



پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری

دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۴۰۴، صص ۱۶۳-۱۹۷

نوع مقاله: مروری

سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک: مرور نظام‌مند

علی روستا کلیشمی^۱، علی حیدری^{۲*}، محمدعلی شاه حسینی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۳

چکیده

اگرچه شهود مدیریتی می‌تواند به قضاوت‌های استثنايي بینجامد اما آباستن سوگیری‌هایی است که گاه منجر به خطاهای جبران ناپذیری می‌شود. تأثیر گسترده سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری استراتژیک و پیامدهای خطیر آن به خوبی در ادبیات پرداخته شده است، اما همچنان یک لنز نظری واحد برای درک مکانیسم‌های متنوع آن‌ها وجود ندارد. ادبیات موجود تمایل دارد سوگیری‌ها را به صورت جداگانه بررسی نموده و در درک ماهیت پیچیده و چندوجهی روان‌شناختی آن‌ها ناتوان است. مرور پیش‌رو ادبیات سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک را تلفیق نموده و یک طبقه‌بندی جدید ارائه می‌دهد. در قالب پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد PRISMA پس از تدقیق سوال تحقیق ابتدا ۳۵۶ پژوهش مورد بررسی کلیات و چکیده قرار گرفت و در نهایت ۱۰۵ مقاله انتخاب و پس از مطالعه و تحلیل آن‌ها، نتایج تلخیص و آرایه گردید. در نتیجه تحلیل نظام‌مند پژوهش‌های منتخب، ابتدا ۴۸ سوگیری موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک شناسایی و معرفی شد. در ادامه با ارائه یک دسته‌بندی از مکانیسم‌های زیربنایی سوگیری‌ها سعی شد تا چارچوبی جهت مطالعه سوگیری‌ها ارائه شود. در این راستا سوگیری‌های ارائه شده در این پژوهش در سه گروه خطاهای شناختی، خطاهای انگیزشی و ترکیبی دسته‌بندی شدند. این چارچوب درک جامع‌تری از چگونگی تأثیر این سوگیری‌ها بر انتخاب‌های استراتژیک در بستر پیچیده سازمان ارائه می‌دهد. با عنایت به یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت سوگیری‌های مدیران در تصمیمات استراتژیک، ماهیت‌های متفاوتی دارند که آگاهی از آن‌ها قدم اول جهت کاهش اثرات نامطلوب سوگیری در تصمیم‌گیری خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: استراتژی رفتاری، تصمیم‌گیری استراتژیک، تورش، خطای شناختی، میانبرهای ذهنی



۱- مقدمه و بیان مسئله

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای با تصمیمات استراتژیکی مواجه هستند که پیامدهای گسترده‌ای برای بقا و موفقیت آن‌ها دارند. تصمیم‌گیری استراتژیک اتخاذ تصمیمات جهت دهنده و بلندمدتی است که اهمیت ذاتی داشته و فعالیت‌های مهمی را در بر می‌گیرد و یا بر منابع سازمان تأثیر زیادی می‌گذارند. تصمیمات نادرست استراتژیک می‌توانند منجر به از دست رفتن فرصت‌ها، ضررهای مالی هنگفت و آسیب به اعتبار سازمان شوند [۱،۲،۳]. از طرفی "سوگیری"^۱ و یا "تورش شناختی"^۲ در ادبیات مدیریت به عنوان جزء اصلی تصمیم‌گیری استراتژیک و یک خطای مبتلا به مدیریتی معرفی شده است که سالانه هزینه‌های زیادی را به سازمان‌ها تحمیل می‌نماید [۴، ۵]. سوگیری ماهیتاً زمانی رخ می‌دهد که فرد از شهود خود برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند [۶]. بنا بر تعریف، سوگیری "الگوهای ذهنی" است که در قضاوت و تصمیم افراد در مسائل و موقعیت‌های مختلف ایجاد انحراف نموده و به تفسیر غیر منطقی، تحریف ادراکی و قضاوت نادرست منجر می‌شود [همان]. با در نظر گرفتن این حقیقت که شهود حرفه‌ای گاهی منجر به تصمیمات استثنایی و گاهی نیز خطا می‌شود، نیاز است تا میان مهارت شهودی حقیقی و گمانه‌زنی‌های اشتباه مرزبندی نمود [۷].

با توجه به ماهیت چندوجهی سوگیری‌های شناختی، بررسی ابعاد پیچیده سوگیری یک دغدغه پژوهشی فعال در تحقیقات این حوزه است. در حالی که تحقیقات گسترده‌ای در زمینه تصمیم‌گیری انجام شده است، نقش سوگیری‌ها، به‌ویژه سوگیری‌های انگیزشی، در تصمیمات استراتژیک کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از مطالعات، سوگیری‌ها را به صورت عمومی بررسی کرده‌اند و تفکیک دقیقی بین سوگیری‌های شناختی و انگیزشی ارائه نداده‌اند. از شکاف‌های اصلی مشاهده شده در مرورهای منتشر شده پیشین، می‌توان به عدم توجه به مکانیزم‌های زیربنایی سوگیری‌ها اشاره نمود. این در حالی است که درک ماهیت سوگیری و تفاوت‌های اساسی بین انواع آن می‌تواند منجر به طراحی راهکارهای موثرتر جهت بهبود کیفیت تصمیمات استراتژیک گردد [۸].

مرور نظام‌مند حاضر با هدف پر کردن شکاف مذکور، به بررسی و احصاء سوگیری‌های شناختی و انگیزشی موثر در تصمیمات استراتژیک می‌پردازد. این پژوهش با ارائه یک چارچوب

^۱ Bias

^۲ Cognitive Distortion



تحلیلی جدید، به شناسایی سوگیری‌های کمتر شناخته‌شده کمک نموده و مکانیسم‌های تاثیرگذاری آن‌ها را بر تصمیمات استراتژیک بررسی خواهد نمود. در این راستا دو سوال اصلی که در این پژوهش به دنبال پاسخ آن خواهیم بود عبارتند از: چه نوع سوگیری‌هایی به طور خاص در تصمیمات استراتژیک موثر هستند؟ و چه تفاوتی میان سوگیری‌های انگیزشی و شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک وجود دارد؟ انتظار می‌رود نتایج این تحقیق، به مدیران و تصمیم‌گیران کمک کند تا با آگاهی بیشتر از سوگیری‌های بالقوه و اتخاذ راهکارهای مناسب، کیفیت تصمیم‌گیری خود را بالا برده، ارزیابی بهتری از تصمیمات سازمان داشته باشند و تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ نمایند. از طرف دیگر نتایج این مرور نظام‌مند می‌تواند به محققان در درک بهتر الگوی تصمیم‌گیری مدیران کمک نموده و منجر به انجام پژوهش‌های ساختاریافته‌تر گردد. به صورت خلاصه می‌توان گفت نتایج این مرور نظام‌مند در نزدیک‌تر کردن علوم روانشناسی به مدیریت استراتژیک و آنچه که امروزه تحت عنوان "استراتژی رفتاری" شناخته می‌شود، مفید خواهد بود.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- عقلانیت محدود و سوگیری

در راستای بررسی تصمیم‌گیری و عوامل موثر بر آن باید توجه نمود که تئوری‌های مدیریت (استراتژیک) و تصمیم‌گیری به شدت تحت تاثیر تئوری‌های "اقتصاد خرد" قرار داشته است [۹]. از دیرباز اعتقاد بر این بود که اقتصاد و روانشناسی در مطالعه رفتار تصمیم‌گیری انسان مفروضات متفاوتی دارند: اقتصاد معتقد است که انگیزه‌های داخلی عواملی هستند که رفتار را می‌دهند، در حالی که روانشناسی معتقد است که انگیزه‌های داخلی عواملی هستند که رفتار را تعیین می‌کنند. در این راستا، موضوع تصمیم‌گیری در ابتدا در تئوری‌های کلاسیک مبتنی بر عقلانیت کامل تعریف می‌گردید. نظریات کلاسیک بر این فرض استوار بودند که مدیران در هنگام تصمیم‌گیری به صورت عقلایی عمل می‌کنند؛ رفتاری مبتنی بر عقلانیت نامحدود که علاوه بر توانایی در به دست آوردن اطلاعات به صورت کامل، مدیران می‌توانند تحلیلی دقیق مبتنی بر آن ارائه کنند و انتخابی کاملاً منطقی و مبتنی بر اصول اقتصادی داشته باشند [۱۰]. هرچند مطالعات مختلفی نشان دادند که انسان‌ها به دلیل وجود سوگیری‌های احساسی و شناختی کاملاً عقلایی رفتار نمی‌کنند. در واقع پس از مطرح شدن عقلانیت محدود توسط هربرت



سایمون^۱ [۱۱]، بررسی تئوری تصمیم‌گیری از جنبه‌های رفتاری شدت بیشتری پیدا کرد و این موضوع که سازمان‌ها از "انسان" با محدودیت‌ها و تمایلات طبیعی انسانی تشکیل شده‌اند و نه صرفاً "کارگزاران منطقی اقتصادی"، به عنوان یک اصل پذیرفته شد. در فرآیند بازنگری مستمر فرضیه "انسان اقتصادی"، دانشمندان عیوب پیش فرض عقلانیت اقتصادی را مشاهده کرده و دریافته‌اند که عوامل خارجی ساده نمی‌تواند رفتارهای پیچیده تصمیم‌گیری را توضیح دهد، بنابراین به طور رسمی دیدگاه‌ها و روش‌های تحقیق روانشناسی را به اقتصاد وارد کردند. سوگیری شناختی از دیدگاه‌های متنوعی همچون روانشناسی شناختی، اکولوژیک، تکاملی و علوم اعصاب توضیح داده می‌شود، اگرچه هر یک از آنها محدودیت‌های خاص خود را دارد [۱۲]. در این راستا، پژوهش‌های نظری به طور گسترده و با شواهد قانع‌کننده‌ای نشان می‌دهند محدودیت‌های شناختی ذاتی مغز انسان به خطاهای سیستماتیک در قضاوت می‌انجامد. اولین پژوهش‌های قابل ردیابی مرتبط با سوگیری در دهه ۴۰ میلادی و با مطالعه "تفکر گروهی" توسط اش^۲ [۱۳] آغاز شد؛ هر چند آن زمان عنوان سوگیری بدان اطلاق نمی‌شد و صرفاً یک پدیده غیر منطقی در تصمیم‌گیری‌های جمعی را نشان می‌داد. مطالعات اولیه که به صورت رسمی و آگاهانه سوگیری‌های شناختی را مطالعه نمودند توسط کانمن و تورسکی^۳ در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ آغاز شدند [۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰] این پژوهش‌ها به دنبال نشان دادن خطاهای سیستماتیک در قضاوت انسان، به ویژه در شرایط عدم اطمینان بودند که تبدیل به پایه‌ای برای درک اینکه چگونه این سوگیری‌ها می‌توانند بر تصمیم‌گیری فردی در زمینه‌های مختلف تاثیر بگذارند شدند. در حالی که برخی از محققان بر روی سوگیری‌های خاص مانند سوگیری تأیید یا اثر چارچوب‌بندی تمرکز می‌کنند، برخی دیگر چارچوب‌های گسترده‌تری مانند نظریه پردازش دوگانه را ارائه می‌دهند [۲۱]. طبق این نظریه، قضاوت‌های شهودی که توسط سیستم ۱ تولید می‌شوند اتوماتیک و ناخودآگاه بوده و مستعد سوگیری هستند. در مقابل، فعالیت‌های سیستم ۲ که کنترل شده، آگاهانه و نیازمند تلاش است می‌تواند به طور بالقوه اثرات سوگیری را خنثی کند [۲۲].

