

Original Article

**Identifying policymakers' cognitive biases in governance strategic decision-making: A metasynthesis approach**

Received: 02 Mar 2024

Accepted: 30 Apr 2024

Rahil Kordheydari<sup>1</sup>, Ali Ghasemian Sahebi<sup>2</sup>, Mostafa Esmaili<sup>3\*</sup>

1. Ph.D. student of Strategic Management, Department of Civil Engineering, Urban Development and Crisis Management, Defense University Complex, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

2. Ph.D. student of Strategic Management, Department of Civil Engineering, Urban Development and Crisis Management, Defense University Complex, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of International Relations, National Defense University, Tehran, Iran.

4. Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.  
(Corresponding Author)  
Email: [Esmaili@sndu.ac.ir](mailto:Esmaili@sndu.ac.ir)

doi:10.48308/jbmp.2024.234972.1584

**EXTENDED ABSTRACT:**

**Introduction:** National environments are always faced with complexity, fluctuations and many environmental changes, and these trends will have deep consequences for countries (Acciarini et al., 2021). In this regard, the duty of policy makers is to make strategic decisions to control these trends and achieve the country's goals (Hao & Clark, 2023). Therefore, due to the importance of this issue, in recent years, the issue of governance has entered the national sphere and emphasized the importance of strategic decisions. But making these decisions, with the pervasive influence of cognitive biases, suffers from deviations and failure to achieve goals (Paulus et al., 2022). Therefore, understanding the complexities of cognitive biases is very important to discover the secrets behind policy formulation and implementation. In addition, the dynamic nature of environmental challenges exacerbates the sensitivity of policymakers to cognitive biases (Waazi et al., 2023). Therefore, this research seeks to identify cognitive biases in the strategic decision-making process of policy makers for governance and cognition in order to identify measures to improve decision-making.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of the type of data, and it was done with the library research method and the type of secondary and documentary studies and cross-sectionally. In this regard, the meta-combination method has been used as a suitable method to obtain comprehensive findings on this subject based on the review of past studies (Mansouri Moid et al., 2019). Therefore, the statistical population of this research is the collection of internal and external studies conducted in the field of keywords and the method of selecting the sample in a targeted manner and by searching for these keywords in foreign databases such as Emerald, Web of Science, Springer, Scopus, Google Scholar, etc. and domestic databases such as noormags, magiran, civilica, research center of science and information technology of Iran, etc. (researches from 1980 to 2024) and it is a review of theoretical saturation and researches done in this field (Kordhaidari et al., 2018). To take advantage of this hybrid method, the seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) has been used. In this research, the validity and reliability of the findings were confirmed with the method of face validity and expert center group and Kappa reliability equal to 0.72.

**Results:** According to the findings from the review of 22 selected studies, 134 codes analyzed and main categories of policy makers' cognitive biases were identified and classified into 5 main categories and 40 components or biases. Therefore, in this research, cognitive biases effective in strategic decision-making by policy makers include: biases related to decision-making and judgment (anchoring, access, representation, extreme generalization, reference points, functional stabilization, profit-loss framework, risk aversion, sunk cost, status quo), information processing biases (confirmation, framing, tunnel vision, mental filter, illusion of similarity, problem solving set, adaptation, fit), awareness and perception biases (illusion of explanatory depth, overconfidence, positive illusions, emotional reasoning, endowment effect, imaginability, planning fallacy, hindsight, risk perception, stereotyping, attention), egocentric biases (reliance on a strategy, delusional (excessive) superiority, optimism, overoptimism, egocentrism, self-reinforcing, illusion of control) and social and group biases (wagon effect, in-group, curse of knowledge, tragedy of the commons).

**Conclusion:** The research results showed how decision-making is affected by internal and external biases. This research emphasizes that policy makers must recognize and manage their cognitive biases in each category and select appropriate information from a wide set of data in order to make appropriate strategic decisions in environmental developments. In particular, the results showed that the success of existing decisions is related to the role of determinants in strategic decisions, which mainly focuses on cognitive biases. In fact, when transformations occur, managers tend to formulate and implement strategic decisions according to their values, experiences, and biases. Furthermore, the interpretation of specific events differs based on the specific types of cognitive biases used to make judgments. When it comes to decision-making, a model is implemented that combines analysis, decision-making, installation and control. In



particular, the initial stage of analysis refers to the detection of trends and transformations and is of particular importance due to the current information overload and the existence of potential cognitive biases. In fact, managers should pay special attention to the collection and selection of data processes in order to choose the best strategic decisions. In addition, the adoption phase requires the participation of relevant stakeholder groups that build collective consensus, thus facilitating the implementation of strategic decisions. In their decision-making process, policy makers often refer to their past experiences, available information, and personal perceptions. According to the results, biases can be related to decision making and judgment of policy makers and for example cause policy makers to stick to past decisions and use them in new decisions or biases related to information processing and cause policy makers to make their decisions Verify and analyze based on available information. Biases related to awareness and perception are also effective and may also cause policy makers to be inclined to deeper explanations of the available information. The self-centeredness of policymakers is also an important bias that can lead to decision-making based on personal situations and obstacles and their own way of thinking, and finally, social and group biases are also effective on the decisions of policymakers, and it shows that policymakers are influenced by interactions and communities and individuals. They should pay attention to it. In this regard, the results of the research indicate that relevant officials and policy makers in the field of governance should be aware of cognitive biases, and through increasing knowledge and training, the strategic decision-making process of policy makers can be optimized and minimized The bias was established and finally the governance resulting from these decisions was successfully carried out in line with the national goals.

**Keywords:** Cognitive Biases of Policy Makers, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Decision-Making, Governance.

**Funding:** There is no funding support.

**Authors' contribution:** Each of the authors contributed equally to this research.

**Conflict of Interest:** Authors declared no conflict of interest.

**Acknowledgments:** The authors acknowledge the researchers whose studies have been used in this research.

## شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی با رویکرد فراترکیب

راحیل کردحیدری<sup>۱</sup>، علی قاسمیان صاحبی<sup>۲</sup>، مصطفی اسماعیلی<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۲ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۳

### چکیده:

**هدف:** محیط‌های ملی همواره با پیچیدگی، نوسانات و تحولات محیطی فراوانی مواجه هستند و در این راستا وظیفه سیاست‌گذاران اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای دستیابی به اهداف کشور است. در سال‌های اخیر موضوع حکمرانی به حوزه ملی وارد شده و بر اهمیت تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تاکید داشته است. اما اتخاذ این تصمیمات، همواره با خطاها و سوگیری‌هایی شناختی همراه است. با توجه ضرورت انجام پژوهشی جامع در این حوزه و خصوصاً در ایران، پژوهش حاضر با هدف شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی انجام شده است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نوع داده‌ها پژوهش کیفی است. با جست‌وجوی کلیدواژه‌های پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی مانند امرالد، وب آو ساینس، اسکوپوس، و غیره و داخلی مانند نورمگز، مگیران، سیولیکا و غیره (پژوهش‌های سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲) منابع موردنظر پیدا شده و با روش روایی صوری توسط گروه کانون خبرگان و پایایی کاپا برابر ۰/۷۲، روایی و پایایی یافته‌ها تایید شد. منابع بدست آمده با استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) کدگذاری انجام و مؤلفه‌های موردنظر پژوهش شناسایی شده است.

**یافته‌ها:** با توجه به یافته‌های حاصل از بررسی ۲۲ پژوهش نهایی انتخاب شده، ۱۳۴ کد منجر به ۴۰ سوگیری شناختی شده و در ۵ گروه اصلی شامل سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت، سوگیری‌های پردازش اطلاعات، سوگیری‌های آگاهی و ادراک، سوگیری‌های خودمحوری و سوگیری‌های اجتماعی و گروهی شناسایی شده است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که چگونه تصمیم‌گیری تحت تأثیر سوگیری‌های داخلی و خارجی قرار می‌گیرد و فعال می‌شود. این پژوهش تأکید می‌کند که سیاست‌گذاران باید سوگیری‌های شناختی خود را در هر دسته شناخته و مدیریت کنند و اطلاعات مناسب را از مجموعه گسترده‌ای از داده‌ها انتخاب کنند تا در تحولات محیطی، تصمیمات استراتژیک مناسبی اتخاذ نمایند.

**واژگان کلیدی:** سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری استراتژیک، حکمرانی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، گروه مهندسی عمران، شهرسازی و مدیریت بحران، مجتمع دانشگاهی پدافندغیرعامل، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، گروه مهندسی عمران، شهرسازی و مدیریت بحران، مجتمع دانشگاهی پدافندغیرعامل، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه روابط بین‌الملل، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

ایمیل: [Esmaili@sndu.ac.ir](mailto:Esmaili@sndu.ac.ir)

doi:10.48308/jbmp.2024.234972.1584

## ۱- مقدمه

امروزه وجود تحولات محیطی برای کشورها اجتناب‌ناپذیر است (Chen & Libgober, 2024). مسائل سیاسی، تغییرات آب و هوایی، جهانی شدن، تغییرات جمعیتی، شهرنشینی و دیجیتالی شدن محرک‌های اصلی دگرگونی جمعیتی، اجتماعی-اقتصادی و سیاسی هستند (Acciarini et al., 2021). این ابروندها پیامدهای عمیقی برای کشورها داشته‌اند. علاوه بر این، آن‌ها پارادایم‌های کنونی را زیر سوال می‌برند و جهان را در چند سال آینده متحول می‌کنند (DeCaro et al., 2017). دگرگونی اعمال شده توسط این روندها، سیاست‌گذاران کشورها را ملزم به اتخاذ تصمیمات استراتژیک و اجرای موثر استراتژی‌های جدید می‌کند. در مواجهه با تحولات، پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌ها، سیاست‌گذاران باید برای پیگیری تهدیدها و فرصت‌ها آماده باشند (Hao & Clark, 2023). سیاست‌گذاران در کشورها عموماً افرادی هستند که مسئولیت اتخاذ تصمیمات استراتژیک و سیاسی را بر عهده دارند و در سمت‌های مدیریتی مانند رهبران اجرایی، وزراء، مدیران عالی دولتی، و مدیران سازمان‌های دولتی و عمومی هستند. سیاست‌گذاران باید شرایط خاصی را توسعه داده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند تا در هر دو سطح خرد و کلان مردم و تصمیم‌گیرندگان مؤثری باشند (عبدالحسین زاده و همکاران، ۱۴۰۱). با این وجود، انتخاب و تجزیه و تحلیل حجم وسیعی از اطلاعات، نیازمند قابلیت‌های شناختی خاصی است که ممکن است با موانعی مواجه شود (مظفر و همکاران، ۱۴۰۱). این فرایند امروزه تحت عنوان حکمرانی مطرح می‌شود. حکمرانی، فرآیندها، ساختارها و روندهایی را در بر می‌گیرد که از طریق آن‌ها افراد، سازمان‌ها و نهادها تصمیم می‌گیرند، سیاست‌ها را اجرا می‌کنند و منابع را برای دستیابی به اهداف مشترک و رسیدگی به چالش‌های اجتماعی مدیریت می‌کنند (Van der Heijden, 2020).

در قلمرو حکمرانی استراتژیک در میان تغییرات محیطی، سیاست‌گذاران با چالش‌های بی‌شماری روبرو هستند که مهمترین آن‌ها نفوذ فراگیر سوگیری‌های شناختی بر فرآیندهای تصمیم‌گیری است (Paulus et al., 2022). درک پیچیدگی‌های سوگیری‌های شناختی برای کشف رازهای پشت فرمول‌بندی و اجرای سیاست‌ها بسیار مهم است (Thacher, 2009). این سوگیری‌ها که در روان انسان ریشه دوانده است، به طور ناخواسته بر فرآیندهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و اغلب منجر به نتایج نامناسب می‌شود (Muntwiler, 2023). خواه این اثر لنگر باشد، جایی که تصمیم‌ها به طور نامتناسبی تحت تأثیر اطلاعات اولیه قرار می‌گیرند (به عنوان مثال، سیاست‌گذار داخلی ممکن است برای اتخاذ تصمیماتی در زمینه اقتصاد، اجتماعی یا سیاسی از یک نظریه یا رویکرد مشخصی استفاده کند که در گذشته نتایج موفقیت‌آمیزی را داشته است، حتی اگر شرایط جدید و تغییرات جامعه ممکن است نیازمند اصلاح یا تغییر در دیدگاه باشند)، یا سوگیری تأیید، که ضمن نادیده گرفتن شواهد متضاد، عقاید از پیش ساخته را تقویت می‌کند (به عنوان مثال، یک حکومت ممکن است با استفاده از نظرسنجی‌ها، نتایج مورد نظر خود را از جامعه به دست آورده و سپس این نتایج را به عنوان پشتیبانی برای تصمیمات خود مطرح کند، اگرچه ممکن است این نظرسنجی‌ها به صورت علمی و دقیق صورت نگیرند و نتایج آن‌ها به طور قابل اعتمادی نشان دهنده نظرات واقعی جامعه نباشد)، این مشکلات شناختی در چشم‌انداز سیاست‌گذاری نفوذ می‌کند و مانع از تعقیب

استراتژی‌های حکومتی مؤثر می‌شود (عبدالحمید، ۱۳۹۸) و لذا با توجه به این که تصمیمات سیاست‌گذاران مستقیماً بر روی زندگی مردم و جامعه اثرگذار است (Keh et al., 2002)، این سوگیری‌ها در تصمیمات می‌تواند مشکلات حکمرانی فراوانی را برای کشور و جامعه فراهم آورد.

علاوه بر این، ماهیت پویای چالش‌های محیطی، حساسیت سیاست‌گذاران به سوگیری‌های شناختی را تشدید می‌کند (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲). همانطور که عدم قطعیت‌ها بزرگ می‌شوند و پیچیدگی‌ها چند برابر می‌شوند، بار شناختی تشدید می‌شود و تصمیم‌گیرندگان را در برابر میانبرهای اکتشافی و استدلال ناقص آسیب‌پذیرتر می‌کند (Korteling et al., 2023).

بطور کلی افراد به منظور تفسیر بهتر محیط، اطلاعات را جمع‌آوری و پردازش می‌کنند و به طور معمول سیاست‌گذاران تمایل دارند که از نظر سوگیری‌ها و ادراک از محیط مصون باشند (Acciarini et al., 2021). علاوه بر این، به دلیل وجود "اطلاعات ضعیف" تخمین رویدادها ممکن است ناقص باشد، به طوری که توسعه و اجرای استراتژی‌های خاص پیچیده می‌شود. همچنین ویژگی‌هایی مانند توهم کنترل تا حدودی بر امکان درک و پیکربندی مجدد فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و لذا سوگیری‌های شناختی پیامدهای مدیریتی مهمی را به دنبال دارد (Chen & Libgober, 2024). با توجه به این که انتخاب‌های انسانی به راحتی تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Van der Heijden, 2020) و با وجود تغییرات در شناخت سیاست‌گذاران در طول زمان، افراد تمایل به نقض عقلانیت انسانی دارند، بنابراین این موضوع بر تصمیم‌گیری استراتژیک حوزه حکمرانی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، ارتباطی بین عقلانیت محدود، سوگیری‌های بالقوه و تصمیمات استراتژیک پدیدار می‌شود (عبدالحمید، ۱۳۹۸). لذا این پژوهش به دنبال شناسایی سوگیری‌های شناختی در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک سیاست‌گذاران برای حکمرانی و شناخت برای تشخیص اقدامات بهبود تصمیم‌گیری است.

