consistency«. *Organizational Behaviour and Decision Process*, Vol.38, 196-205.

[12] He,X. Mittal,V.(2005). »The eFect of decision risk and project stageon escalation of commitment.« *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.103 ,pp 225–237

[13] McKelvey, B., (1982). »Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification«. University of California Press, Berkeley.

[14] Nuldén,U(1996),» Escalating? Who? Me?. *Information Systems Research Seminar in Scandinavia*«, Lökeberg, Sweden, pp.925-934

[15] Radzicki,M. Kuller,R & Guerrero,H. (1988).»The dynamics of the escalation phenomenon«.international conference of the sysstym dynamics socity

[16] Roos,J &Staw,B. (1993). »Organazation escalation and exit: Lessons from the shorham nucler power plant«. *Acufferny of Management lournal*,Vol. 36, No. 4, pp. 701-732

[17] Schmidt,J & Calantone, R. (2002). »Escalation of commitment during new product development«. *Journal of the academy of marketing science*.Vol 30, No.2, pp.103-118

[18] Staw, B. M. (1997). »The escalation of commitment: A review and analysis«. In Z. Shapira (Ed.), (pp. 191). Cambridge: Cambridge University Press.

[19] Staw, B., (1981).»The escalation of commitment to a course of action«. *Academy of Management Review*. vol 6,No.4,pp. 577–587.

[20] Simonson, I., & Nye, P. (1992). »The effect of accountability on susceptibility to decision«. errors.*Organizational Behavior and Human Decision Processes*,Vol. 51, pp. 416- 446.

[21] Whyte, G., Saks, A. M., & Hook, S. (1997). »When success breeds failure: The role ofself-efficacy in escalating commitment to a losing course of action«. *Journal ofOrganizational Behavior*,Vol. 18,pp. 415-432.

[22] Whyte,G.(1991) . »Diffusion of Responsibility: Effects on the Escalation Tendency«. *Journal of AppliedPsychology*, Vol. 76, No. 3,pp. 408-415