^۱ Herbert Simon
^۲ Asch

^۳ Kahnman & Teveresky



رویکرد پایه‌ای محدودیت‌های شناختی که به عنوان دلیل ریشه‌ای سوگیری‌های شناختی معرفی می‌شوند را می‌توان در مطالعات زیر جست و جو نمود که در پنج حوزه دسته‌بندی می‌شوند:

- **حافظه فعال محدود**^۱ [۲۳]: مطالعات مختلف، ظرفیت محدود حافظه فعال ما را بیان و نشان دادند که چگونه این محدودیت می‌تواند به سوگیری‌هایی مانند قابلیت دسترسی منجر شود، جایی که اطلاعات قابل یادآوری مورد توجه بیش از حد قرار می‌گیرد.
- **بار شناختی**^۲ [۲۴]: تحقیقات نشان می‌دهد که چگونه بار شناختی یا میزان تلاش ذهنی لازم برای پردازش اطلاعات می‌تواند بر تصمیم‌گیری تاثیر بگذارد. بار شناختی بالا، حساسیت به سوگیری را افزایش می‌دهد، زیرا افراد برای ساده‌سازی موقعیت‌های پیچیده، به روش‌های ساده‌انگارانه و میانبر اعتماد می‌کنند که می‌تواند به خطا منجر شود.
- **میانبرهای شناختی**^۳ [۲۵]: محققین مختلف بر نقش روش‌های ساده‌سازی و شهود در تصمیم‌گیری تاکید کردند. در حالی که روش‌های ساده‌سازی می‌توانند میانبرهای مفیدی باشند، اما زمانی که به طور نامناسب استفاده شوند می‌توانند به سوگیری منجر شوند.
- **تاثیر عواطف**^۴ [۲۶]: پژوهش‌های مختلف نقش عواطف را در تصمیم‌گیری بررسی و نشان دادند که چگونه پاسخ‌های عاطفی می‌تواند بر قضاوت تاثیر گذاشته و به سوگیری منجر شود. به عنوان مثال تاثیر احساسات^۵ بر درک ریسک مورد بررسی قرار گرفته و نشان داده شده که چگونه عواطف می‌تواند ارزیابی‌ها را منحرف و به انتخاب‌های مغرضانه منجر شود.
- **شواهد علوم اعصاب**^۶ [۲۷]: تحقیقات علوم اعصاب نیز که حوزه جدیدتری نسبت به حوزه‌های فوق محسوب می‌شود، به بررسی مکانیسم‌های عصبی در زمینه سوگیری پرداختند. این مطالعات، با استفاده از تکنولوژی‌هایی مانند اف.ام.آر.آی^۷، بینش‌هایی را در مورد مناطق مغزی درگیر در فرایندهای شناختی مرتبط با سوگیری ارائه داده‌اند و ارتباط بین محدودیت‌های شناختی و سوگیری را بیشتر تایید کرده‌اند.

در جمع‌بندی این قسمت لازم به ذکر است که شهود در ادبیات تصمیم‌گیری از دو رویکرد متفاوت بررسی شده است: تصمیم‌گیری طبیعی محور^۸ و ابتکارات و سوگیری^۹ [۶]. اندیشمندان

^۱ Limited Working Memory

^۲ Cognitive Load

^۳ Heuristics

^۴ Affection

^۵ feelings

^۶ Neuroscience

^۷ Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI)

^۸ Natural Decision Making (NDM)

^۹ Heuristics and Biases (HB)



طبیعت‌محور می‌دانند که متخصصان گاهی اوقات اشتباه می‌کنند، اما ترجیح می‌دهند بر نتایج مطلوب عملکرد موفق متخصصین تمرکز کنند و موضع تحسین برانگیزی نسبت به آنان اتخاذ می‌کنند. در مقابل، رویکرد ابتکارات و سوگیری نگرش شک‌گرایانه‌ای نسبت به تخصص و قضاوت متخصص دارد. اندیشمندان این حوزه البته از وجود مهارت و تخصص آگاه هستند اما تمرکز آن‌ها بر نقص عملکرد شناختی انسان که منجر به سوگیری می‌شود است. مسائل و مشکلاتی که یک تصمیم‌گیر در سطوح مختلف سازمان اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی با آن روبرو است، معمولاً به قدری پیچیده است که یک انسان با محدودیت‌های انسانی خود، توان مواجهه با آن را ندارد و به ناچار متوسل به ساده‌سازی می‌شود. ساده‌سازی به این معنا که تصمیم‌گیر معمولاً به جای یافتن "بهترین راه‌حل" سعی می‌نماید که به "راه‌حل به اندازه کافی قانع‌کننده" دست پیدا کند [همان].

۲-۲- سوگیری در تصمیم‌گیری استراتژیک

تحقیقات آکادمیک درباره سوگیری در تصمیم‌گیری استراتژیک نشان داده است که خطاهای شناختی به طور گسترده‌ای بر تصمیمات سازمانی تاثیرگذار هستند. در ادبیات به موارد متعددی از حوزه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک اشاره شده است که از آن میان می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل استراتژیک، اجرا و پیاده‌سازی، سرمایه‌گذاری شرکتی^۲، مزیت رقابتی، ادغام و تملیک، تخصیص منابع و نوآوری اشاره نمود. از نگاه فرایند استدلال استراتژیک، سوگیری به صورت بالقوه می‌تواند در هر یکی از مراحل تعریف مسئله، شناسایی راه حل و یا اجرای پاسخ رخ دهد [۲۸، ۲۹].

مطالعات اولیه به بررسی تاثیر سوگیری‌ها در زمینه تصمیم‌گیری استراتژیک به این موضوع پرداختند که چگونه خطاهای شناختی ممکن است بر حوزه‌های مختلف تصمیم‌گیری که در بالا به آن‌ها اشاره شد تاثیر بگذارند. به عنوان مثال، برخی از تحقیقات به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداختند که چگونه سوگیری می‌تواند منجر به نادیده گرفتن اطلاعات حیاتی رقبا شود [۳۰]، یا بر ادراک، تفسیر و انتخاب گزینه‌های استراتژیک تاثیر می‌گذارد [۳۱، ۳۲]. مطالعات جدید در حوزه‌های شناختی استراتژی عموماً در یک رشته جدید تحت عنوان استراتژی رفتاری

^۱ Satisfice

^۲ Corporate venture capital (CVC)



دسته بندی می‌شوند [۳۳، ۳۴، ۳۵]. در این راستا پاول^۱ و همکاران [۳۳]، مکاتب سه گانه ای را برای این رشته تعریف می‌کنند. مکتب اول تقلیل‌گرایی^۲ بوده که بر فرض عقلانیت محدود، تصمیم‌گیری فردی و درون گروهی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. این محققان، مطالعه سوگیری‌های شناختی را نیز در این مکتب قرار می‌دهند. فرض این مکتب در خصوص بنگاه این است که تصمیم‌گیری به صورت فردی و توسط تیم ارشد مدیریت و یا کارآفرین انجام می‌شود و در نتیجه آستن خطاهای شناختی خواهد بود. مکتب دوم تکثرگرایی^۳ بوده که بر پایه فلسفه پراگماتیسم و تکامل‌گرایی، مواردی همچون تصمیم‌گیری بین‌گروهی، حل مسئله و تعارض، سیاست و یادگیری سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. پیش‌فرض این مکتب در خصوص بنگاه این است که تعارض اهداف و دیدگاه‌های مختلف در زیرگروه‌های بنگاه وجود دارد، فلذا استراتژی از طریق چانه‌زنی و پویایی‌های سیاست تصمیم‌گیری می‌شود. در نهایت مکتب سوم بسترگرایی^۴ است که بر پایه فلسفه پدیدارشناسی، اصالت وجود، پست‌مدرن و ساخت اجتماعی واقعیت، مواردی همچون معنابخشی و ادراک را مورد مطالعه قرار می‌دهد. فرض این مکتب نیز درباره بنگاه این است که واقعیت به صورت اجتماعی ساخته می‌شود، تصمیم می‌تواند متفاوت با عمل و متاثر از بیرون باشد. در این میان سیبونی^۵ و همکاران [۳۵]، اعتقاد دارند سوگیری به عنوان مفروض در استراتژی رفتاری پذیرفته می‌شود و بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک را باید بیشتر در مکاتب تکثرگرا و بستر گرا دنبال نمود. مطالعات همچنین بررسی ابعاد عصب شناختی استراتژی را تحت عنوان استراتژی عصب پایه^۶ [۲۷] بررسی می‌کنند.

سوگیری نه تنها در ادبیات مدیریت بلکه در علوم چون اقتصاد، روانشناسی، پزشکی، علوم قضایی و علوم تربیتی نیز مورد توجه بوده است که هر یک از دیدگاه خود، تورش و موضوعات مرتبط را مورد بررسی قرار داده اند. آنچه در نگاه اول مشخص است، مرورهای نظام‌مندی که سوگیری‌های موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک را بررسی نمودند جامعیت محدودتری نسبت به حوزه‌هایی همچون پزشکی و فناوری اطلاعات [۳۶، ۳۷] داشتند. از طرفی مرورهای پیشین در ادبیات که از سوگیری‌های مدیریتی انجام شده است، طبقه بندی‌های مختلفی از آن ارائه

^۱ Powel
^۲ Reductionist
^۳ Pluralist

^۴ Contextualist
^۵ Sibony
^۶ Neurostrategy



داده‌اند. بسته به نوع لنزی که محقق در گروه‌بندی سوگیری‌ها استفاده می‌کند از ابعاد مختلفی دسته‌بندی صورت می‌گیرد که شناخت این ابعاد می‌تواند منجر به درک بهتر سوگیری‌های شناختی گردد. از دسته‌بندی‌های مرسوم می‌توان به نگاه فرایندی به استدلال استراتژیک اشاره نمود، بدین صورت که سوگیری‌ها در مراحل مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک بررسی می‌شود و اینکه در هر مرحله کدام تورش‌ها با احتمال بیشتری بروز می‌کنند، مورد بحث قرار می‌گیرد. به عنوان مثال [۲۸، ۳۸، ۳۹] به بررسی سوگیری‌های شناختی در مراحل مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک پرداخته‌اند. از سایر مرورهای انجام شده می‌توان به دسته‌بندی سوگیری‌ها مبتنی بر موضوع سوگیری، ناحیه اثر سوگیری، تفاوت بستر سوگیری و ویژگی‌های فردی اشاره نمود [۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳]. آنچه در ادبیات کمتر بدان پرداخته شده است، بررسی مکانیزم‌های زیربنایی سوگیری‌ها و ارائه دسته‌بندی سوگیری مبتنی بر آن مکانیزم‌ها بوده است. در همین راستا، این تحقیق به مطالعه سوگیری‌های موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک و انواع آن خواهد پرداخت. هدف این مرور نظام‌مند ارائه یک نمای جامع و به روز از تحقیقات در مورد سوگیری‌های موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک و بررسی مکانیزم‌های زیربنایی سوگیری‌ها به ویژه مکانیزم‌های انگیزشی است که باعث درک بهتر الگوی تصمیم‌گیری مدیران می‌شود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از یک روش شناسی دقیق و شفاف برای شناسایی، ارزیابی و سنتز تحقیقات مرتبط با سوگیری‌های استراتژیک استفاده کرده است. رویکرد ما مطابق با اصول پریزما^۱ (موارد گزارش‌دهی ترجیحی برای مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل) بوده است تا شفافیت، تکرارپذیری و جامعیت را تضمین کند [۴۴، ۴۵، ۴۶]. در این راستا از یک فرآیند پنج مرحله‌ای برای تجزیه و تحلیل و سنتز تحقیقات استفاده شده است. مراحل به شرح زیر هستند:

۳-۱- تعیین سوال تحقیق

سوال کلی تحقیق که این پژوهش را هدایت می‌کند این است: "چه سوگیری‌هایی بر تصمیم‌گیری استراتژیک تاثیر می‌گذارند؟" این سوال گسترده به دنبال شناسایی و بررسی سوگیری‌های

^۱ Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)



شناختی خاصی است که بر انتخاب‌های استراتژیک در مراحل مختلف اعم از تشخیص مسئله، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت تاثیر می‌گذارد.