بررسی مطالعات جهانی، پژوهش‌های مختلفی را در حوزه سوگیری‌های شناختی نشان می‌دهد، اما ارتباط آن با تصمیمات استراتژیک در حوزه ملی و سیاست‌گذاری و همچنین در راستای حکمرانی، با محدودیت مطالعاتی مواجه بوده است، به نوعی که پژوهش‌ها بیشتر به بررسی عوامل مؤثر بر سوگیری‌های شناختی و ارائه راهکارها در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند و خصوصاً در ایران بطور مستقیم برای این حوزه پژوهشی انجام نشده است. بررسی سوگیری‌های شناختی در تصمیمات سیاست‌گذاران حاکی از آن است که این سوگیری‌ها ممکن است منجر به کاهش تنوع دیدگاه و انحصار نظرات در فرآیند تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به گزینه‌های دیگر و از دست دادن فرصت‌های مهم برای صلاح جامعه، عدم انطباق تصمیمات با وضعیت فعلی و واقعی کشور یا جامعه، ایجاد خطرات جدی برای امنیت ملی یا منافع عمومی، کاهش شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری و کاهش اعتماد عمومی به سیاست‌گذاران و حکومت، تشدید تضادات و اختلافات در جامعه و غیره شود. بنابراین با توجه به اهمیت اتخاذ تصمیمات استراتژیک بدون خطا و سوگیری توسط سیاست‌گذاران در سطح ملی و برای حکمرانی و مشکلات و تحولات متعددی که محیط ملی با آن مواجه است و خالهای مطالعاتی موجود، انجام پژوهش حاضر در راستای

شناسایی سوگیری‌ها و ارائه راهکارهای کاهش آن برای بهبود سیاستگذاری در کشور و همچنین پر کردن شکاف‌های پژوهشی این حوزه ضرورت دارد. این مقاله سعی دارد با شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در شرایط تحولات محیطی، راهکارهایی برای کاهش سوگیری‌ها و بهبود تصمیمات سیاست‌گذاران و بهبود حکمرانی مورد بررسی قرار دهد تا تاثیر سوگیری‌ها بر تصمیمات استراتژیک سیاست‌گذاران کنترل شده و کاهش یابد. لذا پژوهش حاضر در صدد پاسخ به این سوال است: سوگیری‌های شناختی موثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سیاست‌گذاران در حوزه حکمرانی کدامند؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران<sup>۱</sup>

مفهوم سوگیری‌های شناختی توسط تورسکی و کانمن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۲ معرفی و ناشی از تجربه آن‌ها از بی‌شماری افراد، یا ناتوانی در استدلال شهودی با مرتبه‌های بزرگ‌تر بود. تورسکی، کانمن و همکاران چندین روش قابل تکرار را نشان دادند که در آن‌ها قضاوت‌ها و تصمیمات انسانی با نظریه انتخاب عقلانی متفاوت است (Barberà- Mariné et al., 2019). اصطلاح "سوگیری" در ادبیات به روش‌های مختلفی تفسیر می‌شود. سوگیری در معنای وسیع آن به انحراف سیستماتیک از عقلانیت یا بی طرفی در قضاوت یا تصمیم‌گیری اشاره دارد (Berman et al., 2008). سوگیری‌های شناختی، به طور خاص، الگوهای ریشه‌ای تفکر هستند که افراد را به درک نادرست واقعیت یا قضاوت به روش‌هایی که از استدلال عینی متفاوت است، سوق می‌دهد (Hao & Clark, 2023). برخی از محققان دریافته‌اند که سوگیری‌های شناختی ابزاری برای اجرای رفتارهای بهینه با توجه به محدودیت‌های خاص هستند (Baumeister & Bushman, 2010). به طور کلی، سوگیری‌های شناختی را می‌توان به عنوان "مواردی که در آن شناخت انسانی به طور قابل اعتماد بازنمایی‌هایی تولید می‌کند که به طور سیستماتیک در مقایسه با برخی از جنبه‌های واقعیت عینی تحریف می‌شوند" تعریف می‌شود (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲). همانطور که توسط داس و تنگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) پیشنهاد شد، "سوگیری‌های شناختی یک عنصر همیشه حاضر در تصمیم‌گیری استراتژیک هستند". به طور خاص، آن‌ها سوگیری‌های شناختی را به چهار شکل اساسی به شرح زیر طبقه بندی کردند: (۱) فرضیه‌های قبلی با تمرکز بر اهداف محدود؛ (۲) قرار گرفتن در معرض جایگزین‌های محدود؛ (۳) عدم حساسیت به احتمالات نتیجه و (۴) توهم مدیریت پذیری. مطالعات گذشته سوگیری‌های شناختی را به عنوان عوامل مهم در تصمیم‌گیری و برنامه ریزی استراتژیک در نظر گرفتند (Muntwiler, 2023).

یکی از حوزه‌های مهم تاثیر سوگیری‌های شناختی، در اتخاذ تصمیمات استراتژیک توسط سیاست‌گذاران است. به نظر می‌رسد که سیاست‌گذاران در ویژگی‌های فردی خود، مانند تعصبات و ادراک از محیط، ناهمگن هستند. معیارهای عملکردی متعددی را می‌توان با هدف ارزیابی سوگیری‌های شناختی مانند کفایت منطقی، دقت و سرعت

<sup>1</sup>. Cognitive biases of policy makers

<sup>2</sup>. Tversky and Kahneman

<sup>3</sup>. Das & Teng

پردازش شناسایی کرد (Meissner & Wulf, 2017). یکی از دلایلی که سوگیری‌های شناختی به ویژه در زمینه تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری مهم هستند، این است که سوگیری‌ها اغلب به صورت ناخودآگاه، خارج از آگاهی و یا کنترل عمدی، عمل می‌کنند. در واقع می‌توان بیان کرد حتی افرادی که دارای نیت خوب هستند نیز، ممکن است بدون آگاهی خودشان دچار سوگیری‌های شناختی شوند (Korteling et al., 2023). درک سوگیری‌های شناختی به دلایل مختلفی ضروری است. اولاً، توضیح این که چرا حتی افراد بسیار باهوش و آگاه ممکن است تصمیماتی بگیرند که در گذشته منطقی یا غیرمنطقی به نظر می‌رسند کمک می‌کند. ثانیاً، درک سوگیری‌های شناختی برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، به ویژه در زمینه‌های پرمخاطره مانند سیاست‌گذاری، حیاتی است (Acciarini et al., 2021).

## ۲-۲- تصمیم‌گیری‌های استراتژیک<sup>۴</sup>

بطور کلی تصمیم یک فرآیند اجتماعی پیچیده است که عموماً در یک دوره زمانی گسترش می‌یابد (Barberà et al., 2019). در تعریف تصمیمات استراتژیک مولفه‌هایی مانند تخصیص منابع و شایستگی‌های مورد نیاز برای (۱) دستیابی به اهداف استراتژیک، (۲) تحت تأثیر جهت‌گیری و ساختار ملی و (۳) شکل دادن به "مسیر یک کشور" نقش دارند (Hao & Clark, 2023).

تصمیم‌گیری استراتژیک فرآیندی است که طی آن افراد یا سازمان‌ها به تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب مسیرهای اقدامی می‌پردازند که با اهداف و مقاصد بلندمدت آن‌ها همسو باشد (Hodgkinson et al., 1999). برخلاف تصمیم‌های معمول یا عملیاتی که معمولاً به وظایف و فعالیت‌های روزمره می‌پردازند، تصمیم‌های استراتژیک شامل انتخاب‌هایی است که پیامدهای گسترده‌ای دارد و نیازمند بررسی دقیق عوامل متعدد از جمله تغییرات محیطی، پویایی رقابتی و محدودیت‌های منابع است. در هسته خود، تصمیم‌گیری استراتژیک شامل چندین عنصر کلیدی است: جهت‌گیری هدف، تجزیه و تحلیل محیطی، ارزیابی داخلی، ارزیابی گزینه‌ها، فرآیند تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت (Miler, 2004).

در حالی که فرآیند تصمیم‌گیری اغلب به‌عنوان منطقی، خطی و تحلیلی توصیف می‌شود، محققان آن را برای تصمیم‌گیرنده به دلیل سوگیری شناختی نسبت به پردازش اطلاعات، به صورت «محدود عقلانی» یا «شبه‌عقلانی» تعریف کرده‌اند (Shepherd et al., 2015). در واقع، تصمیم‌گیری استراتژیک هم به عقلانیت و هم به شهود نیاز دارد، با تشخیص سریع و ناخودآگاه روندها، ساختارها و الگوهایی که از تجزیه و تحلیل و ارزیابی پشتیبانی می‌کنند. اول، برای تصمیم‌گیری، بازیگران مربوطه باید همه اطلاعات مرتبط را هم به صورت عقلانی و هم به صورت شهودی به دست آورند و تجزیه و تحلیل کنند. در این پرتو، فرآیند تصمیم‌گیری می‌تواند تحت‌تأثیر سوگیری‌های شناختی، اکتشافی، پویایی بین فردی و عوامل جمعیت شناختی یا تنوع قرار گیرد (Acciarini et al., 2021). چالش دوم برای تصمیم‌گیرندگان، به ویژه در محیط‌هایی که به سرعت در حال تحول هستند، نیاز به کارآمدی در فرآیند است، به طوری که تصمیمات به طور موثر در استراتژی پیاده‌سازی شوند. از این منظر، تصمیم‌گیرندگان

4. Strategic decision making

باید بتوانند شهود جمعی ایجاد کنند، توانایی خود را برای شناسایی روندها و چالش‌های محیطی، تعارض و حل سریع، تفکر استراتژیک، هدایت فرآیند با سرعت ثابت و آموزش رفتارهای مولد و به موقع تقویت کنند. در نهایت، در زمان تحولات محیطی مانند دیجیتالی شدن، حجم وسیعی از اطلاعات تولید می‌شود و سیاست‌گذاران باید توجه خاصی به جمع‌آوری و انتخاب داده‌ها داشته باشند تا بهترین تصمیمات استراتژیک را انتخاب کنند (Chen & Libgober, 2024). در زمینه حاکمیت و سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری استراتژیک برای توسعه و اجرای استراتژی‌های موثر برای مقابله با چالش‌های پیچیده مانند تغییرات محیطی و ایجاد آینده‌ای پایدار و تاب آور برای جامعه ضروری است (Bratnicki et al., 2019).

### ۲-۳- حکمرانی<sup>۵</sup>

حکمرانی، فرآیندها، ساختارها و روندهایی را در بر می‌گیرد که از طریق آن‌ها افراد، سازمان‌ها و نهادها تصمیم می‌گیرند، سیاست‌ها را اجرا می‌کنند و منابع را برای دستیابی به اهداف مشترک و رسیدگی به چالش‌های اجتماعی مدیریت می‌کنند (Van der Heijden, 2020). این مجموعه طیف وسیعی از فعالیت‌ها، تدوین سیاست، تنظیم، اجرا، اجرا و ارزیابی را در سطوح مختلف جامعه، از جوامع محلی گرفته تا دولت‌های ملی و سازمان‌های بین‌المللی، در بر می‌گیرد (واعظی و همکاران، ۱۴۰۲).

جنبه‌های کلیدی حکمرانی عبارتند از: تصمیم‌گیری: حکمرانی شامل فرآیندهای تصمیم‌گیری است که از طریق آن اولویت‌ها تعیین می‌شوند، سیاست‌ها تدوین می‌شوند و اقداماتی برای رسیدگی به مسائل اجتماعی انجام می‌شود. تصمیم‌گیری در حکمرانی اغلب با پیچیدگی، عدم قطعیت و منافع رقابتی مشخص می‌شود (Overman et al., 2024). پاسخگویی و شفافیت: حکمرانی مؤثر نیازمند سازوکارهای پاسخگویی است که تصمیم‌گیرندگان و نهادها را مسئول اقدامات و تصمیمات خود می‌داند. مشارکت و فراگیری: حکمرانی باید مشارکتی و فراگیر باشد و امکان مشارکت معنادار ذینفعان مختلف در فرآیندهای تصمیم‌گیری را فراهم کند. حاکمیت قانون: حکومت بر اساس حاکمیت قانون است که تضمین می‌کند که تصمیمات مطابق با هنجارها، اصول و رویه‌های قانونی اتخاذ می‌شود. کارایی و اثربخشی: حکمرانی مؤثر مستلزم کارایی در تخصیص و مدیریت منابع و همچنین توانایی دستیابی به نتایج و اهداف مطلوب است (Rezaei et al., 2023). انطباق پذیری و انعطاف پذیری: سیستم‌های حاکمیتی باید سازگار و انعطاف پذیر باشند و بتوانند به شرایط متغیر، چالش‌های در حال ظهور و شوک‌های غیرمنتظره پاسخ دهند. همکاری و مشارکت: حکمرانی اغلب شامل همکاری و مشارکت بین ذینفعان مختلف، از جمله سازمان‌های دولتی، سازمان‌های جامعه مدنی، بازیگران بخش خصوصی و نهادهای بین‌المللی است (Van der Heijden, 2020).

