

A realist systematic review of cognitive biases in governance decisions

Sayyed Amir Sayyed Jafari¹, Khodabakhsh Ahmadi²

Abstract

In contemporary politics, decision-making in governance is a difficult task, and this is due to the complexities of the modern and postmodern world. The most crucial factor in decision-making is the prevention of cognitive biases. This research aims to qualitatively analyze the scientific articles written in this regard using a realistic systematic review method - which includes examining mechanisms, contexts, and outcomes. In this regard, by searching for the word "Cognitive bias" in the titles of articles and their content relationship with "Governance" On international and Persian websites, nineteen articles were found in English and Persian based on the "PRISMA" criteria in the period from the beginning to the 8th of August 2024. The research results show that cognitive biases affect the decision-making process in governance, namely from the first phase of receiving information and data (data input) to the calculations based on the data (processing and calculations phase) and finally to the output of decisions and their realization (action and implementation phase). The mechanisms of emergence of cognitive biases in specific contexts indicate that sometimes the factors of cognitive biases in individual matters such as beliefs and convictions, sometimes on organizational issues such as strategies and tactics, and sometimes in comprehensive matters such as economics, politics, culture and civilization, nationality and race are considered environmental factors of biases. The outcomes of each of these are different in their mechanism and context.

Keywords: Cognitive Bias, Governance, Decision Making, Realist Systematic Review.

1. Department of Islamic Philosophy and Theology, Faculty of Theology and Islamic Studies, University of Qom, Qom, Iran amir.s.jafari@gmail.com

2. Professor, Behavioral Sciences Research Center, Lifestyle and Spiritual Health Research Institute, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran
kh_ahmady@yahoo.com

مرور واقع‌گرایانه سوگیری‌های شناختی در تصمیمات حکمرانی

سید امیر سیدجعفری^۱، خدابخش احمدی^۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۱۸

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۴

چکیده

در سیاست معاصر، تصمیم‌گیری در حکمرانی کار دشواری است. مهم‌ترین عامل دشواری در تصمیم‌گیری حکمرانان همانا جلوگیری از سوگیری‌های شناختی است. این پژوهش بر آن است تا با روش مرور سامانمند واقع‌گرایانه - که مستلزم بررسی ساختارها، زمینه‌ها و پیامدها است - مقالات علمی نگاشته‌شده در این رابطه را واکاوی کیفی کند. در این راستا با جستجوی واژه سوگیری شناختی در عنوان مقالات و ارتباط محتوایی آن‌ها با حکمرانی در پایگاه‌های اینترنتی معتبر بین‌المللی و داخلی در بازه زمانی اول تا هجدهم مرداد ۱۴۰۳ تعداد ۱۹ مقاله به زبان‌های انگلیسی و فارسی بر اساس معیارهای «پریزما» یافت شد. بر پایه نتایج پژوهش، می‌توان گستره تأثیرگذاری سوگیری‌های شناختی را در قالب مراحل فرایند تصمیم‌گیری در حکمرانی، یعنی از مرحله نخستین رویارویی حکمرانان با اطلاعات و داده‌ها (مرحله مواجهه و ورودی داده‌ها) و سپس محاسبات ایشان بر پایه داده‌ها (مرحله پردازش و محاسبات) و سرانجام خروجی تصمیمات و تحقق‌بخشیدن به آن‌ها (مرحله اقدام و اجراء) بیان کرد. سازوکارهای پدیداری سوگیری‌های شناختی در بافتار خاص بیانگر این است که گاه عوامل سوگیری‌های شناختی در شئون فردی مانند باورها و اعتقادات و گاه در امور سازمانی مانند راهبردها و راهکنش‌ها و گاه امور فراگیر مانند اقتصاد، سیاست، فرهنگ و تمدن و ملیت و نژاد از عوامل محیطی سوگیری‌ها به‌شمار آمده است که پیامدهای هرکدام به نسبت سازوکارها و زمینه‌های آن متفاوت است.

واژگان کلیدی: سوگیری شناختی، حکمرانی، تصمیم‌گیری، مرور سامانمند واقع‌گرایانه.

۱. دکتری کلام اسلامی، گروه فلسفه و کلام اسلامی، دانشکده الهیات و معارف اسلامی، دانشگاه قم، قم، ایران

amir.s.jafari@gmail.com

۲. نویسنده مسئول: استاد مرکز تحقیقات علوم رفتاری، پژوهشکده سبک زندگی و سلامت معنوی، دانشگاه علوم پزشکی

kh_ahmady@yahoo.com

بقیه‌الله(عج)، تهران، ایران

مقدمه

تصمیم‌گیری در حکمرانی بدون ابتلای به سوگیری‌های شناختی اهمیت شایانی دارد. این از آن روی است که حکمرانان در رویارویی با تحولات، پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها، باید برای پیگیری فرصت‌ها آمادگی داشته باشند (سرل^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۶ - ۵۷). بر این اساس، مدیران و کارگزاران جدید که به‌عنوان پیشگامان تحول‌آفرین رفتار می‌کنند (کالدول^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۷۵ - ۱۸۷) باید کیفیت‌های خاصی را گسترش دهند و از آن‌ها به‌درستی بهره‌برداری کنند تا در سطوح خرد و کلان مدیریتی، تأثیرگذار و تصمیم‌گیرندگان مؤثری باشند.

سوگیری‌های شناختی بر فرایند تصمیم‌گیری حکمرانان عارض می‌شود؛ لذا شناخت فرایند تصمیم‌گیری پایه بحث سوگیری در تصمیم‌گیری است. نظریه‌های گوناگونی در فرایند تصمیم‌گیری وجود دارد، اما نظریه پردازش دوگانه^۳ در جوامع علمی مربوط رایج شده است و حمایت فزاینده‌ای از جمله مطالعات MRI عملکردی را به‌دست آورده است (کروسکری^۴، ۲۰۰۹ الف: ۲۷ - ۳۵). پردازش دوگانه دربردارنده دو سامانه پردازش شهودی و تحلیلی است. سامانه شهودی^۵ با فرایندهای نوع یک^۶ و سامانه تحلیلی^۷ با فرایندهای نوع دو^۸ تقسیم‌بندی شده است.

این الگو به این معنا نیست که یک حالت استدلال یگانه - مثلاً نوع دو - به‌عنوان معیار برای یک تصمیم‌سازی صحیح به‌شمار می‌آید یا اینکه یک حالت خاص همواره بر دیگری برتری دارد (کروسکری، ۲۰۱۳: ۵۸ - ۶۴). چرا که تصمیم‌سازی معمولاً شامل ترکیبی تعاملی از پردازش‌های شهودی و تحلیلی در درجات گوناگون است. به نظر می‌رسد یک استدلال بهینه ترکیبی از دو حالت استدلال در ساحت‌های شهودی و تحلیلی است (کروسکری، ۲۰۰۹ الف: ۲۷ - ۳۵). علاوه بر این، همه سوگیری‌ها از پردازش نوع یک نشئت نمی‌گیرد، اما زمانی که سوگیری رخ می‌دهد تنها با فعال‌کردن پردازش نوع دو می‌توان با آن مقابله کرد؛ بنابراین، تعادل مطلوبی بین فرایندهای نوع یک و نوع دو برای یک عملکرد خوب کالیبره‌شده^۹ مورد نیاز است (کروسکری، ۲۰۱۳: ۵۸ - ۶۴).

-
1. Sorrell
 2. Caldwell
 3. Dual Process Theory (DPT)
 4. Croskerry
 5. The intuitive system
 6. Type 1 processes
 7. The analytic system
 8. Type 2 processes
 9. Well-calibrated

تعادل یادشده مستلزم شناسایی سوگیری‌های شناختی است که در ساحت سیاست‌گذاری عمومی و حکمرانی کار پیچیده‌ای است و پژوهش‌های علمی مرتبط با شناسایی سوگیری‌های شناختی در حکمرانی به سبب غفلت از مرور نظام‌مند کیفی جامع که در راستای کاهش این پیچیدگی کارآمد شمرده شوند، اندک است و در مواردی نیز به سبب تأکید بر روش‌های کمی با امر واقع پیوندی برقرار نکرده است. چرا که در شناخت روابط علی میان سازوکارهای سوگیری‌های شناختی و پیامدهای آن در زمینه‌های خاص آن‌ها ناتوان هستند؛ لذا این پژوهش بر آن است تا با به کارگیری مرور سامانمند واقع‌گرایانه از این ابهام بکاهد و در این راستا سازوکارها، زمینه‌ها و پیامدهای سوگیری‌های شناختی در حکمرانی را واکاوی کند. از این روی این پژوهش در پاسخ به این پرسش است که میان عوامل پدیداری سوگیری‌ها و تصمیمات ناصواب حکمرانان چه روابط علی برقرار است؟

مبانی نظری

۱. پیشینه‌شناسی

با عنایت به روش خاص این پژوهش و مسئله آن، پژوهش‌های ذیل به عنوان پیشینه از پایگاه‌های معتبر علمی شناسایی شد:

مقاله اول: سوگیری‌های شناختی و استراتژی‌های تصمیم‌گیری در زمان تغییر: مروری بر ادبیات سیستماتیک^۱؛ سال انتشار: ۲۰۲۰؛ نویسندگان: کیارا آچیارینی^۲؛ فدریکا بروناتا^۳؛ پائولو بوکاردلی^۴. هدف این مطالعه، تبلور وضعیت‌های خاص بر تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیمات راهبردی، در زمینه تحولات محیطی است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه تصمیم‌گیری تحت تأثیر عوامل داخلی (مانند ادراک) و خارجی (مانند دیجیتال سازی) قرار می‌گیرد.

1. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. Management Decision. 10.1108/MD-07-2019-1006.

