

DOI: [10.48308/jpap.2023.103571](https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103571)DOR: [20.1001.1.22516069.1402.14.4.1.7](https://doi.org/20.1001.1.22516069.1402.14.4.1.7)

## مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی

مریم سادات موسوی<sup>۱</sup>، حمید رضایی فر<sup>۲</sup>، محمد محمدی<sup>۳</sup>، نورمحمد یعقوبی<sup>۴</sup>

## چکیده

**هدف:** پافشاری غیرمنطقی بر تعهدات و تصمیمات، پدیده شناخته شده‌ای است که در آن افراد و خصوصاً مدیران سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در اقدامی که شکست خورده است ادامه می‌دهند. بنابراین پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی طراحی شده است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** روش پژوهش کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد است. جامعه آماری شامل مدیران خبره با تجربه مدیریتی در دستگاه‌های دولتی استان خراسان رضوی بودند که با استفاده از اصل اشباع و روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از روش هدایت کلیات و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام شد.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج نشان می‌دهد که الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی شامل شرایط علی با سه مولفه عوامل فردی، گروهی و سازمانی؛ مقوله محوری با مولفه پافشاری بر تعهد، استراتژی با سه مولفه استراتژی جذب منابع، کاربرد زمان و استراتژی عدم محدودیت؛ پیامدها با دو مولفه حکمرانی نامطلوب و کاهش عملکرد؛ زمینه‌ها با دو مولفه عوامل فرهنگی و عوامل اجتماعی و مداخله‌گر با مولفه عوامل محیطی می‌باشد.

**محدودیت‌ها:** وجود بار معنایی منفی موضوع و ترس مدیران از تبعات آن طفره‌روی مدیران در پاسخگویی را به همراه داشت.

**پیامدهای عملی:** شناخت این عوامل می‌تواند زمینه‌ای را فراهم آورد تا مدیران با شناسایی دقیق این عوامل، از اثرات سوء پافشاری بر تعهدات خود آگاه گردند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در این پژوهش برای اولین بار الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی طراحی شده که ابتکار این مقاله است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

## مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بیرجند، بیرجند، ایران.

d96mousavimaryam@stumail.iaubir.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بیرجند، بیرجند، ایران (\*نویسنده مسئول).

h.rezaiefar@iaubir.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بیرجند، بیرجند، ایران

Mohammadi@iaubir.ac.ir

۴. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، ایران.

yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

**کلمات کلیدی:** تصمیم‌گیری، خطای ادراکی در تصمیم‌گیری، پافشاری بر تعهد

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



### Research Paper

## Designing a pattern of Managers Escalation of Commitments In The public Sector

Maryam Sadat Mousavi<sup>1</sup>, Hamid Rezaeifar\*<sup>2</sup>, Mohammad Mohammadi<sup>3</sup>, Noor Mohammadi Yaghoubi<sup>4</sup>

### Authors

1. PhD student, Human Resources Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

d96mousavimaryam@stumail.iaubir.ac.ir

2. Department of Management, the faculty of literature and humanities, Islamic Azad University, Birjand unit, Birjand, Iran (\*Corresponding Author).  
h.rezaeifar@iaubir.ac.ir

3. Department of Management, the faculty of literature and humanities, Islamic Azad University, Birjand unit, Birjand, Iran.

Mohammadi@iaubir.ac.ir

4. Department of Management, School of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** The phenomenon of unreasonable escalation of commitments and decisions, well-known in organizational behavior, is where individuals, particularly managers, persist in investing in failed actions. This study aims to design a model for managing escalation of commitment in the public sector.

**Design/Methodology/Approach:** We employed a qualitative research method based on a data-driven approach. The study population included managers with experience in governmental organizations in Khorasan Razavi Province. Utilizing the saturation principle and snowball sampling method, 12 participants were selected as the sample size. Data collection involved general guidance and semi-structured interviews. Data analysis was conducted using quantitative methods and MaxQDA software.

**Research Findings:** The study reveals that the escalation model for managers' commitment in the public sector comprises several elements: causal conditions with individual, collective, and organizational factors; a central category featuring the escalation of commitment factor; a strategy with resource absorption, time application, and non-limitation strategy components; consequences including undesirable governance and performance reduction; and context with cultural factors, social factors, and environmental factors as the observer.

**Implications:** The negative connotations of the issue and managers' fear of consequences lead them to avoid responding.

**Practical Implications:** Understanding these factors can help managers recognize and address the impacts of commitment escalation.

**Innovation or Value of the Article:** This research uniquely designs a model for managers' commitment in the public sector, highlighting the originality of this article.

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Decision making, Perceptual error in decision making, Escalation of Commitments

Received Date:2022-08-20

Acceptation Date: 2023-01-16

Publication Date: 2023-12-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از مشخصات بارز آن است آهنگ تصمیم‌گیری نیز شتاب زیادی به خود گرفته و نیاز به تصمیم‌گیری سریع برای مقابله با فعل و انفعالات سریع در محیط، شرایطی را به وجود آورده که زمان تامل و تعمق و تصمیم‌گیری را برای مدیر بسیار کوتاه نموده است. تصمیم‌گیری برای حل یک مشکل یا استفاده از یک فرصت صورت می‌گیرد. آگاهی به شرایط و کیفیت‌هایی که در رابطه با مساله یا فرصت‌های خاص وجود دارد و نیز اطلاع از راه‌حل‌های گوناگونی که ممکن است برای حل مساله یا استفاده از فرصت وجود داشته باشد از جمله ضروریات یک تصمیم منطقی است (Alwani, 2020). به عبارتی مدیر همواره با مواردی مواجه است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب می‌کند و کیفیت و چگونگی این تصمیمات است که میزان توفیق و تحقق هدف‌ها را معین می‌کند. لذا ترکیب مناسب منابع موجود و ایجاد هماهنگی بین آنها و در نتیجه تصمیم‌گیری صحیح برای رسیدن به هدف مورد نظر از عوامل مؤثر در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌آید (Alaei Faradenbeh, 2016). زیرا که تصمیم‌گیری اثربخش نقشی بسیار تعیین‌کننده در ارتقای بهره‌وری سازمانی دارد. دستیابی به این هدف به وجود پیش‌نیازها و توانمندسازهایی مساعد نیاز دارد. تصمیمات مدیران اقدامات مؤثر سازمان را در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مشخص می‌کند و امکان بقای سازمان را در بلندمدت فراهم می‌کند. از این رو موفقیت مدیران و اثربخشی سازمان‌ها تا حدود زیادی به مهارت مدیران در تصمیم‌گیری اثربخش بستگی دارد (dabbagh et al, 2020). در نتیجه تصمیمات مدیران بر بهره‌وری سازمان از تأثیری مستقیم برخوردار است (mohammadpanah et al, 2016).

در واقع، سرنوشت سازمان‌ها به وضعیت و نتیجه تصمیم‌گیری مدیران بستگی دارد (Asgari & Kheirandish, 2016). همه آنچه گفته شد سازمان‌ها را به این سمت و سو رهنمون می‌سازد که برای مدیریت بهتر، نیاز به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری اثربخش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا مدیران علاوه بر فرایند برنامه‌ریزی، در فرایند نظارت نیز مجبور به تصمیم‌گیری می‌باشند و در واقع می‌توان گفت: مدیریت هنر تصمیم‌گیری است (Sadi & Gholipour, 2010). تصمیم‌های اتخاذ شده می‌تواند به دلایل متعدد نامناسب بوده و سازمان را با خطرات جدی مواجه سازند. چنین پیامدی می‌تواند ناشی از قصور در انجام کامل و صحیح عمل و یا به واسطه بروز خطاهای تصمیم‌گیری از جمله پافشاری بر تعهد باشد (Rezaeifar & Habibi, 2019). به بیان دیگر پافشاری بر تعهد به شرایطی اطلاق می‌شود که تصمیم‌گیرندگان علی‌رغم دریافت بازخوردهای 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، 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 (Pooya et al, 2012). پافشاری بر تعهد مدیران دولتی از طریق اعمال نظر شخصی و اتکای بیش از حد بر تعهدات و عدم انعطاف‌پذیری تصمیمات علاوه بر اینکه جزء مشکلات خط‌مشی‌گذاری عمومی محسوب می‌گردد، منجر به تکرار برنامه‌های قبلی بدون آسیب‌شناسی از جمله عدم بررسی و تحلیل قوانین، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری گشته و آن را به یکی از چالش‌های جدی کشور مبدل ساخته است. مدیران گاه با اتخاذ تصمیمات به روش سعی و خطا، ضررهای جبران‌ناپذیری به منابع و ثروت‌های ملی و محیط پیرامون خود می‌رسانند و گاهی حتی ادامه زندگی سازمان‌ها را نیز غیرممکن می‌سازند (Davallou & Rezaian, 2015).