حکمرانی مفهومی چندوجهی است که طیف وسیعی از فرآیندها، اصول و عملکردها را با هدف دستیابی اهداف جمعی و رفع نیازهای اجتماعی در بر می‌گیرد. با توجه به این که حکومت، مسئول تامین خیر عمومی بوده و نقش اصلی و مسلط را در رفاه مردم و جامعه برعهده دارد (قرایی آشتیانی و همکاران، ۱۴۰۲)، کیفیت تصمیمات

<sup>5</sup>. Governance



استراتژیک سیاست‌گذاران در راستای حکمرانی رابطه مستقیمی با سطح رضایت و کیفیت زندگی جامعه داشته و لذا شناسایی عوامل و سوگیری‌های شناختی اثرگذار بر این تصمیمات، ضرورت دارد (عبدالحسین زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

با توجه به شکاف پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، در ادامه به تعدادی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با این موضوع در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱. تعدادی از پژوهش‌های حوزه سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

روشن پژوهش	سوگیری	موضوع	مطالعه شناخته شده
کمی	اثر قالب بندی	نقش سوگیری‌های شناختی در سیاست‌گذاری تغییر اقلیم با استفاده از نظریه‌های اقتصاد رفتاری	پناهی و همکاران (۱۴۰۲)
		سیاست‌گذاران حوزه تغییرات اقلیمی می‌توانند از اطلاعات قالب‌هایی که تداعی‌کننده زیان در زمان حال است و همچنین قالب‌های با اطلاعات گسترده و پیوسته برای ارتقای نگرش و تمایل عمومی برای مشارکت در مقابله با اثرات تغییرات اقلیمی استفاده کنند	یافته‌ها
کیفی	سوگیری در دسترس بودن، سوگیری نزدیک بینی، تأیید، سوگیری اعتمادبه نفس بیش از حد، سوگیری عادت به وضعیت موجود، سوگیری نمایندگی، سوگیری اثر قالب بندی، سوگیری اثرات کار	بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در اصلاح سوگیری‌های خطمشی گذاران	واعظی و همکاران (۱۴۰۲)
		خطمشی گذاران هم، مانند دیگر آحاد جامعه، در معرض خطاهای شناختی و سوگیری قرار دارند. ابزارهای تلنگری می‌توانند جایگزین بخشی از تغییرات بنیادین در حوزه خطمشی گذاری و تصمیم‌سازی عمومی شوند. نتایج پژوهش نشان داد که در الگوی تلنگری الهام بخش، به خانه تکانی‌های اساسی، اصلاح قانون اساسی، رفرم‌های اداری و ایجاد فضای گفت‌وگو و به وجود آوردن پیش فرض‌های جدید بیشتر اشاره شده است	یافته‌ها
کیفی	قالب بندی انتخاب‌ها یا گزینه‌ها (مثل نقاط مرجع، اطلاعات، مسائل، سود در مقابل زیان، زیان‌گریزی، رفتار جستجوی ریسک، سوگیری وضع موجود)	سیاست‌گذاری عمومی با رویکرد رفتاری	مظفر و همکاران (۱۴۰۱)
		سوگیری‌ها متوجه سیاست‌گذاران هم می‌باشد. لذا باید به آن‌ها هشدارهایی در مورد سوگیری‌های احتمالی تصمیم‌گیری‌هایشان ارائه کرد. به عنوان نمونه، گاهی در تدوین سیاست‌ها شاهد بروز سوگیری فرضی‌های هستیم که برای حذف یا تقلیل آن می‌توان متغیرهای بیشتر و متنوع‌تری را در تحلیل‌ها و در نتیجه، تدوین سیاست‌های رفتاری گنجانند.	یافته‌ها
کیفی	اثر چارچوب بندی، اختصاص توجه، سوگیری تأیید، تقویت گروهی، توهم شباهت، مخالفت میان گروهی، سوگیری خوش بینی، توهم کنترل	راهکارهای کاهش سوگیری‌های شناختی به منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مجلس شورای اسلامی	نوروزی و عبدالحسین زاده (۱۴۰۱)
		مقامات و سیاست‌گذاران جهت حل مسائل کلان باید تصمیمات فراوان و مهمی اتخاذ کنند. نمایندگان مجلس شورای اسلامی به عنوان یکی از تصمیم‌گیران مهم نظام حاکمیتی، همانند سایر افراد از سوگیری‌های شناختی و رفتاری در تصمیم‌گیری مصون نیستند و در معرض انواع خطاها قرار دارند و لازم است ضمن آگاهی از انواع سوگیری‌ها برای مواجهه با آن‌ها توانمند شوند.	یافته‌ها
کمی	قالب‌بندی سود و زیان	Do Administrative Procedures Fix Cognitive Biases?	Chen & Libgober (2024)
		رویه‌های اداری می‌توانند برخی از شناخته‌شده‌ترین سوگیری‌های شناختی مورد بحث در ادبیات را کاهش دهند. اما اثربخشی هر یک از روش‌ها به تعصبی که فرد در ذهن دارد بستگی دارد. تحلیل کمی هزینه-فایده (CBA) می‌تواند سوگیری‌های شناختی را کاهش دهد. در مقابل، استدلال می‌شود که رویه‌ها باید به‌عنوان جانشین‌های ناقص و مشروط به کاهش مزایای حاشیه‌ای مفهوم شوند.	یافته‌ها

روشن پژوهش	سوگیری	موضوع	مطالعه شناخته شده
کیفی	سوگیری پس‌بینی، دید تونلی، سوگیری تایید، تراژدی عوام، اثر وقف، مغالطه هزینه غرق شده	Cognitive bias and how to improve sustainable decision making	Korteling et al. (2023)
			<b>یافته‌ها</b> انتخاب‌ها یا رفتارها در نهایت، بر اساس این دانش، تکنیک‌های تأثیرگذاری (مداخلات، تحریک‌ها، مشوق‌ها) را برای کاهش یا سرمایه‌گذاری بر این سوگیری‌ها به منظور پرورش انتخاب‌ها و رفتارهای پایدارتر توصیف می‌شود. اگرچه سوگیری‌ها در تفکر و تصمیم‌گیری در همه افراد ذاتی است، ممکن است فرض شود که سوگیری‌ها ممکن است بسته به مکان، کارکرد و نقش افراد در موقعیت‌های تصمیم‌گیری متفاوت باشد.
کیفی	کلیشه‌ای، در دسترس بودن، مجموعه حل مسئله، تصور پذیری، نفرین دانش، تعصب تایید، توهم عمق توضیحی، تعصب درون گروهی، تعصب لنگر انداختن، مغالطه برنامه ریزی، کادربندی، اثر بانده، اشتباه هزینه غرق شده، تثبیت عملکردی، برتری توهمی	Cognitive Biases and Debiasing in Strategic Decision Making	Muntwiler (2023)
			<b>یافته‌ها</b> نقشه‌برداری سوگیری‌های شناختی، با استفاده از پنج مرحله کلی فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، به مدیران و سایر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک کمک می‌کند تا در فرآیند تصمیم‌گیری «چه چیزی ممکن است اشتباه پیش برود» را شناسایی کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهد این نقص‌ها را شناسایی و پیش‌بینی کنند. آن‌ها را تشخیص دهید و گام بعدی را به سمت مداخله اصلاحی بردارید.
کیفی	سوگیری تایید، اکتشافی در دسترس بودن و سوگیری خوش بینی	Measuring the Effectiveness of Cognitive Biases on Climate-Oriented Decision Making: A Novel Consideration for Policy Ideation and Enforcement	Hao and Clark (2023)
			<b>یافته‌ها</b> احتمال خطای انسانی و اطلاعات نادرست را در نظر بگیرید. علاوه بر این، تصدیق سوگیری‌های شناختی می‌تواند اعتماد عمومی را به سیاست‌گذاری افزایش دهد. این فرآیند با نشان دادن تمایل به پرداختن به نقاط کور بالقوه و سوگیری‌ها انجام شود. دغام سوگیری‌های شناختی در تولید سیاست تغییر آب و هوا گامی مهم در جهت ایجاد سیاست‌های موثرتر و عادلانه‌تر است.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نوع داده‌ها کیفی است و با روش پژوهش کتابخانه‌ای و از نوع مطالعات ثانویه و اسنادی و بصورت مقطعی انجام شده است. در این راستا از آن‌جا که با توجه به هدف این مطالعه، بکارگیری روش کیفی یافته‌هایی باکیفیت‌تر نسبت به روش کمی ایجاد خواهد کرد و همچنین به علت اعتبار و جامعیت روش مطالعات ثانویه نسبت به اولیه جهت شناسایی مدل، از روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به‌دست آوردن یافته‌های جامعی از این موضوع بر پایه‌ی مرور مطالعه‌های گذشته استفاده شده است (منصوری موید و همکاران، ۱۳۹۹). لذا جامعه آماری این پژوهش مجموعه مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته در زمینه سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیمات استراتژیک و ابعاد مرتبط با این موضوع مانند سوگیری‌های شناختی، سوگیری‌های تصمیم‌گیری، سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تصمیمات استراتژیک حوزه حکمرانی و غیره است و نحوه انتخاب نمونه به صورت هدفمند و با جست‌وجوی این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی مانند امرالد، وب آو ساینس، اشپرینگر، اسکوپوس، گوگل اسکالر و غیره

و داخلی مانند نورمگز، مگیران، سیوبلیکا، مرکز پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و غیره (پژوهش‌های سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲) و بررسی تا حد اشباع نظری و پژوهش‌های انجام شده در این حوزه است. پس از جست‌وجو و انتخاب متون مناسب اولیه از ادبیات موجود و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی مرتبط با سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیمات استراتژیک، از طریق فرایند روش فراترکیب، به کدگذاری، مشابهت‌یابی و تلخیص متون بر اساس کلیدواژه‌های موردنظر پرداخته شد و در ادامه مورد ارزیابی و اعتباریابی قرار گرفت (Paul & Barari, 2022). بطور کلی، تجزیه و تحلیل اطلاعات در ۳ مرحله انجام شده است. در مرحله اول، با بررسی کامل ادبیات تحقیق، فهرستی از مقالات مرتبط با این حوزه و حتی مقالاتی که به‌طور مستقیم به این موضوع نپرداخته‌اند، تهیه گردید؛ در مرحله دوم، چکیده این مقالات استخراج و مقالات دسته‌بندی شدند و در مرحله سوم، با استخراج عناصر کلیدی، ترکیب نهایی انجام گردید و تحلیل و جمع‌بندی صورت گرفت (کردحیدری و همکاران، ۱۳۹۸). برای بهره‌گیری از این روش پژوهشی، روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) مورد استفاده قرار گرفت که عبارت است از:



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب (کردحیدری و همکاران، ۱۳۹۸)

در این پژوهش روایی جست‌وجوها و کلیدواژه‌ها از طریق روایی صوری و گروه کانونی و ارتباط با ۵ نفر از اساتید و خبرگان حوزه استراتژی رفتاری، سیاست‌گذاری و راهبردی مرتبط با پژوهش مورد بررسی و تایید قرار گرفته و در نهایت به‌منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده، مجدداً از شاخص کاپا استفاده شده است که در این مرحله مقدار

<sup>6</sup> Sandelowski and Barroso

این شاخص برابر با ۰/۷۲، در سطح توافق معتبر، می‌باشد که در ادامه و در بخش روایی و پایایی یافته‌های پژوهش، به تشریح جزئیات روایی و پایایی پرداخته شده است.

### ۳-۱- سوال تحقیق

جهت تنظیم سوال تحقیق از شاخص‌های مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش استفاده گردیده است. در این تحقیق سوالات بصورت زیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند:

#### جدول ۲. پرسش‌های گام نخست پژوهش

پارامتر	سوال‌های پژوهش
چیستی کار	شناسایی مولفه‌ها، عناصر و شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی
جامعه مورد مطالعه	اسناد موجود شامل مقالات، کتب و پایان‌نامه‌ها که در آن‌ها بیشتر به شناسایی مولفه‌ها و عوامل سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی پرداخته شده است.
محدودیت زمانی	کلیه آثار موجود بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ میلادی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ خورشیدی.
چگونگی روش	بکارگیری رویکرد فراترکیب شامل بررسی موضوعی، شناسایی نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم و دسته‌بندی و تشکیل مدل.

در این راستا، بطور کلی دو سوال زیر مطرح می‌گردد:

۱. سوگیری‌های شناختی موثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سیاست‌گذاران در حوزه حکمرانی کدامند؟

۲. نحوه تحلیل و پیکره‌بندی (الگوی روابط) این عوامل به چه صورت است؟

### ۳-۲- مرور ادبیات تحقیق

در این مرحله با استفاده از کلمات کلیدی تحقیق، به جستجوی نظام‌مند مطالب منتشر شده در مجلات علمی معتبر و همچنین منابع عمومی و سایت‌های سازمان‌های معتبر خارجی و داخلی با هدف تعیین اسناد معتبر، و مرتبط در بازه زمانی مناسب پرداخته شد (کردحیدری و همکاران، ۱۳۹۸).

جامعه این تحقیق، مقالات منتشر شده در منابع اطلاعاتی مجلات و نشریات معتبر داخلی و خارجی که در بخش روش‌شناسی تشریح شده می‌باشد. تلاش گردید از واژه‌های کلیدی همچون سوگیری شناختی، تصمیم‌گیری حکمرانی، تصمیم‌گیری استراتژیک، تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران و واژه‌های ترکیبی جهت جستجوی مقاله‌ها استفاده شود.

#### جدول ۳. کلیدواژه‌های مورد استفاده در جستجوی منابع

شماره	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱	سوگیری شناختی	Cognitive bias
۲	تصمیم‌گیری حکمرانی	Governance decision making
۳	تصمیم‌گیری استراتژیک	Strategic decision making
۴	تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران	Policy makers decision making
۵	ترکیبی از موارد بالا	

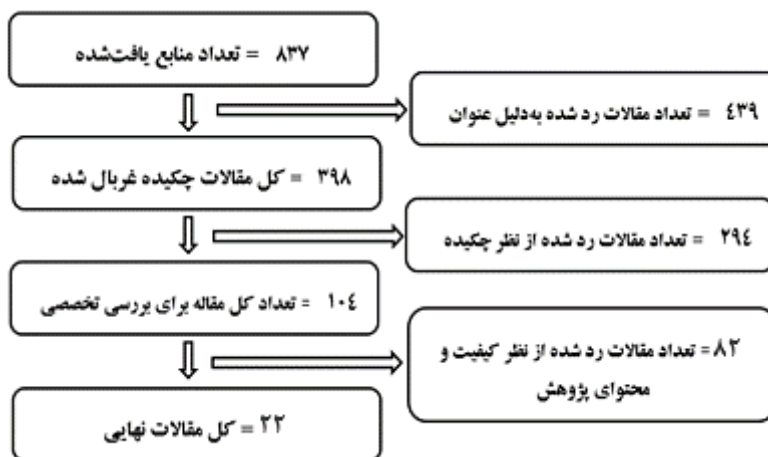
#### جدول ۴. پایگاه‌های اطلاعاتی مورد جستجو

پایگاه‌های علمی و استنادی	فراوانی مدرک باز یابی شده
گوگل اسکالر	۳۹۲ مدرک

پایگاه‌های انگلیسی	فراوانی مدرک بازبایی شده	پایگاه‌های فارسی	فراوانی مدرک بازبایی شده
وب آو ساینس	۶۸ مدرک	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران	۱۸
امرالد	۵۵ مدرک	پایگاه مجلات تخصصی نور ایران	۲۰
اشپرنگر	۶۱ مدرک	مگیران	۱۴
اسپوکوس	۳۵۴ مدرک	پایگاه چهارم دانشگاهی	۲۳
سیج	۲۵ مدرک		
تیلور	۱۹ مدرک		
وایلی	۲۷ مدرک		

### ۳-۳- جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در فرآیند جست‌وجو، مولفه‌های مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال) و غیره در نظر گرفته شدند و مقالاتی که با سوال و هدف پژوهش تناسبی نداشتند، حذف گردیدند. معیار پذیرش و رد مطالعات، شامل متغیرهای پژوهش، روابط مورد بررسی، شرایط مطالعه، جامعه مطالعه، نوع مطالعه بود. تعداد مقالات یافت شده اولیه برای انجام فراترکیب بیش از ۸۳۷ عدد بود، که از این میان، پس از بررسی عنوان مقاله‌های نمایه شده با توجه به موضوع، چکیده، پرسش، هدف تحقیق و زمینه سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک سیاست‌گذاران در حوزه حکمرانی، حدود ۱۰۴ مقاله مورد بررسی دقیق‌تر قرار گرفتند.