۲-۳- مرور ادبیات

فرآیند مرور ادبیات با شناسایی کلمات کلیدی زیر جهت انجام جستجوی جامع در پایگاه‌های داده آغاز شد: “heuristics”, “Cognitive limitations”, “Cognitive errors”, “Bias”, “Cognitive decision making”, “behavioral decision making”, “decision distortion”, “distorted reasoning”, “strategic decision making”, “taxonomies”, “typologies”

در ادامه با استفاده از عملگرها^۱ نتایج جستجو غربال گردید. پس از جست و جو در موتور جست و جوی گوگل اسکالر^۲ و پایگاه‌های اطلاعاتی مانند جی استور^۳ و اسکوپوس^۴، ۹ مجله که به صورت تخصصی در حوزه سوگیری‌های شناختی فعالیت میکردند و اعتبار قابل قبولی نیز داشتند شناسایی و مورد جست و جو قرار گرفتند^۵. در این مرحله ۱۳۲۱ عنوان پژوهش یافت شد که ۹۶۵ مورد به دلیل تفاوت موضوع حذف گردید.

۳-۳- انتخاب تحقیقات مرتبط

برای اطمینان از یک مرور دقیق و جامع، معیارهای شمول و حذف برای انتخاب مطالعات ایجاد شد. معیارهای شمولیت:

- مرورهای سیستماتیک و متاسنتزهای منتشر شده در حوزه سوگیری‌های شناختی؛
 - مطالعات تجربی (مانند آزمایشات، نظرسنجی‌ها، مطالعات میدانی) که سوگیری شناختی را در تصمیم‌گیری استراتژیک بررسی می‌کنند؛
 - پژوهش‌هایی که به بررسی مکانیزم‌های زیر بنایی سوگیری می‌پردازند.
- معیارهای عدم شمول:
- مطالعاتی که به طور ویژه بر حوزه تصمیم‌گیری متمرکز نیستند؛

^۱ منظور عملگرهای AND, OR, NOT می‌باشد.

^۲ Google schola

^۳ JStore

^۴ Scopus

^۵ ۹ مجله تخصصی مورد بررسی موارد زیر می‌باشند:

Journal of Behavioral Decision Making,
Journal of Behavioral and Experimental

Economics, journal of the Society for Judgment and Decision Making, Systems Research and Behavioral Science, Journal of Behavioral Finance, Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews, Trends in Cognitive Sciences, Cognitive and Behavioral Practice, Cognitive, Affective and Behavioral Neuroscience



• مطالعاتی که شامل شرکت کنندگان غیر انسانی هستند؛

• مطالعات منتشر شده در مجلات بدون نمایه آی.اس.آی^۱؛

• مطالعات منتشر شده به زبان‌هایی غیر از فارسی و انگلیسی.

شایان ذکر است جهت انتخاب مطالعات در شمولیت این مرور نظام‌مند علاوه بر مطالعات مدیریت استراتژیک که مستقیماً سوگیری‌هایی را به عنوان سوگیری موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک ذکر کردند، به زمینه‌های مطالعاتی دیگری مانند روانشناسی، پزشکی و فناوری اطلاعات نیز مراجعه شده تا جامعیت مطالعه حاضر را بتوان بیشینه نمود. در این راستا جهت استخراج سوگیری‌هایی که در منابع به صورت مستقیم، به عنوان استراتژیک ذکر نشده اند از لنز "موثر بودن در تصمیمات استراتژیک" استفاده شده است. در خصوص معیارهای این لنز در بخش یافته‌ها توضیحات بیشتری ارائه شده است.

در نتیجه جست و جوی اولیه ۳۵۶ پژوهش با عناوین مرتبط (اعم از مقاله، پایان نامه و کتاب) یافت گردید که ۲۴۲ پژوهش در مرحله بررسی چکیده حذف شدند و در نهایت ۱۰۵ پژوهش جهت استخراج سوگیری و ۵۲ مقاله از آن‌ها نیز جهت استخراج مکانیزم‌های زیربنایی مورد بررسی قرار گرفت^۲.

۳-۴- خلاصه سازی داده‌ها

پس از انتخاب مطالعات مرتبط، اطلاعات کلیدی با استفاده از ساختار موجود در جداول (۱) الی (۳) استخراج و خلاصه شد که در بخش‌های بعدی تحقیق قابل مشاهده است. در این راستا ابتدا ۷۹ عنوان سوگیری موثر در تصمیمات استراتژیک احصاء شد. در این مرحله با توجه به مشابهت مفهومی برخی از سوگیری‌ها، ۳۱ عنوان ادغام گردید تا در نهایت ۴۸ عنوان سوگیری مستقل باقی بماند. سپس ادبیات هر یک از سوگیری‌های باقیمانده به منظور یافتن مکانیزم‌های زیربنایی که منجر به بروز هر یک می‌شوند به صورت مستقل مورد مطالعه قرار گرفت و مکانیزم‌های شناسایی شده در ستون مربوط به هر سوگیری قرار داده شد.

^۱ ISI

^۲ ۵۲ مقاله مذکور جزو ۱۰۵ مقاله مورد بررسی جهت استخراج سوگیری است. در واقع از مقالاتی که

سوگیری‌های شناختی را بررسی نموده‌اند برخی به مکانیزم‌های زیربنایی آن‌ها نیز پرداخته‌اند (به همین دلیل این دو عدد با هم جمع نشده‌اند)



۳-۵- جمع‌بندی یافته‌ها

مرحله نهایی شامل سنتز یافته‌ها از تحقیقات انتخاب شده برای پاسخ به سوال اولیه تحقیق بود، که شامل طبقه‌بندی سوگیری‌هایی که بر تصمیم‌گیری استراتژیک تاثیر می‌گذارند و بررسی مکانیسم‌های زمینه‌ساز این سوگیری‌ها می‌شود. بنابراین مکانیزم‌های شناسایی شده با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون سنتز و الگوهای مشابه در سه گروه شناختی، انگیزشی و ترکیبی گروه بندی شدند. در این راستا مکانیزم‌هایی که مرتبط با دریافت، پردازش و نگهداری اطلاعات بودند به عنوان الگوی شناختی، مکانیزم‌هایی که مرتبط با منافع شخصی، نیازهای اساسی^۱ و انگیزه‌های ذاتی^۲ بوده به عنوان الگوی انگیزشی و در نهایت سوگیری‌هایی که شامل هر دو نوع مکانیزم زیربنایی بودند به عنوان الگوی ترکیبی شناسایی شدند.



شکل ۱-درخت‌واره پژوهش مبتنی بر پریزما

^۱ Basic needs

^۲ Intrinsic motivation



۳-۶- نحوه اعتبارسنجی یافته‌های مقاله

در این مرور نظام‌مند، از یک پروتکل مشخص^۱ و دستورالعمل مرتبط پیروی شده است. در این راستا استراتژی جستجو تعیین و پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌های مورد بررسی مشخص شدند و فرایند مطالعاتی در بخش روش‌شناسی تشریح گردید. فرایند انتخاب مطالعات شامل غربالگری عنوان و چکیده ابتدا توسط دو نویسنده به صورت مستقل انجام و سپس نتایج در جلسات مشترک تسهیم و تصمیم‌گیری می‌گردید. بررسی متن کامل مقالات منتخب، کدگذاری و استخراج یافته‌ها توسط نویسنده اول و اطمینان از شمولیت مطالعات معتبر، ارزیابی کیفیت مطالعات وارد شده توسط نویسنده دوم انجام می‌پذیرفت. اختلاف نظر در مورد شمول مقالات از طریق بحث و گفتگو و در صورت لزوم، با نظر نویسنده سوم حل گردید. ارزیابی یافته‌ها با تطبیق داده‌ها به صورت همزمان توسط نویسنده دوم و سوم و ارزیابی خطر سوگیری به صورت مستقل توسط نویسنده سوم انجام گردید و اختلاف نظر با روش مشابهی حل شد.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- شناسایی سوگیری‌های موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک

پس از بررسی نظام‌مند ادبیات، ۴۸ سوگیری موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک احصاء گردید. لیست کامل سوگیری‌های شناسایی شده در جدول شماره ۵ (پیوست شماره ۲) ارائه شده است. همانگونه که در قسمت روش‌شناسی ذکر شد جهت انجام این مرور نظام‌مند صرفاً به زمینه مطالعاتی مدیریت استراتژیک اکتفا نشده است. لذا به منظور استخراج سوگیری‌هایی که در منابع به صورت مستقیم به عنوان موثر در تصمیم استراتژیک ذکر نشده اند دو معیار زیر مد نظر قرار گرفته است:

۱. ماهیت استراتژیک تصمیم: طبق این معیار، سوگیری باید به صورت بالقوه امکان بروز در مراحل فرایند استدلال استراتژیک (تشخیص مسئله، تشخیص راه حل و اجرا [۲۹، ص ۵۵] را داشته باشد. به عنوان مثال اثر کالای لوکس^۲ به عنوان یک سوگیری که در زمینه مطالعاتی بازاریابی و اقتصاد یافت می‌شود، به دلیل غیر مرتبط بودن با فرایند استراتژی، در

^۱ PRISMA

^۲ این سوگیری بیان می‌دارد که افراد دوست دارند کالاهای خاص که سایرین ندارند را داشته باشند.



سوگیری‌های استراتژیک^۱ قرار نمی‌گیرد. ذکر این نکته اهمیت دارد که در این معیار، پیامد بالقوه خطا و سوگیری بستگی به میزان اهمیت تصمیم و اندازه اثر آن دارد و استراتژیک بودن سوگیری به استراتژیک بودن تصمیم برمی‌گردد. در واقع سوگیری‌های شناسایی شده با استفاده از این معیار به صورت بالقوه می‌توانند علاوه بر سطح استراتژیک، در سطوح دیگر کسب و کار اعم از عملیاتی و تصمیمات روزمره نیز بروز نمایند، منتهی اندازه اثر بالقوه آن‌ها در تصمیمات استراتژیک بسیار بیشتر است.