به عبارتی در شرایط پافشاری بر تصمیمات و تعهدات اولیه، تصمیم‌گیرندگان منابعی از قبیل پول، زمان، حتی هویت و شخصیت خود را به امید دستیابی به برخی از اهداف از دست می‌دهند. در واقع نوعی عدم اطمینان در راه دستیابی به اهداف وجود دارد که این امر تصمیم‌گیرنده را وادار می‌کند منابع اضافه صرف شده را به عنوان سرمایه و یا هزینه‌های از دست رفته مورد توجه قرار دهد. به این صورت که اگر منابع تشخیص داده شده به دستیابی به اهداف منجر شود، به عنوان سرمایه‌گذاری و در غیر این صورت به عنوان هزینه‌های از دست رفته تلقی می‌شود و از ناتوانی روانی برای نادیده گرفتن هزینه‌های فرصت جلوگیری می‌کند (Rahimnia et al, 2014).

در نهایت با بررسی‌های به عمل آمده در خصوص الگویی برای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در کشور، علی‌رغم اهمیت موضوع تصمیم‌گیری در بخش دولتی مشخص گردید تمامی تحقیق‌های داخلی در قالب رویکرد کمی و به صورت سنجش نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به عوامل موثر بر پافشاری مدیران بر تعهدات (ماحصل تحقیق‌های خارجی) بوده است و هر کدام تنها از یک بعد، عوامل را مورد سنجش قرار داده‌اند و یا نقش مولفه‌هایی از قبیل ابعاد فضای اخلاقی سازمان، مدیریت دانش و ... را بر پدیده مذکور بررسی کرده‌اند. لذا مشهود است تاکنون هیچ تحقیقی به صورت کیفی و بومی این پدیده را مورد بررسی قرار نداده است. بنابراین با مد نظر قراردادن ضرورت وجود الگوی پافشاری بر تعهد مدیران در بخش دولتی بر اساس نگرش بومی، این تحقیق در پی پاسخ به این سوال است که الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی چیست؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت

تصمیم‌گیری به عنوان اولین وظیفه مدیر در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی صاحب‌نظران سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. به طور کلی تصمیم‌گیری به معنای انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول به یک هدف یا دستاورد خاص با حداقل مخاطره و ریسک ممکن است. به همین دلیل تصمیم‌گیری هسته مرکزی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. لذا برنامه‌ریزی بدون تصمیم‌سازی وجود نخواهد داشت (Pazouki, 2020). یکی از ویژگی‌های بسیار مهم مدیران داشتن قدرت تصمیم‌گیری بر اساس عقل است. استونر می‌گوید که در فرایند تصمیم‌گیری زمان و روابط انسانی دو عامل مهم به شمار می‌آیند که سازمان را به سوی آینده سوق می‌دهند. تجربیات مثبت و منفی گذشته در تصمیم‌گیری مدیران نقش مهمی بازی می‌کنند. بنابراین معمولاً بخشی از فرایند تصمیم‌گیری به تجربیات گذشته مرتبط می‌شود. یکی از عوامل مهم در این فرایند نقش و تأثیر عامل فرهنگی است که در اثربخشی و نتیجه تصمیم‌گیری مؤثر است (Najaf Beigi, 2019).

#### تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم‌گیری

تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان می‌دهد که عامل اصلی موثر بر یک تصمیم‌گیری صحیح مربوط به روش‌هایی است که فرد در ارزیابی گزینه‌های موجود اتخاذ می‌نماید. به جز چند مورد استثناء که فرد در آن از آنچه انجام می‌دهد کاملاً اطمینان دارد، تصمیم‌گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین بهبود مهارت تصمیم‌گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت‌های میان گزینه‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهد (Wadian & Badri, 2020). تصمیمات بد گاهی اوقات به بخش‌هایی از فرایند تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مثلاً راه‌حل‌ها خوب تعریف نشده‌اند و یا اطلاعات صحیح

جمع‌آوری نشده و یا تحلیل هزینه منفعت به خوبی انجام نشده است. اما گاهی شکست در تصمیم‌گیری به پروسه آن مربوط نشده بلکه به ذهن تصمیم‌گیر و کوتاهی آن در انتخاب صحیح باز می‌گردد. هر چقدر که انسان‌ها تمایل به تصمیم‌گیری عقلایی داشته باشند، باز هم از خطاهای رایج در تصمیم‌گیری مبرا نخواهند بود. دلیل بروز این خطاها آن است که افراد می‌خواهند در تصمیم‌گیری راه میانبر بروند. شناخت این خطاها می‌تواند به مدیران کمک کند که با دوری از آنها، تصمیم‌های عاقلانه‌تری بگیرند (Zarrin Negar, 2019).

در این بخش پدیده پافشاری بر تعهد به عنوان نوعی از تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم‌گیری تشریح می‌گردد.

### پدیده پافشاری بر تعهد<sup>۱</sup>

پافشاری بر تعهد بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه‌دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آنها دشوار است، دلالت دارد. این تمایل به صورت دامی در مسیر تصمیم‌گیری منطقی جلوه می‌کند که اصطلاحاً آن را دور ریختن پول می‌نامند (Rezaian, 2020). پدیده پافشاری بر تعهد، تاثیر تصمیم‌گیری تعهد را بر روی تصمیم بیان می‌نماید. اگر فردی بداند که تصمیم او دیگر قابل برگشت نیست با دقت بیشتری تصمیم می‌گیرد و از تغییر تصمیم خود اکراه دارد (Shibat al-Huda & Mehdi Nia, 2016).

تخصیص منابع (مالی، زمان، انرژی) به برنامه، راهبرد یا تصمیمی که دیگر ادامه آن مقرون به صرفه نیست را «سوگیری تشدید تعهد» می‌نامند (mobaraki et al, 2016). پافشاری بر تعهد بر سر یک تصمیم در زمانی اشاره دارد که شواهد به وضوح نشانگر اشتباه بودن آن تصمیم است. پافشاری بر تعهدات در تصمیمات مدیریتی نیز نمود پیدا می‌کند (Kakapour, 2016).

پافشاری بر تعهد می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد. اولین عامل انتخاب نامطلوب است که مربوط به نظریه نمایندگی است (Selim, 2020). این نظریه از دو طرف اصیل به عنوان مالک و وکیل به عنوان مدیر تشکیل شده است. در فرآیند تصمیم‌گیری ممکن است بین دو طرف اختلاف در منافع وجود داشته باشد اما علی‌رغم اینکه پروژه سودی برای شرکت ندارد، ادامه یابد. هر چند انتخاب نامطلوب وجود عدم تقارن اطلاعاتی بین یک یا چند طرف را توصیف می‌کند که اطلاعات بیشتری نسبت به طرف دیگر دارد (Kalmanovich-Cohen et al, 2018). دومین عامل موثر بر آن، چهارچوب‌بندی اطلاعات است، به این معنی که تصمیم یک فرد تحت تاثیر یک ساختار قالب‌بندی شده است (Kessler, 2013). این عامل می‌تواند به نظریه چشم‌انداز مربوط باشد. یک فرد در مواجهه با موقعیت‌هایی که زیان‌های بالقوه را نشان می‌دهد نسبت به زمانی که با منافع بالقوه مواجه می‌شود، تمایل به ریسک دارد (Rachmawati & Budianto, 2022).

### پیشینه پژوهش

در رابطه با پیشینه پژوهش همانطور که اشاره گردید در ادبیات موضوع تصمیم‌گیری و رفتارهای پافشاری بر تعهد در مدیران چه در داخل کشور و چه در سطح جهانی، پژوهش‌های محدودی انجام شده است. از جمله نوری (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی ریشه‌های پافشاری بر تعهد زنان کارآفرین» بیان کرد دلیل شکست خوردن پدیده پافشاری بر تعهدات به صورت زیان‌بخش، خاطرات تلخ شکست‌های پیشین، اعتماد به نفس کاذب و فشار خانوادگی در کارآفرینان زن می‌باشد. همچنین (Rezaeifar & Habibi, 2019) در مطالعه خود به «بررسی نقش ابعاد فضای اخلاقی سازمان (توجه، استقلال، قوانین حرفه‌ای و قوانین سازمانی و فضای ابزاری) در پیش‌بینی پافشاری مدیران بر تصمیمات اولیه» پرداختند و نشان دادند که بین ابعاد فضای اخلاقی (به استثناء

<sup>1</sup> The phenomenon escalation of commitment

فضای ابزاری) و پافشاری مدیران بر تصمیمات اولیه رابطه‌ی منفی وجود دارد. مقیمی (۲۰۱۷) در مطالعه خود به «بررسی تأثیر پافشاری بر تصمیمات اولیه مالی مدیران در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران» پرداخت و بیان کرد خود توجیهی، امید به آینده، فرهنگ و انتظار از آینده بر پافشاری بر تصمیمات اولیه مالی مدیران موثرند.