2. Chiara Acciarini

3. Federica Brunetta

4. Paolo Boccardelli

مقاله دوم: مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و سوگیری شناختی: بررسی سیستماتیک و جهت تحقیق^۱؛ سال انتشار: ۲۰۲۳؛ نویسندگان: مایکل اودی اردیاس کواسی^۲؛ متیو ابونیوه^۳؛ چارلز باه^۴. این مطالعه گسترش و تأثیر انواع گوناگون سوگیری شناختی را در فرمول‌بندی، اجرا و ارتباطات CSR نشان می‌دهد. در این مقاله، فرمول CSR به‌عنوان حوزه‌ای ظاهر شده است که بیشتر مستعد سوگیری‌های شناختی است.

۲. مفهوم شناسی

الف) سوگیری‌های شناختی

سوگیری شناختی به معنای عام عبارت از باور غیر منطقی در نظر گرفته می‌شود که بر توانایی تصمیم‌گیری خاص بر اساس حقایق و شواهد تأثیر می‌گذارد (شوانک^۵، ۱۹۸۶: ۲۹۸ - ۳۱۰). این باور غیر منطقی ناشی از علل بالقوه‌ای است که در فرایند شناخت تأثیر می‌گذارد، هرچند خود این عوامل بالذات شناختی نیست؛ لذا این عوامل با تمرکز بر تأثیرگذاری آن‌ها بر فرایندهای شناختی واکاوی می‌شود. بر این اساس، سوگیری‌های برآمده از این علل - به اعتبار تأثیرپذیری فرایندهای شناختی - سوگیری‌های شناختی به‌شمار می‌آید. این عوامل عبارت است از: الف) منابع شناختی (محدود ب) تأثیر انگیزه و عاطفه ج) تأثیر اجتماعی د) اکتشافی‌ها.

ب) حکمرانی

حکمرانی به‌طور کلی عبارت از فرایند هدایت جامعه و اقتصاد از طریق اقدام جمعی و سازگار با اهداف مشترک است (تورفینگ و همکاران، ۲۰۱۲).

ویژگی این تعریف این است که حکمرانی را خیلی محدود تعریف نمی‌کند مانند تعریف بانک جهانی که ناظر به شئون توسعه اقتصادی (بانک جهانی^۶، ۱۹۹۲: ۳) و یا تعریف حکمرانی شرکتی که ناظر به امور سرمایه‌گذاری مالی (بکت^۷ و همکاران، ۲۰۰۳: ۳) است؛ همچنین تعریف را برای تعداد بی‌پایانی از تفسیرهای زمینه‌ای باز نمی‌گذارد مانند اینکه برخی از تعاریف حکمرانی را به‌عنوان

1. Corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction. Resources Policy. 86. 104201. 10.1016/j.resourpol.2023.104201.

2. Michael Odei Erdiaw-kwasie

3. Matthew Abunyewah

4. Charles Baah

5. Schwenk

6. World Bank

7. Becht

یک بازی زبانی نئولیبرالی تعریف کرده‌اند که به تفاسیر و نهاده‌سازی‌های متفاوتی در زمینه‌های سیاسی و فرهنگی گوناگون منجر می‌شود (بویر و رودس^۱، ۲۰۰۳: ۱۷۵ - ۱۹۰). در تکمیل تعاریف متداول این را باید افزود که حکمرانی از دیدگاه اسلام، «یک چیز خاصی است متکی به مبانی معنوی؛ سبک حکمرانی اسلامی این است: مردمی‌بودن، دینی‌بودن، اعتقادی‌بودن، آشرافی‌نبودن، مسرف‌نبودن، ظالم‌نبودن؛ نه ظالم [و نه مظلوم]» (امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، ۱۴۰۰/۱۲/۱۹)

۳. چارچوب نظری

درباره گوناگونی سوگیری‌های شناختی در حکمرانی، ادبیات علمی متفاوت است و انواع و اقسام بی‌شماری از سوگیری‌ها در ارتباط با تصمیم‌گیری در حکمرانی نام برده شده است؛ اما آنچه به‌طور متداول در ادبیات علمی بررسی شده است و گاه دیگر سوگیری‌های نوپدید نیز در ذیل آن‌ها شناسایی می‌شود عبارت است از: سوگیری تأیید؛ خوش‌بینی؛ تأثیر چارچوب‌بندی؛ اختصاص توجه؛ تقویت بین‌گروهی؛ ضدیت میان‌گروهی؛ توهم کنترل.

توضیح اینکه سوگیری تأیید همانا تمایل به جستجو یا تفسیر اطلاعات به‌گونه‌ای است که پیش‌فرض‌های خود جستجوگر یا مفسر را تأیید کند (لی و چونگ^۲، ۲۰۲۰). سوگیری تأیید به‌مثابه اکتشافی تأیید^۳ زمانی ظاهر می‌شود که افراد هنگام آزمایش فرضیه‌ها از داده‌ها به‌طور گزینشی استفاده می‌کنند (بارون^۴ و همکاران، ۱۹۸۸؛ کلايمن و ها^۵، ۱۹۸۷). علاوه بر این، اضافه‌بار اطلاعات نیز می‌تواند به سوگیری تأیید منجر شود (گوات^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

سوگیری تأیید در رابطه با امور اقتصادی می‌تواند شامل برنامه‌ریزان مالی یا سرمایه‌گذارانی شود که باورهای از پیش طراحی‌شده‌ای در مورد یک سرمایه‌گذاری دارند (گلیک^۷، ۲۰۱۷؛ چالیکلی و بنر^۸، ۲۰۱۳). بر اساس پژوهش‌های اقتصادی از بین سوگیری‌های یافت‌شده در امور مالی، سوگیری تأیید برجسته‌ترین است (تالوری^۹ و همکاران، ۲۰۱۸).

-
1. Bevir & Rhodes
 2. Li and Cheung
 3. Confirmation heuristics
 4. Baron
 5. Klayman and Ha
 6. Goette
 7. Glick
 8. Çalıkılı & Bener
 9. Talluri

از جمله سوگیری‌های متداول، سوگیری خوش‌بینی^۱ است. این سوگیری همانا تمایل به این باور است که فرد نسبتاً در معرض خطرپذیری اندکی قرار دارد یا به توانایی خود در پرهیز یا جلوگیری از موقعیت منفی، بیش‌ازحد اعتماد دارد (لی و چونگ^۲، ۲۰۲۰).

در حوزه مالی، سرمایه‌گذاران (با سوگیری‌های زیاد خود) به دلیل اعتماد به نفس و خوش‌بینی زیاد، تمایل دارند خطرپذیری‌های تصمیمات مالی را کم‌اهمیت جلوه دهند (تان^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

تصمیم‌گیری خوش‌بینانه در امور مالی شخصی، مانند حساسیت به کلاه‌برداری (مودیک و لی، ۲۰۱۳) و ارزیابی‌های رشد بیش‌ازحد خوش‌بینانه و سیاست‌های وام‌دهی نادرست در امور مالی جهانی، از جمله سوگیری خوش‌بینی در امور اقتصادی است (شیلر^۴، ۲۰۱۵).

سوگیری اعتماد به نفس بیش‌ازحد^۵ در ذیل سوگیری خوش‌بینی قابل طرح و بررسی است. این سوگیری به عنوان شکل خاصی از کالیبراسیون نادرست است که بر اساس آن، احتمال تخصیص درستی پاسخ‌های داده‌شده از دقت واقعی پاسخ‌ها بیشتر است، تعریف می‌شود (اسکالا^۶، ۲۰۰۸: ۳۴). به طور ویژه، نویسندگان ادعا کردند که کارآفرینان نسبت به مدیران سازمان‌های بزرگ، اعتماد به نفس بیش‌ازحد بیشتری دارند (آچیارینی، ۲۰۲۱: ۶۴۴). علاوه بر این، اعتماد بیش‌ازحد در سرمایه‌گذاران مرد بیشتر از هم‌تایان زن آن‌ها دیده شده است که با فزونی تجربه و تحصیلات افزایش می‌یابد (میشرا و متیلدا^۷، ۲۰۱۵).

اثر دانینگ - کروگر^۸ چنین اظهار می‌کند که اعتماد به نفس همیشه نشان‌دهنده شایستگی نیست. کروگر و دانینگ^۹ (۱۹۹۹) دریافتند افرادی که دانش بسیار سطحی از یک موضوع دارند، به شایستگی خود در آن موضوع اعتماد زیادی خواهند داشت.

-
1. Optimism bias
 2. Li and Cheung
 3. Tan
 4. Shiller
 5. Overconfidence bias
 6. Skala
 7. Mishra & Metilda
 8. The Dunning–Kruger effect
 9. Kruger and Dunning

ازجمله سوگیری‌های رایج در حکمرانی، سوگیری اثر چارچوب‌بندی است. این سوگیری به‌عنوان «فرایند حذف چند عنصر از واقعیت درک‌شده و جمع‌آوری روایتی که ارتباطات بین آن‌ها را برای ترویج یک تفسیر خاص برجسته می‌کند» تعریف می‌شود (انتمن^۱، ۲۰۰۷: ۱۶۴).

بر این اساس، اثر چارچوب‌بندی زمانی اتفاق می‌افتد که انتخاب‌ها تحت تأثیر تغییرات کوچک در چگونگی ارائه قرار می‌گیرد (کانمن و تیورسکی، ۱۹۸۴؛ کواترون و تیورسکی، ۱۹۸۸؛ تیورسکی و کانمن، ۱۹۸۱). این از آن روی است که فرایند تصمیم‌گیری امری ذهنی (سوژکتیو) است (کالدرا و همکاران، ۲۰۱۹) که تحت تأثیر عوامل انسانی مانند سوگیری‌ها و تأثیرات چارچوب‌بندی است (تیورسکی و کانمن، ۱۹۸۳).