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

۱۰۴ مقاله مذکور از طریق فهرست COREQ 31-item، که ابزاری برای ارزیابی منابع مورد بررسی در روش‌های کیفی است و به کمک گروه کانونی تحقیق شامل ۵ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاه مالک اشتر تهران (شامل یک زن و چهار مرد بین ۴۰ تا ۶۰ سال که دارای حداقل ۱۰ سال تجربه تخصصی در حوزه استراتژی رفتاری، سیاست‌گذاری و راهبرد بوده‌اند) مورد ارزیابی قرار گرفتند و از طریق بررسی چکیده و یافته‌های پژوهش، به امتیازدهی مقالات پرداختند و کیفیت آن‌ها در سه دسته بالا، متوسط و ضعیف دسته‌بندی شدند (کردحیدری و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان ۱۰ مقاله امتیاز بیش از ۲۹ (سطح بالا)، ۱۲ مقاله بین ۲۲ تا ۲۷ (سطح متوسط) و

مابقی نمره زیر ۲۲ (سطح پایین) گرفتند. در نهایت با توجه به معیارهای ذکر شده، ۲۲ مقاله مهم‌تر که دارای کیفیت بالا و متوسط بودند، برای استخراج اطلاعات انتخاب گردیدند.

### ۳-۴- استخراج اطلاعات متون

در تحقیق حاضر، اطلاعات مقالات به این صورت دسته‌بندی می‌شوند که در ابتدا مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می‌شود (شامل نام و نام خانوادگی نویسنده و سالی را که در آن مقاله منتشر شده است) سپس به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آن‌ها، مطالعات اصلی و اولیه انجام شده‌اند، چند دفعه مرور گشته‌اند. پس از گردآوری و بررسی داده‌ها، آن‌ها به‌صورت واحدهای معنایی و کدهای مشخص دسته‌بندی خواهند شد.

### ۳-۵- تجزیه و تحلیل ترکیب یافته‌های کیفی

در این تحقیق، برای مرحله تجزیه و تحلیل، کدگذاری، مشابهت‌یابی، تلخیص متون و همچنین ارائه یافته‌های نهایی فراترکیب، از دانش خبرگان این حوزه شامل ۵ نفر از اساتید و خبرگان دانشگاه مالک اشتر تهران (شامل یک زن و چهار مرد بین ۴۰ تا ۶۰ سال که دارای حداقل ۱۰ سال تجربه تخصصی در حوزه استراتژی رفتاری، سیاست‌گذاری و راهبرد بوده‌اند) جهت دقت در کدگذاری بهره گرفته شده و از طریق مرور تبیین یافته‌ها توسط خبرگان ارائه و در نهایت توسط محقق مورد بررسی نهایی قرار گرفت. در این راستا با بررسی متون مقالات به شناسایی کدهای اولیه پرداخته و سپس با تلخیص و ترکیب آن‌ها، کدهای مفهومی ارائه شد. تحلیل زمینه، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (زمینه‌ها) موجود درون داده‌هاست که داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و حتی می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع تحقیق را نیز تفسیر نمایند. کلارک و برون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶)، فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل زمینه سامان داده‌اند که شامل:

**آشنایی با داده‌ها:** (بازخوانی مکرر داده و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها)).

**ایجاد کدهای اولیه:** این مرحله ایجاد کدهای مفهومی اولیه از داده‌ها توسط محقق و با نظارت و تایید اساتید است. در این مرحله از پژوهش، حدود ۱۳۴ کد مفهومی اولیه از ۲۲ مقاله معرفی شده شامل ۱۶ مقاله خارجی و ۶ مقاله داخلی، شناسایی شد. در جدول زیر مشخصات و یافته‌های حاصل از برخی مقاله‌های مورد بررسی توسط پژوهشگر ارائه شده است.

جدول ۵. مشخصات و یافته‌های حاصل از مقالات نهایی مورد بررسی (تاثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیمات استراتژیک سیاست‌گذاران)

نویسنده و سال	مجله	موضوع	نوع خطای شناختی	یافته‌ها
James and Barnes (1984)	Strategic Management Journal	Cognitive biases and their impact on strategic planning	ادراک ریسک	مهم است که محدودیت‌های شناختی شناخته شوند و خطرات استراتژی در رابطه با جنبه‌های کیفی در نظر گرفته و پیدا شوند.

<sup>7</sup> Clarke and Braun

مدیران می‌توانند اطلاعات را دستکاری کنند تا در تصمیمات خود بیش از حد اعتماد به نفس پیدا کنند.	اعتماد به یک استراتژی	cognitive biases, and commitment to a course of action	Academy of Management Review	Schwenk (1986)	۲
کارآفرینان رفتارهای متفاوتی با مدیران سازمان‌های بزرگ از نظر سوگیری و اکتشافی دارند.	نماینده‌گی	Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making	Journal of Business Venturing	Busenitz and Barney (1997)	۳
نقشه برداری شناختی برای تصمیم‌گیرندگان با تجربه و غیرتجربه مرتبط است، به ویژه، نقشه برداری شناختی قبل از انتخاب، سوگیری را کاهش می‌دهد.	قاب‌بندی	Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty	Strategic Management Journal	Hodgkinson et al (1999)	۴
سوگیری چارچوب‌بندی احتمالاً عامل مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک است و نشان می‌دهد که نقشه‌برداری شناختی ابزار مؤثری برای محدود کردن آسیب ناشی از این سوگیری فراهم می‌کند.	قاب‌بندی	Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty	Strategic management journal	Hodgkinson et al (1999)	۵
سوگیری‌های شناختی بر ارزیابی فرصت تأثیر منفی می‌گذارد. این رابطه با ادراک ریسک واسطه می‌شود.	ادراک ریسک	<i>Entrepreneurship theory and practice</i>	Entrepreneurship Theory and Practice	Keh et al (۲۰۰۲)	۶
کادربندی یک فرآیند شناختی برای مقابله با محیط‌های آشفته در نظر گرفته می‌شود	قاب‌بندی	Framing contests: Strategy making under uncertainty	Organization Science	Kaplan (2008)	۷
این دیدگاه بر شواهدی در مورد اکتشافی‌ها و سوگیری‌هایی که قضاوت انسان را تحریف می‌کنند، به‌ویژه به اصطلاح «اکتشافی در دسترس بودن» تأکید می‌کند، که در آن تصاویر واضح ما را به برآورد بیش از حد احتمال وقوع یک ریسک سوق می‌دهد	دسترسی	The Cognitive Foundations of Humanistic Governance	International Public Management Journal	Thacher (2009)	۸
کاهش سوگیری‌های شناختی زمینه‌های تصمیم‌گیری به روش‌هایی که منجر به انتخاب‌های عاقلانه تر می‌شود را فراهم می‌کند. در روح معماری انتخاب، استفاده از ابزارهای کنترلی برای کمک به شهروندان و سیاست‌گذاران برای غلبه بر مشکلات سوگیری تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌شود.	توهمات مثبت، خود محوری	Cognitive Barriers to Environmental Action: Problems and Solutions	Harvard Business School	Shu and Bazerman (2010)	۹

<p>استراتژی‌ها برای کمک به سیاست‌گذاران برای غلبه بر ضرر گریزی ضروری هستند. همچنین آگاهی از تمایل مردم به تلقی هرگونه انحراف از وضعیت موجود به عنوان یک ضرر بد می‌تواند به سیاست‌گذاران کمک کند تا پیامدهای عظیم نکول در مسائل مهم را درک کنند.</p> <p>دانش یک استراتژی برای غلبه بر ضرر گریزی از طریق بسته‌بندی می‌تواند به سیاست‌گذاران در تصویب قوانین بهتر کمک کند</p>					
<p>برای بهبود قضاوت در تیم‌های تصمیم‌گیری بر ویژگی‌های ترکیب گروه تمرکز کنید</p>	توهم کنترل	The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation	European Management Journal	Meissner and Wulf (2017)	۱۰
<p>منابع خلق ارزش (به عنوان مثال، نوآوری، شکل دادن به پتانسیل استراتژیک) و ارزش ایجاد و تسخیر خود (به عنوان مثال، تقلید، ادغام، و اکتساب) اغلب وابسته به انتخاب‌های مدیریتی درونگرا هستند که حقایق و اطلاعات را دست کم می‌گیرند و تأثیرات سوگیری‌های شناختی در مراحل مختلف و نحوه مقابله با آن‌ها بررسی شده است.</p>	خوش بینی بیش از حد، توهم کنترل، تایید، ریسک‌گریزی	Understanding Cognitive Biases in Strategic Decisions for Value Creation and Capture	Springer International Publishing	Bratnicki and Dyduch (2020)	۱۱
<p>زمانی که سیاست‌گذاران متقاعد شوند که یک راه حل خاص کارساز خواهد بود، احتمالاً به دنبال شواهدی می‌گردند که از اعتقادات قبلی آنها پشتیبانی می‌کند و بعید است که تحت تأثیر استدلال‌هایی قرار گیرند که مخالف آنها هستند («سوگیری تأیید»). این مقاله بینش‌هایی در مورد اینکه چگونه می‌توان از آنها برای توسعه مداخلات حاکمیت آب و هوای شهری برای ترویج رفتارها بهره‌برداری کرد، ارائه می‌کند.</p>	تایید	Urban climate governance informed by behavioural insights: A commentary and research agenda	Urban Studies	Heijden (2020)	۱۲
<p>شواهد تجربی محدودی در مورد تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تخمین، قضاوت و وظایف تصمیم‌گیری در بحران‌ها وجود</p>	قاب‌بندی، تایید، لنگراندازی	The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental	International Journal of Disaster Risk Reduction	Paulus et al (2022)	۱۳



<p>دارد. از آنجایی که واکنش به بحران به طور فزاینده‌ای از طریق IS تسهیل می‌شود، ما عملکردهای انحرافی را پیشنهاد می‌کنیم که رفتار جانبدارانه کاربر را در بحران‌ها به حساب می‌آورند.</p>		<p>evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups</p>			
<p>نقشه‌برداری سوگیری‌های شناختی، با استفاده از پنج مرحله کلی فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، به مدیران و سایر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک کمک می‌کند تا در فرآیند تصمیم‌گیری «چه چیزی ممکن است اشتباه پیش برود» را شناسایی کنند و به آن‌ها اجازه می‌دهد این نقص‌ها را شناسایی و پیش‌بینی کنند. ، آنها را تشخیص دهید و گام بعدی را به سمت مداخله اصلاحی بردارید. با دانستن و درک مشکل، یک استراتژیست می‌تواند با استفاده از روش‌های انحرافی مناسب در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک، مداخله اصلاحی را آغاز کند. با دانستن سبک تصمیم‌گیری فردی خود، مدیران می‌توانند از "نقشه‌های ریسک سوگیری" برای تجزیه و تحلیل رفتار تصمیم خود، حساسیت بالقوه آن‌ها به سوگیری‌های شناختی خاص، و کیفیت آگاهی و نقاط کور سوگیری متعاقب آن‌ها استفاده کنند.</p>	<p>کلیشه‌ای، دسترسی، نفرین دانش، تایید توهم عمق توضیحی، تعصب درون گروهی، تعصب لنگراندازی، مغالطه برنامهریزی، قاب‌بندی، اشتباه هزینه غرق شده، تشبیه عملکردی، برتری توهمی (بیش از حد)</p>	<p>Cognitive Biases and Debiasing in Strategic Decision Making</p>	<p>Doctoral dissertation, Universität St. Gallen</p>	<p>Muntwiler (2023)</p>	<p>۱۴</p>
<p>ادبیات نشان می‌دهد که چگونه سوگیری‌های شناختی بر نتیجه مذاکرات سیاست‌گذاران تأثیر می‌گذارد. انتخاب‌ها یا رفتارها در نهایت، بر اساس این دانش، تکنیک‌های تأثیرگذاری (مداخلات، تحریک‌ها، مشوق‌ها) را برای کاهش یا سرمایه‌گذاری بر این سوگیری‌ها به منظور پرورش انتخاب‌ها و رفتارهای پایدارتر توصیف می‌شود. اگرچه سوگیری‌ها در تفکر و تصمیم‌گیری در همه افراد ذاتی است، ممکن است فرض شود که سوگیری‌ها ممکن است بسته به مکان، کارکرد و نقش</p>	<p>دید تونلی، تایید، ترازودی عوام، اثر وقف، مغالطه هزینه غرق شده</p>	<p>Cognitive bias and how to improve sustainable decision making</p>	<p>Front. Psychol</p>	<p>Korteling et al (2023)</p>	<p>۱۵</p>

افراد در موقعیت‌های تصمیم‌گیری متفاوت باشد. از سوی دیگر تأثیرات و وابستگی‌های متقابل زیادی در عرصه سیاست‌گذاری وجود دارد					
رویه‌های اداری می‌توانند برخی از شناخته‌شده‌ترین سوگیری‌های شناختی مورد بحث در ادبیات را کاهش دهند. اما اثربخشی هر یک از روش‌ها به تعصبی که فرد در ذهن دارد بستگی دارد. تحلیل کمی هزینه-فایده (CBA) می‌تواند سوگیری‌های شناختی را کاهش دهد. در مقابل، استدلال می‌شود که رویه‌ها باید به‌عنوان جانشین‌های ناقص و مشروط به کاهش مزایای حاشیه‌ای مفهوم شوند.	چارچوب سود و زیان	Do Administrative Procedures Fix Cognitive Biases?	Journal of Public Administration Research and Theory	ChenLibgobor (2024)	۱۶
جایگاه حکمرانی، جایگاه حکمرانی است که باید مصون از خطا باشد چرا که اشتباه حکمرانان نسبت به مردم عادی، چندبرابر پژواک می‌یابد و در جوانب مختلف زندگی مردم نمایان می‌شود. بر مبنای همین نگاه، اشتباه سهوی و عمدی حکمرانان می‌تواند هزینه‌های گزاف و جبران‌ناپذیری را به کسور وارد کند. البته باید توجه داشت که نمی‌توان به صورت کامل خطاهای شناختی را از فرآیند تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری حذف نماییم، بلکه باید در صدد مهار این خطاها بود.	قاب‌بندی، خطای لنگراندازی، وضع موجود، خطای دسترسی، معرف بودن یا نمایندگی، سود و زیان، فیلترذهنی، تعمیم افراطی، خطای استدلال عاطفی	ارائه نوع شناسی خطاهای شناختی در فهم مسائل حکمرانی	اولین همایش ملی حکمرانی	عبدالحمید (۱۳۹۸)	۱۷
تصمیم می‌تواند تحت تأثیر اطلاعات تغییر شکل یافته بیرونی از محیط یا اطلاعات کاذب درونی خود ساخته سیستم عصبی مرکزی و توهم حاصله شکل گیرد. دریافت این اطلاعات غلط می‌تواند بدلیل آسیب‌گیرنده‌های حسی یا صدمات مغزی یا سوء مصرف مواد و دارو، حاصل آمده باشد. از سوی دیگر کهولت سن و آسیب‌های مغزی می‌تواند موجب کاهش و یا غیر متجانس شدن نرون‌های مغزی و ایجاد	تأیید	درآمدی بر رابطه ساحت زیستی و ساحت شناختی سیاستگذار: مغز، ذهن و تصمیم	فصلنامه سیاستگذاری عمومی	پهلوی و غفاری (۱۳۹۹)	۱۸