تحقیقات خارجی نیز به صورت محدود در این زمینه انجام شده است. از جمله تحقیق پیرس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با این موضوع که «چه زمانی پدیده پافشاری بر تعهد در گروه غیر قابل توقف می‌شود» بیان کردند اگر گروه عقاید خود را بر اساس تصمیم قبلی اتخاذ نماید آنگاه پدیده پافشاری بر تعهد دائمی می‌شود. وقتی گروه‌ها دوره‌های عملی را انتخاب می‌کنند شرایط خاصی وجود دارد که در آن به دلیل مشوق‌های فردی در اقدامات ابتکاری به شدت تمایل به پافشاری دارند. هوانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز در مطالعه خود با عنوان «تأثیر دو احساس ترس و امید بر پدیده پافشاری بر تعهد کارآفرینان» به این نتیجه رسید که رابطه بین امید گروه و تعهد فزاینده به یک سرمایه‌گذاری در حال شکست قوی‌تر از رابطه بین ترس گروه و خاتمه دادن به این کار است. در نهایت بر مبنای جستجوهای انجام شده می‌توان گفت تحقیق‌های صورت گرفته بسیار اندک بوده و صرفاً کمی می‌باشند. بیشتر مطالعات انجام شده در این زمینه، روابط مستقیم بین دو متغیر اصلی را مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین در جهت توسعه مفهوم پافشاری بر تعهد مدیران، نیاز به تحقیقاتی است که به بررسی روابط غیرمستقیم بین متغیرها بپردازد و فراتر از تفسیر تک متغیره گام نهد و از این طریق منجر به افزایش شناخت بیشتر پافشاری بر تعهد شود.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ فلسفه یا پارادایم در قلمرو پراگماتیسم قرار دارد. این پژوهش کیفی با رویکرد استقرایی است و به لحاظ جهت‌گیری پژوهشی نیز از آنجایی که به دنبال طراحی الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی است، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود. همچنین با توجه به عدم وجود درک و بینشی عمیق نسبت به موضوع، به لحاظ ماهیت، پژوهش حاضر را می‌توان در زمره مطالعات اکتشافی جای داد. زمانی یک پژوهش به صورت اکتشافی انجام می‌شود که در مورد پدیده‌ای که پژوهشگر با آن روبه رو است اطلاعات زیادی وجود ندارد یا پژوهشگر اطلاعاتی را در مورد اینکه چگونه مسائل مشابه یا موضوعات پژوهشی در گذشته حل شده‌اند، در اختیار ندارد (Ghasempour et al., 2021). از آنجایی که پژوهش حاضر بر شکل دادن به چهارچوبی مفهومی تأکید داشته و نیاز به آشکارسازی دانش خبرگان در این حوزه دارد، از راهبرد نظرخواهی از خبرگان و رویکردی کیفی در جهت تحلیل این نظرات استفاده کرده است. همچنین استراتژی تحقیق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با استفاده از رویکرد اشتراوس و کوربین است.

جامعه مورد نظر تحقیق، مدیران سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی می‌باشند. علت انتخاب این جامعه به این دلیل است که مدیران دولتی به عنوان تصمیم‌گیرندگان سازمانی بهتر می‌توانند در مورد عوامل موثر بر پافشاری مدیران در سازمان‌های متبوع خود اظهار نظر کنند. در نهایت دوازده نفر از مدیران سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی به عنوان نمونه آماری تا رسیدن به اشباع نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند. این افراد دارای تجربه مدیریتی، سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در سازمان‌های دولتی و علاقه‌مند و آشنا به موضوع

<sup>2</sup> Pearce et al.

<sup>3</sup> Huang

مورد مطالعه بودند. در این زمینه در پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی پافشاری مدیران بر تعهدات در بخش دولتی از رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه به شیوه نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان برای بررسی مقدماتی از ۶ سوال استفاده شده است. ضمن اینکه سوال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سوال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح شده است. در حین انجام مصاحبه، پژوهشگر با پرسش‌های راهنما صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. همچنین پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد و پس از هر مصاحبه، داده‌های آن از طریق نرم‌افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفت و بعد از آن مصاحبه بعدی بررسی شده است.

جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت شناسایی مضمون و مقوله و مولفه‌های موضوع تحقیق، فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. در این تحقیق جهت اخذ تاملین اعتبار در مرحله کیفی از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. برای افزایش قابلیت تایید در این تحقیق، محقق به بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده‌های خود را به ۳ نفر از متخصصان ارائه داده و با اندکی اصلاحات تایید شده است. همچنین هر مصاحبه چند بار شنیده و بازنگری شده است. بعد از انجام مصاحبه، داده‌های مصاحبه با مصاحبه شونده‌گان کنترل گردید. جهت بررسی پایایی برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده است. به عبارت دیگر ۱۵ درصد از اسناد یا همان مصاحبه‌های تحقیق که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته است. بعد از اینکه مدل استخراج شد، برای اعتبار مدل نیز شاخص‌های کلی به همراه مقولات در اختیار ۵ نفر خبره‌ی حوزه‌ی تحقیق قرار گرفت و اعتبار آن نیز تایید شد. در نهایت برای تحلیل داده‌ها در مرحله پژوهش کیفی با استفاده از روش کدگذاری از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده است که در آن مقوله‌ها، مولفه‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی به مرحله نظریه‌پردازی رسیده‌اند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

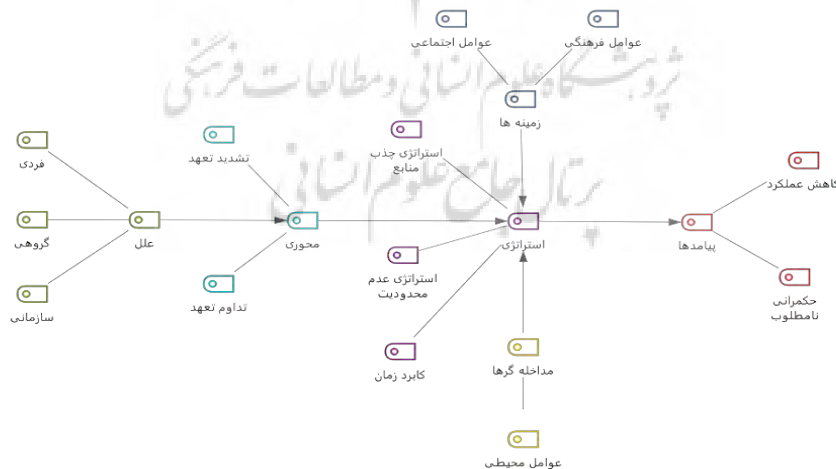
همان‌گونه که اشاره شد، در این تحقیق، با رویکرد استقرایی با خبرگان مصاحبه انجام شده است. از بین داده‌های مصاحبه به‌دست آمده ۱۵۵ کد باز یا اولیه استخراج شده است. در ادامه محقق، به‌منظور اینکه کدهای اولیه یا باز را در یک دسته‌بندی قرار دهد، مولفه‌های مرتبط با آنها را شناسایی کرده و به صورت مقوله تدوین نموده که در ذیل به نتایج نهایی آن اشاره شده است.

#### جدول ۱ - کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی

کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی		کدگذاری نظری
کد تانویه	طبقه	مقوله
خطاهای تصمیم‌گیری	فردی	عوامل علی
علل روان‌شناختی		
کسب منافع فردی		
ناکارآمدی منابع انسانی	گروهی	
ناکارآمدی مدیریت		
سبک مدیریت	سازمانی	

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

از آنجا که روش پژوهش در این تحقیق، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است کدگذاری محوری یا C6 در این قسمت به تفکیک شرایط علی، مقوله محوری، استراتژی، پیامدها و زمینه‌ها و مداخله‌گرها تشریح شده است. لازم به ذکر است در کدگذاری محوری ذیل، مولفه‌های تحقیق نیز به دست آمده است که پاسخ به این سوال را که مولفه‌های موضوع تحقیق چگونه می‌باشد، نیز می‌دهد. شکل ۱ مدل پارادیمی تحقیق یا مدل کیفی استخراجی از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل کیفی استخراجی از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار مکس کیودا



در ادامه هر یک از عناصر این مدل به تفصیل تشریح می‌شود.