ازجمله سوگیری‌های مرتبط با حکمرانی، سوگیری اختصاص توجه است. این سوگیری، به سبب عواملی مانند ضرورت اقدام سریع و ضرورت پرهیز از اصطکاک با جریان‌های رسانه‌ای و مردمی بر کارگزاران و مدیران سازمان‌ها تأثیرگذار است. از این روی، گاه کارمندان دولتی در رویارویی با موضوعات داغ سیاسی که در جامعه رواج یافته است، تصمیمات همسو و موافق با آن جریان‌سازی‌ها اتخاذ می‌کنند که این بیانگر خروج از راه اعتدال و انحراف از واقعیت است (داگلاس، ۲۰۲۴: ۲).

یکی دیگر از سوگیری‌های متداول در حکمرانی، سوگیری بین‌گروهی است. این سوگیری توسط لويس^۲ (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای بر اساس یک نظرسنجی تحلیل و اظهار شد که نشان داد چگونه انتظارات عملکرد اعضای گروه در یک زمینه مذاکره به‌طور غیرواقعی افزایش می‌یابد و ارزیابی عملکرد گروه ممکن است بر اساس انتظارات غیر واقعی باشد. این می‌تواند بر فرایند انتخاب طرف مقابل تأثیر بگذارد که سوگیری رابطه^۳ نیز نامیده می‌شود و توسط رب^۴ (۲۰۱۰) بیان شده است.

در رابطه با سوگیری ضدیت میان‌گروهی گفتنی است، افراد تمایل دارند برای گروهی اعتبار کسب کنند که احساس می‌کنند با آن بیشتر آشنا هستند، درحالی که گروه‌های دیگر (برون گروه‌ها^۵) را برای شکست‌ها سرزنش می‌کنند (تیلور و جگی^۶، ۱۹۷۴).

1. Entman

2. Lewis

3. Relationship bias

4. Reb

5. Out-groups

6. Jaggi

هویت‌های گروهی مرتبط می‌تواند بر اساس ویژگی‌های گروهی قوی مانند نژاد یا قومیت باشد (تیلور و جگی، ۱۹۷۴) یا هویت‌های ضعیف‌تر، مانند عضویت در یک گروه ورزشی؛ همچنین از حیث اقتصادی، سیاست‌های پاداش ناعادلانه - در سازمان‌ها و شرکت‌ها - ممکن است بر اساس ارزیابی‌های عملکرد ذهنی به دلیل وجود ضدیت میان گروهی باشد (هریستوف، ۲۰۲۲: ۱۱۱۲). از حیث سیاسی، منطقی‌سازی‌های حزبی نیز تأثیر زیادی بر قضاوت‌های مسئولیت‌پذیری دارد. این سازوکار به عنوان «انتساب گزینشی»^۱ تعریف شده است: طرفداران تمایل دارند موفقیت‌ها را به حزب مورد علاقه خود نسبت دهند و درعین حال، تمایل دارند آنان را به دلیل عملکرد ضعیف تبرئه کنند (آرسنو،^۲ ۲۰۰۶؛ کاتلر،^۳ ۲۰۰۸؛ مالهورا و کوا،^۴ ۲۰۰۸؛ مارش و تیلی،^۵ ۲۰۱۰؛ رودولف،^۶ ۲۰۰۳ الف، ۲۰۰۳ ب).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر آن است تا پیوندهای علی میان عوامل مؤثر بر سوگیری‌های شناختی در تصمیمات حکمرانان را واکاوی کند که این امر مستلزم شناسایی و مرور کیفی سوگیری‌های مرتبط با حکمرانی در بافتارهای خاص آن است. بر این اساس، مرور سامانمند واقع‌گرایانه روش متناسب با هدف این پژوهش است. چرا که مرور واقع‌گرایانه، روشی است که با واکاوی سازوکارها، در پی ارائه توضیح پیوندهای میان زمینه و پیامد است. بر این اساس، مرور واقع‌گرایانه راهبردی نسبتاً جدید برای ترکیب پژوهش‌ها است که تمرکزی توضیحی^۷ دارد تا قضاوتی^۸. این راهبرد در پی بازگشایی سازوکار^۹ چگونگی عملکرد برنامه‌های پیچیده (چرایی شکست آن‌ها) در زمینه‌ها و تنظیمات خاص^{۱۰} است.

-
1. Selective attribution
 2. Arceneaux
 3. Cutler
 4. Malhotra and Kuo
 5. Marsh and Tilley
 6. Rudolph
 7. Explanatory
 8. Judgemental focus
 9. Mechanism
 10. Particular contexts and settings

علم مرور سامانمند به‌طور قابل توجهی از فرمول بررسی مرسوم کاکرین^۱ ناشی شده است. مراحل مرسوم در کاکرین، نقطه عزیمت سودمندی برای بررسی مراحل بررسی واقع‌گرایانه است؛ اما مراحل فرعی بیشتری در حالت واقع‌گرایانه مورد نیاز است و بدون شک، به‌دلیل نیاز به ساختار شکنی مداخلات در نظریه‌های تألیفی، پیچیدگی بیشتری در کار وجود خواهد داشت.

در مرحله‌ای از فرایند سنتز شواهد، باید پالایه کیفیت اعمال شود و مطالعات ناقص رد شود. مرحله اول کیفیت‌سنجی شواهد، ارتباط است. ارتباط^۲ یعنی میزان پشتیبانی شواهد به‌دست‌آمده در راستای تبیین یا اصلاح نظریه مورد نظر (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱ - ۱۵). مرحله دوم کیفیت‌سنجی شواهد، احراز است. احراز^۴ یعنی میزان اعتبارپذیری شواهد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱ - ۱۵). هر دوی ارتباط و احراز معیارهای مطلق نیستند که مطالعه بر اساس آن فراز و نشیب یابد، بلکه بیانگر ابعادی از سازگاری و صلاحیت در راستای هدف برای یک سنتز خاص است (پاوسون و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۰).

در این پژوهش به مرور سامانمند کیفی مقالات علمی می‌پردازیم. در این راستا از شیوه‌نامه توصیه‌شده برای استانداردسازی مرور سامانمند در قالب موارد ترجیحی در مقالات مروری موسوم به «پریزما» بهره می‌گیریم. بر این اساس معیار ورود مقالات عبارت است از: الف) مطالعات پژوهشی فقط در قالب مقالات کامل انتشار یافته در دسترس باشد. ب) مقالات علمی نمایه‌شده در پایگاه‌های داده معتبر باشد. ج) مقالاتی که به یکی از دو زبان انگلیسی و فارسی انتشار یافته باشد. د) مقالاتی که در آن از روش‌های کیفی - چه به‌صورت آمیخته با روش‌های کمی و چه به‌صورت غیر آمیخته - در پردازش اطلاعات و داده‌ها بهره گرفته باشد.

در رابطه با راهبرد جستجو گفتنی است که در این پژوهش از منابع داده معتبر در زبان انگلیسی، به سکوهای جستجوگر علمی Cochrane، Scopus، Sage، pubmed و Science Direc، Web of Science، Emerald، رجوع شده است و در این راستا، کلیدواژه (Cognitive bias) در عنوان مقالات و کلیدواژه (Governance)^۵ در محتوای مقالات در حوزه تصمیم‌سازی در حکمرانی جستجو شد.

1. Cochrane

2. Relevance

3. Wong

4. Rigour

5. "Cognitive bias" [Title] AND "Governance" [All Fields]

مقالات فارسی نیز از پایگاه‌های معتبر «مگیران» و «نورمگز» با کلیدواژه «سوگیری» استخراج شد. در رابطه با راهبرد جستجو در این پایگاه‌ها، این نکته را باید خاطرنشان کرد که به سبب اندکی پژوهش‌های مرتبط با سوگیری در حکمرانی، سعی بر آن شد تا کلیدواژه انتخابی شمولیت بیشتری را دارا باشد؛ لذا بیشتر بر خروج مقالات از حیث محتوایی و ارتباط با موضوع پژوهش تأکید شده است. مقالات یافت‌شده پس از تحلیل متن و تدوین نتایج اصلی، شناسه‌گذاری و مقوله‌بندی شد و به‌منظور ارزیابی کیفی ازسوی دو ارزیاب با ضریب توافقی ۹۰٪ تأیید شد.

درباره تحلیل داده‌ها این توضیح را باید افزود که در مرور واقع‌گرایانه، از نظریه‌های توضیحی^۱ در راستای ارائه چارچوبی برای بررسی پدیده مورد پژوهش استفاده می‌شود. چرا که مرور واقع‌گرایانه به‌عنوان سنتز کیفی به‌دنبال روشن کردن این چارچوب‌ها است و این کار را با تلاش برای درک هر یک از مؤلفه‌ها یا همه مؤلفه‌ها «چه چیزی در مورد این نوع مداخله مؤثر است؛ برای چه کسی؛ در چه شرایطی؛ از چه جنبه‌ها و چرا؟» اجرایی می‌کند (پاوسون و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۱-۳۴)؛ بنابراین روش مرور واقع‌گرایانه راهی برای انجام بررسی‌هایی ارائه می‌دهد که هدف آن شناسایی و توضیح تعامل بین بافتار^۲، سازوکار^۳ و حاصل و نتیجه^۴ است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۰-۱۲).