<p>دمانس و از دست دادن خاطرات هویتی گردد. این دسته از ناهنجاری بافتی مغز، موجب کاهش ظرفیت تصمیم‌گیری مغزت ذهن، سوگیری‌های شناختی و کاهش توانایی‌های تصمیم‌گیری درست و به‌موقع و یا منجر به اتخاذ تصمیمات ناهنجار می‌شود دامنه این اختلال تصمیم‌گیری می‌تواند از حوزه فردی فراتر رفته و با توجه به حوزه نفوذ سیاست‌گذار، تصمیمات و سیاست‌های اجتماعی و ملی و در نتیجه سمت و سوگیری توسعه تمدنی در کشور و جهان را مورد تأثیر قرار دهد</p>					
<p>سوگیری‌ها متوجه سیاست‌گذاران هم می‌باشد. لذا باید به آن‌ها هشدارهایی در مورد سوگیری‌های احتمالی تصمیم‌گیری‌هایشان ارائه کرد. به عنوان نمونه، گاهی در تدوین سیاست‌ها شاهد بروز سوگیری فرضیه‌ای هستیم که برای حذف یا تقلیل آن می‌توان متغیرهای بیشتر و متنوع‌تری را در تحلیل‌ها و در نتیجه، تدوین سیاست‌های رفتاری گنجانده</p>	<p>قاب بندی انتخاب‌ها یا گزینه‌ها (مثل نقاط مرجع، اطلاعات، مسائل، سود در مقابل زیان، گریزی، رفتار جستجوی ریسک، سوگیری وضع موجود)</p>	<p>سیاست‌گذاری عمومی با رویکرد رفتاری</p>	<p>مطالعات مدیریت راهبردی</p>	<p>مظفر و همکاران (۱۴۰۱)</p>	<p>۱۹</p>
<p>مقامات و سیاست‌گذاران جهت حل مسائل کلان باید تصمیمات فراوان و مهمی اتخاذ کنند نمایندگان مجلس شورای اسلامی به عنوان یکی از تصمیم‌گیران مهم نظام حاکمیتی، همانند سایر افراد سوگیری‌های شناختی و رفتاری در تصمیم‌گیری مصون نیستند و در معرض انواع خطاها قرار دارند و لازم است ضمن آگاهی از انواع سوگیری‌ها برای مواجهه با آن‌ها توانمند و مجهز شوند.</p>	<p>اثر قاب‌بندی، توجه، تأیید، درون‌گرویی، توهم شباهت، سوگیری خوش بینی، توهم کنترل</p>	<p>راهکارهای کاهش سوگیری‌های شناختی به منظور ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مجلس شورای اسلامی</p>	<p>مطالعات بنیادین حکمرانی (گروه ابزارهای حکمرانی)</p>	<p>نوروزی و عبدالحسین‌زاده (۱۴۰۱)</p>	<p>۲۰</p>
<p>خطامشی‌گذاران هم، مانند دیگر آحاد جامعه، در معرض خطاهای شناختی و سوگیری قرار دارند. ابزارهای تلنگری می‌توانند جایگزین بخشی از تغییرات بنیادین در حوزه خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌سازی عمومی شوند. نتایج پژوهش نشان داد</p>	<p>سوگیری در دسترس بودن، تأیید، سوگیری اعتمادبه‌نفس بیش از حد، سوگیری عادت به وضعیت موجود، سوگیری</p>	<p>بررسی قابلیت تلنگرهای رفتاری در اصلاح سوگیری‌های خط‌مشی‌گذاران</p>	<p>مدیریت دولتی</p>	<p>واعظی و همکاران (۱۴۰۲)</p>	<p>۲۱</p>

که در الگوی تلنگری الهام بخش، به خانه تکانی‌های اساسی، اصلاح قانون اساسی، رفرم‌های اداری و ایجاد فضای گفتمان و به وجود آوردن پیش فرض‌های جدید بیشتر اشاره شده است	نمابندگی، سوگیری اثر قالب بندی، سوگیری اثرات کار				
سیاست‌گذاران حوزه تغییرات اقلیمی می‌توانند از اطلاعات قالب‌هایی که تداعی کننده زبان در زمان حال است و همچنین قالب‌های با اطلاعات گسترده و پیوسته برای ارتقای نگرش و تمایل عمومی برای مشارکت در مقابله با اثرات تغییرات اقلیمی استفاده کنند	اثر قاب‌بندی	نقش سوگیری‌های شناختی در سیاست‌گذاری تغییر اقلیم با استفاده از نظریه‌های اقتصاد رفتاری	پژوهش‌های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)	پناهی و همکاران (۱۴۰۲)	۲۲

با توجه حجم مقالات و عبارت موجود در آن‌ها، جهت افزایش دقت در کدگذاری مفاهیم مقالات و افزایش کیفیت یافته‌های جمع آوری شده تحت عنوان سوگیری‌ها، هریک از سوگیری‌های جدول (۵)، بصورت مجزا در جدول (۶) مورد بررسی قرار گرفته و اصطلاح لاتین و فارسی آن تبیین شده و تعریف آن همراه با منبعی معتبر تشریح شده است تا تاییدی بر درستی سوگیری‌های شناسایی شده باشد و در نهایت به دسته‌بندی سوگیری‌های مرتبط با هم پرداخته شد. نتایج حاصل از این بخش به تفکیک هر بعد در جدول (۶) ارائه شده است.

**جست‌وجوی کدهای گزینشی (شاخص‌ها):** (شروع تحلیل کدها و ترکیب نمودن آن‌ها به عنوان یک زمینه کلی و کنار گذاشتن کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری).

**شکل‌گیری زمینه‌های فرعی (مولفه‌ها):** (این مرحله، انجام دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به زمینه‌های فرعی است. در این مرحله، ۴۰ مفهوم (سوگیری شناختی سیاست‌گذاران) حاصل گردید).

**تعریف و نام‌گذاری زمینه‌های اصلی (بعدهای اصلی):** تعریف و بازبینی زمینه‌های اصلی سپس تحلیل آن‌ها به منظور مشخص نمودن ماهیت آن چیزی که یک زمینه در مورد آن بحث می‌کند. در این تحقیق، پس از رفت و برگشت میان زمینه‌های فرعی، ۵ مقوله (دسته اصلی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران) به دست آمد. با توجه به نتایج فراترکیب، مشخص شد که به‌طور کلی، عوامل اصلی یا دسته‌های سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در حوزه پژوهش شامل سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت، سوگیری‌های پردازش اطلاعات، سوگیری‌های آگاهی و ادراک، سوگیری‌های خودمحوری و سوگیری‌های اجتماعی و گروهی هستند.

جدول ۶. سوگیری‌ها و دسته‌های حاصل از مقالات مورد بررسی

ابعاد اصلی (دسته)	تعریف	فراوانی	معادل فارسی	مفاهیم (سوگیری‌ها)
-------------------	-------	---------	-------------	--------------------

۱	Anchoring	لنگراندازی	۸	سوگیری لنگر یک سوگیری شناختی فراگیر است که باعث می‌شود فرد به شدت به اطلاعاتی که در اوایل فرآیند <b>تصمیم‌گیری</b> دریافت کرده تکیه نماید (Gruen & Gizycki, 1993).
۲	Availability	دسترسی	۱۰	سوگیری در دسترس بودن یک میانبر شناختی است که برای <b>تصمیم‌گیری</b> و قضاوت سریع به آنچه فوراً به ذهن می‌رسد متکی است (Wu et al.:Fares, 2014). (al, 2017).
۳	representativeness	نماینده‌گی	۵	سوگیری نمایندگی، که به عنوان اکتشافی بازنمایی نیز شناخته می‌شود، زمانی اتفاق می‌افتد که بر اساس اینکه افراد یا موقعیت‌ها چگونه با یک نمونه اولیه یا کلیشه خاص مطابقت دارند، <b>قضاوت</b> یا تصمیم گرفته می‌شود (Bílek et al, 2018).
۴	Extreme generalization	تعمیم افراطی	۵	سوگیری تعمیم شدید، به تمایل به ایجاد مفروضات یا <b>نتایج</b> بسیار گسترده بر اساس شواهد محدود اشاره دارد و می‌تواند تحت تأثیر فرضیات و رویه‌های صریح باشد که فضای فرضیه‌های بالقوه را کاهش دهد (Spears et al, 2001).
۵	Reference points	نقاط مرجع	۳	سوگیری نقطه مرجع بر قضاوت تأثیر می‌گذارد، زیرا افراد تمایل دارند در مورد اعمال نادرست اخلاقی با شدت کمتری <b>قضاوت</b> کنند، زمانی که از موقعیت به حداقل میزان بهره‌برداری نمی‌شود. در تصمیم‌گیری، سوگیری وضعیت موجود منجر به افزایش احتمال انتخاب وضعیت موجود یا نقطه مرجع نسبت به یک جایگزین جدید می‌شود (Clot et al., 2022).
۶	Functional Fixedness	تثبیت عملکردی	۳	تثبیت عملکردی یک سوگیری شناختی است که توانایی فرد را برای استفاده از یک شی به روش‌هایی بیشتر از آن چه که به طور سنتی استفاده می‌شود محدود می‌کند و بر توانایی فرد برای نوآوری و خلاقیت در هنگام <b>حل چالش‌ها</b> تأثیر می‌گذارد (Munoz-Rubke et al, 2018).
۷	gain-loss framing	چارچوب سود-زیان	۴	سوگیری چارچوب سود-زیان به تمایل افراد برای <b>تصمیم‌گیری</b> بر اساس این که آیا گزینه‌ها به عنوان سود بالقوه یا زیان احتمالی ارائه می‌شوند، اشاره دارد (Xu et al, 2020).
۸	Risk aversion	ریسک‌گریزی	۷	سوگیری ریسک‌گریزی، یک سوگیری ادراکی است که افراد را در مواجهه با عدم قطعیت به <b>تصمیم‌گیری</b> غیربهبینه سوق می‌دهد. این سوگیری تحت تأثیر بازنمایی ذهنی نادرست موقعیت‌های تصمیم‌گیری است که منجر به گرایش اجتناب از خطر می‌شود (Khaw et al, 2017).
۹	Sunk Cost Fallacy	هزینه غرق شده	۴	اشتباه هزینه غرق شده یک سوگیری <b>تصمیم‌گیری</b> است که در آن افراد به سرمایه‌گذاری در یک پروژه یا تصمیم بر اساس سرمایه‌گذاری‌های گذشته، علیرغم فقدان پتانسیل آینده، ادامه می‌دهند (Strough et al, 2008).
۱۰	Status quo	وضع موجود	۴	سوگیری وضعیت موجود یک سوگیری عاطفی است و به <b>تصمیم‌گیری</b> به منظور ترجیح حفظ وضعیت فعلی یا قبلی خود، یا ترجیح به عدم انجام هیچ اقدامی برای تغییر

				این وضعیت فعلی یا قبلی اشاره دارد ( Kambi, 2014)	
۱۱	Confirmation	تایید	۵	در سوگیری تایید، افراد را به جستجو، <b>تفسیر</b> ، و یادآوری اطلاعات به گونه‌ای سوق می‌دهد که باورهای موجود آن‌ها را تایید کند، در حالی که شواهد متناقض را نادیده می‌گیرند ( Ward et al, 2009; Nickerson, 1998).	سوگیری‌های پردازش اطلاعات
۱۲	Framing	قاب بندی	۸	اثر قاب‌بندی تمایل به <b>پردازش</b> متفاوت از یک اطلاعات، بسته به نحوه ارائه آن اطلاعات اشاره دارد (Plous, 1993).	
۱۳	tunnel vision	دید تونلی	۴	دید تونلی یک سوگیری خطرناک است. ما را به نتایجی هدایت می‌کند که به نظر درست اما اشتباه است. دید تونلی به ما پاسخ‌هایی می‌دهد که انتظارش را داریم، در حالی که حقیقت را پنهان می‌کند. دید تونلی با سوگیری تایید، سوگیری پس‌بینی و سوگیری <b>تحلیل</b> نتیجه مرتبط است (Elaad, 2022).	
۱۴	mental filter	فیلترذهنی	۶	فیلترینگ ذهنی نوعی الگوی <b>تفکر</b> منفی است که در آن فرد تنها بر جنبه‌های منفی یک موقعیت تمرکز می‌کند، در حالی که جنبه‌های مثبت را نادیده می‌گیرد. همچنین به عنوان فیلتر شناختی، سوگیری منفی یا انتزاع انتخابی شناخته می‌شود (Bras et al, 2020).	
۱۵	illusion of similarity	توهم شباهت	۳	توهم سوگیری شباهت یک پدیده شناختی است که افراد را وادار می‌کند تا شباهت بین آیتم‌ها را با وجود تفاوت در قدرت انجمنی بیش از حد <b>برآورد</b> کنند ( Castel et al, 2007).	
۱۶	Problem-solving Set	مجموعه حل مسئله	۳	سوگیری مجموعه حل مسئله تمایل به رویکرد <b>تحلیل</b> مسائل به شیوه‌ای ثابت بر اساس راه حل‌های قبلی اشاره دارد (Ollinger et al, 2008).	
۱۷	Adaptive	انطباق	۵	سوگیری انطباقی این ایده است که مغز انسان به جای اینکه به طور واقعی یا حتی منطقی استدلال کند، تکامل یافته است (Haselton, 2003).	
۱۸	proportionality	تناسب	۶	سوگیری تناسب که به عنوان اکتشافی رویداد اصلی/علت اصلی نیز شناخته می‌شود، تمایل به این فرض است که رویدادهای بزرگ دلایل بزرگی دارند. این نوعی سوگیری شناختی است و نقش مهمی در تمایل افراد به <b>برآورد</b> و پذیرش نظریه‌های توطئه دارد ( Lemen & Cinnirella, 2007).	
۱۹	Illusion of Explanatory Depth	توهم عمق توضیحی	۳	سوگیری توهم عمق توضیحی (IOED)، که در آن افراد <b>درک</b> خود از یک مفهوم را بیش از حد ارزیابی می‌کنند و با عوامل مختلفی مرتبط است ( Gaviria & Corredor, 2021).	
۲۰	Overconfidence	اعتماد بیش از حد		اثر اعتماد بیش از حد یک سوگیری ثابت است که در آن <b>اعتماد ذهنی</b> فرد به قضاوت‌هایش به‌طور قابل اعتمادی بیشتر از دقت عینی آن قضاوت‌ها است، به‌ویژه زمانی که اطمینان نسبتاً بالا باشد (Moore, 2008).	
۲۱	positive illusions	توهمات مثبت	۴	توهم مثبت شکلی از خودفریبی است که در آن افراد <b>نگرش</b> ‌های متورم و مطلوبی نسبت به خود یا اطرافیان‌شان دارند. رایج‌ترین توهمات مثبت عبارتند از:	