### - مقوله شرایط علی

مولفه‌های شرایط علی شامل عوامل فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد.

### عوامل فردی

عوامل فردی به وجودآورنده پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، مبتنی بر ارزش‌ها، ترجیحات و شیوه تصمیم‌گیری فرد تصمیم‌گیرنده بوده و شامل خطاهای تصمیم‌گیری، عوامل روان‌شناختی و کسب منافع فردی می‌باشد. منظور از خطاهای تصمیم‌گیری، آن دسته از خطاهایی می‌باشد که مدیر در درک موقعیت دچار خطا و اشتباه می‌گردد. خطای اثرهاله‌ای، مدیریت‌بیترینی، تمایل به تایید شدن، انکار کردن شکست، اعتماد به دیگران، عدم عقلانیت رقابتی و سوگیری قضاوتی از این دسته خطاها می‌باشند.

در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«بعضی اوقات مدیران دچار خطاهایی می‌شوند که معمولاً سعی می‌کنند با جست‌وجوی اطلاعاتی، تصمیم اولیه خودشان را تایید کنند و زمانی که تصمیم خودشان را تایید می‌کنند بسیار برایشان سخت است که از تصمیم اولیه خود برگردند، برای همین پافشاری می‌کنند.»

علل روان‌شناختی از جمله عدم تمایل به اعتراف به شکست، موفقیت‌های گذشته افراد در سازمان، خودکامگی، وانمودکردن اثربخش بودن، نداشتن تفکر نقادانه، تمایل به محافظت از تصویر ذهنی دیگران، امید، ترس و نگرانی، اعتماد به نفس کاذب، الگوپذیری از دیگران، محدودیت افق دید، عدم پشیمانی پیش‌بینی شده، خوش بینی کاذب باعث می‌شود که مدیران بر تعهدات اولیه خود اصرار داشته باشند. ثبات رویه در رفتار مدیریت باعث می‌گردد مدیر در روش مدیریتی خود به صورت یکسان عمل کند و اگر دچار اشتباه گردد برایش سخت و دشوار است که از تعهد اولیه خود برگردد. مسئولیت‌پذیری و خودشیفتگی نیز در این دسته قرار دارد چرا که بر عهده داشتن مسئولیت تصمیم‌گیری اخذ شده و یا خودشیفتگی در کار باعث می‌گردد مدیر نسبت به تصمیمی که می‌گیرد تعصب داشته و به هر قیمتی از آن دفاع کند. همچنین خودشیفتگی موجب می‌شود فرد اجازه گرفتن هر تصمیم خامی را به خود بدهد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«وقتی مدیر متوجه اشتباه خود در تصمیم می‌شود و تصمیم می‌گیرد به منظور جبران آن، گزینه جایگزین را انتخاب کند از ترس اینکه به او انگ بی‌عرضگی و بی‌ثباتی بزنند از تصمیم خود بر نمی‌گردد و بر تعهد خود اصرار می‌ورزد.»

منظور از کسب منافع فردی، آن دسته از عواملی است که مدیر به دلیل تمایل به کسب منفعتی بر تصمیمات و تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند. از جمله این عوامل می‌توان به غنی کردن رزومه کاری، کسب محبوبیت و شهرت، حفظ جایگاه و اعتبار خود، احتمال وقوع عایدات اقتصادی و بهره‌مندی از منافع شخصی اشاره کرد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«مدیران برای کسب محبوبیت و معروفیت و پرکردن رزومه کاری خود تصمیماتی بدون در نظر گرفتن هزینه فرصت اخذ می‌کنند. مثلاً فردی که تازه معاون استان شده طرحی را پیشنهاد می‌دهد و ستاد مرکزی بعد از موافقت با طرح مذکور، اعتبار مورد نیاز برای اجرا به صورت پایلوت در استان را تخصیص می‌دهد. حال آنکه فقط عنوان طرح زیبا است و هیچ برنامه‌ای برای بعد از اجرا وجود ندارد. اما چون پروسه اجرا زمان‌بر است و به انتخابات نزدیک می‌شویم همه مسئولین درگیر حفظ میزهای خود هستند نه ارزیابی طرح.»

### علل گروهی

از جمله عوامل گروهی موثر، ناکارآمدی منابع انسانی و ناکارآمدی مدیریت می‌باشد. منظور از ناکارآمدی منابع انسانی در گروه، آن دسته از رفتارهای منابع انسانی در گروه است که باعث می‌گردد مدیر بر تعهدات خویش پافشاری نماید. به عنوان مثال وقتی مدیر تصمیمی می‌گیرد و گروه به هر دلیلی مقاومتی در برابر تصمیم اشتباه مدیر نمی‌کند، مدیر مصمم می‌گردد که بر تصمیم خود استوار بماند. عدم انسجام گروهی، درگیری بین گروهی، درگیری درون گروهی، دستکاری اطلاعات توسط گروه و خودسانسوری گروه نیز از جمله مشخصات ناکارآمدی منابع انسانی در گروه می‌باشد. همچنین شانه خالی کردن از مسئولیت اعضاء گروه نیز موید این شاخص می‌باشد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است:

«معمولاً مدیران تصمیمات خود را در تیم مشاوره یا تیم کاری خود مطرح می‌کنند و اعضای تیم به دلیل کسب محبوبیت، تصمیم مدیر را تایید می‌کنند. این امر موجب می‌شود مدیر استنباط کند تصمیم وی کاملاً درست بوده و اصلاً متوجه اشتباه خود در تصمیم‌گیری نمی‌شود.»  
و یا یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان بیان می‌دارد که:

«وقتی تصمیم به صورت گروهی گرفته می‌شود پذیرش اشتباه از سمت گروه به سختی صورت می‌گیرد هر کدام از اعضا تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد و حاضر به قبول اشتباه نیست، متقاعد کردن گروه برای استفاده از راه‌حل جایگزین سخت‌تر است.»

منظور از ناکارآمدی مدیریت، آن دسته از عواملی است که به صورت عدم وجود مدیریت مشارکتی، فقدان هر نوع نظرخواهی و یا اخذ پیشنهادات مدیر از گروه نمود پیدا می‌کند و موید پافشاری مدیر بر تصمیمات و تعهدات اولیه اشتباه است. عدم وجود مدیریت مشارکتی مدیران در گروه می‌تواند به صورت عدم تصمیم‌گیری توسط جمع و تظاهر مدیر به مشارکت گروه باشد. همچنین فشار برای دستیابی به اجماع و تعصب مدیر برای غالب نمودن نقطه نظر خود در گروه از مصادیق ناکارآمدی مدیریت محسوب می‌شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه شونده‌گان این است که:

«یکی از دلایلی که موجب کاهش پافشاری بر تعهد می‌گردد استفاده از تصمیم‌گیری جمعی است. قبل از اجرای تصمیم، نظر همگان در خصوص تصمیم منتخب که ماحصل نظر جمعی است پرسیده می‌شود» و یا یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان بیان می‌دارد که:

«بعضی اوقات مدیر تصمیم خود را در جمع به گونه‌ای اعلام می‌کند که به اطرافیان خود می‌فهماند می‌بایست تصمیم وی را تایید کنند و در ظاهر نشان می‌دهد که دارد از سیستم مشارکتی استفاده می‌کند. اطرافیان مدیر معمولاً با توجه به تایید مدیر به وسیله نگاه یا کلام، از گفتار او می‌فهمند که باید موافق خواسته مدیر اظهار نظر کنند و مدیر بدین طریق تایید دیگران را مبنی بر اجرای تصمیمات اشتباه خود می‌گیرد.»