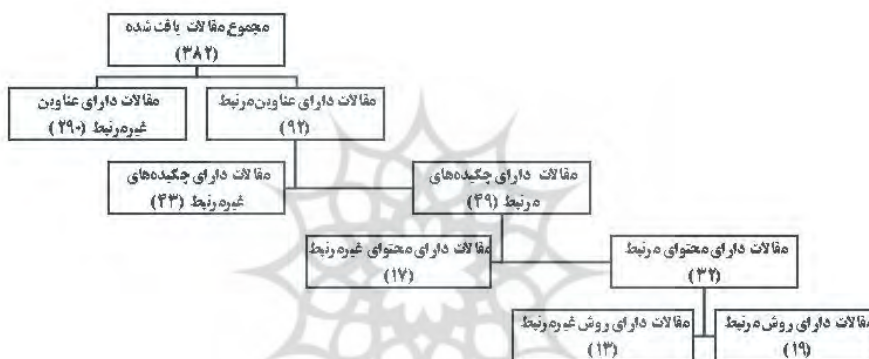
گفتنی است از حیث روایی نتایج این پژوهش با عنایت به روش مرور سامانمند واقع‌گرایانه که بر ادبیات خاکستری در کنار مرور نظام‌مند تأکید دارد (پاوسون و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۹)، از نظر خبرگان و تعامل با ایشان از ابتدا تا انتهای مرور که عبارت از: متخصصان علوم شناختی و روان‌شناسی (دو نفر)، متخصصان و پژوهشگران حوزه حکمرانی (دو نفر) و مدیران و عوامل اجرایی مرتبط با حکمرانی (دو نفر) بهره گرفته شد و نظرات ایشان در رابطه با دو معیار ارتباط و احراز (اعتبار) مرور سامانمند واقع‌گرایانه گردآوری و تجمیع، و در متن و نتایج پژوهش اعمال شد.

در رابطه با ارزیابی کیفیت منابع و معیارهای ورود و خروج از روش مثلث‌سازی پژوهشگر بهره گرفته شد؛ همچنین، در سنتز کیفی^۵ در اغلب موارد با بهره از روش دیدگاه‌های چندگانه (مثلث‌سازی) مبنی بر اینکه اختلاف نظرها از طریق اجماع مورد مذاکره قرار می‌گیرد، در راستای فزونی دقت نظر در فرایندهای تجزیه و تحلیل استفاده می‌شود. مثلث‌سازی شاخص سودمندی از

-
1. Explanatory
 2. Context
 3. Mechanism
 4. Outcome
 5. Rigour in qualitative synthesis

انواع کنترل‌ها و تعادل‌هایی به‌شمار می‌آید که سبب ایجاد اعتبار در فرایند پژوهش می‌شود (بیرمن و داوسون^۱، ۲۰۱۳: ۲۵۸).

درباره زمان‌بندی استخراج مقالات از پایگاه‌های داده، لازم به یادآوری است که استخراج در بازه زمانی سال ۱۴۰۳ از یکم تا هجدهم مردادماه عملیاتی شد. برای زمان انتشار پژوهش‌های یافت‌شده، هیچ محدودیت زمانی در نظر گرفته نشد. در مجموع ۳۸۲ مقاله یافت شد. از این میان ۹۲ مقاله عنوان مرتبط داشت و از این تعداد، ۴۹ مقاله دارای چکیده‌های مرتبط و از این میان ۳۲ مقاله دارای محتوای مرتبط بود. سرانجام تعداد ۱۹ مقاله دارای روش مرتبط بود. در ذیل نمودار جریان پریزما نمایش داده می‌شود:



تصویر ۱. نمودار جریان پریزما

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تعداد ۱۹ مقاله علمی شامل ۱۲ مقاله انگلیسی و ۱۰ مقاله فارسی بر پایه معیارهای یادشده استخراج شد که مشخصات مقالات در جدول ذیل نمایش داده می‌شود.

جدول ۱. مشخصات مقالات در مرور سامانمند

شناسه	عنوان	نویسنده اصلی	سال انتشار	کشور مبدأ
۱	A literature review of cognitive biases in negotiation processes	آندره کاپوتو ^۱	۲۰۱۳	ایتالیا
۲	Buyer beware! How cognitive biases can influence the hiring of consultants by public servants	اسکات داکلاس ^۲	۲۰۲۴	هلند
۳	Cognitive biases and decisionmaking strategies in times of change: a systematic literature review	کیارا آچیارینی ^۳	۲۰۲۱	ایتالیا
۴	Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for decision-making processes supporting managers	ایوو هرستوف ^۴	۲۰۲۲	ایتالیا
۵	Cognitive biases that influence Lean implementation and practices in a multicultural environment	پوروشوتامان ماهشبو ^۵	۲۰۲۳	نیوزلند
۶	Corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction	مایکل اودی اردیا اوکاسی ^۶	۲۰۲۳	استرالیا
۷	Differences in decisions affected by cognitive biases: examining human values need for cognition, and numeracy	ریجس کی کاکینوهانا ^۷	۲۰۲۳	برزیل
۸	Cognitive bias and how to improve sustainable decision making	یوهان ای کورتلینگ ^۸	۲۰۲۳	هلند
۹	Passing the buck? Responsibility attribution and cognitive bias in multilevel democracies	ساندرا لئون ^۹	۲۰۱۷	انگلستان
۱۰	On the Interplay of Data and Cognitive Bias in Crisis Information Management	دیوید پائولوس ^{۱۰}	۲۰۲۲	هلند
۱۱	Overcoming financial planners' cognitive biases through digitalization: a qualitative study	ویدیاس آتوتا ^{۱۱}	۲۰۲۳	استرالیا

1. Caputo, Andrea. (2013). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. International Journal of Conflict Management. 24. 374-398. 10.1108/IJCMA-08-2012-0064.

2. Douglas, Scott & Overmans, Tom. (2024). Buyer beware! How cognitive biases can influence the hiring of consultants by public servants. Public Money & Management. 1-6. 10.1080/09540962.2024.2351120.

3. Acciarini, Chiara

4. Hristov, Ivo

5. Mahesh Babu, Purushothaman

6. Erdiaw-kwasie, Michael

7. Kakinohana, Regis

8. Korteling, J.E.

9. Leon, Sandra

10. Paulus, David

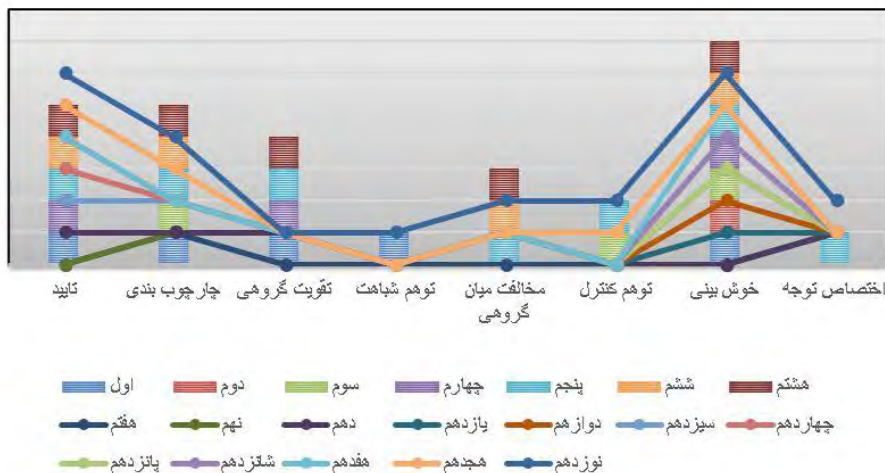
11. Athota, Vidya

ادامه جدول ۱. مشخصات مقالات در مرور سامانمند

شناسه	عنوان	نویسنده اصلی	سال انتشار	کشور مبدأ
۱۲	Cognitive Biases and Organizational Correctives: Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder?	فیلیپ ای تنلا ^۱	۲۰۰۰	آمریکا
۱۳	اثر متغیرهای اقتصادی و حسابداری بر تصمیم‌های مالی مدیران با نقش خطاهای شناختی مبتنی بر رویکرد پویایی‌شناسی سیستم	شکرالله خواجوی	۱۴۰۰	ایران
۱۴	اثرسنجی سوگیری‌های شناختی بر کیفیت عدالت در تصمیم‌گیری قضات دادگاه‌های کیفری	زهرا ساکیانی	۱۴۰۱	ایران
۱۵	الگوی اسلامی سوگیری‌زدایی شناختی از تصمیم‌سازی در حکمرانی از منظر نهج‌البلاغه	حبیب‌الله دانش شهرکی	۱۴۰۲	ایران
۱۶	طراحی مدل کج‌رفتاری ناشی از سوگیری‌های ذهنی مشتریان در صنعت مالی؛ مطالعه موردی: مشتریان بانک و بهابازار	سید فتح‌الله امیری عقدایی	۱۴۰۱	ایران
۱۷	طراحی و اعتبارسنجی الگوی بررسی نقش سوگیری شناختی مدیران بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بهابازار اوراق بهادار تهران	مهرداد قنبری	۱۴۰۲	ایران
۱۸	فهم سوگیری‌های مبتنی بر رویکرد علوم شناختی (مورد مطالعه: صنعت مشاوره مدیریت)	حمیدرضا یزدان	۱۴۰۱	ایران
۱۹	شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی با رویکرد فراترکیب	مصطفی اسماعیلی	۱۴۰۲	ایران

مقالات مجموعاً ۲۱۰ عنوان از سوگیری‌ها را ذکر کرده‌اند که از این میان تعداد ۵۲ سوگیری بر پایه هدف این پژوهش مبنی بر بررسی سوگیری‌های متداول هشت‌گانه واکاوی شد. سوگیری‌های متداول یادشده هرکدام درصد فراوانی به خود اختصاص دادند که عبارت است از: سوگیری اختصاص توجه (۵۰.۷۶٪)؛ سوگیری تأکید (۲۱.۱۵٪)؛ سوگیری چارچوب‌بندی (۱۷.۳۰٪)؛ سوگیری تقویت گروهی (۹.۶۱٪)؛ سوگیری توهم شباهت (۳.۸۴٪)؛ سوگیری مخالفت میان‌گروهی (۹.۶۱٪)؛ سوگیری توهم کنترل (۷.۶۹٪) و سوگیری خوش‌بینی (۲.۲۵٪).