سوگیری‌های پردازش اطلاعات

سوگیری‌های آگاهی و ادراک

				اغراق در صفات مثبت. بیش از حد برآورد کردن میزان کنترل خود در زندگی (Brown et al, 1996).
۲۲	Emotional reasoning	استدلال عاطفی	۵	سوگیری استدلال عاطفی تمایل افراد به این باور است که احساسات ذاتی و تجسم‌یافته هستند و آن‌ها را به استفاده از احساسات خود به عنوان منبع اطلاعات در مورد دنیای بیرون سوق می‌دهد (Marinucci et al, 2023).
۲۳	Endowment effect	اثر وقف	۴	سوگیری اثر وقف، تمایل افراد به ارزش بالاتری برای اقلامی است که دارند در مقایسه با ارزشی که برای همان اقلام قائل می‌شوند اگر آن‌ها را نداشتند (Arlen et al, 2002).
۲۴	Imaginability	تصورپذیری	۷	سوگیری تصورپذیری، فرض افراد را توصیف می‌کند که رویدادهایی که به راحتی می‌توانند تصور کنند محتمل‌تر هستند (Williams et al, 2003).
۲۵	Perceptions of the Planning Fallacy	مغالطه برنامه‌ریزی	۶	مغالطه برنامه‌ریزی، تمایل به دست کم گرفتن زمان مورد نیاز برای تکمیل یک کار است و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد (Pezzo et al, 2006).
۲۶	Hindsight	پس‌بینی	۵	سوگیری پس‌بینی، تمایل به بیش از حد تخمین زدن قابل پیش‌بینی بودن یک نتیجه پس از شناخته‌شدن، پیامدهای مهمی در زمینه‌های مختلف قانونی دارد (Giroux et al, 2016).
۲۷	Risk perception	ادراک ریسک	۶	سوگیری ادراک ریسک یک پدیده پیچیده و چندوجهی است و می‌تواند منجر به ادراک تحریف شده از خطر شود، به طوری که افراد اغلب تهدیدهای خاص را بر دیگران اولویت می‌دهند (Brown et al, 2015).
۲۸	Stereotyping	کلیشه‌ای	۹	تعصب کلیشه‌ای، یک باور بیش از حد تعمیم یافته در مورد گروه خاصی از مردم است که اغلب بر اساس نژاد، جنسیت، حرفه یا مذهب است (Nadeem et al, 2020).
۲۹	attention	توجه	۸	سوگیری توجه به این اشاره دارد که چگونه ادراک یک فرد تحت تأثیر عوامل انتخابی در توجه او قرار می‌گیرد؛ این سوگیری ممکن است عدم موفقیت یک فرد را در نظر گرفتن احتمالات جایگزین در زمانی که مشغول یک رشته فکری موجود است، توضیح دهد (Billington et al, 2008).
۳۰	Confidence in a strategy	اعتماد به یک استراتژی	۶	سوگیری اعتماد در استراتژی به تمایل افراد برای دست بالا بردن دانش موقعیتی خود اشاره دارد که منجر به تصمیم‌گیری غیربهبینه می‌شود (Sulistyawati et al, 2011).
۳۱	Illusory Superiority (Overestimation)	برتری توهمی (بیش از حد)	۹	برتری توهمی، همچنین به عنوان سوگیری برآورد بیش از حد شناخته می‌شود، یک سوگیری خودخواهانه است که افراد را به این باور می‌رساند که بهتر از دیگران هستند (Hoorens, 1995).
۳۲	optimism	خوش‌بینی	۹	سوگیری خوش‌بینی، تمایل به دست کم گرفتن ریسک شخصی در مقایسه با دیگران، یک پدیده فراگیر است که برای رویدادهای مثبت و منفی رخ می‌دهد (Gouveia & Clarke, 2001).
۳۳	Overoptimism	خوش‌بینی بیش از حد	۷	سوگیری بیش از حد خوش‌بینی، تمایل افراد به تخمین بیش از حد احتمال موفقیت است که باعث می‌شود

				شکست را به عوامل خارجی و موفقیت را به اقدامات <b>خود</b> نسبت دهند (Steen, 2004).
۳۴	egocentris m	خودمحوری	۷	سوگیری خود محوری، تمایل به درک <b>خود</b> به عنوان علت و هدف رفتار دیگران است. این سوگیری متأثر از عزت نفس است و می‌تواند منجر به برآورد بیش از حد توجه دیگران شود (Zuckerman et al, 1983).
۳۵	Self-potentiatin g	خودتقویت‌دهنده	۵	مفهوم سوگیری خودتقویت‌دهنده که به عنوان سوگیری خدمت‌خواهانه نیز شناخته می‌شود، یکی از جنبه‌های کلیدی شناخت و رفتار انسان است. این به تمایل افراد برای تفسیر و توضیح نتایج به شیوه‌هایی که به نفع <b>خودشان</b> است، اغلب بدون نیاز به دقیق بودن این تفاسیر اشاره دارد (Chemtob et al, 1988).
۳۶	Illusion of control	توهم کنترل	۷	سوگیری توهم کنترل یک گرایش شناختی برای بیش از حد برآورد کردن توانایی <b>فرد</b> برای تأثیرگذاری بر نتایج غیرقابل کنترل است (Yarritu et al, 2014).
۳۷	Bandwagon Effect	اثر واگنی	۵	اثر واگنی تمایل افراد به اتخاذ رفتارها، سبک‌ها یا نگرش‌های خاصی است که صرفاً به این دلیل است که <b>دیگران</b> چنین می‌کنند (Eickhoff, 2018).
۳۸	In-group	درون گروهی	۶	سوگیری درون گروهی، تمایل به برتری دادن به گروه <b>خود</b> بر <b>دیگران</b> ، پدیده‌ای پیچیده است که تحت تأثیر عوامل مختلف قرار دارد (Zhang et al, 2020).
۳۹	Curse of Knowledge	نفرین دانش	۴	سوگیری نفرین دانش، یک پدیده شناختی است که در آن افراد، به ویژه کارشناسان، احتمال دانستن و درک اطلاعات مشابه را توسط <b>دیگران</b> بیش از حد ارزیابی می‌کنند (Tullis & Feder, 2023).
۴۰	Tragedy of the commons	تراژدی عوام	۴	سوگیری تراژدی عوام، این باور است که افراد منطقی و منفعت طلب به طور اجتناب ناپذیری منابع <b>عمومی</b> را تخلیه خواهند کرد. این سوگیری اغلب برای توجیه کنترل مرکزی این منابع استفاده می‌شود (Ostrom, 2008).

سوگیری‌های اجتماعی و گروهی

**بازبینی نهایی و تهیه گزارش:** (شامل بررسی، مقایسه و دریافت مشارکت از خبرگان بعد از تهیه مطالب، تحلیل پایانی و نگارش گزارش). نتایج نهایی این مرحله که نتیجه نهایی پژوهش و فراترکیب نیز می‌باشد، در بخش یافته‌ها ارائه گردیده است.

### ۳-۶- کنترل کیفیت

در راستای سنجش و کنترل کیفیت یافته‌ها در روش فراترکیب تحقیق حاضر از شاخص کاپا استفاده شده است؛ این شاخص را کوهن (۱۹۶۰) به منظور محاسبه توافق مورد انتظار ابداع کرد (معادله (۱))؛ به این صورت که شخص دیگری (از خبرگان حوزه استراتژی رفتاری و سیاستگذاری) بدون اطلاع از چگونگی فرآیند ادغام و دسته‌بندی اولیه مفاهیم، اقدام به تخصیص کدها در قالب مفاهیم و مؤلفه‌ها نموده است. سپس حاصل دسته‌بندی مفاهیم جدید و قدیم با یکدیگر مقایسه شده و سرانجام با در نظر گرفتن تعداد مؤلفه و مفاهیم مشابه ایجاد شده مشابه و نامشابه، شاخص مذکور محاسبه شده است.

معادله (۱)



$$\text{Kappa} = \frac{po - pe}{1 - pe}$$

که در آن Po، میزان توافق مشاهده شده و Pe، میزان توافق مورد انتظار است. مقدار کاپا، بین صفر تا یک نوسان دارد و هرچه مقدار آن به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین مرورگران وجود دارد (رایف و همکاران، ۱۳۸۵). در این تحقیق شاخص کاپا ۰/۷۲ محاسبه شد که نشان‌دهنده توافق بالا بین مرورگران است. در این پژوهش، تمامی ۲۲ مطالعه و شاخص‌های احصا شده، از نظر کیفیت توسط خبرگان تایید شده است. در این راستا، در تحقیق پیش رو، برای اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی از روش نظر گروه کانونی (خبرگان) استفاده شد (قاسمیان و همکاران، ۱۴۰۰)؛ به گونه‌ای که با طراحی نظام‌مند و با اعمال نظر ۵ تن از اساتید دانشگاهی و ۵ تن از متخصصین استراتژی رفتاری، حکمرانی و سیاستگذاری جهت انجام دادن اصلاحات چند دفعه و اعتباریابی یا بازبینی، اعتبار پژوهش بررسی گردید. در مرحله پایانی و پیش از پیکره‌بندی نهایی برای قابلیت تایید، طبقات به دست آمده به چند نفر از خبرگان به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی دریافت و اعمال گردید. در قسمت بعد، مرحله آخر از روش فراترکیب که مرتبط با ارائه یافته‌های تحقیق می‌باشد، ارائه شده است.

جدول ۷. اطلاعات خبرگان اعتبارسنجی نتایج پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سابقه تخصصی
۱	مرد	۵۴	دکتری	سیاستگذاری و حکمرانی	۲۰
۲	مرد	۵۱	دکتری	سیاستگذاری و حکمرانی	۱۷
۳	مرد	۵۶	دکتری	استراتژی	۲۲
۴	زن	۴۲	دکتری	استراتژی رفتاری	۱۱
۵	مرد	۴۵	دکتری	استراتژی رفتاری	۱۳
۶	مرد	۳۹	دکتری	استراتژی رفتاری	۸
۷	زن	۴۸	دکتری	استراتژی	۱۲
۸	مرد	۵۰	دکتری	سیاستگذاری و حکمرانی	۱۵
۹	زن	۴۹	دکتری	استراتژی رفتاری	۱۶
۱۰	مرد	۵۷	دکتری	سیاستگذاری و حکمرانی	۲۵

#### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از تصدیق اعتبار و کیفیت یافته‌ها با مشورت خبرگان و بهبود دسته‌بندی عوامل به کمک تجربه نویسندگان و خبرگان، اطلاعات به دست آمده و نحوه قرارگیری مؤلفه‌های هر بعد نیز تحت روش تحلیل زمینه به منظور شناسایی مؤلفه‌های هم‌ارز و قرارگیری در بُعد مربوط به خود، مطابق روش کلارک و براون (۲۰۰۶) مورد مقایسه و تصدیق قرار گرفت و در نهایت برای دستیابی به مدل تحقیق، از یک رویکرد چند لایه‌ای<sup>۸</sup> استفاده گردید که سبب نام‌گذاری ۵ دسته سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی، حاصل از فراترکیب مطالعات صورت گرفته، تحت اسامی "سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت، سوگیری‌های پردازش اطلاعات، سوگیری‌های آگاهی و ادراک، سوگیری‌های خودمحوری و سوگیری‌های اجتماعی و گروهی" شده است. بنابراین در راستای پاسخگویی به سوال اول تحقیق، یعنی شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی، یافته‌های زیر از فراترکیب مطالعات در این حوزه به دست آمده است

<sup>8</sup> Multi Level Perspective

که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود. هریک از سوگیری‌های تشریح شده در زیر، به نوعی در فرآیند تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران از روابط و تعاملات گرفته تا دریافت اطلاعات و تحلیل و تصمیم‌گیری اثرگذار هستند.

**سوگیری‌های تصمیم‌گیری و قضاوت:** در این دسته، سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های نهایی و قضاوت در مورد مسائل دچار سوگیری می‌شوند. بطور مثال ممکن است به تمایلات و تصمیمات گذشته‌شان پایبند بمانند (سوگیری لنگراندازی). همچنین، احتمال دارد که با تمایل به استفاده از نظرات نمایندگان یا مشاوران در فرآیند تصمیم‌گیری، سوگیری نمایندگی شکل گیرد. علاوه بر این، تمایل به انتخاب تصمیمات کم‌ریسک و استفاده از نقاط مرجع برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک نیز می‌تواند در این دسته قرار بگیرد. سوگیری‌های شناسایی شده مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت عبارتند از: سوگیری لنگراندازی، سوگیری دسترسی، سوگیری نمایندگی، سوگیری تعمیم افراطی، سوگیری نقاط مرجع، سوگیری تثبیت عملکردی، سوگیری چارچوب سود-زیان، سوگیری ریسک‌گریزی، سوگیری هزینه غرق شده، سوگیری وضع موجود.

**سوگیری‌های پردازش اطلاعات:** این دسته شامل سوگیری‌هایی است که در پردازش و تحلیل اطلاعات ورودی در فرآیند تصمیم‌گیری تأثیرگذار هستند. مثلاً، سوگیری تایید ممکن است باعث شود که سیاست‌گذاران به دنبال تایید اطلاعات و ایده‌های مطرح شده باشند و سوگیری قاب‌بندی نیز می‌تواند باعث تأثیرگذاری قاب‌بندی و شیوه ارائه اطلاعات بر روی تصمیمات شود. سوگیری‌های شناسایی شده مرتبط با پردازش اطلاعات عبارتند از: سوگیری تایید، سوگیری قاب‌بندی، سوگیری دید تونلی، سوگیری فیلترذهنی، سوگیری توهم شباهت، سوگیری مجموعه حل مسئله، سوگیری انطباق، سوگیری تناسب.

**سوگیری‌های آگاهی و ادراک:** این دسته شامل سوگیری‌هایی است که در فرایند ادراک و فهم مسائل و اطلاعات تأثیرگذار هستند. مثلاً، سوگیری تصورپذیری ممکن است باعث شود که سیاست‌گذاران به تصورات و افکار خود در مورد مسائل پایبند بمانند و تصمیمات خود را بر اساس آن‌ها بگیرند. سوگیری‌های شناسایی شده مرتبط با آگاهی و ادراک عبارتند از: سوگیری توهم عمق توضیحی، سوگیری اعتماد بیش از حد، سوگیری توهمات مثبت، سوگیری استدلال عاطفی، سوگیری اثر وقف، سوگیری تصورپذیری، سوگیری مغالطه برنامه‌ریزی، سوگیری پس‌بینی، سوگیری ادراک ریسک، سوگیری کلیشه‌ای، سوگیری توجه.

**سوگیری‌های خودمحوری:** در این دسته، تمایل سیاست‌گذاران به تصمیم براساس موقعیت‌ها و موانع شخصی و شیوه فکری خودشان بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد. مثلاً، سوگیری خودمحوری ممکن است باعث شود که سیاست‌گذاران به تصمیماتی که باعث تأیید و اعتبار افرادی مانند خودشان می‌شود، تمایل داشته باشند. سوگیری‌های شناسایی شده مرتبط با خودمحوری عبارتند از: سوگیری اعتماد به یک استراتژی، سوگیری برتری توهمی (بیش از حد)، سوگیری خوش بینی، سوگیری خوش بینی بیش از حد، سوگیری خودمحوری، سوگیری خودتقویت‌دهنده، سوگیری توهم کنترل.