۲. اثر ویژگی‌های تصمیم استراتژیک بر تقویت احتمال بروز سوگیری: معیار دوم برای استخراج سوگیری‌ها در این مرور این بوده است که بروز سوگیری به دلیل وجود ویژگی‌های تصمیم استراتژیک تشدید شده باشد. از جمله این ویژگی‌ها که شرایط را مستعد بروز سوگیری می‌نماید می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- آمیختگی تصمیمات استراتژیک با عدم قطعیت، ریسک و ابهام [۴۷]: این ویژگی بستر را مساعد سوگیری‌هایی مانند ابهام‌گریزی، خطای ریسک صفر، قطعی‌پنداری و خطای پیش‌بینی می‌کند. ذهن «با تمام توان تلاش می‌کند تا نظم، سادگی، انسجام و ثبات را به جهانی که با آن مواجه می‌شود، بیاورد» و بنابراین تمایلی به پذیرفتن ابهام ارائه شده توسط داده‌های متناقض ندارد.

- پیچیدگی مسائل استراتژیک [۴۸]: پیچیدگی مسئله، بستر را مستعد سوگیری‌های شناختی با منشاء میانبر نمایندگی برای حل مشکل اطلاعات می‌کند. میانبر نمایندگی یکی از میانبرهای ذهنی است که در ذهن توسعه یافته است تا بتواند در مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری در زمان کوتاه با کمترین اطلاعات به نزدیک‌ترین نتیجه برسد. در این راستا ذهن با استفاده از تجربه و قالب‌های پیشین خود در خصوص موضوع مورد تصمیم‌قضاوت می‌کند و با استفاده از برخی از ویژگی‌های مشابه با قالب‌های از پیش‌تعریف شده آن را در آن دسته جای می‌دهد. این قضاوت می‌تواند در برخی از اوقات درست باشد. حال اگر از این میانبر ذهنی به صورت

^۱ سوگیری استراتژیک به معنای سوگیری‌هایی است که در تصمیمات استراتژیک (که در قسمت پیشینه نظری ذکر شد) بروز می‌یابد و نه به معنای سوگیری‌های مهم؛ چرا

که "مهم" مفهومی نسبی دارد که سوگیری‌ها را برای هر فرد و سازمان می‌تواند متفاوت نماید.



غیرمحتاطانه استفاده شود می‌تواند منجر به سوگیری‌هایی مانند تفکر قالبی، سوگیری دسترسی و سوگیری اخیر محوری شود.

• **ماهیت بلندمدت تصمیم استراتژیک [۴۹]:** تصمیم استراتژیک ماهیتاً در خصوص آینده و تصمیم‌گیری با اثرات بلندمدت است. از آنجایی که مغز انسان از نگاه روانشناسی تکاملی برای کوتاه‌مدت نگر^۱ توسعه یافته است، تفکر بلندمدت نیاز به تلاش شناختی زیادی دارد که انسان را ترغیب به استفاده از سوگیری‌هایی مانند حفظ وضع موجود، اثر لنگر، سوگیری تقلیل، تعمیم عجولانه و سوگیری قطعی‌پنداری برای پرهیز از این تلاش شناختی می‌کند.

• **پیامدهای بالقوه خطا در تصمیم استراتژیک [۵۰]:** تصمیم استراتژیک غالباً بازگشت ناپذیر بوده و در صورت خطا در تصمیم، هزینه‌های سنگین برای سازمان خواهد داشت. این موضوع افراد را ترغیب به حفظ منطقه امن و سوگیری‌هایی همچون زیان‌گریزی، محافظه‌کاری، سرمایه‌گذاری غرق‌شده، بسط تعهد، سوگیری تاییدی و سوگیری مدافع انتخاب می‌نماید.

• **پیامدهای بالقوه موفقیت [۵۱]:** با توجه به امکان دست‌یابی به موفقیت‌های چشم‌گیر مالی و غیرمالی، امکان بروز سوگیری‌های انگیزشی مانند سوگیری اسنادی، اعتماد به نفس افراطی، توهم کنترل، خود خدمت‌گرایی و منفعت‌گرایی افزایش می‌یابد.

• **ماهیت جمعی تصمیم‌گیری استراتژیک و تعدد ذینفعان [۵۲]:** با توجه به اینکه تصمیم‌گیری استراتژیک غالباً در جمع اتفاق می‌افتد و ذینفعان مختلفی نیز تحت تاثیر پیامد تصمیم استراتژیک قرار می‌گیرند امکان بروز سوگیری‌های تحت تاثیر جمع مانند گروه اندیشی، سوگیری ارشدیت، اثر هم‌قطاری، تعلق گروهی، سوگیری عاطفی و سوگیری درون‌گروهی بیشتر می‌شود.

در جداول شماره ۱، ۲، ۳ که مکانیزم‌های زیربنایی هر سوگیری به صورت جداگانه بررسی شده است، ارتباط ویژگی‌های فوق با مکانیزم‌های استخراجی مشهود است. لازم به ذکر است با توجه به اینکه معنای تعداد زیادی از سوگیری‌های استخراجی همپوشانی دارند، ستون "عناوین مشابه" به صورت مجزا ارائه شده است.^۲ وجود سوگیری‌های با معنای مشابه غالباً به این

^۱ Short-termism

^۲ به عنوان مثال The Actor- و Self-serving bias

Observer Bias تا حد زیادی معنای مشابهی دارند فلذا

به عنوان دو سوگیری مستقل شناسایی نشده اند



دلیل است که این سوگیری‌ها در بسترهای متفاوت و توسط پژوهشگران علوم مختلف مطالعه شده‌اند.

۴-۲- دسته‌بندی سوگیری‌ها مبتنی بر مکانیزم‌های زیربنایی آن‌ها

در این بخش با ارائه یک دسته‌بندی از سوگیری‌ها سعی می‌شود تا چارچوب جدیدی از ماهیت سوگیری‌ها بررسی شود. در این راستا سوگیری‌های ارائه شده در این پژوهش مبتنی بر ماهیت شناختی و یا انگیزشی خود دسته‌بندی گردیدند. همانطور که ذکر شد، ماهیت شناختی سوگیری‌ها به محدودیت‌های مغز انسان در دریافت، پردازش و ذخیره اطلاعات مربوط می‌شود. اما ماهیت انگیزشی به تمایلات غریزی و نیازهای پایه‌ای انسان برمیگردد. در این میان برخی سوگیری‌ها می‌توانند هر دو کارکرد را به صورت همزمان داشته باشند. چارچوب ارائه شده در این پژوهش می‌تواند مبنای نوعی گونه‌شناسی^۱ باشد که به شناسایی و درک روابط و پویایی‌ها میان سوگیری‌ها منجر شود. جدول شماره ۱، دسته‌بندی سوگیری‌ها مبتنی بر ماهیت "شناختی" آن‌ها را نشان می‌دهد. در واقع سوگیری‌های شناسایی شده در این جدول دارای مضمون اصلی "شناختی" هستند و مضمون فرعی آن‌ها نیز در ستون مرتبط مشخص شده است.

^۱ Typology



جدول ۱- دسته‌بندی سوگیری‌ها مبتنی بر ماهیت شناختی آن‌ها (مضمون اصلی شناختی)

ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۱۶]	دریافت اطلاعات	• محدودیت وجود اطلاعات • موارد مرتبط با خطای نرخ پایه	- خطای بازخوانی ^۲ - تصورپذیری ^۳ - سوگیری یادآوری ^۴	دسترس پذیری ^۱	۱
[۵۳]	ذخیره اطلاعات	• محدودیت شناختی در ذخیره اطلاعات • موارد مرتبط با خطای نرخ پایه	- اثر ترتیب ^۶ - اثر تقدم ^۷	سوگیری اخیرمحوری ^۵	۲
[۵۵]		• محدودیت شناختی در ذخیره اطلاعات		-	اثر لنگر ^۸
[۵۶]	محدودیت پردازش اطلاعات	• محدودیت شناختی در ظرفیت پردازش اطلاعات	-	اثر هاله‌ای ^۹	۴
[۷۹]		• محدودیت حافظه • اعتماد به نفس کاذب • معنا بخشی	-	پس نگری ^{۱۰}	۵
[۵۷]		• محدودیت ظرفیت شناختی • ارجحیت معنابخشی نسبت به آمار در مدل ذهنی	-	خطای نرخ پایه ^{۱۱}	۶
[۵۸]		• مکانیزم سوگیری دسترسی • سهولت شناختی • محدودیت ظرفیت شناختی در درک آمار و احتمالات	-	همبستگی و علیت ^{۱۲}	۷

^۱ Availability

^۲ Retrieval bias

^۳ Imaginability

^۴ Recall bias

^۵ Recency Bias

^۶ Order effects

^۷ Primacy effect

^۸ Anchoring

^۹ The Halo Effect

^{۱۰} Hindsight

^{۱۱} Base rate fallacy

^{۱۲} Correlation and causality



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	شماره
[۵۹]	محدودیت پردازش اطلاعات - ادامه	• محدودیت ظرفیت شناختی در درک احتمالات	مغالطه برنامه ریزی ^۲	اثر وقایع مستقل و همبسته ^۱	۸
[۶۰]		• محدودیت شناختی (لزوم تلاش ذهنی زیاد جهت درک تفاوت دانش خود با سایرین)	-	دام دانش ^۳	۹
[۳۲]		• محدودیت شناختی در ظرفیت پردازش اطلاعات • مدل تحلیل رفتن توان در خود کنترلی ^۶	خستگی انتخاب ^۵	خستگی تصمیم ^۴	۱۰
[۶۸]		• خطای هاله‌ای، قالبی و عاطفی • محدودیت شناختی در ارزیابی همزمان چند گزینه با چند معیار	-	سوگیری تمایز ^۷	۱۱
[۶۹]		• سوگیری همبستگی و علت • مکانیزم سوگیری تاییدی	اثر پلاسیبو (دارونما) ^۹	پیشگویی خودکام‌بخش ^۸	۱۲
[۷۰]		• مکانیزم پس‌نگری • خطای دسترس پذیری نتیجه به نسبت داده‌های تصمیم • سوگیری همبستگی و علت (میان کیفیت نتیجه و کیفیت تصمیم)	-	نتیجه‌نگری ^{۱۰} ۱۱	۱۳
[۵۴]		• هیجان‌ات به عنوان اطلاعات ^{۱۲}	-	خطای عاطفی ^{۱۲}	۱۴

^۱ Conjunctive/Disjunctive events OR: Conjunction fallacy/ disjunction fallacy

^۲ Planning fallacy

^۳ Curse of knowledge OR The curse of expertise

^۴ Decision fatigue

^۵ Choice fatigue

^۶ Strength depletion model of self-control

^۷ Distinction Bias

^۸ Self fulfilling prophecy

^۹ Placebo effect

^{۱۰} Outcome bias

^{۱۱} اگر بروز سوگیری نتیجه‌نگری همراه با سوگیری

اسنادی، سوگیری خود خدمت‌گرایی و یا سوگیری تاییدی باشد، خطا انگیزشی می‌شود.