مقالات از حیث روش به سه دسته: الف) آزمایشی ب) پیمایشی ج) نظری تقسیم‌پذیر است که درصد فراوانی مقالات با روش پیمایشی (۵۲ درصد) و بقیه مقالات با روش‌های آزمایشی و نظری (۴۸ درصد) است. در رابطه با اینکه هر یک از مقالات به چه تعداد از سوگیری‌های هشت‌گانه مفروض پرداخته است، تصویر ذیل گویای آن است.



تصویر ۲. فراوانی سوگیری‌های شناختی منتخب در مقالات علمی

در این قسمت از پژوهش، نتایج اصلی، مؤلفه‌های فرعی و اصلی در پژوهش‌ها ارائه می‌شود:

جدول ۲. مؤلفه‌های فرعی و اصلی مقالات

شناسه مقاله	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی
۱	انواع سوگیری	- سوگیری‌های منجر به تصمیم‌گیری ضعیف: لگرناداختن، اعتماد بیش از حد، چارچوب‌بندی، وضعیت موجود و سوگیری خودخواهانه - سوگیری‌های تأثیرگذار بر فرایندهای مذاکره: خطای پای ثابت، خطای ناسازگاری، سوگیری بین‌گروهی، سوگیری رابطه و سوگیری سختی
۲	انواع سوگیری	- اهتمام به رویکرد چندسطحی - نقش تصمیم‌گیری فردی در شکل‌دهی شیوه‌های مشارکت مشاوره
۳	علل سوگیری	- کمبود اطلاعات، گستردگی آن بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیرگذار است. - وجود سوگیری‌های شناختی بر فرایند تصمیم‌گیری به‌ویژه در طول تحولات محیطی تأثیرگذار است.
۴	علل سوگیری	- تأثیر نقش سوگیری‌های شناختی در فرایند تصمیم‌گیری مدیران به‌ویژه زمانی که اختیارات آنان فزونی می‌یابد.
۵	انواع سوگیری	- کنترل سوگیری‌ها با دانش مرتبط با شناخت و توان سوگیری‌های شناختی در عملکرد Lean
۶	انواع سوگیری	- شناسایی سوگیری‌های شناختی در راستای اجرای CSR در صنعت استخراج - مدیریت سوگیری‌های شناختی در راستای اجرای CSR در صنعت استخراج

ادامه جدول ۲. مؤلفه‌های فرعی و اصلی مقالات

شناسه مقاله	مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی
۷	انواع سوگیری	- سازوکارهای گوناگون روانشناختی در سوگیری در سطح فردی به‌طور بالنسبه مؤثر است. - سازوکارهای گوناگون روانشناختی در سوگیری فراتر از سطح فردی، از جهت تفاوت‌های فرهنگی نیز در آن نقش دارد.
۸	انواع سوگیری	- سوگیری‌های شناختی در بلندمدت و امور پیچیده به تصمیمات غلط منجر می‌شود. - سوگیری‌های شناختی در امور پیچیده به تصمیمات غلط منجر می‌شود.
۹	انواع سوگیری	- حزب‌گرایی در کشورهای فدرالی نقش به‌سزایی در توزیع مسئولیت‌ها دارد. - قدرت بیشتر اعضای قدیمی‌تر فدرال نسبت به دیگر اعضا از جهت حزب‌گرایی
۱۰	انواع سوگیری	- سوگیری داده از جمله سوگیری‌ها در بحران است. - سوگیری تأیید از جمله سوگیری‌ها در بحران است.
۱۱	انواع سوگیری	- بهره‌گیری از هوش مصنوعی در رویارویی با سوگیری‌های ناخودآگاه کارمندان مالی گزینه مناسبی است. - مدیران بیشتر به هوش مصنوعی و دیجیتالی‌شدن کارها تمایل دارند تا کارمندان ایشان
۱۲	انواع سوگیری	- نظرات شهودی برآمده از ایدئولوژی‌های سیاسی در سطوح تحلیل‌ها و تصمیمات تأثیرگذار است. - نظرات شهودی برآمده از سبک شناختی افراد، در سطوح تحلیل‌ها و تصمیمات تأثیرگذار است.
۱۳	انواع سوگیری	- مدیران اقتصادی به سبب شرایط حاکم بر اقتصاد دچار سوگیری می‌شوند. - سوگیری‌ها در مدیران اقتصادی در تصمیمات و رفتار آنان تأثیر می‌گذارد. - سوگیری‌های مدیران اقتصادی سبب کاهش بازدهی مورد نظر می‌شود.
۱۴	انواع سوگیری	- تفاوت‌های فردی در آرای قضات آثاری را برجای می‌گذارد که به‌طور منحصر به فرد است. - سوگیری‌های شناختی آثار غیر منحصر به فرد را در آرای قضات برجا می‌گذارد. - با راهکارهایی می‌توان تأثیرات سوگیری‌ها را کاهش داد.
۱۵	انواع سوگیری	- سوگیری‌های مدیران اقتصادی در تصمیمات و رفتار آنان تأثیر می‌گذارد. - سوگیری‌های شناختی برپایه محدودیت‌های عقل در تصمیمات حکمرانان پدید می‌آید. - با راهکارهایی برآمده از بافتار اسلامی می‌توان علل بالقوه سوگیری‌ها را تعدیل کرد.
۱۶	انواع سوگیری	- سوگیری‌های شناختی قضاوتی مشتریان بورس و بانک - سوگیری‌های شناختی حسی مشتریان بورس و بانک - سوگیری‌های شناختی اعتقادی مشتریان بورس و بانک
۱۷	علل سوگیری	- سرمایه فکری مدیران سبب سوگیری می‌شود. - پویایی‌های ذهنی ناخودآگاه مدیران سبب سوگیری می‌شود. - سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران سبب سوگیری می‌شود.
۱۸	علل سوگیری	- از عوامل سوگیری‌های شناختی شخصیت است. - از عوامل سوگیری‌های شناختی ذهنیت افراد است. - از عوامل سوگیری‌ها ضعف در تحلیل منابع اطلاعاتی است.
۱۹	انواع سوگیری	- برخی سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری و قضاوت سیاست‌گذاران مؤثر است. - پاره‌ای سوگیری‌ها در پردازش اطلاعات اختلال پدید می‌آورد. - برخی سوگیری‌ها بر آگاهی و ادراک سیاست‌گذاران تأثیرگذار است. - دسته‌ای از سوگیری‌ها بر حالات و افکار سیاست‌گذاران چیره می‌شود. - بعضی سوگیری‌ها برآمده از تأثیرپذیری اجتماعی و گروهی است.

پس از بیان نتایج اصلی و مؤلفه‌های فرعی و اصلی، به توضیح سازوکارهایی می‌پردازیم که در زمینه‌های خاص در پدیداری سوگیری‌ها مؤثر است. منظور از سازوکارها همانا استدلال‌ها، نگرش‌ها و واکنش‌های افراد و اسباب ایجاد پیامدهای سوگیری‌ها در زمینه‌های خاص است. زمینه‌های یادشده در سه سطح قابل تقسیم است که عبارت است از: الف) فردی ب) سازمانی ج) محیطی

جدول ۳. سازوکارهای مؤثر بر سوگیری شناختی از دید مقالات علمی

شناسه	سازوکارها	عوامل زمینه‌ای
۱	۱. تمرکزگرایی بر مفاهیم ۲. تأثیر فرهنگ ۳. تأثیر خلق و خوی فردی	فردی و محیطی
۲	۱. اطلاعات بیش از حد ۲. اندکی معانی ۳. فشار برای اقدام سریع ۴. مشکلات در به‌خاطر سپردن و حافظه	فردی، سازمانی و محیطی (اجتماعی)
۳	۱. تأثیر ناصواب روش‌های برنامه‌ریزی تحلیلی ۲. کاستی‌های شناختی در فهم سیاست‌گذاری‌های تعریف‌شده ۳. تأثیرات تصمیمات و اجرای فرایندهای سازمانی ۴. بی‌ثباتی محیطی ۵. کیفیت نامطلوب اجرای تصمیمات	فردی و محیطی
۴	۱. فزونی اختیارات مدیریتی و اتخاذ راهبرد به‌دلیل نبود عوامل بازدارنده مانند معیارها، توافقات داخلی، شیوه‌های برتر، قراردادهای قانونی ۲. محرک‌های فرهنگی و عوامل فرهنگی	سازمانی
۵	۱. تأثیر خودکارسازی اداری بدون هوش انسانی ۲. خط‌مشی و سیاست‌گذاری‌های سازمانی و تفسیر به رأی آن از سوی ذی‌نفعان ۳. واکنش زنجیره‌ای ذی‌نفعان و کارگزاران بدون تعمق بر رخدادهای	سازمانی
۶	۱. تأثیر ارزش‌های شرکتی و شخصی و علائق مدیریتی و سازمانی ۲. منافع سازمانی ۳. محدودیت‌های بودجه‌ای ۴. مشکلات در دسترس بودن اطلاعات و آموزش	فردی، بین فردی و سازمانی
۷	۱. نسبت مستقیم باور به ارزشمندی قدرت (به‌عنوان ارزش انسانی) با فزونی سوگیری تأثیر چارچوب‌بندی ۲. نسبت مستقیم باور به ارزشمندی جهانی‌گرایی با کاهش سوگیری چارچوب‌بندی	فردی
۸	۱. تأثیرات ابهام تجربی ۲. تأثیرات بلندمدت و ترس از خطر آینده ۳. پیچیدگی و عدم قطعیت ۴. تهدید وضعیت موجود ۵. تهدید موقعیت اجتماعی ۶. ترجیح منافع شخصی در برابر منافع جمعی ۷. فشار گروهی	فردی (زیستی و اجتماعی)، محیطی
۹	۱. حزب‌گرایی به سوگیری درون‌گروهی منجر می‌شود. ۲. ساختارهای فرصت مانند انتخاب گزینشی	فردی (سیاسی) و سازمانی
۱۰	۱. فشارهای زمانی و ورود اطلاعات در فرایند سریع تصمیم‌گیری در بحران ۲. تخریب زیرساخت‌ها و تأثیر آن در داده‌پردازی در بحران ۳. دسترسی نداشتن به سخت‌افزار برای تحلیل اطلاعات بحران ۴. عدم قطعیت در پردازش اطلاعات بحران ۵. حجم و سرعت و تنوع داده‌های واصله و اضافه‌بار اطلاعات ۶. اتکالی افراطی به هنجارهای اجتماعی و نشانگان عاطفی و گروهی	سازمانی
۱۱	۱. سرعت در تصمیم‌گیری و هدرن دادن وقت در رابطه با پردازش الگوریتمی داده‌ها ۲. نپذیرفتن فناوری‌ها از سوی کارکنان ۳. اضافه‌بار اطلاعات به سوگیری تأیید منجر می‌شود.	فردی و سازمانی
۱۲	تأثیر مفروضات بنیادین در مورد ماهیت انسان و جهان پیرامون	سازمانی
۱۳	تأثیر عدم قطعیت تورمی و سرمایه‌گذاری	سازمانی و محیطی