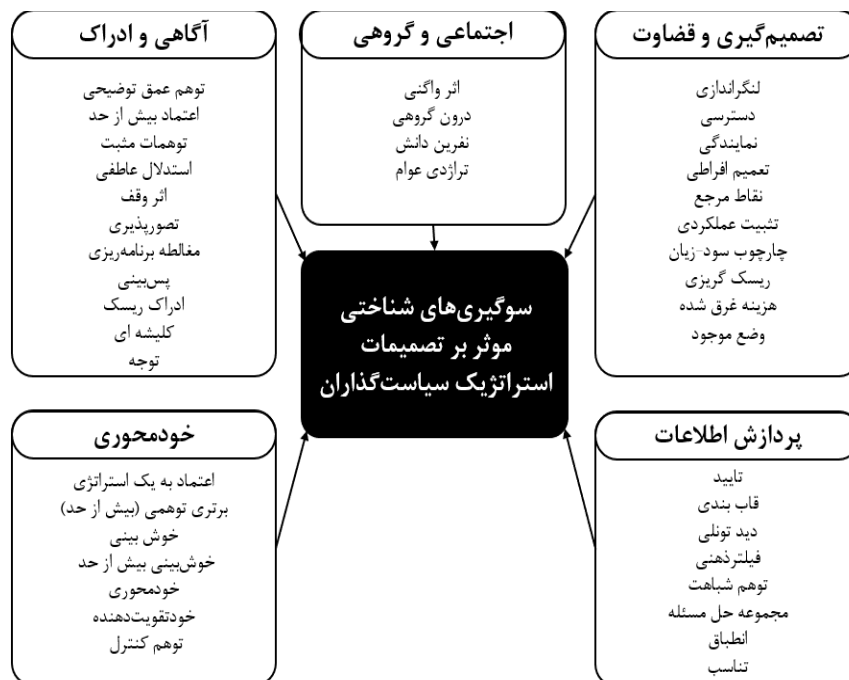
**سوگیری‌های اجتماعی و گروهی:** در این دسته، تأثیرات و فرآیندهای اجتماعی در فرآیند تصمیم‌گیری مورد مطالعه قرار می‌گیرد. سوگیری‌هایی مانند سوگیری اثر واگنی و درون گروهی ممکن است در این دسته قرار بگیرند

و تأثیرات گروهی بر تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران را مورد بررسی قرار دهند. سوگیری‌های شناسایی شده در راستای سوگیری‌های اجتماعی و گروهی عبارتند از: سوگیری اثر واگنی، سوگیری درون گروهی، سوگیری نفرین دانش، سوگیری تراژدی عوام.

برای پاسخ‌گویی به سوال دوم تحقیق، یعنی نحوه تحلیل و بیکره‌بندی این عوامل، با توجه مطالب مذکور و تحلیل انجام شده و پس از مشورت با خبرگان، شاخص‌ها (کدهای گزینشی) اولیه شناسایی شده سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران، در قالب ۴۰ مفهوم (سوگیری) و ۵ مقوله (دسته اصلی) دسته‌بندی گردید؛ همچنین در شکل (۳)، نتایج نهایی روش فراترکیب به صورت مدل ارائه شده است (با توجه به هدف پژوهش که ارائه مدلی جامع از سوگیری‌های سیاست‌گذاران بوده است، تمامی سوگیری‌های شناسایی شده از مطالعات دیگر، با نظر اساتید طی مدل زیر ارائه شده است و لذا اولویت‌بندی سوگیری‌ها از طریق وزن‌دهی و یا فراوانی در پژوهش‌های پیشین، به عنوان پیشنهادات پژوهشی آتی ارائه شده است).

### روایی و پایایی مدل

همان‌طور که اشاره شد مدل طراحی شده شامل ۵ دسته و ۴۰ مفهوم/سوگیری می‌باشد. پس از تکمیل مراحل روش فراترکیب، مدل طراحی شده، در جلسه‌های گروه‌کانونی با خبرگان (که اطلاعات گروه در جدول ۷ ارائه شده است) ارائه شد. در این جلسات تمامی ۵ دسته مدل مورد بررسی قرار داده شد و تغییری روی آن‌ها انجام نگرفت. در واقع ابعاد و مؤلفه‌هایی جدید به مدل اضافه یا کسر نگردید. روایی مدل حاضر، از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه‌ی اول، استفاده از اجزاء و عوامل مدل‌های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌گردد و جنبه‌ی دوم، تشکیل جلسه‌های گروه‌کانونی و ارائه مدل در این جلسه‌ها به متخصصین استراتژی رفتاری و سیاستگذاری و حکمرانی است که عدم‌تغییر مدل، نشان دهنده روایی مدل طراحی شده است. به‌منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده، مجدداً از شاخص کاپا استفاده شده است که در این مرحله مقدار این شاخص برابر با ۰/۷ بدست آمده در سطح توافق معتبر، می‌باشد.



شکل ۳. سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در شرایط تحولات محیطی انجام شده است تا راهکارهایی را جهت کاهش این سوگیری‌ها و بهبود تصمیمات سیاست‌گذاران و در نهایت حکمرانی مورد بررسی قرار دهد تا تاثیر این سوگیری‌ها بر تصمیمات استراتژیک سیاست‌گذاران کنترل شده و کاهش یابد.

بر اساس نتایج بدست آمده و در پاسخ به سوال اول پژوهش یعنی: سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حوزه حکمرانی کدامند؟ دسته‌های اصلی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران، در ۵ مقوله اصلی و ۴۰ مؤلفه یا سوگیری شناسایی و طبقه‌بندی شدند. لذا در نهایت در این پژوهش سوگیری‌های شناختی موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک سیاست‌گذاران عبارتند از: سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت (لنگراندازی، دسترسی، نمایندگی، تعمیم افراطی، نقاط مرجع، تثبیت عملکردی، چارچوب سود-زیان، ریسک‌گریزی، هزینه غرق شده، وضع موجود)، سوگیری‌های پردازش اطلاعات (تایید، قاب بندی، دید تونلی، فیلترذهنی، توهم شباهت، مجموعه حل مسئله، انطباق، تناسب)، سوگیری‌های آگاهی و ادراک (توهم عمق توضیحی، اعتماد بیش از حد، توهمات مثبت، استدلال عاطفی، اثر وقف، تصویرپذیری، مغالطه برنامه‌ریزی، پس‌بینی، ادراک ریسک، کلیشه‌ای، توجه)، سوگیری‌های خودمحوری (اعتماد به یک استراتژی، برتری توهمی (بیش از حد)، خوش‌بینی، خوش‌بینی بیش از حد، خودتقویت‌دهنده، توهم کنترل) و سوگیری‌های اجتماعی و گروهی (اثر واگنی، درون گروهی، نفرین دانش، تراژدی عوام). همچنین در پاسخ به سوال دوم پژوهش یعنی: نحوه تحلیل و پیکره‌بندی

(الگوی روابط) این عوامل به چه صورت است؟ مدل پژوهش بر اساس روابط میان ابعاد بدست آمده طراحی و در شکل (۳) ارائه شده است.

در مقایسه مدل و اجزای این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های گذشته، از بعد روش‌شناسی و مدل تفاوت‌هایی میان این پژوهش‌ها وجود دارد. همچنین پژوهشی که به موضوع شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران بپردازد بسیار محدود بوده و ارتباط این سوگیری‌ها با تصمیمات استراتژیک سیاست‌گذاران در حوزه حکمرانی بصورت مستقیم انجام نشده است و این پژوهش را متمایز می‌کند و همچنین مدل نهایی جامع ارائه شده برای سوگیری‌ها نیز پژوهش حاضر را متمایز می‌سازد. در این راستا نتایج این پژوهش با نتایج پناهی و همکاران (۱۴۰۲)، واعظی و همکاران (۱۴۰۲)، عبدالحمید (۱۳۹۸)، بهلولی و غفاری (۱۳۹۹)، مظفر و همکاران (۱۴۰۱)، نوروزی و عبدالحسینزاده (۱۴۰۱)، کاپلان<sup>۹</sup> (۲۰۰۸)، تاچر (۲۰۰۹)، شو و بازرمن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰)، میسنر و ولف (۲۰۱۰)، برادنیکی و دیدوک<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰)، هیدن (۲۰۲۰)، پائولوس و همکاران (۲۰۲۲)، مونتیلر (۲۰۲۳)، چن و لیگویر (۲۰۲۴)، کورتینگ و همکاران (۲۰۲۳) و غیره همخوانی دارد. در مقایسه یافته‌های حاصل از پژوهش‌های داخلی و خارجی با این پژوهش می‌توان به جامعیت مدل و دسته‌بندی سوگیری‌ها در گروه‌های متفاوت اشاره کرد، به گونه‌ای که در پژوهش‌های بررسی شده هر یک به سوگیری‌های مشخصی در حوزه‌های مختلف پرداخته‌اند و بررسی تمامی سوگیری‌های شناسایی شده تحت یک مدل و دسته‌بندی آن مشاهده نشده است. همچنین مقایسه یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی تفاوتی در زمینه نوع سوگیری‌های شناسایی شده مشاهده نشد و تنها می‌توان به تفاوت در تعداد سوگیری‌های شناسایی شده در مطالعات داخلی و خارجی اشاره کرد؛ به نوعی که در پژوهش‌های خارجی به تعداد محدودی سوگیری در حوزه‌های مورد بررسی اشاره شده اما این موضوع در پژوهش‌های داخلی گستردگی بیشتری داشته و یافته‌های این پژوهش‌ها نشان دهنده شناسایی سوگیری‌های متعدد در حوزه‌های مختلف بوده است که حاکی از سوگیری‌های بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها در داخل کشور است. همچنین اهمیت دادن و توجه به این موضوع در مطالعات خارجی بیش از داخلی بوده و پژوهش‌های بیشتری در حوزه‌های مختلف از بعد سوگیری در تصمیمات، مورد مطالعه قرار گرفته است.

با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت که این پژوهش عوامل کلیدی مؤثر بر فرآیندهای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران را متبلور می‌کند. به طور خاص، یافته‌ها نشان داد که موفقیت تصمیمات موجود به نقش عوامل تعیین کننده در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مرتبط است، که عمدتاً بر سوگیری‌های شناختی تمرکز می‌کند. در واقع، هنگامی که تحولات رخ می‌دهد، مدیران تمایل دارند تصمیمات استراتژیک را مطابق با ارزش‌ها، تجربیات و تعصبات خود تدوین و اجرا کنند. علاوه بر این، تفسیر رویدادهای خاص بر اساس انواع خاصی از سوگیری‌های شناختی که برای قضاوت استفاده می‌شود، متفاوت است. وقتی نوبت به تصمیم‌گیری می‌رسد، مدلی اجرا می‌شود که تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری، نصب و کنترل را ترکیب می‌کند. به طور خاص، مرحله اولیه تجزیه و تحلیل به تشخیص روندها و

<sup>9</sup> Kaplan

<sup>10</sup> Shu & Bazerman

<sup>11</sup> Bratnicki & Dyduch

دگرگونی‌ها اشاره دارد و به دلیل اضافه بار اطلاعات فعلی و وجود سوگیری‌های شناختی بالقوه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع، مدیران باید توجه ویژه‌ای به جمع‌آوری و انتخاب فرآیندهای داده داشته باشند تا بهترین تصمیمات استراتژیک را انتخاب کنند. به این دلایل، تجزیه و تحلیل نشان دهنده یک منبع مرتبط از مزیت رقابتی، به ویژه در طول تحولات محیطی است. هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات کامل شد، فرآیند تصمیم‌گیری سریع‌تر می‌شود و بر اجرای گزینه‌های استراتژیک قابل اجرا متمرکز می‌شود. علاوه بر این، مرحله پذیرش مستلزم مشارکت گروه‌های ذی‌نفع مربوطه است که اجماع جمعی ایجاد می‌کنند، بنابراین اجرای تصمیم‌های استراتژیک را تسهیل می‌کنند. در نهایت، کنترل برای نظارت بر اقدامات و فعالیت‌های اجرا شده مفید است.

سوگیری‌های شناختی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری استراتژیک سیاست‌گذاران داشته باشند. زیرا سیاست‌گذاران در فرآیند تصمیم‌گیری خود اغلب به تجربیات گذشته، اطلاعات موجود و ادراکات شخصی خود رجوع می‌کنند. با توجه به یافته‌ها، سوگیری‌ها می‌توانند مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت سیاست‌گذاران باشند و بطور مثال باعث شود که سیاست‌گذاران به تصمیمات گذشته پایبند بمانند و در تصمیم‌گیری‌های جدید از آن‌ها استفاده کنند و یا سوگیری‌های مرتبط با پردازش اطلاعات بوده و باعث شود که سیاست‌گذاران تصمیمات خود را بر اساس اطلاعات موجود تأیید و تحلیل کنند. سوگیری‌های مرتبط با آگاهی و ادراک نیز اثرگذار بوده و همچنین ممکن است باعث شود که سیاست‌گذاران به توضیحات عمیق‌تر از اطلاعات پیش‌رو تمایل داشته باشند و تصمیمات خود را بر اساس آن‌ها بگیرند. خودمحوری سیاست‌گذاران نیز سوگیری مهمی است که می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری بر اساس موقعیت‌ها و موانع شخصی و شیوه فکری خودشان شود و در نهایت سوگیری‌های اجتماعی و گروهی نیز بر روی تصمیمات سیاست‌گذاران اثرگذار بوده و نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران از تعاملات و اجتماعات و افراد تأثیر می‌پذیرند و باید به آن توجه کنند. در این راستا، نتایج پژوهش حاکی از آن است که مسئولین و سیاست‌گذاران مربوطه در حوزه حکمرانی می‌بایست با شناخت و آگاهی از سوگیری‌های شناختی، از خطا در تصمیم‌گیری‌ها دوری کنند و از طریق افزایش دانش و آموزش می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سیاست‌گذاران را بهینه و با حداقل سوگیری رقم زد و در نهایت حکمرانی ناشی از این تصمیمات در راستای اهداف ملی با موفقیت انجام شود. براساس نتایج بدست آمده از این مطالعه، در زمینه اجرای مولفه‌ها و دسته‌های سوگیری شناختی شناسایی شده از مدل در حوزه اجرایی تعدادی پیشنهادات کاربردی ارائه می‌شود:

- برای سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری و قضاوت: اجرای آموزش‌ها و کارگاه‌های آگاهی در مورد تأثیرات این نوع سوگیری‌ها بر تصمیم‌گیری‌ها و روش‌های مقابله با آن‌ها. همچنین ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری ساختارمند از طریق جمع‌آوری اطلاعات کافی در زمینه مورد تصمیم و تصمیم‌گیری با پشتوانه و مستند برای کاهش تعمیم افراطی و تثبیت عملکردی. استفاده از رویکردهای متنوع و چندگانه در فرآیند تصمیم‌گیری نیز مفید است. به جای اتکا به یک نوع منبع اطلاعاتی یا رویکرد تصمیم‌گیری، می‌توان از تنوع منابع و رویکردهای مختلف بهره برد مانند: تشکیل تیم‌های متنوع، اجرای تحلیل‌های جانبی، ایجاد فضای باز و دموکراتیک، استفاده از فرآیندهای تصمیم‌گیری منسجم.
- برای سوگیری‌های پردازش اطلاعات: تشویق سیاست‌گذاران به استفاده از روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مانند تناسب و انطباق. همچنین ارتقاء آگاهی از سوگیری‌های ممکن، استفاده از تحلیل‌های داده‌ای متنوع، تشکیل گروه‌های تصمیم‌گیری متعادل.