^{۱۲} Affective error OR Affect Heuristics

^{۱۳} Affect-as-Information Theory



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
	محدودیت دریافت و	• تفسیر اطلاعات مبتنی بر حالات روحی			
[۶۱]	محدودیت پردازش	• از طریق ایجاد خطای عاطفی • نظریه چشم انداز (در صورت قالب بندی سود و زیان)		اثر قالب بندی ^۱	۱۵
[۶۲]	محدودیت دریافت و	• محدودیت شناختی در ظرفیت پردازش • یادگیری اجتماعی ^۲ • سهولت شناختی (پیروی از دیگران نیاز به تلاش شناختی کمتر دارد) ^۴ • مکانیزم مرتبط با خطای دسترسی		تسری اطلاعات ^۲	۱۶
[۶۳]	محدودیت پردازش -	• هیوریستیک نمایندگی • سوگیری همبستگی و علیت		تعمیم عجولانه ^۵	۱۷
[۶۴]	ادامه	• مکانیزم خستگی تصمیم ^۶		تکثر گزینه ^۶	۱۸
[۱۴]		• سوگیری دسترسی • سهولت شناختی • سوگیری همبستگی و علیت (میان انسجام اطلاعات و اعتبار آن)	توهم پیش‌بینی ^۹ خطای حشو ^{۱۰} اثر قالب‌بندی ^{۱۱}	توهم اعتبار ^۸	۱۹
[۶۵]		• مکانیزم تعمیم عجولانه • سوگیری دسترس پذیری		خطای نمونه‌گیری ^{۱۲}	۲۰
[۶۶]		• محدودیت شناختی در دریافت و پردازش اطلاعات		ادراک انتخابی ^{۱۳}	۲۱

^۱ Framing effect

^۲ Informational Cascade

^۳ Social Learning

^۴ Cognitive effort

^۵ Hasty Generalization

^۶ Over choice OR Choice overload

^۷ سوگیری‌های خستگی تصمیم و تکثر گزینه، خود کارکرد

شوند ذهن برای تصمیم‌گیری از میانبر ندارند اما باعث می

میانبرهای در دسترس استفاده کند.

^۸ Illusion of validity

^۹ Forecast illusion

^{۱۰} The cumulative redundancy bias (CRB) refers to people's difficulty in ignoring the redundancy in cumulatively presented information

^{۱۱} framing effect

^{۱۲} Sampling process

^{۱۳} Selective Perception



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	شماره
		• مکانیزم سوگیری تاییدی			
[۶۷]		• مکانیزم سوگیری دسترس پذیری • مکانیزم سوگیری نمونه‌گیری • سوگیری همبستگی و علیت	-	سوگیری بقا ^۱ (بازماندگی)	۲۲
[۷۱]		• محدودیت ظرفیت شناختی در دریافت و پردازش اطلاعات • سوگیری تعمیم عجولانه	تفکر قالبی	سوگیری همانندی ^۲	۲۳
[۳۶]		• محدودیت شناختی در دریافت و پردازش اطلاعات • سهولت شناختی • معنا بخشی	-	سوگیری تقلیل ^۳	۲۴

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد اغلب پژوهش‌های حاضر، سوگیری را به دلیل محدودیت‌های طبیعی در توانایی‌های شناختی یا سخت‌افزار مغز انسان [۲۹، ص ۵۴] مرتبط می‌کنند که از توانایی محدود در دریافت اطلاعات، ظرفیت محدود پردازش اطلاعات و ظرفیت محدود ذخیره‌سازی اطلاعات ناشی می‌شود. برای مقابله با این محدودیت‌ها، مغز از میانبرهای ذهنی و همچنین نقشه‌های شناختی جامع‌تر، به اصطلاح مدل‌های ذهنی، استفاده می‌کند. میانبرهای ذهنی، «قواعد سرانگشتی» ذهنی برای ساده‌سازی یک مسئله هستند، به طوری که بتوان آن را سریع‌تر درک و حل نمود. این میانبرها به ما با طبقه‌بندی، برچسب‌گذاری و ساده‌سازی دسته‌های پیچیده اطلاعات در فرآیند حفظ و بازخوانی اطلاعات با وجود ظرفیت محدود مغز کمک می‌کنند. میانبرهای شناختی به انسان کمک می‌کنند تا در زمان‌های بحران که زمان زیادی برای دریافت و پردازش اطلاعات وجود ندارد و همچنین در مسائلی که اطلاعات ناچیزی در دسترس و عدم قطعیت زیاد است، به تصمیم "به اندازه کافی قانع کننده" دست یافت. میانبرهای ذهنی که برای ساده‌سازی موقعیت‌های پیچیده به کار می‌روند، غالباً به خطاهای سیستماتیک

^۱ Survivorship Bias

^۲ Stereotyping

^۳ اگر این سوگیری همراه با تبعیض گرای درون گروهی نیز باشد، خطا انگیزشی می‌شود.

^۴ Attenuation

^۵ اگر این سوگیری همراه با فیلتر و تفسیر مغرضانه اطلاعات باشد، تبدیل به سوگیری انگیزشی می‌شود.



در قضاوت منجر می‌شوند. این میانبرها، اگرچه کارآمد هستند، اما می‌توانند به سوگیری‌هایی منجر شوند.

اما دسته دوم مکانیزم‌های زیربنایی سوگیری، به ماهیت "انگیزشی" آن‌ها مربوط می‌شود. به عنوان مثال برخی منابع، نیاز به عزت نفس، موفقیت، کنترل، خود محوری، خودکامیابی و حفظ منافع شخصی را از موارد انگیزشی ذکر کردند که می‌توانند در تصمیم‌گیری موثر باشند [۷۶، ۷۷، ۷۸، ۷۹، ۸۰، ۸۱]. تأثیرگذاری انگیزه (هرگونه آرزو، میل یا ترجیحی که بر نتیجه یک فعالیت استدلالی اثر می‌گذارد) بر استدلال، قضاوت و تصمیم‌گیری افراد در ادبیات روانشناسی اجتماعی بررسی شده است [۸۲]. این گزاره که انگیزه ممکن است بر ادراک نگرش و قضاوت تأثیر بگذارد، توسط برخی از روانشناسان مطرح شده و توسط برخی دیگر به چالش کشیده شده است [همان]. این دیدگاه که انگیزش از طریق فرایندهای شناختی تعدیل می‌شود، همواره بخشی جدایی‌ناپذیر از درک پدیده‌های کاهش ناهمخوانی^۱ (شناختی) نیز بوده است. به عنوان مثال ابلسون^۲ [۸۳] با ترسیم مجموعه‌ای از ریزفرایندهای شناختی (یعنی مکانیسم‌هایی که او استدلال می‌کرد می‌توانند بستری برای کاهش ناهمخوانی فراهم کنند) و آرونسون^۳ [۸۴] نیز با ارائه یک مثال کاربردی از فرایندهای شناختی که یک فرد سیگاری ممکن است برای از بین بردن این تصور که سیگار کشیدن مضر است، درگیر آن شود، سعی در نشان دادن این پدیده داشتند. همچنین مطالعاتی وجود دارد که در آن‌ها انگیزه به عنوان تنظیم‌کننده رفتار و تعیین‌کننده اینکه چه افرادی یا اطلاعاتی را فرد مایل است مشاهده کند در نظر گرفته شده است (به عنوان مثال [۸۵]). کوندا^۴ این موضوع را بررسی نمود که انگیزه از طریق اتکا به مجموعه‌ای از فرایندهای شناختی تورش یافته که در دسترسی، ساخت و ارزیابی باورها^۵ نقش دارند، بر استدلال تأثیر می‌گذارد [۸۲]. بحث او به مواردی محدود می‌شود که در آن‌ها انگیزش می‌تواند به عنوان عاملی تأثیرگذار بر فرایند استدلال شکل‌گیری تصورات، تعیین باورها و نگرش‌های فرد، ارزیابی شواهد و تصمیم‌گیری در نظر گرفته شود. او همچنین استدلال می‌کند میان مکانیسم‌های شناختی انگیزه‌هایی که برای رسیدن به نتیجه‌ای خاص وجود دارد و انگیزه‌هایی که صرفاً جهت کلی قضاوت و تصمیمات را مشخص می‌کند تفاوت وجود دارد.

^۱ dissonance

^۲ Abelson

^۳ Aronson

^۴ Kunda

^۵ Accessing, constructing, and evaluating beliefs



این مکانیزم‌های انگیزشی مبنای دسته بندی در جدول شماره ۲ قرار گرفت. در واقع مبنای اصلی سوگیری‌های انگیزشی منفعت شخصی است که جنبه ای اساسی از رفتار انسان را تشکیل می‌دهد و طیف وسیعی از سوگیری‌ها را شامل می‌شود که با انگیزه سود^۱ شخصی انجام می‌شوند. این سود می‌تواند نمود مادی داشته باشد مانند ثروت و منابع، و یا اجتماعی باشد مانند موقعیت اجتماعی و تعلق گروهی و یا روان‌شناختی باشد مانند نیاز به احترام و استقلال که مکانیزم‌های زیربنایی هر یک از این مصادیق در جدول زیر بررسی شده است. جدول ۲- دسته بندی سوگیری‌ها مبتنی بر ماهیت انگیزشی آن‌ها (مضمون اصلی انگیزشی)

ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۸۶]	نیاز به کنترل	• دوری از رنج زیان • نیاز به کنترل	- قطعیت جویی ^۲ - عدم قطعیت گریزی ^۴ - ریسک گریزی ^۵	خطای ریسک صفر ^۲	۱
[۸۷]		• دوری از رنج زیان • نیاز به کنترل	-	زیان‌گریزی ^۶	۲
[۹۲]		• مکانیزم زیان گریزی • مکانیزم خود خدمت‌گرایی • نظریه دورنما ^۹	- انتزاع گریزی ^۸	اثر مالکیت ^۷ (سوگیری برخورداری)	۳
[۸۸]	نیاز به خود تقویتی ^{۱۱}	• امنیت روانشناختی • ارضای برتری جویی	-	خطای اسنادی ^{۱۰}	۴
[۸۹]		• حفظ تصویر مثبت • شخصی و عزت نفس • نیاز به موفقیت	- خطای ناظر-کنشگر ^{۱۳}	خود خدمت‌گرایی ^{۱۲}	۵

^۱ Gain

^۲ Zero-risk bias

^۳ Desire for certainty

^۴ Uncertainty aversion

^۵ Risk aversion

^۶ Loss aversion

^۷ Endowment effect

^۸ Divestiture aversion

^۹ Prospect theory

^{۱۰} Attribution error OR Fundamental attribution bias

^{۱۱} Self-enhancement

^{۱۲} Self-serving bias

^{۱۳} The Actor Observer Bias



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۹۰]		<ul style="list-style-type: none"> نیاز به حفظ عزت نفس اعتماد به نفس کاذب معنا بخشی به وقایع (دوری از تناقض مدل ذهنی) 	-	سوگیری تاییدی ^۱	۶
[۹۵]		<ul style="list-style-type: none"> خودگرایی روان‌شناختی^۴ مکانیزم‌های مرتبط با خود خدمت‌گرایی 	<ul style="list-style-type: none"> خود محوری^۲ اصالت منافع شخصی 	منفعت‌گرایی ^۲	۷
[۹۴]	نیاز به تعلق	<ul style="list-style-type: none"> نظریه تعارض واقع‌گرایانه^۹ نظریه هویت اجتماعی (نیاز به تعلق گروهی) تعلق گروهی ابزاری جهت بقا (روانشناسی تکاملی) اثر دسته بندی محض^{۱۰} 	<ul style="list-style-type: none"> تبعیض میان گروهی^۶ سوگیری قرابت^۷ سوگیری دوشاخگی^۸ 	تبعیض‌گرایی درون گروهی ^۵	۸
[۱۲] [۰]	ناهمسانی شناختی ^{۱۳}	<ul style="list-style-type: none"> نیاز به حفظ عزت نفس دوری از ناهمسانی شناختی 	- توجیه پس از خرید ^{۱۲}	مدافع انتخاب ^{۱۱}	۹
[۹۳]	نیاز به موفقیت	<ul style="list-style-type: none"> مکانیزم هزینه غرق شده حفظ تصویر مثبت شخصی مکانیزم سوگیری تاییدی نیاز به موفقیت زیان‌گریزی خود توجیهی^{۱۵} 	-	بسط تعهد (تشدید تعهد) ^{۱۴}	۱۰