ادامه جدول ۳. سازوکارهای مؤثر بر سوگیری شناختی از دید مقالات علمی

شناسه	سازوکارها	عوامل زمینه‌ای
۱۴	۱. تأثیر الگوی داستانی در تصمیم‌گیری و داوری در دادگاه‌های کیفری ۲. تأثیرگذاری عواطف بر تصمیم‌گیری	فردی
۱۵	۱. تأثیر محدودیت عقل ۲. تأثیرپذیری و تعدیل نکردن عواطف و احساسات ۳. تأثیرپذیری از نفوذ اجتماعی و تعدیل نکردن آن	فردی و محیطی
۱۶	۱. تأثیر عوامل شناختی یا قضاوتی (سوگیری‌های ناشی از قضاوت‌های نادرست) ۲. تأثیر عوامل حسی یا ترجیحی (سوگیری‌های ناشی از بروز احساسات یا ترجیحات شخصی) ۳. تأثیر عوامل ارزشی یا اعتقادی (سوگیری‌های ناشی از اعتقادات مذهبی یا ارزش‌های اخلاقی)	فردی
۱۷	۱. تأثیرگذاری سرمایه فکری و فعالیت‌های ذهنی ناخودآگاه بر سوگیری‌های شناختی مدیران ۲. تأثیرگذاری سبک‌های تصمیم‌گیری بر سوگیری مدیران	سازمانی
۱۸	۱. اطلاعات بیش از حد ۲. نیاز به سریع عمل کردن ۳. نبود معانی (زمینه ابهام‌زایی).	سازمانی
۱۹	۱. تأثیر ارزش‌ها و اعتقادات ۲. تأثیر تجربه و ادراکات شخصی ۳. تأکید و پافشاری بر داده‌های در دسترس ۴. روش استدلال و شیوه‌های خاص فکری ۵. نفوذ اجتماعی	فردی و محیطی

پس از بیان سازوکارهای مؤثر بر پدیداری سوگیری‌های شناختی در زمینه‌های گوناگون فردی، سازمانی و محیطی، اکنون پیامدهای سوگیری‌های شناختی در حکمرانی را بررسی می‌کنیم.

جدول ۴. پیامدهای ایجاد سوگیری شناختی از دید مقالات علمی

شناسه	پیامدها
۱	پیچیده‌شدن کارها به سبب درهم کنش و ارتباط میان سوگیری‌های شناختی در فرایند مذاکرات و چانه‌زنی‌ها
۲	اتخاذ رویکرد جامع‌گرایانه در سطوح گوناگون فردی و سازمانی در جریان تأثیرگذاری سوگیری‌های شناختی و شرایط التهابی (استرس‌زا) در موضع‌گزینش مشاوران از سوی کارگزاران و متصدیان
۳	دگرگونی‌های محیطی دارای توان اختلال‌زایی در شناخت کارگزاران است و سرانجام بر فرایند تصمیم‌گیری راهبردی (تعیین‌شده با تجزیه و تحلیل داده‌ها) تأثیر به‌سزایی دارد.
۴	نتایج پژوهش گویای این است که آنگاه که اختیارات مدیران افزایش می‌یابد، سوگیری‌های شناختی سنگین‌تر و زیان‌بارتر نمایان می‌شود و عوامل فرهنگی نیز تأثیر به‌سزایی دارد.
۵	سوگیری‌های شناختی بر عوامل انسانی تأثیرگذار، و زمینه‌ساز کاهش بهره‌وری اقتصادی است؛ چراکه بر همکاری‌های برآمده از همسویی نگرش تأثیرگذار است و سبب التهاب (استرس) شناختی می‌شود. بر پایه شواهد، پیشینه فرهنگی ذی‌نفعان بر سوگیری‌های شناختی تأثیری نداشت.
۶	سوگیری‌های شناختی به تضادها و خشونت‌ها و کیفیت پایین مشارکت در صنعت استخراج (معدن) منجر می‌شود.
۷	نسبت سوگیری‌ها با هر یک از ارزش‌های انسانی مانند خودراهبری، سازگاری، جهان‌شمولی، نیاز به شناخت و حساسگری متفاوت است که این بیانگر دخالت بالقوه سازوکارهای روان‌شناختی است؛ بنابراین افرادی که بیشتر در معرض یک نوع سوگیری هستند، به‌طور مشابه در برابر دیگر سوگیری‌ها مستعد نیستند.
۸	سوگیری‌ها از ویژگی‌های عصبی - تکاملی ریشه‌دار مغز تکامل‌یافته ما (در قالب تفکر طبیعی و شهودی) سرچشمه می‌گیرد. این چارچوب عصبی - تکاملی توضیحات اساسی را برای تصمیم‌گیری انسانی نسبت به بیشتر مطالعات اجتماعی و روان‌شناختی ارائه می‌کند. این چارچوب بر اساس سازوکارهای ساختاری (شبکه عصبی) و عملکردی (تکاملی) منشأ سوگیری‌های شناختی است و بیانگر چرایی سامانمندبودن، پایداربودن و فراگیربودن آن‌ها است و بدیهی‌بودن آن‌ها را توضیح می‌دهد.

ادامه جدول ۴. پیامدهای ایجاد سوگیری شناختی از دید مقالات علمی

پیامدها	شناسه
تفاوت واقعی بین احزاب، در کشورهای دارای مردم سالاری چندسطحی (فدرال) ظاهر می شود. جایی که دولت های منطقه ای مستقل تر و برجسته تر هستند و در نتیجه، به بازیگری معتبر «سرزنشگر» تبدیل می شوند؛ لذا سوگیری درون گروهی زمانی فعال می شود که محیط نهادی فرصت هایی را برای سرزنش باز کند.	۹
سوگیری های شناختی می تواند مدیریت اطلاعات بحران (CIM) را در رابطه با انعطاف پذیری دیجیتال تهدید کند و از بهره گیری آن ها در بهبود سریع بحران ها جلوگیری می کند؛ همچنین ترکیب سوگیری داده ها با سوگیری های شناختی به شدت سوگیری ها منجر می شود.	۱۰
همه برنامه ریزان مالی (مورد پژوهش) تحت تأثیر سوگیری ها قرار گرفتند، هرچند تعداد اندکی از آنان این موضوع را نمی پذیرفتند.	۱۱
مفروضات بنیادین معرفتی مانند انسان شناسی، جهان شناسی و هستی شناسی در پدیداری سوگیری های شناختی تأثیر به سزایی دارد.	۱۲
سوگیری ها بر رفتار مدیران در رویارویی با عوامل محیطی بیرونزا تأثیرگذار است و از این رهگذار عملکرد کلی شرکت ها تضعیف می شود و فرصت ایجاد ارزش و خلق ثروت را از دست می دهند.	۱۳
سوگیری های شناختی در قسمت های گوناگون فرایند تصمیم گیری قضایی اعم از کشف وقایع پرونده، انتساب مسئولیت کیفری و به ویژه تعیین مجازات برای مجرمان تأثیرگذار است.	۱۴
سوگیری ها شناختی در حکمرانی اسلامی برآمده از عدم تعدیل کنندگی تصمیمات بر پایه عقل و شرع اسلام است.	۱۵
با توجه به شرایط فرهنگی ویژه ایران، دسته ای از سوگیری های ارزشی و اعتقادی شناسایی شد که در میان مشتریان در صنعت مالی رایج است.	۱۶
در این پژوهش تأثیر سوگیری های شناختی بر توانمندسازی مدیران و تأثیر مستقیم آن بر سازمان مربوط نتیجه گیری شد.	۱۷
در صنعت مشاوره و مدیریت، مشاوران از سازمان های گوناگون پروژه می گیرند و اگر آنان دچار سوگیری و خطا شوند پروژه ها دچار افت کیفیت می شود و برند کارفرمایی و فردی تحت الشعاع قرار می گیرد و اعتماد سازمان ها به این صنعت کم رنگ می شود.	۱۸
سوگیری های شناختی در حوزه سیاست گذاری در قالب دسته های پنج گانه (تصمیم گیری و قضاوت سیاست گذاران، پردازش اطلاعات، آگاهی و ادراک، خودمحوری، نفوذپذیری اجتماعی و گروهی) در فرایند تصمیم گیری حکمرانی اختلال پدید می آورد.	۱۹

نتیجه گیری

مقالات یافت شده، از نظم و نسق واحدی پیروی نکرده است. این امر هم از نظر تسمیه سوگیری ها و هم از جهت تنوع و تصنیف آن ها آشکار می شود. بر این اساس، تعریف سوگیری شناختی در سه دسته قابل بررسی است: الف) به معنای عام ب) به معنای خاص؛ ج) به معنای اخص؛ توضیح اینکه بر پایه شواهد، نظریه پردازان در رابطه با سوگیری، گاه مباحث ذیل آن را شامل شناخت (ذهن) و عواطف و احساسات به شمار آورده اند. بر این اساس، ایشان اصطلاح سوگیری شناختی را دربردارنده سوگیری های ناشی از احساسات و عواطف دانسته اند. از سوی دیگر، نظریه پردازان این دو، یعنی

شناخت و عواطف، را از هم جدا کرده‌اند و اصطلاح سوگیری شناختی را فقط در رابطه با امور ذهنی و محاسباتی به کار برده‌اند؛ درنهایت، برخی نظریه‌پردازان فراخور با پژوهش‌های ویژه خود فقط میانبرهای ذهنی، یعنی اکتشافی‌ها را به عنوان سوگیری شناختی پنداشته‌اند. عمده تعاریف سوگیری شناختی، به طور ضمنی و صریح، بر دو ویژگی سامانمندبودن و غیر تصادفی بودن تأکید کرده‌اند.