- برای سوگیری‌های آگاهی و ادراک: ایجاد فضاهای باز و دوستانه برای بحث و تبادل نظر در مورد ادراکات و توهمات مثبت و منفی. همچنین ارائه اطلاعات شفاف و قابل اعتماد به سیاست‌گذاران برای کمک به جلوگیری از مغالطه برنامه‌ریزی و کلیشه‌های ذهنی.
- برای سوگیری‌های خودمحوری: با ایجاد فضای همکاری و تعامل، اعمال اصول تفکر مشترک، ایجاد مکانیزم‌های بازخورد و تشکیل گروه‌های تصمیم‌گیری متعادل می‌توان این سوگیری را بهبود بخشید.
- برای سوگیری‌های اجتماعی و گروهی: توسعه فرآیندهای همکاری و هماهنگی درون گروهی به منظور کاهش تأثیرات منفی سوگیری‌های این دسته. همچنین تشویق به ایجاد محیطی آمیخته و تنوع‌پذیر برای بحث و تبادل نظر و ایجاد یک فضای گسترده و شامل برای تصمیم‌گیری استراتژیک.

**محدودیت‌های پژوهش:** از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به کم بودن تعداد خبرگان در حوزه مورد بررسی و دشواری شناسایی و هماهنگی با خبرگان در طول پژوهش اشاره کرد.

**پیشنهاد‌های پژوهشی آتی:** پیشنهادهایی که جهت توسعه این حوزه برای پژوهش‌های آتی می‌توان ارائه نمود، عبارتند از: بررسی و اولویت‌بندی سوگیری‌های شناختی از بعد میزان تأثیر بر تصمیمات استراتژیک از طریق تحقیق میدانی و کمی، بررسی سوگیری‌های شناختی اثرگذار در تصمیمات سایر حوزه‌ها و مقایسه سوگیری‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان در سطح ملی و سازمانی. همچنین مطالعات آینده می‌توانند زمینه خاصی از تحول محیطی را شناسایی کنند که در آن سوگیری‌های شناختی تأثیر زیادی بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دارند.

## ۶- منابع

- Abdulhamid, M. (2018). Presenting a typology of cognitive errors in understanding governance issues. *The first national governance conference*, Tehran (In Persian).
- AbdulHosseinzadeh, M., Nowrozi, M., Abdul, M., Mehraban, M., and... (2022) Strategies to reduce cognitive biases in order to improve the quality of decision-making in the Islamic Council. *The Research Office of the Islamic Council* (In Persian).
- Acciarini, C., Federica, B., & Paolo, B. (2021). "Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review." *Management Decision* 59(3): 638-652.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Arlen, J., Spitzer, M., & Talley, E. (2002). Endowment effects within corporate agency relationships. *The Journal of Legal Studies*, 31(1), 1-37.
- Barberà-Mariné, M. G., Cannavacciuolo, L., Ippolito, A., Ponsiglione, C., & Zollo, G. (2019). The weight of organizational factors on heuristics: Evidence from triage decision-making processes. *Management Decision*, 57(11), 2890-2910.
- Barnes Jr, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(2), 129-137.
- Baumeister RF, Bushman BJ (2010). *Social psychology and human nature: International Edition*. Belmont, US: Wadsworth. p. 141.
- Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological science*, 19(12), 1207-1212.
- Bílek, J., Nedoma, J., & Jirásek, M. (2018). Representativeness heuristics: A literature review of its impacts on the quality of decision-making. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 43/2018.
- Billington, J., Baron-Cohen, S., & Bor, D. (2008). Systemizing influences attentional processes during the Navon task: An fMRI study. *Neuropsychologia*, 46(2), 511-520.
- Bohluli, H., & ghafari, M. (2020). An Introduction to the Relationship between the Biological and the Cognitive Domains of the Policymaker: Brain, Mind, and Decision. *Iranian Journal of Public Policy*, 6(3), 33-57 (In Persian).
- Bratnicki, M., & Dyduch, W. (2019, October). Understanding cognitive biases in strategic decisions for value creation and capture. In *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0: 10th Conference on Management of Organizations' Development (MOD)* (pp. 359-373). Cham: Springer International Publishing.
- Brown, J. N., Matear, R. J., Brown, J. R., & Katzfey, J. (2015). Precipitation projections in the tropical Pacific are sensitive to different types of SST bias adjustment. *Geophysical Research Letters*, 42(24), 10-856.
- Brown, K. K., Coleman, H. W., Steele, W. G., & Taylor, R. P. (1996). Evaluation of correlated bias approximations in experimental uncertainty analysis. *AIAA journal*, 34(5), 1013-1018.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Castel, A. D., McCabe, D. P., & Roediger, H. L. (2007). Illusions of competence and overestimation of associative memory for identical items: Evidence from judgments of learning. *Psychonomic Bulletin & Review*, 14, 107-111.
- Chemtob, C., Roitblat, H. L., Hamada, R. S., Carlson, J. G., & Twentyman, C. T. (1988). A cognitive action theory of post-traumatic stress disorder. *Journal of anxiety disorders*, 2(3), 253-275.



- Chen, B. M., & Libgober, B. (2024). Do Administrative Procedures Fix Cognitive Biases?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 105-121.
- Clot, S., Grolleau, G., & Ibanez, L. (2022). A reference point bias in judging cheaters. *Journal of Economic Psychology*, 89, 102485.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of management studies*, 36(6), 757-778.
- DeCaro, D. A., Arnol, C. A. T., Boama, E. F., & Garmestani, A. S. (2017). Understanding and applying principles of social cognition and decision making in adaptive environmental governance. *Ecology and society: a journal of integrative science for resilience and sustainability*, 22(1), 1.
- Eickhoff, C. (2018). Cognitive biases in crowdsourcing. In *Proceedings of the eleventh ACM international conference on web search and data mining* (pp. 162-170).
- Elaad, E. (2022). Tunnel vision and confirmation bias among police investigators and laypeople in hypothetical criminal contexts. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221095022.
- Fares, W. H. (2014). The 'availability' bias: underappreciated but with major potential implications. *Critical Care*, 18, 1-2.
- Gaviria, C., & Corredor, J. (2021). Illusion of explanatory depth and social desirability of historical knowledge. *Metacognition and Learning*, 16(3), 801-832.
- Gharaei Ashtiani, M., Poursadegh, N., & Ali, M. (2023). An introduction to behavioral governance: a new theory in statecraft. *Scientific Quarterly of National Defense Strategic Management Studies*, 7(26), 273-310 (In Persian).
- Ghasemian Sahibi, A., Kordheidari, R., & Aghaei, M. (2022). *A comprehensive look at qualitative, quantitative and mixed methods in marketing research (from data to dissemination: examining concepts, tools and processes)*. (First Edition). Tehran: Arshadhan Publications (In Persian).
- Giroux, M. E., Coburn, P. I., Harley, E. M., Connolly, D. A., & Bernstein, D. M. (2016). Hindsight bias and law. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Gouveia, S. O., & Clarke, V. (2001). Optimistic bias for negative and positive events. *Health Education*, 101(5), 228-234.
- Gruen, D. W., & Gizycki, M. C. (1993). Empirical Results| RDP 9307: Explaining Forward Discount Bias: Is it Anchoring? *Reserve Bank of Australia Research Discussion Papers*, (June).
- Hao, C. F., & Clark, K. R. (2023). Measuring the Effectiveness of Cognitive Biases on Climate-Oriented Decision Making: A Novel Consideration for Policy Ideation and Enforcement. *Psychology*, 14, 1535-1572.
- Haselton, M. G. (2003). The sexual overperception bias: Evidence of a systematic bias in men from a survey of naturally occurring events. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 34-47.
- Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., & Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic management journal*, 20(10), 977-985.
- Hoorens, V. (1995). Self-favoring biases, self-presentation, and the self-other asymmetry in social comparison. *Journal of Personality*, 63(4), 793-817.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., & Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 44(3), 436-453.
- Kahneman D, Frederick S (2002). "Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment". In Gilovich T, Griffin DW, Kahneman D (eds.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 51–52. ISBN 978-0-521-79679-8.
- Kambi, B. (2014). Status Quo Bias: Is it Human Habit to Prefer the Current Situation and Abhor Changes. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 1-5.

- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization science*, 19(5), 729-752.
- Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 125-148.
- Khaw, M. W., Li, Z., & Woodford, M. (2017). *Risk aversion as a perceptual bias* (No. w23294). National Bureau of Economic Research.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic management journal*, 20(5), 445-465.
- Kordheydari, R., Mansouri Moayyed, F., & Khodadad Hoseini, H. (2019). Metasynthesis of Factors Affecting to Develop Startups in New Technology-Based Firms in Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 141-160 (In Persian).
- Korteling, J., Paradies, G. L., & Sassen-van Meer, J. P. (2023). Cognitive bias and how to improve sustainable decision making. *Frontiers in Psychology*, 14, 1129835.
- Le Bras, R., Swayamdipta, S., Bhagavatula, C., Zellers, R., Peters, M., Sabharwal, A., & Choi, Y. (2020, November). Adversarial filters of dataset biases. In *International conference on machine learning* (pp. 1078-1088). PMLR.
- Leman, P. J., & Cinnirella, M. (2007). A major event has a major cause: Evidence for the role of heuristics in reasoning about conspiracy theories. *Social Psychological Review*, 9(2), 18-28.
- Mansouri Moayyed, F., Kordheydari, R., & Ghasemian Sahei, A. The Role of Knowledge Brokers in Developing of technical knowledge marketing model for Knowledge-Intensive Business Service. *Management Research in Iran*, 24(2), (2021): 35-60 (In Persian).
- Marinucci, L., Mazzuca, C., & Gangemi, A. (2023). Exposing implicit biases and stereotypes in human and artificial intelligence: state of the art and challenges with a focus on gender. *AI & SOCIETY*, 38(2), 747-761.
- Measuring the Effectiveness of Cognitive Biases on Climate-Oriented Decision Making: A Novel Consideration for Policy Ideation and Enforcement.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2017). The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation. *European Management Journal*, 35(4), 430-439.
- Miller, D. J. (2004). Firms' technological resources and the performance effects of diversification: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1097-1119.
- Moore, J. C. (2008). Seam bias in the 2004 SIPP panel: Much improved, but much bias still remains. *US Census Bureau Statistical Research Division Survey Methodology Research Report Series*, 3, 2008.
- Muzaffar, H., Moeini, M., Sobhani Fard, M. (2023). Public policy with a behavioral approach. *Strategic Management Studies Quarterly*, 13(52), 65-93 (In Persian).
- Munoz-Rubke, F., Olson, D., Will, R., & James, K. H. (2018). Functional fixedness in tool use: Learning modality, limitations and individual differences. *Acta psychologica*, 190, 11-26.
- Muntwiler, C. (2023). Cognitive Biases and Debiasing in Strategic Decision Making (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).
- Nadeem, M., Bethke, A., & Reddy, S. (2020). StereoSet: Measuring stereotypical bias in pretrained language models. *arXiv preprint arXiv:2004.09456*.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
- Öllinger, M., Jones, G., & Knoblich, G. (2008). Investigating the effect of mental set on insight problem solving. *Experimental psychology*, 55(4), 269-282.
- Ostrom, E. (2008). Tragedy of the commons. *The new palgrave dictionary of economics*, 2, 1-4.

- Overman, S., Ropes, E., & Vandenabeele, W. (2024). Measuring micro-foundations of governance: a behavioral perspective. In *Handbook on Measuring Governance* (pp. 187-203). Edward Elgar Publishing.
- Panahi, Z., Shahnazi, F., Islamlovia, K., & A, Mohsen. (2023) The role of cognitive biases in climate change policymaking using behavioral economics theories. *Economic Research (Sustainable Growth and Development)*, 11(2), 49-65 (In Persian).
- Paulus, D., de Vries, G., Janssen, M., & Van de Walle, B. (2022). The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 82, 103379.
- Pezzo, S. P., Pezzo, M. V., & Stone, E. R. (2006). The social implications of planning: How public predictions bias future plans. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(2), 221-227.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill Book Company.
- Rezaee, Z., & Safarzadeh, M. H. (2023). Corporate governance and earnings quality: the behavioral theory of corporate governance (evidence from Iran). *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 23(1), 189-218.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Shu, L. L., & Bazerman, M. H. (2010). Cognitive barriers to environmental action: Problems and solutions. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, (11-046).
- Spears, R., Jetten, J., & Doosje, B. (2001). 14 The (II) legitimacy of Ingroup Bias From Social Reality to Social Resistance. *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, 332.
- Strough, J., Mehta, C. M., McFall, J. P., & Schuller, K. L. (2008). Are older adults less subject to the sunk-cost fallacy than younger adults?. *Psychological Science*, 19(7), 650-652.
- Sulistiyawati, K., Wickens, C. D., & Chui, Y. P. (2011). Prediction in situation awareness: Confidence bias and underlying cognitive abilities. *The International Journal of Aviation Psychology*, 21(2), 153-174.
- Thacher, D. (2009). The cognitive foundations of humanistic governance. *International Public Management Journal*, 12(2), 261-286.
- Tullis, J. G., & Feder, B. (2023). The “curse of knowledge” when predicting others’ knowledge. *Memory & Cognition*, 51(5), 1214-1234.
- Vaezi, S. K., Dargahi, S., Anvari, Z., & Ali Esfahani, Z. (2023). Behavioral Nudges and Public Policy; Implications to Overcome Policy Makers Biases. *Journal of Public Administration*, 15(1), 41-66 (In Persian).
- Van den Steen, E. (2004). Rational overoptimism (and other biases). *American Economic Review*, 94(4), 1141-1151.
- van der Heijden, J. (2020). Urban climate governance informed by behavioural insights: A commentary and research agenda. *Urban Studies*, 57(9), 1994-2007.
- Ward, G., Hastie, T., Barry, S., Elith, J., & Leathwick, J. R. (2009). Presence-only data and the EM algorithm. *Biometrics*, 65(2), 554-563.
- Williams, R. G., Klamen, D. A., & McGaghie, W. C. (2003). Cognitive, social and environmental sources of bias in clinical performance ratings. *Teaching and learning in medicine*, 15(4), 270-292.
- Wu, W., Zhao, J., Zhang, C., Meng, F., Zhang, Z., Zhang, Y., & Sun, Q. (2017). Improving performance of tensor-based context-aware recommenders using bias tensor factorization with context feature auto-encoding. *Knowledge-Based Systems*, 128, 71-77.

شاپا: ۲۶۴۵-۴۱۴۹

- Xu, T., White, J., Kalkan, S., & Gunes, H. (2020). Investigating bias and fairness in facial expression recognition. In *Computer Vision–ECCV 2020 Workshops: Glasgow, UK, August 23–28, 2020, Proceedings, Part VI 16* (pp. 506-523). Springer International Publishing.
- Yarritu, I., Matute, H., & Vadillo, M. A. (2014). Illusion of control. *Experimental psychology*.
- ZHANG, Z., QI, C., WANG, Y., ZHAO, H., WANG, X., & GAO, X. (2020). In-group favoritism or the black sheep effect? Group bias of fairness norm enforcement during economic games. *Advances in Psychological Science*, 28(2), 329.
- Zuckerman, M., Kernis, M. H., Guarnera, S. M., Murphy, J. F., & Rappoport, L. (1983). The egocentric bias: Seeing oneself as cause and target of others' behavior. *Journal of Personality*, 51(4), 621-630.