### عوامل سازمانی

از جمله عوامل سازمانی سبک مدیران عالی سازمان و ساختار سازمان می‌باشد. منظور از سبک مدیریت در سازمان، میزان حمایت مدیران ارشد سازمان از یک تصمیم مدیر می‌باشد. در برخی از موقعیت‌ها که مدیران عالی از تصمیم مدیران در مراحل ابتدایی، حمایت می‌نمایند این پشتیبانی باعث خواهد شد مدیران بر تصمیم و تعهد خود پافشاری نمایند. از دیگر شاخص‌ها می‌توان به عدم بها دادن به خلاقیت توسط مدیران سازمان اشاره نمود که به این موضوع در سازمان توجهی نمی‌نمایند و یا عدم تفویض اختیار، داشتن رویکرد اقتضایی و نداشتن

نگاه سیستمی باعث می‌شود که مدیر بر تعهدات اولیه خود اصرار ورزد. در این خصوص نظر برخی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«در واقع برنامه‌ها از طریق مقام مافوق تحمیل شده و به دلیل نداشتن خلاقیت به منظور اصلاح برنامه اشتباه، تنها تن به اجرا می‌دهد».

و یا

«نداشتن نگاه سیستمی در مدیران باعث می‌شود بدون در نظر گرفتن شرایط موجود و عواقب اجرای تصمیم اشتباه، تعهد خود را تشدید نمایند».

منظور از ساختار سازمان، قوانین و مقررات، نظارت و پاسخگویی در سازمان است که باعث می‌شود به عنوان عامل سازمانی در رفتار مدیران تاثیرگذار باشد. محدودیت‌های قانونی در سازمان، افراد را موظف به اجرای مقررات و مصوبه‌ها می‌نماید که اینک مقررات و مصوبه‌ها در برخی از موارد دچار نقص باشند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«بعضی اوقات گروه‌های فشار وجود دارد. مثلاً در ستاد مرکزی تصمیم گرفته می‌شود، بعد به ۳۱ استان ابلاغ می‌شود. مدیران نیز بر اساس نتایج اجرای تصمیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این در حالی است که تصمیم فقط به اطلاع مدیر رسیده و سایرین از این تصمیم مطلع نیستند و به دلیل محرمانه بودن تصمیم، مدیر قادر به توجیه و توضیح تصمیم به سایرین نیست. دیگران چون خبر ندارند این تصمیم از کجا ناشی شده فکر می‌کنند مدیر اشتباه می‌کند و فقط اصرار مدیر بر تصمیم را می‌بینند. این امر موجب می‌شود مدیر از دید سایرین، انسان ناتوان و وضعی دیده شود در حالی که مدیر تحت فشار مقام مافوق ناچار به اجرای تصمیم است و برای ماندن در جایگاه فعلی بر تصمیم اشتباه خود اصرار می‌ورزد».

#### - مقوله محوری

مولفه‌های مقوله‌ی محوری شامل تداوم تعهد و تشدید تعهد می‌باشد. منظور از تداوم تعهد، احساس فشار به منظور تداوم تعهد و همچنین فرصت نداشتن به منظور تغییر گزینه انتخابی می‌باشد. منظور از تشدید تعهد، گیر افتادن در دام تعهد و الزام به سرمایه‌گذاری بیشتر می‌باشد (Selim, 2020).

#### - مقوله استراتژی

مولفه‌های مقوله استراتژی پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی شامل استراتژی جذب منابع، استراتژی کاربرد زمان و استراتژی عدم محدودیت می‌باشد که به شرح ذیل تحلیل گردیده است.

#### استراتژی جذب منابع

این استراتژی شامل منابع مالی و منابع اطلاعاتی می‌باشد. استراتژی جذب منابع مالی، آن دسته از راهبردهایی می‌باشد که به عنوان منابع مالی در تحقق هدف نقش دارند. مصادیق استراتژی‌های جذب منابع مالی در این پژوهش هزینه‌های آینده مورد نیاز برای رسیدن به بازده، تخصیص یکباره منابع و ارزش مالی درک شده از منابع در آینده می‌باشد.

برای مثال اگر منافع بالقوه قابل‌دستیابی پیش‌بینی شده (مزایایی که در حال حاضر ظاهر نمی‌شوند) در یک اقدام بیش از هزینه‌های پیش‌بینی شده (هزینه‌هایی که انتظار می‌رود تحمیل شود) باشد، از نظر منطقی می‌توان تعهد را تشدید نمود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«قبل از اینکه بخواهم بر تصمیم و تعهد خود پافشاری کنم، این مساله را به درستی مورد بررسی قرار می‌دهم که آیا منافعی که در آینده عاید سازمان می‌شود بیشتر از هزینه‌های آن است یا نه؟ و در صورتی که به این اطمینان برسم که به نفع سیستم است، از آن به عنوان یک ابزار توجیهی استفاده می‌کنم».

استراتژی منابع اطلاعاتی، آن دسته از راهبردهایی است که به عنوان منابع اطلاعاتی در تحقق هدف نقش دارند. به عنوان مثال تفسیر داده‌های مبهم به عنوان داده‌های مثبت، تعداد گزینه‌های در دسترس، دریافت بازخورد اطلاعاتی منفی از دو اقدام به صورت همزمان، تحریف اطلاعات، محدود کردن جستجوهای اطلاعاتی برای یافتن داده‌های تقویت‌کننده، ابهام اطلاعات، جذابیت گزینه‌های در دسترس، فقدان گزینه جایگزین با ارزش و یا منابع اطلاعاتی کمیاب می‌تواند به عنوان استراتژی باشد که مدیر بر اساس آن بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند چرا که منبع آن از محل مصارف شخصی نمی‌باشد که ضرر و زیان آن متوجه شخص مدیر گردد.

در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«بعضی وقت‌ها در حین کار مشکلاتی اتفاق می‌افتد که حل کردن این مسائل از حیطة اختیار مدیر خارج است. ادامه پروژه به معنای ادامه دادن تصمیم اشتباه نیست بلکه ملزومات مورد نیاز از جمله اطلاعات، برای اجرا به اندازه کافی در اختیار مدیر نیست».

### استراتژی کاربرد زمان

این استراتژی شامل زمان در دسترس بودن و سرعت تحقق پروژه می‌باشد. منظور از زمان در دسترس بودن، آن دسته از راهبردهایی است که به عنوان کاربرد زمان در تحقق هدف نقش دارند. زمان در دسترس تصمیم‌گیری عبارت است از فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می‌شود، وجود دارد. اگر زمان کمی برای تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، ممکن است اطلاعات به اشتباه پردازش و مشاهده شوند و این باعث تشویق رفتار پافشاری بر تعهد می‌گردد. زیرا تصمیم‌گیرنده نمی‌خواهد بدون در نظر گرفتن همه گزینه‌ها کار را ترک کند، بنابراین برای به دست آوردن زمان بیشتر برای بررسی گزینه‌ها ادامه خواهد داد. درحالی که هرگز شرایطی پیش نخواهد آمد که تصمیم‌گیرنده وقت کافی برای بررسی صحیح انتخاب‌های خود داشته باشد. به عنوان مثال بلندمدت بودن سرمایه‌گذاری، محدودیت زمانی برای تصمیم‌گیری، زمان صرف شده‌ی زیاد برای اخذ تصمیم و یا مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان می‌تواند به عنوان استراتژی باشد که مدیر بر اساس آن بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند. چرا که عمر مدیریت در اکثر سازمان‌های دولتی کوتاه است و بهره‌برداری از یک اقدام طولانی مدت به دوره مدیریتی فرد نمی‌رسد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

برخی از طرح‌های سازمانی ماحصل صرف مدت زمان زیاد برای تصمیم‌گیری هستند. مدیری که تازه منصوب شده راهی جز ادامه طرح ندارد، در غیر این صورت از تیم تصمیم‌گیری طرد می‌شود، زیرا استدلال تیم بر این است که زمان زیادی صرف انتخاب طرح شده است. برخی اوقات هم فاز اولیه مطالعاتی انجام شده است و مدیر الان در فاز دوم طرح است پس راهی جز ادامه تصمیم و تعهد اولیه ندارد.

منظور از سرعت تحقق پروژه، آن دسته از راهبردهایی می‌باشد که به عنوان کاربرد زمان در تحقق هدف نقش دارند. به عنوان مثال نزدیکی به اتمام اقدام و یا عدم تخصیص به موقع اعتبارات می‌تواند به عنوان استراتژی باشد که مدیر بر اساس آن بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«یکی از دلایل مهمی که مدیران دستگاه‌های اجرایی در ایران تصمیم اشتباه می‌گیرند و بر اجرای آن پافشاری می‌کنند عدم تخصیص به موقع اعتبارات می‌باشد معمولاً حجم زیادی از اعتبارات در انتهای سال مالی به سیستم‌های دولتی تزریق می‌گردد. در نتیجه مدیر فقط به فکر خرج کردن اعتبار است، چون در صورت عدم مصرف اعتبار، اعتبار مربوط به خزانه برگشت داده می‌شود که این امر موجب می‌شود مدیر به دنبال راه‌حلی برای خرج اعتبار تخصیص داده شده باشد.