سازوکارهای یافت‌شده درباره پدیداری سوگیری‌های شناختی بیانگر این است که پژوهش‌ها در رابطه با سوگیری‌های شناختی متناسب با زمینه‌های خاص خود سطوح گوناگونی را برجسته کرده‌اند. بر این اساس، گاه مقالات یافت‌شده امور مرتبط با شئون فردی مانند باورها و اعتقادات، سلاقی و خلق‌وخوی فردی را پررنگ کرده‌اند و گاه بر امور سازمانی مانند سلسله‌مراتب سازمانی و بودجه‌ریزی‌ها و برنامه‌های راهبردی و سیاستی پافشاری کرده‌اند و گاه امور شمولی مانند اقتصاد، سیاست جهانی، فرهنگ و تمدن، ملیت و نژاد را از عوامل محیطی و ساختاری به‌شمار آورده‌اند. بنابر آنچه بیان شد، بی‌شک پیامدهای این سازوکارها نیز متناسب با عوامل پدیداری و زمینه‌های خاص آن‌ها از حیث کمیت و کیفیت متفاوت است و ساحت‌ها و گستره‌های گوناگونی را نمایان می‌سازند.

بر پایه نتایج این پژوهش، می‌توان گستره تأثیرگذاری سوگیری‌های شناختی را در قالب مراحل فرایند تصمیم‌گیری در حکمرانی، یعنی از مرحله نخستین رویارویی حکمرانان با اطلاعات و داده‌ها (مرحله رویارویی و ورودی داده‌ها)، سپس محاسبات ایشان بر پایه داده‌ها (مرحله پردازش و محاسبات) و در نهایت خروجی تصمیمات و تحقق‌بخشیدن به آن‌ها (مرحله اقدام و اجراء) بیان کرد. در این راستا، هر یک از سوگیری‌های هشتگانه مورد بحث، به طور ویژه در مرحله‌ای از تصمیمات حکمرانی قابل بحث است.

توضیح اینکه سوگیری‌های «اختصاص توجه، خطای تأیید و چارچوب‌بندی» در مرحله رویارویی و ورودی داده‌ها و سوگیری‌های «تقویت گروهی، توهم شباهت و ضدیت میان‌گروهی» در مرحله پردازش و محاسبات و سرانجام سوگیری‌های «توهم کنترل و خوش‌بینی» در مرحله اقدام و اجرا زمینه‌ساز اختلال در تصمیمات حکمرانی است.

نتایج این پژوهش با روش مرور واقع‌گرایانه، این نکته را خاطرنشان می‌کند که تنها شناسایی، دسته‌بندی و نام‌گذاری سوگیری‌های شناختی بدون واکاوی سازوکارها و پیامدهای آن‌ها در بافتار

خاص موجبات کاهش و کنترل سوگیری‌های شناختی در حکمرانی را فراهم نمی‌آورد. این از آن روی است که اختلالات نظام‌مند در محاسبات حکمرانی برآمده از شکست برنامه‌ها و مداخلات پیچیده‌ای است که مستلزم تحلیل واقع‌گرایانه و واکاوی موردی است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در حوزه علوم شناختی مرتبط با حکمرانی و به‌طور ویژه در رابطه با سوگیری‌های شناختی، به پژوهش‌هایی بپردازند که سازوکارهای سوگیری‌ها در شکست تصمیمات حکمرانی و پیامدهای سازوکارها در بافتار خاص آن‌ها را به‌طور موردی بررسی می‌کند.



فهرست منابع

- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۴۰۰). بیانات در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری ۱۴۰۰/۱۲/۱۹.
- جمشیدی نوید، بهاره؛ قنبری، مهرداد؛ جمشیدی نوید، بابک و کاکا برایی، کیوان (۱۴۰۲). طراحی و اعتبارسنجی الگوی بررسی نقش سوگیری شناختی مدیران بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در بهابازار اوراق بهادار تهران، *مطالعات حسابداری و حسابرسی*، ۱۲(۴۶): ۲۷ - ۴۴.
- جهانی، حوریه؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا؛ خنیفر، حسین و ابویی اردکان، محمد (۱۴۰۱). فهم سوگیری‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر رویکرد علوم شناختی (مورد مطالعه: صنعت مشاوره مدیریت)، *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۸(۱): ۵۷ - ۷۱.
- خواجوی، شکراله و عزیزاده طلایه، وحید (۱۴۰۰). اثر متغیرهای اقتصادی و حسابداری بر تصمیم‌های مالی مدیران با نقش خطاهای شناختی، مبتنی بر رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، *بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، ۲۸(۱): ۵۴ - ۷۹.
- ساکبانی، زهرا و واعظی، سید عباس (۱۴۰۱). اثرسنجی سوگیری‌های شناختی بر کیفیت عدالت در تصمیم‌گیری قضات دادگاه‌های کیفری، *مجله حقوقی دادگستری*، ۱۱۹(۸۶).
- سید جعفری، سید امیر؛ دانش شهرکی، حبیب‌الله و بهشتی مهر، احمد (۱۴۰۲). الگوی اسلامی سوگیری‌زدایی شناختی از تصمیم‌سازی در حکمرانی از منظر نهج‌البلاغه، *پژوهش‌های سیاست اسلامی*، ۱۱(۲۳): ۴۳ - ۶۸.
- عمویی، ایمان؛ امیری عقدایی، سید فتح‌الله و انصاری، آذرنوش (۱۴۰۱). طراحی مدل کج‌رفتاری ناشی از سوگیری‌های ذهنی مشتریان در صنعت مالی؛ مطالعه موردی: مشتریان بانک و بهابازار، *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۲(۲): ۶۷ - ۹۰.
- کردحیدری، راحیل؛ قاسمیان، علی و اسماعیلی، مصطفی (۱۴۰۲). شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی: با رویکرد فراترکیب، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۲(۵۵): ۱۳۵ - ۱۷۰.

Reference

- Abatecola, G. and Cristofaro, M. (2018), "Hambrick and mason's "upper echelons theory": evolution and open avenues", *Journal of Management History*, Vol. 26 No. 1, pp. 116-136, doi: 10.1108/JMH-02-2018-0016.
- Acciarini, Chiara & Brunetta, Federica & Boccadelli, Paolo. (2020). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*. Ahead-of-print. 10.1108/MD-07-2019-1006.
- Arceneaux, Kevin. (2006). 'The federal face of voting: Are elected officials held accountable for the functions relevant to their office?', *Political Psychology* 27:5, 731-754.
- Athota, Vidya & Pereira, Vijay & Hasan, Mohammad & Vaz, Daicy & Laker, Benjamin & Reppas, Dimitrios. (2023). overcoming financial planners' cognitive biases through

digitalization: A qualitative study. **Journal of Business Research**. 154. 113291. 10.1016/j.jbusres.2022.08.055.

Baddeley, A. D., and G. J. Hitch. 1974. **Working memory**. In **Recent advances in learning and motivation**, 47–90. New York: Academic Press.

Baron, J., Beattie, J. and Hershey, J. (1988), “Heuristics and biases in diagnostic reasoning: II. Congruence, information, and certainty”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 42, pp. 88-110.

Bazerman, M.H. and Moore, D. (2009), **Judgment in Managerial Decision Making**, Wiley, New

Becht M, Bolton P, Röell A. (2003). **Corporate Governance and Control**, Vol. 1, Editor(s): George M. Constantinides, Milton Harris, René M. Stulz, Handbook of the Economics of Finance, Elsevier.

Bearman, Margaret & Dawson, Phillip. (2013). Qualitative synthesis and systematic review in health professions education. **Medical education**. 47. 60-252.

Bevir, M & R.A.W. Rhodes (2003), **Interpreting British Governance**, London, Routledge.

Blanco, F. (2017). **Cognitive Bias**. In: Vonk, J., Shackelford, T. (eds) **Encyclopedia of Animal Cognition and Behavior**. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47829-6_1244-1.

Caldera, H.T.S., Desha, C. and Dawes, L. (2019), “Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in ‘lean’ SMEs”, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 218, pp. 575-590, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.01.239.

Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L.A., Chaudoin, J., Post, J. and Cheokas, G. (2012), Transformative leadership: achieving unparalleled excellence, **Journal of Business Ethics**, Vol. 109No. 2, pp. 175-187.

Caledonia.

Çaliklı, G., & Bener, A. B. (2013). Influence of confirmation biases of developers on software quality: an empirical study. **Software Quality Journal**, 21(2), 377-416.

Cambridge.Dictionary (2015), “**Cambridge dictionary**”, **Cambridge University**, available at: [http:// dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bias?q=Bias](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/bias?q=Bias) (accessed 23 December).

Caputo, Andrea. (2013). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. **International Journal of Conflict Management**. 24. 374-398. 10.1108/IJCMA-08-2012-0064.