^۱ Confirmation bias

^۲ Self-interest bias

^۳ Egocentric bias

^۴ Psychological egoism

^۵ In-group favoritism

^۶ Intergroup bias OR In group-out group bias

^۷ Affinity bias

^۸ Bifurcation bias

^۹ Realistic conflict theory

^{۱۰} mere categorization effect

^{۱۱} Choice supportive bias

^{۱۲} Post purchase rationalization

^{۱۳} Cognitive dissonance

^{۱۴} Escalation of commitment

^{۱۵} Self-Justification



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۹۱]		• موارد مرتبط با خود خدمت‌گرایی • خوش بینی افراطی	- خوش گمانی ^۲ - سوگیری ارزش ^۳ - آرزو اندیشی ^۴	سوگیری نتیجه دلخواه ^۱	۱۱
[۹۶]	نیاز به استقلال	• نیاز به استقلال	-	مقاومت واکنشی ^۵	۱۲

در نهایت دسته‌بندی سوم سوگیری‌ها بر مبنای ماهیت دوگانه شناختی-انگیزشی آن‌ها صورت پذیرفته است. در این راستا برخی از سوگیری‌ها همزمان دارای مکانیزم‌های شناختی و انگیزشی می‌باشند. بسته به شرایط مسئله و بستر تصمیم‌گیری در این سوگیری‌ها می‌تواند صرفاً یکی از دو مکانیزم فعال باشد و یا هم‌زمان هر دو فعال باشند. ذکر این نکته ضروری است که حتی زمانی که هر دو مکانیزم هم‌زمان فعال هستند انتظار می‌رود یکی بر دیگری غالب باشد. برخی از محققان در این دیدگاه که انگیزه از طریق فرآیندهای شناختی نیز تأثیر می‌گذارد مشترک هستند [۸۲]. افراد برای رسیدن به نتایج مطلوب خود به فرآیندها و بازنمودهای شناختی تکیه می‌کنند، اما نقش اصلی انگیزه در تعیین این است که کدام یک از این فرایندها در یک موقعیت معین استفاده شوند. یکی از دلایل تداوم این اختلاف، ناتوانی محققان در بررسی مکانیزم‌های زیربنایی استدلال انگیزشی است [۸۲].

جدول ۳- دسته بندی سوگیری‌ها مبتنی بر (مضمون اصلی) ماهیت دوگانه شناختی/ انگیزشی آن‌ها

ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۱۰۱]		• توهم خودشناسی ^۷ • اعتماد به نفس افراطی • مکانیزم مرتبط با خودخدمت‌گرایی	-	نقطه کور سوگیری ^۱	۱
[۷۶]	نیاز به کنترل +	• اعتماد به نفس کاذب • نیاز به کنترل	-- سوگیری کنترل‌پذیری ^۹	توهم کنترل ^۸	۲

^۱ Desirability bias OR Desired outcomes

^۲ Optimism

^۳ Value bias

^۴ Wishful thinking

^۱ Blind Spot

^۷ Introspection Illusion

^۸ Illusion of Control

^۹ Controllability bias



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
	محدودیت ظرفیت پردازش اطلاعات	• معنابخشی • محدودیت ظرفیت مغز در تحمل ابهام • نیاز به کنترل • ترس از شکست	-	ابهام‌گریزی ^۱	۲
[۹۸]					
[۹۹]		• اینرسی منطقه امن ذهن • موارد مرتبط با سوگیری تاییدی	-	محافظه‌کاری ^۲	۴
[۸۷]		• مکانیزم ابهام‌گریزی • موارد مرتبط با محافظه‌کاری	- سوگیری پیش‌فرض ^۴	سوگیری حفظ وضع موجود ^۳	۵
[۱۰۴]		• محدودیت شناختی در درک متغیرهای مستقل و وابسته • مکانیزم اخیرمحوری • مکانیزم توهم کنترل • مکانیزم خودخدمت‌گرایی	- سفسطه - قمارباز ^۶ - پختگی - شانس ^۷	سوگیری مونت کارلو ^۵	۶
[۱۰۵]		• توهم کنترل • مکانیزم خوش‌بینی • مکانیزم سوگیری تقلیل	-	سوگیری قطعی پنداری ^۸	۷
[۱۰۶]		• سوگیری همبستگی و علیت (میان نتیجه واسط و نتیجه غایی) • محدودیت شناختی در ذخیره اطلاعات (فراموشی تدریجی هدف غایی) • توهم اعتبار • مکانیزم دسترس‌پذیری • نیاز به کنترل (کنترل‌پذیری راحت تر واسط)	-	حداکترسازی نتیجه واسط ^۹	۸

^۱ Controllability bias

^۲ Ambiguity avoidance

^۳ Conservatism

^۴ Statuesque Bias

^۵ Default bias

^۶ Monte Carlo fallacy

^۷ Gambler's fallacy

^۸ Fallacy of the maturity of chances

^۹ Fallacy of predetermination

^{۱۰} Medium Maximization



ردیف	مضمون فرعی	مکانیزم‌های زیربنایی	عناوین مشابه	سوگیری	ردیف
[۱۰۰]	نیاز به قدرت + محدودیت پرداش اطلاعات	• یادگیری اجتماعی ^۴ • میانبر ذهنی در زمان بحران و عدم قطعیت (قابل بودن اعتبار برای مافوق) نیاز به متناسب بودن به قدرت	- رضایت ارشد ^۲ - مدیریت آفتابگردانی ^۳	سوگیری مرجعیت ^۱	۹
[۹۷]	محدودیت پرداش اطلاعات + نیاز به خود تقویتی	• مکانیزم خود خدمت‌گرایی • محدودیت ظرفیت شناختی ذهن در درک میزان واقعی توانایی خود	- بیش‌اطمینانی - فرا اعتمادی	اعتماد به نفس کاذب ^۵	۱۰
[۱۰۲]	نیاز به تعلق + محدودیت پرداش اطلاعات	• نیاز به پذیرفته شدن توسط گروه • نظریه مقایسه اجتماعی ^۷ • قطبی سازی گروه ^۸ • نظریه استدلال اقتاعی ^۹	-	گروه اندیشی ^۶	۱۱
[۱۰۳]	محدودیت پرداش اطلاعات	• تئوری نهادی • پذیرش اجتماعی • میل به تطبیق با هنجارهای اجتماعی ^{۱۳} • مکانیزم تسری اطلاعات	- رفتار گله ای ^{۱۱} - رفتار توده وار ^{۱۲}	اثر هم قطار شدن ^{۱۰}	۱۲

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سوگیری به عنوان نوعی خطا در تصمیم‌گیری می‌تواند به انتخاب‌های نامطلوب، به ویژه در شرایط با ریسک بالا که هزینه خطا قابل‌توجه است، منجر شود. در این مرور ۴۸ سوگیری

^۱ Authority bias

^۲ Satisfied Authority

^۳ Sunflower management

^۴ با توجه به مبانی روانشناسی تکاملی، حیات انسان‌ها با پیروی از رئیس قبیله آمیخته بوده است.

^۵ Overconfidence

^۶ Groupthink

^۷ social comparison theory

^۸ Group polarization

^۹ Persuasive arguments theory

^{۱۰} Bandwagon effect

^{۱۱} Herd behavior

^{۱۲} Mass behavior

^{۱۳} Social conformity



موثر در تصمیم‌گیری استراتژیک، شناسایی و مبتنی بر ماهیت شناختی و یا انگیزشی خود دسته بندی گردیدند.

در دسته اول که ماهیت شناختی است، نقش اصلی میانبرهای تصمیم‌گیری بررسی شد که ریشه در ادبیات ابتکارات و سوگیری داشت. نکته قابل توجه در این خصوص متهم کردن ادبیات سوگیری به عدم اتکاء به نظریه توسط برخی از نظریه‌پردازان بوده است. به عنوان دیگر نزر^۱ و همکاران [۱۰۷] به فقدان تئوری در رویکرد ابتکارات و سوگیری و تاکید بیش از حد بر خطاهای تصمیم‌گیری^۲ اشاره می‌کنند، که در نهایت منجر به ارائه لیستی از خطاهای شناختی بدون چارچوب نظری می‌شود. در این خصوص تلاش‌هایی برای غلبه بر این نقص با بازتعریف ادبیات بر اساس مفهوم جایگزینی ویژگی^۲ صورت گرفت [۸، ۱۰۸]. جایگزینی، به آن دسته از سوگیری‌ها اطلاق می‌گردد که فرد به دلیل کمبود داده در خصوص یک پدیده به جای پاسخ به آن، پاسخ مسئله با ویژگی‌های مشابهی را می‌یابد که در مورد آن اطلاعات بیشتری دارد، در واقع از میانبر ذهنی نمایندگی برای پاسخ به مسئله استفاده می‌کند. به عنوان مثال در سوگیری نتیجه از کیفیت نتیجه برای فهمیدن کیفیت تصمیم استفاده می‌کنیم و یا در تفکر قالبی فرد سعی می‌کند پدیده‌ای که نمی‌شناسد را به وسیله برخی ویژگی‌های مشابه آن با پدیده‌ای که آن را می‌شناسد در آن گروه دسته بندی کند. در اینجا باید به این نکته اشاره شود که فراتر از میانبرها، به شیوه‌ای کلی‌تر و جامع‌تر، نقشه‌های شناختی، که به عنوان «مدل‌های ذهنی» [۱۰۹] نیز شناخته می‌شوند، به مغز ما در گزینشی عمل کردن در جمع‌آوری داده‌ها، درک موقعیت و در نهایت ارائه یک اقدام مناسب با ارائه مجموعه‌ای از پاسخ‌های (آماده) جهت حل مسئله کمک می‌کنند. این نقشه‌های شناختی، مدلهایی در ذهن فرد از اینکه "جهان چگونه کار می‌کند؟" هستند نکته حائز اهمیت در خصوص نقشه‌های شناختی این است که منجر به سطح بالایی از تعصب می‌شوند. افراد به طور کلی تمایلی به تغییر عقیده خود ندارند و هنگامی که نقشه‌های شناختی افراد شکل می‌گیرد در برابر سیگنال‌هایی که تصورات آن‌ها را به چالش می‌کشد، مقاوم می‌شوند. از تئوری‌های توجیه‌کننده این موضوع می‌توان به نظریه ناهمسانی شناختی اشاره نمود [۱۱۰]. افراد تمایل دارند ارزش اطلاعاتی که نقشه شناختی آن‌ها را تأیید

^۱ Gigerenzer

^۲ Decision Errors

^۲ Attribute Substitution



می‌کند، به طور قابل توجهی بیش از حد ارزیابی کنند، اطلاعات نقض کننده را دست کم بگیرند و به طور فعال به دنبال شواهدی باشند که از باورهای فعلی آن‌ها پشتیبانی می‌کند. بنابراین، هرچند نقشه‌های شناختی در بسیاری از موارد بسیار مفید هستند، اما ما را مستعد خطاهای شناختی می‌کنند.