### استراتژی عدم محدودیت

این استراتژی شامل عدم محدودیت در هزینه و عدم محدودیت در بازخورد می‌باشد. تعیین محدودیت ممکن است تصمیم‌گیرنده را تشویق کند حتی زمانی که می‌تواند خیلی زودتر از رسیدن به سقف مجاز هزینه، اقدام را متوقف کند، تا رسیدن به حد مجاز آن را ادامه دهد. منظور از عدم محدودیت در هزینه، آن دسته از راهبردهایی می‌باشد که به‌عنوان استراتژی عدم محدودیت در تحقق هدف نقش دارند.

به‌عنوان مثال تنظیم نکردن محدودیت در مقدار هزینه‌های اقدام قبل از پایان آن، عدم توانایی پیش‌بینی زیان، هزینه‌های خاتمه‌دادن به اقدام، هزینه‌های از دست‌رفته و یا بودجه‌بندی سرمایه‌ای می‌تواند به‌عنوان استراتژی باشد که مدیر بر اساس آن بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«گاهی هزینه‌های ترک اقدام یا انصراف از تصمیم اخذ شده مانند تجهیز ساختمان جدید برای سازمان به منظور انتقال به مکان جدید، به مراتب بیشتر از هزینه‌های ادامه اقدام است. در نتیجه مدیر برای توجیه و جلوگیری از هدر رفتن هزینه‌های انجام شده، سرمایه‌گذاری مجدد را به منظور دستیابی به هدف انجام می‌دهد و از این طریق بر تعهد خود می‌افزاید».

منظور از عدم محدودیت در بازخورد، آن دسته از راهبردهایی می‌باشد که به‌عنوان استراتژی عدم محدودیت در تحقق هدف نقش دارند. به‌عنوان مثال گزارش‌گیری بازخورد مثبت، چهارچوب بیش از حد مثبت یا منفی و یا فراهم‌نیاروندن امکان بازخورد می‌تواند به‌عنوان استراتژی باشد که مدیر بر اساس آن بر تعهدات اولیه خود پافشاری می‌کند. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«برخی اوقات ادامه تعهد اشتباه به دلیل دادن بازخورد مثبتی است که مدیر به اطرافیان می‌دهد یا با توجه به هزینه‌هایی که انجام داده است کار توجیه می‌کند. اگر کار را ادامه ندهد و تکمیل نکند زیر سوال می‌رود».

### - مقوله پیامدها

مولفه‌های مقوله‌ی پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی شامل حکمرانی نامطلوب و کاهش عملکرد می‌باشد که به شرح ذیل تحلیل گردیده است.

### حکمرانی نامطلوب

منظور از حکمرانی نامطلوب به‌عنوان پیامد استفاده از استراتژی‌های تحقیق، آن دسته شاخص‌هایی است که باعث می‌گردد در جامعه به صورت حکمرانی نامطلوب و نادرست برای عموم جامعه درک گردد. در پیامدهای حکمرانی نامطلوب در پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، معضلات نظام اداری، سوء مدیریت هزینه و کاهش سرمایه اجتماعی به‌دست آمده است. منظور از معضلات نظام اداری در پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، پیامدهایی است که بر اثر استفاده از استراتژی‌ها به‌دست آمده است. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد و به‌کارگیری این داده‌ها در جهت بهبود عملکرد سازمان با رویکردی سیستماتیک یک اصل بسیار مهم در جهت افزایش کیفیت نظام‌های نوین مدیریتی دستگاه‌های اجرایی محسوب می‌گردد. ضعف در حاکمیت شایسته‌سالار باعث انتصاب مدیران فاقد شایستگی لازم می‌شود که این امر موجب تداوم و تکرار تصمیمات و تعهدات اشتباه شده که نتیجه‌ای جز به هدر دادن منابع دولتی و کاهش کارآمدی و اثربخشی نظام اداری ندارد. کاهش کیفیت نظام‌های نوین مدیریتی دستگاه‌های اجرایی و یا کاهش کارآمدی و اثربخشی نظام اداری از جمله معضلات دیگر نظام اداری می‌باشد که با پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها اتفاق خواهد افتاد. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«در سازمان‌های دولتی روز به روز بر کمیت نیروی انسانی افزوده و از کیفیتش کاسته می‌شود. لزوم داشتن شرایط تخصصی برای انتصاب مدیران در سال ۹۵ در قالب بخشنامه به کلیه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شد اما هنوز هم خبری از آن نیست. کیفیت کانون‌های ارزیابی در سنجش شایستگی‌های عمومی مدیران هم که جای بررسی دارد. به تازگی هم که عدم الزام داشتن گواهی‌نامه شایستگی عمومی مدیران در سطوح عملیاتی و پایه ابلاغ گردید. با این تفاسیر تصمیمات و تعهدات مدیران و نتیجه آن در هیچ جایگاهی قابل سنجش و ارزیابی نیست و این مساله موجب کاهش بهره‌وری در سطح دولت می‌گردد.»

در این میان فقدان بهره‌وری در سطح دولت، کاهش منزلت نظام اجرایی کشور، فساد اداری و عدم شفافیت و میل پاسخگویی مدیران نیز از پیامدها می‌باشد. منظور از سوء مدیریت هزینه در پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، پیامدهایی است که بر اثر استفاده از استراتژی‌ها به دست آمده است. سوء مدیریت هزینه در از بین رفتن منابع مالی و ضرر به بیت المال، تورم و مشکلات اقتصادی نمود پیدا می‌کند. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«در پروژه‌های عمرانی یا هر پروژه دیگر که در سیستم‌های دولتی اتفاق می‌افتد در صورت کشف اشتباه می‌بایست جلوی آن گرفته شود و گرنه موجب از بین رفتن منابع مالی و ضربه زدن به بیت‌المال می‌گردد. حتی جامعه هدف آن منطقه متضرر می‌شود.»

منظور از کاهش سرمایه اجتماعی در پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها، پیامدهایی است که بر اثر استفاده از استراتژی‌های سازمان به دست آمده است. به عنوان مثال سلب اعتماد عمومی جامعه و بدبینی جامعه به نظام اداری، از بین رفتن اعتماد کارکنان و کاهش مشروعیت حکومت از جمله پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات و تصمیمات اولیه آنها در بخش دولتی می‌باشد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که :

«پافشاری بر تعهدات اولیه مدیران موجب عدم اعتماد زیرمجموعه می‌شود، هزینه‌های هنگفتی را به سیستم دولتی وارد می‌کند. مردم به مدیران بدبین می‌شوند، اعتماد اجتماعی کم می‌شود و سرمایه اجتماعی از بین می‌رود.»

### کاهش عملکرد

کاهش عملکرد شاخص‌هایی هستند که سطح عملکرد سازمان را پایین می‌آورند و شامل کاهش عملکرد منابع انسانی و کاهش عملکرد سازمانی است. منظور از کاهش عملکرد منابع انسانی در پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، پیامدهایی است که بر اثر استفاده از استراتژی‌های سازمان به دست آمده است. به عنوان مثال با پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها زمانی که تعهدات آنها زیانبار باشد تعهد و تعلق سازمانی کارکنان، انگیزه شغلی کارکنان از بین می‌رود و اعتماد نسبت به مدیران و اطاعت‌پذیری زیردستان

کاهش می‌یابد و بی‌تفاوتی سازمانی شکل می‌گیرد. همچنین اخلاق حرفه‌ای در کارکنان از بین می‌رود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«این پدیده می‌تواند اعتماد کارکنان را نسبت به مدیران سیستم که تصمیمات اشتباه می‌گیرند، منابع دولتی را به هدر می‌دهند و بدون هیچ‌گونه تنبیهی به کار خود ادامه می‌دهند از بین ببرد».

منظور از کاهش عملکرد سازمان در پیامدهای پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، پیامدهایی است که بر اثر استفاده از استراتژی‌های سازمان به‌دست آمده است. به‌عنوان مثال با پافشاری مدیران بر تعهدات و تصمیمات اولیه زمانی که تعهدات آنها زیانبار باشد، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد و اعتبارات سازمان به صورت بهینه مصرف نمی‌شود. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«در اثر پافشاری بر تعهد، مدیران بدون توجه به هزینه صرف شده، زمان گذاشته شده و منابع انسانی و مالی درگیر در فرایند، بدون توجه به برآیند عملکرد سازمان و نتیجه ارزیابی عملکرد دستگاه، فقط به دنبال تثبیت تعهد خود بوده که این امر به مرور زمان باعث کاهش بهره‌وری سازمان شده و با این کار سازمان به مرگ خودش نزدیک‌تر می‌شود.»