Croskerry P. **Clinical cognition and diagnostic error: applications of a dual process model of reasoning**. Adv Health Sci Educ Theory Pract 2009a;14(Suppl 1):27–35.

Croskerry P. Context is everything or How could I have been that stupid? **Healthcare Quarterly** 2009b;12:73-167.

Croskerry P, Singhal G, Mamede S. **BMJ Qual Saf** 2013; 22:ii58–ii64.

Cutler, Fred. (2008). ‘Whodunnit? Voters and responsibility in Canadian federalism’, **Canadian Journal of Political Science** 41:3, 627–654.

Douglas, Scott & Overmans, Tom. (2024). Buyer beware! How cognitive biases can influence the hiring of consultants by public servants. **Public Money & Management**. 1-6. 10.1080/09540962.2024.2351120.

Entman, R. M. (2007). Framing bias: Media in the distribution of power. **Journal of communication**, 57(1), 163-173.

Erdiaw-kwasie, Michael & Abunyewah, Matthew & Baah, Charles. (2023). **corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction**. Resources Policy. 86. 104201. 10.1016/j.resourpol.2023.104201.

Fisher, G., Steiner, E., Titman, S., & Viswanathan, A. (2022). **Location density, systematic risk, and cap rates: Evidence from REITs**. Real Estate Economics, 50(2), 366-400.

Garmendia, Amuitz & Jurado, Ignacio & Leon, Sandra. (2017). **Passing the buck? Responsibility attribution and cognitive bias in multilevel democracies**. West European Politics. 41. 10.1080/01402382.2017.1405325.

Glick, M. (2017). Believing is seeing: confirmation bias. **The Journal of the American Dental Association**, 148(3), 131-132.

Goette, L., Han, H. J., & Leung, B. T. K. (2020). **Information overload and confirmation bias**. Cambridge-INET Working Paper Series No: 2020/06. Cambridge Working Papers in Economics: 2019

Haselton MG, Nettle D, Andrews PW. (2005). **The evolution of cognitive bias**. In Buss DM (ed.). *The handbook of evolutionary psychology*. hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. pp. 724–746.

Haselton, M.G., Nettle, D. and Murray, D.R. (2015), “**The evolution of cognitive bias**”, in Buss, D.M. (Ed.), *The Handbook of Evolutionary Psychology*, JohnWiley & Sons, Hoboken, New Jersey, NJ, pp. 1-20.

Hoffmann, A. O. I. & T. Post. (2016). How Does Investor Confidence Lead to Trading? Linking Investor Return Experiences, Confidence, and Investment Beliefs. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, 12 (December), 65-78.

Hristov, Ivo & Camilli, Riccardo & Mechelli, Alessandro. (2022). **Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers’ decision-making processes**. Management Research Review. ahead-of-print. 10.1108/MRR-11-2021-0777.

Kahneman, D. (2011). **Thinking fast and slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). **Choices, values, and frames**. American Psychologist, 39(4), 341–350. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341>

Kakinohana, Regis & Pilati, Ronaldo. (2023). **Differences in decisions affected by cognitive biases: examining human values, need for cognition, and numeracy**. Psicologia: Reflexão e Crítica. 36. 10.1186/s41155-023-00265-z.

Klayman, J. and Ha, Y.W. (1987), “Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing”, **Psychological Review**, Vol. 94 No. 2, pp. 211-228.

Korteling, J. E., and Toet, A. (2022). “**Cognitive biases**” in *Encyclopedia of Behavioural Neuroscience*. ed. S. Della Sala. 2nd Edn. (Elsevier), 610–619.

Korteling, J.E. (Hans) & Paradies, Geerte & Sassen-van Meer, Josephine. (2023). **Cognitive bias and how to improve sustainable decision making**. Frontiers in Psychology. 14. 1129835. 10.3389/fpsyg.2023.1129835.

Kruger, J., and Dunning, D. (1999). **Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one’s own incompetence lead to inflated self-assessments**. J. Pers. Soc. Psychol. 77, 1121–1134. doi: 10.1037/0022-3514.77.6.112

Lewis, A.C. (2011), “Raising the bar: differential expectations for ingroup performance”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 10, pp. 1-8.

Li, K. and Cheung, S.O. (2020), "Alleviating bias to enhance sustainable construction dispute management", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 249, p. 119311, doi: 10.1016/j.jclepro.2019.119311.

Lockton, D. (2012), cognitive biases, heuristics and decision-making in design for behavior changes, **SSRN electronic journal**. 10.2139/ssrn.2124557.

Mahesh Babu, Purushothaman & Seadon, Jeff & Moore, Dave. (2023). Cognitive biases that influence Lean implementation and practices in a multicultural environment. **International Journal of Lean Six Sigma**. 14. 10.1108/IJLSS-10-2022-0218.

Malhotra, Neil and Alexander G Kuo. (2008). 'Attributing blame: The public's response to Hurricane Katrina', **The Journal of Politics** 70:1, 120–135.

Marsh, Michael and James Tilley. (2010). 'The attribution of credit and blame to governments and its impact on vote choice', **British Journal of Political Science** 40:1, 115–134.

Mishra, K. C., & Metilda, M. J. (2015). A study on the impact of investment experience, gender, and level of education on overconfidence and self-attribution bias. **IIMB Management Review**, 27(4), 228-239.

Modic, D., and Lea, S. E. G. (2013). **Scam compliance and the psychology of persuasion**. Soc. Sci. Res. Network 34. doi: 10.2139/ssrn.2364464

Niehaus, G., & Shrider, D. (2014). Framing and the disposition effect: Evidence from mutual fund investor redemption behavior. **Journal of Quantitative Finance**, 14(4), 683-697.

Paulus, David & Fathi, Ramian & Fiedrich, Frank & Walle, Bartel & Comes, T. (2022). On the Interplay of Data and Cognitive Bias in Crisis Information Management. **Information Systems Frontiers**. 26. 1-25. 10.1007/s10796-022-10241-0.

Pawson R, Greenhalgh T, Harvey G, Walshe K. (2005). **Realist review – a new method of systematic review designed for complex policy interventions**. J Health Serv Res Policy 2005;10 (Suppl 1):21–34.

Quattrone, G. A., & Tversky, A. (1988). **Contrasting rational and psychological analyses of political choice**. American Political Science Review, 82(3), 719–736.

Reb, J. (2010), "The influence of past negotiations on negotiation counterpart preferences", **Group Decision and Negotiation**, Vol. 19 No. 5, pp. 457-477.

Rudolph, Thomas J. (2003a). 'Institutional Context and the Assignment of Political Responsibility', **The Journal of Politics**. 65:1, 190–215.

Rudolph, Thomas J. (2003b). 'Who's Responsible for the Economy? The Formation and Consequences of Responsibility Attributions', **American Journal of Political Science**. 47:4, 698–713.

Saposnik, G., Redelmeier, D., Ruff, C.C., Tobler, P.N., 2016. **Cognitive biases associated with medical decisions: a systematic review**. BMC Med. Inf. Decis. Making 16 (1), 1–14.

Schwenk, C.H. (1986), "Information, cognitive biases, and commitment to a course of action", **Academy of Management Review**, Vol. 11 No. 2, pp. 298-310.

Science, Vol. 185 No. 4157, pp. 1124-1131.

Shiller, R. (2015). **Irrational Exuberance**. Princeton: Princeton University Press.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>.

Skala, D. (2008). Overconfidence in psychology and finance-an interdisciplinary literature review. **Bank I kredyt**, (4), 33-50.

Sorrell, M., Komisar, R. and Mulcahy, A. (2010), How we do it: three executives reflect on strategic decision making, **McKinsey Quarterly**, Vol. 2, pp. 46-57.

Talluri, B. C., Urai, A. E., Tsetsos, K., Usher, M., & Donner, T. H. (2018). Confirmation bias through selective overweighting of choice-consistent evidence. **Current Biology**, 28(19), 3128-3135.

Tan, L. S., Audrey, L. C. L., & Cheah, Y. Y. (2021). The Moderating Effect of Mental Health in Familiarity Bias and Self-Attribution of Financial Planning Behaviour among Malaysians. **Studies of Applied Economics**, 39(4), 1-12.

Taylor, Donald M. and Vaishna Jaggi. (1974). 'Ethnocentrism and Causal Attribution in the South Indian Context', **Journal of Cross-Cultural Psychology** 5:2, 162-171.

Tetlock, Philip. (2000). Cognitive Biases and Organizational Correctives: Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder? **Administrative Science Quarterly** - ADMIN SCI QUART. 45. 293-326. 10.2307/2667073.

Torring, J, B.G. Peters, J. Pierre and E. Sørensen (2012), **Interactive Governance: Advancing the Paradigm**, Oxford, Oxford University Press.

Tversky, A. and Kahneman, D. (1974), "**Judgment under uncertainty: heuristics and biases**",

Tversky, A. and Kahneman, D. (1983), "Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment", **Psychological Review**, Vol. 90 No. 4, p. 293, doi: 10.1037/0033-295X.90.4.293.

Tversky, A. and Kahneman, D. (1983), "Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment", **Psychological Review**, Vol. 90 No. 4, p. 293, doi: 10.1037/0033- 295X.90.4.293.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

Wattanacharoensil, W., La-ornual, D., 2019. A systematic review of cognitive biases in tourist decisions. **Tourism Manag.** 75, 353–369.

Wong G, Greenhalgh T, Pawson R. **Internet-based medical education: a realist review of what works, for whom and in what circumstances**. BMC Med Educ, 2010; 10:12.

Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G. et al. **RAMESES publication standards: meta-narrative reviews**. BMC Med 11, 20 (2013). <https://doi.org/10.1186/1741-7015-11-20>

World Bank, (1992). **Governance and Development**, Washington, D.C, the World Bank publication.

COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