اما آنچه در ادبیات بدان کمتر پرداخته شده است، دسته دوم سوگیری‌های شناسایی شده در این مرور یعنی سوگیری‌های انگیزشی می‌باشند. به این موضوع در ادبیات تحت عنوان خودگرایی روان‌شناختی^۱ نیز اشاره شده است که بیان می‌دارد غایت انگیزه‌های انسانی منفعت شخصی است و افراد از طریق انگیزه‌های درونی خود برانگیخته می‌شوند؛ حتی اگر به ظاهر انسان‌دوستانه باشند [۱۱۱]. از چالش‌های اساسی که در این دسته بندی با آن روبه رو هستیم ترسیم مرز میان شناخت و انگیزه است. همانطور که در جدول پیشین نیز اشاره شد اطلاق ماهیت صرفاً شناختی و یا صرفاً انگیزشی به سوگیری‌ها کار دشواری است. برخی از سوگیری‌ها که ماهیت شناختی دارند در شرایطی می‌توانند تبدیل به انگیزشی شوند و بالعکس. به عنوان مثال اگر سوگیری نتیجه‌نگری که ماهیتاً شناختی است همراه با سوگیری اسنادی، سوگیری خودخدمت‌گرایی و یا سوگیری تاییدی رخ دهد، خطا انگیزشی می‌شود و یا اگر تفکر قالبی به دلیل تبعیض‌گرایی درون‌گروهی باشد، خطا انگیزشی می‌شود. از طرفی برخی محققین اعتقاد دارند تحقیقاتی که استدلال انگیزشی را نشان می‌دهند، می‌توانند به طور کامل در قالب اصطلاحات شناختی و غیر انگیزشی مجدداً تفسیر شوند [۱۱۲]. بنابراین افراد می‌توانند به نتایج خودخدمت‌گرایانه برسند نه به این دلیل که تمایل دارند، بلکه به این دلیل که این نتایج با توجه به باورها و انتظارات قبلی آن‌ها، معقول‌تر به نظر می‌رسند. همچنین پژوهش‌های بررسی شده در این مرور نشان داد که سوگیری‌های انگیزشی همیشه منفی نیستند و در شرایط خاص ممکن است به نتایج مثبت منجر شوند [۱۱۳]. به عنوان مثال، سوگیری خوش‌بینی می‌تواند رفتار کارآفرینی را توسعه و انعطاف‌پذیری و پشتکار را در مواجهه با چالش‌ها تقویت کند.

لازم به ذکر است برخی از منابع سوگیری‌های عاطفی را نیز به عنوان دسته جداگانه‌ای از سوگیری‌ها مطرح می‌کنند [۱۱۴]. سوگیری عاطفی بیان می‌دارد حالت روحی افراد می‌تواند منجر به خطا در قضاوت و تصمیم‌گیری شود. به عنوان مثال حالت غم و یا شادی می‌تواند

^۱ Psychological egoism



منجر به دو تفسیر متفاوت از یک واقعه شود و یا حالت خشم می‌تواند ظرفیت توجه را به محرک‌های منفی معطوف نماید. هرچند در پژوهش حاضر، با توجه به مکانیزم‌های زیربنایی سوگیری عاطفی که در جدول شماره ۱ بررسی شد، این سوگیری خود ذیل سوگیری‌های شناختی شناسایی گردید و دسته بندی متفاوتی ارائه نشد. در واقع سوگیری عاطفی از طریق محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیری را دچار خدشه می‌کند [۲۶]. لازم به ذکر است در ادبیات غالباً به تمامی سوگیری‌ها با ماهیت‌های مختلف، عنوان "سوگیری شناختی" اطلاق میگردد.

با توجه به اینکه سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در محیط‌های پیچیده و پویا حرکت می‌کنند، درک نقش سوگیری‌های شناختی برای ارتقای اثربخشی مدیریتی و تقویت تاب‌آوری استراتژیک امری ضروری و تأثیر قابل توجه سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکار، به ویژه در دوران‌های بحران، تحول و پیچیدگی محیطی مشهود است. لذا اجرای راهبردهایی برای کاهش تأثیر سوگیری‌های شناختی-انگیزشی از پیشنهادهای کاربردی این مرور است. موضوعی که در ادبیات تحت عنوان سوگیری‌زدایی^۱ بدان پرداخته شده است [۱۱۵]. به عنوان مثال، آموزش تصمیم‌گیرندگان در مورد سوگیری‌های رایج می‌تواند رویکردی انتقادی‌تر و انعکاسی‌تر به پردازش اطلاعات را ترویج دهد و این افراد می‌توانند خودکنترلی رفتاری بهتری نسبت به افرادی که آموزش ندیده‌اند، داشته باشند [۱۰].

از محدودیت‌های اصلی تحقیق می‌توان به درهم‌تنیدگی مفهوم بسیاری از سوگیری‌ها اشاره نمود. برخی از سوگیری‌ها در زمینه‌های مطالعاتی مختلف دارای مفاهیم مشابه بودند که شناسایی آن‌ها را کاری دشوار می‌نمود. در این مرور ۳۱ عنوان مشابه برای سوگیری‌های شناسایی شده یافت شد که در جداول قبلی قابل ملاحظه می‌باشند. محدودیت دیگر تحقیق عدم اطلاق "سوگیری" به بعضی از خطاهای شناختی بوده است که نویسندگان مقاله در با یافتن آن‌ها با چالش‌هایی رو به رو بودند. به عنوان مثال "حداکثرسازی نتیجه واسط" که یکی از سوگیری‌های شناسایی شده در این مرور است، صرفاً به عنوان یک خطای بالقوه معرفی شده است.

با توجه به اینکه چشم‌انداز کسب‌وکار به طور مستمر در حال تکامل است، انجام مطالعات تجربی در مورد سوگیری‌های شناختی برای توسعه استراتژی‌های انطباقی که با پیچیدگی‌های

^۱ Debiasing



مدیریت مدرن مطابقت دارد، ضروری خواهد بود. در حالی که مکانیسم‌های در پس سوگیری‌های شناختی پیچیده و چندوجهی هستند، مواردی وجود دارد که مستلزم توجه و تأمل بیشتری بوده و باید در مطالعات مربوطه مد نظر قرار داده شوند. تحقیقات آینده باید به طور عمیق‌تر به مکانیسم‌های درونی سوگیری‌ها بپردازد، مسیرهای علی را که سوگیری‌ها را به نتایج تصمیم‌گیری مرتبط می‌کند، کاوش کند و استراتژی‌های مدیریت سوگیری‌ها را با توجه به چالش‌های منحصر به فردی که سازمان‌ها در بخش‌ها و صنایع مختلف با آن روبرو هستند توسعه دهد. تحقیقات آینده می‌تواند چارچوب‌هایی را پیشنهاد دهد که تمایز میان سوگیری‌هایی که متأثر از ویژگی‌های فردی است و سوگیری‌های مستقل را مشخص نماید [۱۱۶]. برقراری روابط علی بین سوگیری‌های خاص و نتایج تصمیم‌گیری همچنان دشوار است. در حالی که مطالعات نشان‌دهنده تأثیر سوگیری‌ها بر قضاوت‌ها و انتخاب‌های فردی هستند، کاربرد این یافته‌ها در تصمیم‌گیری استراتژیک دنیای واقعی نیازمند تحقیقات آزمایشی بیشتر است. این پیچیدگی از تعامل عوامل مختلف مانند فرهنگ سازمانی، پویایی‌های قدرت و عدم تقارن اطلاعات ناشی می‌شود که می‌توانند تأثیر سوگیری‌های شناختی را تشدید کند یا کاهش دهد. همچنین همانطور که در خصوص امکان تفکیک خطاهای عاطفی در دسته بندی ارائه شده ذکر شد، چگونگی این تفکیک می‌تواند در مطالعات آتی بررسی شود.

مرور نظام مند حاضر، با معرفی و تحلیل سوگیری‌های موثر در تصمیمات استراتژیک، نقش حیاتی سوگیری‌های شناختی-انگیزشی را در مدیریت کسب و کار برجسته می‌کند و چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها و تحقیقات آتی ارائه می‌دهد. اگرچه سوگیری‌های مدیران در تصمیمات استراتژیک سازمان می‌تواند هزینه‌های جبران ناپذیری را به سازمان تحمیل نماید اما با پرورش درک عمیق‌تر از این سوگیری‌ها و پیامدهای آن‌ها، رهبران کسب‌وکار می‌توانند فرآیندهای تصمیم‌گیری را ارتقا دهند و در نهایت به نتایج بهتر سازمانی دست یابند.

۶- منابع

- [۱] Javadi, M., Kordnaeij, A., Khodad Hosseini, S. H. and Ganjali, A. (۲۰۲۲). Examining The Role of Historical Dimensions of The Organization in The Managers' Decision to Implement Strategic Changes; A Systematic Review. *Modern Research in Decision Making*, 7(۴), ۱۵۷-۱۸۸. (In Persian)
- [۲] Sajjadian, F., Amirshahi, M., Abdolvand, N. and Hajipour, B. (۲۰۲۱). Ventures Assessment based on Behavioral Strategy using Prospect Theory. *Modern Research in Decision Making*, ۶(۲), ۷۲-۹۰. (In Persian)



- [۳] Alizadeh Moghadam, S., Kordnaeij, A., Khodadad hosseini, S., Mohamadian, A. (۲۰۲۴). Identification and conceptualization of strategic decision-making drivers of digital transformation in Iranian apparel retail organizations. *Management Research in Iran*, ۲۷(۴), ۵۹-۸۸. (In Persian)
- [۴] Kotzian, P. (۲۰۲۵). Decision-making modes and decision-making biases: improving decisions in escalation of commitment situations by triggering considerations?. *International Journal of Economics and Business Research*, ۲۹(۲), ۱۱۳-۱۳۶.
- [۵] Berthet, V. (۲۰۲۲). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439>
- [۶] Xing, Y., Zhang, J. Z., Storey, V. C., & Koohang, A. (۲۰۲۴). Diving into the divide: a systematic review of cognitive bias-based polarization on social media. *Journal of Enterprise Information Management*, ۳۷(۱), ۲۵۹-۲۸۷. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2023-0459>
- [۷] Kahneman, D., & Klein, G. (۲۰۰۹). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, ۶۴(۶), ۵۱۵. <https://doi.org/10.1037/a0016750>
- [۸] Fasolo, B., Heard, C., & Scopelliti, I. (۲۰۲۴). Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: an integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, ۵۰(۱), ۱۴۹۲-۱۶۳۲. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188>
- [۹] Alsharari, N. M. (۲۰۲۴). The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change*, ۲۰(۱), ۱۵۳-۱۷۶.
- [۱۰] Davis, I. (۲۰۲۴). Rational representations of uncertainty: a pluralistic approach to bounded rationality. *Synthese*, ۲۰۳(۵), ۱۴۲. <https://doi.org/10.1007/s11229-024-04586-z>
- [۱۱] Simon, H. A. (۱۹۵۵). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, ۶۹(۱), ۹۹-۱۱۸. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- [۱۲] Korteling, J. E., Brouwer, A. M., & Toet, A. (۲۰۱۸). A neural network framework for cognitive bias. *Frontiers in psychology*, ۹, ۱۵۶۱.
- [۱۳] Asch, S. E. (۱۹۴۸). The doctrine of suggestion, prestige and imitation in social psychology. *Psychological review*, ۵۵(۵), ۲۵۰. <https://doi.org/10.1037/h0057270>.
- [۱۴] Kahneman, D., & Tversky, A. (۱۹۷۲). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive psychology*, ۳(۳), ۴۳۰-۴۵۴.
- [۱۵] Kahneman, D., & Tversky, A. (۱۹۷۴). "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, ۱۸۵(۴۱۵۷), ۱۱۲۴-۱۱۳۱. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
- [۱۶] Tversky, A. & Kahneman, D. (۱۹۷۳) Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)
- [۱۷] Tversky, A., & Kahneman, D. (۱۹۷۱). Belief in the law of small numbers. *Psychological bulletin*, ۷۶(۲), ۱۰۵.
- [۱۸] Tversky, A., & Kahneman, D. (۱۹۷۴). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, ۱۸۵(۴۱۵۷), ۱۱۲۴-۱۱۳۱. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
- [۱۹] Tversky, A., & Kahneman, D. (۱۹۸۱). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, ۲۱۱(۴۴۸۱), ۴۵۳-۴۵۸. DOI: 10.1126/science.7450683