### – مقوله زمینه

مولفه‌های مقوله زمینه پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی شامل عوامل فرهنگی و اجتماعی می‌باشد که به شرح ذیل تحلیل گردیده است.

### عوامل فرهنگی

این عامل شامل فرهنگ فردگرایی بالا، اجتناب ضعیف از عدم اطمینان، فاصله قدرت پایین، هنجارهای فرهنگی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی واحد تصمیم‌گیرنده و فرهنگ جامعه است که مدیر در آن عضویت دارد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«یکی از اشتباهاتی که در فرهنگ مدیریتی ایران وجود دارد این است که مدیر اگر اشتباه هم تصمیم گرفت نباید از تصمیم خودش برگردد، نباید حرفش دوتا بشود و گرنه اقتدار خودش را از دست می‌دهد. فرهنگ خودمحوری افراد یعنی نداشتن فرهنگ مشارکتی و سبک استبدادی منجر به پافشاری بر تصمیم اولیه می‌شود.»

### عوامل اجتماعی

منظور از عوامل اجتماعی به عنوان بستر یا زمینه ایجاد پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، جامعه هدف و میزان حمایت‌های اجتماعی می‌باشد. منظور از جامعه هدف به‌عنوان شاخصی در عوامل اجتماعی به عنوان بستر یا زمینه‌ی ایجاد پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، وسعت جامعه هدف و یا بلوغ فکری جامعه هدف سازمان می‌باشد. منظور از حمایت‌های اجتماعی به عنوان شاخصی در عوامل اجتماعی به عنوان بستر یا زمینه‌ی ایجاد پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی، جلب حمایت اجتماعی توسط مدیران، احتمال اعتراض عمومی، تبعات اجتماعی و گروه‌های ذی‌نفع می‌باشد. در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«دستگاه‌های اجتماعی فرهنگی خدماتی که برد بیرونی بیشتری در جامعه دارند و عملکردشان زیر ذره‌بین جامعه است پافشاری مدیران بر تعهداتشان بیشتر است، حتی اگر اشتباه کنند آن را توجیه می‌کنند.»

**– مقوله مداخله‌گرها**

مؤلفه‌های مقوله مداخله‌گر پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در بخش دولتی شامل عوامل محیطی می‌باشد که به شرح ذیل تحلیل گردیده است.

**عوامل محیطی**

عوامل محیطی آن دسته از عواملی هستند که از درون و بیرون سازمان بر روی استراتژی‌های پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه‌شان تاثیرگذار هستند. منظور از محیط درون‌سازمانی، عواملی چون ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، جایگزینی استراتژی رقبا با متغیرهای غیرقابل کنترل، ناتوانی در جلب نظر همگان، وجود متغیرهای غیرقابل کنترل، اتکای راه‌حل‌ها بر قضاوت و خلاقیت، مسائل جدید و غیرعادی، مهارت مدیر، اهداف گنگ و نامشخص، برخورداری از مشاوره، ذی‌نفعان، فضای اخلاقی، آموزش مدیران می‌باشد که بر راهبردها یا استراتژی‌های تحقیق تاثیرگذار است.

در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«دانش مدیریتی از طریق دوره‌های مدیریتی که در طی سال برای مدیران از طریق واحد آموزش برگزار می‌شود، قرار است جبران شود در حالی که عدم اثربخشی دوره‌ها در سیستم‌های دولتی به اثبات رسیده است. این دوره‌ها هیچ‌گونه دانش مدیریتی به مدیر القا نمی‌کند. تمام پتانسیل یک مدیر بر اساس تجربه فرد است که آن هم از طریق آزمون و خطا کسب شده یعنی هزاران تصمیم اشتباه و هزاران اصرار بر این تصمیم اشتباه که منجر به اندوخته مدیر به نام تجربه شده است».

منظور از محیط برون‌سازمانی در عوامل محیطی، عواملی چون فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، دیدگاه منفی افراد جامعه نسبت به مدیران دولتی، گروه‌های فشار برون‌سازمانی، عدم پیچیدگی محیطی، عدم پویایی محیطی، وجود دستگاه‌های اجرایی موازی در بدنه دولت، قدرت رقبا، رسانه و یا عوامل سیاسی مدیران می‌باشد که بر انتخاب استراتژی تاثیرگذار است. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که:

«دیدگاه منفی نسبت به مدیران وجود دارد که توسط صدا و سیما تبلیغ می‌شود، مدیران را افرادی ناکارآمد، دزد، اختلاس‌گر، آقازاده، در رفاه و به دور از درد نشان می‌دهد. در نتیجه مدیر با خود می‌گوید وقتی استنباط جامعه از من این است، تصمیم خودم را می‌گیرم و اگر غلط باشد هم اصلاً برایم مهم نیست. چون حمایت اجتماعی را حس نمی‌کند، تعهدی برای اصلاح تصمیم خود ندارد».

**نتیجه‌گیری و پیشنهادات**

در راستای نتایج به دست آمده بیان می‌شود مقوله شرایط علی شامل ۳ طبقه عوامل فردی (خطاهای تصمیم‌گیری- علل روان‌شناختی- کسب منافع فردی)، گروهی (ناکارآمدی منابع انسانی- ناکارآمدی مدیریت) و سازمانی (سبک مدیریت- ساختار سازمان) است. مقوله محوری شامل تداوم تعهد و تشدید تعهد می‌باشد. تداوم تعهد سطحی از تعهد را نشان می‌دهد که در آن مدیر اصرار بر تصمیمات اشتباه خود دارد زیرا ممکن است برای او هزینه‌هایی را در برداشته باشد. این هزینه‌ها صرفاً جنبه مادی نخواهند داشت و شامل عوامل احساس فشار به منظور تداوم تعهد و فرصت نداشتن به منظور تغییر گزینه انتخابی است. همچنین تشدید تعهد حالتی است که تمایل مدیر برای متعهد ماندن به رفتارهای گذشته خود به ویژه رفتارهایی را که به صورت عمومی نشان داده شده‌اند توصیف می‌کند حتی اگر نتایج مطلوبی نداشته باشند و شامل گیر افتادن در دام تعهد و الزام به سرمایه‌گذاری بیشتر در مدیران است. مقوله استراتژی شامل استراتژی جذب منابع (منابع مالی- منابع اطلاعاتی)،



استراتژی کاربرد زمان (زمان در دسترس تصمیم‌گیری- سرعت تحقق پروژه) و استراتژی عدم محدودیت (عدم محدودیت در هزینه- عدم محدودیت در بازخورد) است. مقوله پیامدها ماحصل استراتژی‌های اتخاذ شده در رفتار پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها می‌باشد و شامل حکمرانی نامطلوب (معضلات نظام اداری- سوء مدیریت هزینه- کاهش سرمایه اجتماعی) و کاهش عملکرد (کاهش عملکرد منابع انسانی- کاهش عملکرد سازمان) است. مقوله زمینه شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد و تا زمینه وجود نداشته باشد، راهبردها آن طور که باید و شاید به نتیجه نمی‌رسند. این مقوله شامل عوامل فرهنگی (فرهنگ) و عوامل اجتماعی (جامعه هدف- حمایت‌های اجتماعی) است. مقوله مداخله‌گرها شامل عوامل محیطی است. منظور از عوامل محیطی به عنوان مداخله‌گر آن دسته شاخص‌هایی است که شامل محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است و بر روی استراتژی‌های پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه‌شان تأثیرگذار است.

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

با توجه به نتایج پژوهش کنونی، پیشنهادات زیر برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران حوزه مدیریتی سازمان های دولتی ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود یک سازمان سنجش که وظیفه بررسی همه برنامه‌ها را به طور منظم برعهده دارد و مدیران را به جای میزان کمک آنها به یک پروژه خاص، برحسب میزان کمک آنها به کل سازمان مورد ارزیابی قرار دهد، ایجاد گردد.

- پیشنهاد می‌شود مرکز سیاست‌پژوهی زیرمجموعه سازمان اداری و استخدامی کشور به منظور تدوین و نظارت بر شاخص‌های تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های دولتی ایجاد گردد.

- پیشنهاد می‌شود در شاخص‌های کانون‌های ارزیابی تجدیدنظر گردد و شایستگی مهارت‌های ادراکی در دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای کشور اضافه گردد.

- پیشنهاد می‌شود راهبرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به منظور کاهش پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها استقرار یابد.

- پیشنهاد می‌شود به منظور جلوگیری از پیگیری تصمیم‌گیرنده‌ها، گروه‌های جداگانه‌ای برای تصمیم‌گیری و اجرای آن تشکیل شود.

- پیشنهاد می‌شود برای حذف گسترش پافشاری بر تعهدات اولیه، مدیران، رفتارهای غیرعقلایی خود را شناسایی کنند، تعصب نسبت به آنها را کنار بگذارند و آماده تغییر آنها شوند.

- پیشنهاد می‌شود با ایجاد یک نظام نظارتی که به مدیران یاری دهد ادراک خود را قبل از اتخاذ قضاوت‌ها یا تصمیم‌های بعدی بررسی کنند، از میزان پافشاری و مقاومت آنها کاسته شود.

-پیشنهاد می‌شود از طریق تمرکز بر تفکر استراتژیک، تصمیم‌های سازمانی در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان شکل گیرد نه صرفاً متناسب با فهم و سلیقه مدیر، که این امر می‌تواند به کاهش پدیده کمک نماید.

بنابراین بر مبنای یافته‌های تحقیق به محققین آتی پیشنهاد می‌شود:

- نوع‌شناسی از علل پافشاری مدیران بر تعهدات اولیه آنها در طبقات مختلف تصمیم‌گیری در سازمان‌های بخش دولتی ارائه گردد.

- با توجه به اهمیت تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی ابزارهای سنجش تصمیم‌های مدیران بررسی و طراحی گردد. این موضوع می‌تواند در قالب طرح‌های پژوهشی متعدد پیگیری شود.

- تحقیقی مبنی بر رتبه‌بندی پیشایندها و پسایندها به‌طور مجزا با به‌کارگیری روش نظرسنجی میدانی که طی آن از افراد متخصص و آگاه نظرسنجی می‌شود و قضاوت در مورد نشانگرها و گویه‌ها بر حسب نظرات آنها انجام می‌پذیرد، صورت گیرد.

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی در انجام بود، از جمله:

-موضوع مورد مطالعه دارای ادبیات اندکی بود، منابع فارسی که نشان دهنده پژوهش داخلی در این زمینه باشد اصلاً وجود نداشت. هیچ کتاب فارسی در این زمینه موجود نبود. تنها ۹ مقاله فارسی که به سنجش تنها یک یا چند بعد، آن هم بر اساس یافته‌های خارجی پرداخته بودند، موجود بود.

-وجود ویروس کووید ۱۹ منجر به دورکاری مدیران شده بود که این امر باعث تاخیر در انجام مصاحبه و تکمیل پرسشنامه‌ها گردید.

-با توجه به بار معنایی منفی موضوع تحقیق و ترس مدیران از تبعات آن، بعضاً حاضر به انجام مصاحبه نمی‌شدند و یا از پاسخ دادن طفره می‌رفتند.

## منابع

1. Alaei Faradenbeh, L. (2016). The Relationship between Managers' Decision-Making Styles and Competitive Advantage and Organizational Entrepreneurship of Isfahan Sports and Youth Administration, Larestan Islamic Azad University, First National Conference on Physical Education and Sports Sciences. (in Persian).
2. Alwani, S. M. (2020). "Decision Making and Determining Government Policy", Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samat), Center for Research and Development of Humanities, 22nd Edition, Tehran. (in Persian)
3. Asgari, N, Kheirandish, M.(2016). The mediating role of effective decision-making in the impact of individual and organizational empowerment on the promotion of organizational productivity, Police Organizational Development,, 13 (3), 11. (in Persian)
4. Dabbagh R, Raesi D, Alikhanlo S.(2020). Investigating the Effectiveness and Influence of Factors Affecting Human Resources Productivity by Multi Criteria Decision Making Methods (Case Study of East Azarbaijan Electric Power Distribution Company). ieijqp , 9 (4) :83-99
5. Davallou , M, Rezaeian, A. (2015). Escalation of Commitment Phenomenon in Decision Making, Journal of Public Administration Perspective, 5(20), 99-111. (in Persian)

6. Ghasempour, H., Shiri, A., Yasini, A. (2021). Understanding the phenomenon of the inability to recognize and identify its formative elements in government organizations. *Quarterly Review of Public Management*, 13(2), 52-76. (in Persian)
7. Huang, T. Y. (2019) Vangelis Souitaris & Sigal G. Barsade, Which matters more? Group fear versus hope in entrepreneurial escalation of commitment, *strategic management journal*, wileyonlinelibrary.com/journal/smj
8. Kakapour, S. (2016). *Fundamentals of Organization and Management*, Aha Publications, Tehran. (in Persian)
9. Kalmanovich-Cohen, H., Pearsall, M.J., & Christian, J.S. (2018). The effects of leadership change on team escalation of commitment. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 597-608
10. Kessler, E.H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. California: Sage Publications Inc
11. Moghimi, V. (2017). Study of the effect of persistence phenomenon on the initial financial decisions of the managers of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company, Master Thesis in Business Management, Faculty of Humanities, Department of Management, Islamic Azad University, Gachsaran Branch. (in Persian)
12. Mobaraki, M.H., Noury, P., Ahmadi, A. (2016). Recognition of the most important factors affecting the formation of تعهد bias in entrepreneurs: the theory of the theory arising from the data. *n(25)*, 163-178. (in Persian)
13. Mohammadpanah, Maryam, Yousefizenuz, Reza, HASSANPOUR, Akbar (2016). A Decision-Making Model For Operational Efficiency In The Banking Work Flow Process Of Housing Facilities, *Industrial Management*, 8(1), 64-74. (in Persian)
14. Najaf Beigi, R. (2019). *Organization and Management*, Mehraban Book Publishing Institute, second edition, Tehran. (in Persian)
15. Nrrr .(222) hhhht' w th di'' t let it oo: xxll rri tee roots ff women entrepreneurs escalation of commitment, <https://www.emerald.com/insight/2053-4604.htm>. (in Persian)
16. Pazouki, A. (2020). *Organization and Management*, Sharifzadeh Publications, first edition, Tehran. (in Persian)
17. Pearce, A. M., Ignacio J. Pablo Rodrigo, D. (2020). When is escalation of commitment unstoppable in group settings? An iterative economic modeling approach to unveil the dark side of group decision-making, *41(8)*, 1387-1402.
18. Pooya, A., Eslami, Q., Tabatabaei, H. (2012). A Typology for Causes of Escalation of Commitment Phenomenon in Governmental Sector. *Journal of Management Improvement*, 6(1), 31-55. (in Persian)
19. Rachmawati, D., & Budianto, P. F. (2022). The Determinants of Commitment Escalation (Experimental Study: Covid-19 Pandemic as A Contextual). *Jurnal Akuntansi*, 12(1), 13-22.
20. Rahimnia, F., Pouya, A., Eslami, G. (2014). The Impact of Psychological Factors on Escalation of Primary Commitment and Mediating of Risk Perception (The Case of the Managers of Business Firms in Mashhad). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 3(3), 65-87. (in Persian)
21. Rezaeifar, H., Habibi, H. (2019). The Role of Dimensions of Ethical Atmosphere in Predicting of Managers' Insistence on Initial Decisions. *Ethics in Science and Technology*. 14 (2), 106-112. (in Persian)
22. Rezaian, A. (2020). "Fundamentals of Organization and Management", Publications of the Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (Samat), 21st Edition, Tehran. (in Persian)

23. Sadi, R., Gholipour, A., Gholipour, F. (2010). The effects of investor personality and perceptual bias in Tehran stock exchange. Financial Research Journal, 12(29),41-58. (in Persian)
24. Selim, M. (2020). Escalation commitment in decision making and its possible effects in the long run. In 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application,686-691.
25. Shibat al-Huda, S. A, Mehdi Nia, S. M. (2016). Organizational Decision Making", Sharifzadeh Publications, First Edition, Tehran. (in Persian)
26. Wadian, A. Kh, Badri, H .(2020). Decision Making and Creativity in the Organization, Sharifzadeh Publications, First Edition, Tehran. (in Persian)
27. Zarrin Negar, M. J. (2019). Fundamentals of Organization and Management, Dibagaran Cultural and Artistic Institute, Second Edition, Tehran. (in Persian).