- [۲۰] Tversky, A., & Kahneman, D. (۱۹۸۳). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological review*, ۹۰(۴), ۲۹۳.
- [۲۱] Kahneman, D. (۲۰۱۱). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
- [۲۲] De Neys, W. (۲۰۱۷). Bias, conflict, and fast logic: Towards a hybrid dual process future? In *Dual process theory* ۲,۰ (pp. ۴۷-۶۵). Routledge.
- [۲۳] Kiyonaga, A., Egner, T., & Soto, D. (۲۰۱۲). Cognitive control over working memory biases of selection. *Psychonomic bulletin & review*, ۱۹, ۶۳۹-۶۴۶. <https://doi.org/10.3758/s13423-012-0203-7>
- [۲۴] Stodel, M. (۲۰۱۵). But what will people think?: Getting beyond social desirability bias by increasing cognitive load. *International journal of market research*, ۵۷(۲), ۳۱۳-۳۲۶.
- [۲۵] Dale, S. (۲۰۱۵). Heuristics and biases: The science of decision-making. *Business Information Review*, ۳۲(۲), ۹۳-۹۹. <https://doi.org/10.1177/02663821150692036>
- [۲۶] Pulcu, E., & Browning, M. (۲۰۱۷). Affective bias as a rational response to the statistics of rewards and punishments. *Elife*, ۶, e۲۷۸۷۹. <https://doi.org/10.7554/eLife.۲۷۸۷۹>
- [۲۷] Powell, T. C. (۲۰۱۱). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, ۳۲(۱۳), ۱۴۸۴-۱۴۹۹.
- [۲۸] Ketchen Jr, D. J., & Craighead, C. W. (۲۰۲۴). Cognitive biases as impediments to enhancing supply chain entrepreneurial embeddedness. *Journal of Business Logistics*, ۴۵(۱), e۱۲۳۰۷. <https://doi.org/10.1111/jbl.۱۲۳۰۷>
- [۲۹] Wit, B. D. (۲۰۲۰). Strategy: an international perspective. (No Title).
- [۳۰] Ray, A., Ghasemkhani, H., & Martinelli, C. (۲۰۲۴). Competition and cognition in the market for online news. *Journal of Management Information Systems*, ۴۱(۲), ۳۶۷-۳۹۳.
- [۳۱] Faia, E., Fuster, A., Pezone, V., & Zafar, B. (۲۰۲۴). Biases in information selection and processing: Survey evidence from the pandemic. *Review of Economics and Statistics*, ۱۰۶(۳), ۸۲۹-۸۴۷. https://doi.org/10.1112/rest_a-۱۱۸۷
- [۳۲] Suresh, G. (۲۰۲۴). Impact of financial literacy and behavioural biases on investment decision-making. *FIIB Business Review*, ۱۳(۱), ۷۲-۸۶. <https://doi.org/10.1177/23197150211030481>
- [۳۳] Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (۲۰۱۱). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, ۳۲(۱۳), ۱۳۶۹-۱۳۸۶. <https://doi.org/10.1177/008120611142206>
- [۳۴] Powell, T. C. (۲۰۱۷). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, ۵۹(۳), <https://doi.org/10.1177/0081206117070970>
- [۳۵] Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (۲۰۱۷). Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm. *California Management Review*, ۵۹(۳), ۵-۲۱.
- [۳۶] Arnott, D. (۲۰۰۶). Cognitive biases and decision support systems: a design science approach. *Information Systems Journal*, <https://doi.org/10.1111/j.1370-2070.2006.00208.x>
- [۳۷] Howard, J. (۲۰۱۹). *Cognitive Errors and Diagnostic Mistakes: A Case-Based Guide to Critical Thinking in Medicine*, Springer International Publishing, part of Springer Nature.
- [۳۸] Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (۱۹۸۹). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental finding. *Strategic management journal*, ۱۰(۱), ۵۹-۷۴. <https://doi.org/10.1002/smj.420010016>
- [۳۹] Das, T. K., & Teng, B. S. (۱۹۹۹). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of management studies*, ۳۶(۶), ۷۵۷-۷۷۸.
- [۴۰] Dimara, E., Franconeri, S., Plaisant, C., Bezerianos, A., & Dragicevic, P. (۲۰۱۸). A task-based taxonomy of cognitive biases for information visualization. *IEEE transactions on*



- visualization and computer graphics, ۲۶(۲), ۱۴۱۳-۱۴۳۲. DOI: [10.1109/TVCG.2018.2872077](https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872077)
- [۴۱] Peón, D., Antelo, M., & Calvo-Silvosa, A. (۲۰۱۷). An inclusive taxonomy of behavioral biases. *European Journal of Government and Economics (EJGE)*, ۶(۱), ۲۴-۵۸.
- [۴۲] Rezaian S, Kharrazi S K, Jamali E, Naderi A. (۲۰۱۹), A Conceptual Model of Cognitive Decision Making. *Advances in Cognitive Sciences (In Persian)*
- [۴۳] Oreg, S., & Bayazit, M. (۲۰۰۹). Prone to bias: Development of a bias taxonomy from an individual differences perspective. *Review of General Psychology*, ۱۳(۳), ۱۷۵-۱۹۳.
- [۴۴] Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & McKenzie, J. E. (۲۰۲۱). PRISMA ۲۰۲۰ explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- [۴۵] Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (۲۰۲۱). The PRISMA ۲۰۲۰ statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *bmj*, ۳۷۲. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- [۴۶] Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (۲۰۰۹). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, ۱۵۱(۴), W-۶۵. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- [۴۷] Wu, C., Zhang, R., Kotagiri, R., & Bouvry, P. (۲۰۲۳). Strategic decisions: survey, taxonomy, and future directions from artificial intelligence perspective. *ACM Computing Surveys*, ۵۵(۱۲), ۱-۳۰. <https://doi.org/10.1145/3۵۷۱۸۰۷>
- [۴۸] Grewatsch, S., Kennedy, S., & Bansal, P. (۲۰۲۳). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*, ۲۱(۳), ۷۲۱-۷۳۲.
- [۴۹] Marginson, D., & McAulay, L. (۲۰۰۸). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic management journal*, ۲۹(۳), ۲۷۳-۲۹۷.
- [۵۰] Cyert, R. M., & Williams, J. R. (۱۹۹۳). Organizations, decision making and strategy: Overview and comment. *Strategic Management Journal*, ۱۴(S۲), ۵-۱۰.
- [۵۱] Sedikides, C., & Gregg, A. P. (۲۰۰۸). Self-enhancement: Food for thought. *Perspectives on Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/j.1۷۴۵-۶۹۱۶.۲۰۰۸.۰۰۶۸>
- [۵۲] Peterson, R. S., Owens, P. D., Tetlock, P. E., Fan, E. T., & Martorana, P. (۱۹۹۸). Group dynamics in top management teams: Groupthink, vigilance, and alternative models of organizational failure and success. *Organizational behavior and human decision processes*,
- [۵۳] Arnold, V., Collier, P. A., Leech, S. A., & Sutton, S. G. (۲۰۰۰). The effect of experience and complexity on order and recency bias in decision making by professional accountants. *Accounting & Finance*, ۴۰(۲), ۱۰۹-۱۳۴. <https://doi.org/10.1111/1۴۶۷-۶۲۹X.۰۰۰۳۹>
- [۵۴] Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (۲۰۰۷). The affect heuristic. *European journal of operational research*, ۱۷۷(۳), ۱۳۳۳-۱۳۵۲.
- [۵۵] Furnham, A., & Boo, H. C. (۲۰۱۱). A literature review of the anchoring effect. *The journal of socio-economics*, ۴۰(۱), ۳۵-۴۲. <https://doi.org/10.1۰۱۶/j.soccec.۲۰۱۰.۱۰.۰۰۸>
- [۵۶] Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (۲۰۰۶). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, ۱۰(۲), ۱۲۳-۱۳۷.
- [۵۷] Koehler, J. J. (۱۹۹۶). The base rate fallacy reconsidered: Descriptive, normative, and methodological challenges. *Behavioral and brain sciences*, ۱۹(۱), ۱-۱۷.



- [۵۸] Herrmann, C. S., Strüber, D., Helfrich, R. F., & Engel, A. K. (۲۰۱۶). EEG oscillations: from correlation to causality. *International Journal of Psychophysiology*, ۱۰۳, ۱۲-۲۱.
- [۵۹] Nilsson, H., Rieskamp, J., & Jenny, M. A. (۲۰۱۳). Exploring the overestimation of conjunctive probabilities. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.01011>
- [۶۰] Camerer, C., Loewenstein, G., & Weber, M. (۱۹۸۹). The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. *Journal of political Economy*, ۹۷(۵), ۱۲۳۲-.
- [۶۱] Steiger, A., & Kühberger, A. (۲۰۱۸). A meta-analytic re-appraisal of the framing effect. *Zeitschrift für Psychologie*. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000321>
- [۶۲] Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (۲۰۰۹). Informational cascades and software adoption on the internet: an empirical investigation. *MIS quarterly*, ۲۳-۴۸.
- [۶۳] Walton, D. (۱۹۹۹). Rethinking the fallacy of hasty generalization. *Argumentation*, ۱۳, ۱۶۱-۱۸۲. <https://doi.org/10.1023/A:1026997207740>
- [۶۴] Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (۲۰۰۰). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of personality and social psychology*, ۷۹(۶), ۹۹۵.
- [۶۵] Fiedler, K. (۲۰۰۰). Beware of samples! A cognitive-ecological sampling approach to judgment biases. *Psychological review*, ۱۰۷(۴), ۶۵۹.
- [۶۶] Walsh, J. P. (۱۹۸۸). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management journal*, ۳۱(۴)
- [۶۷] Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (۱۹۹۲). Survivorship bias in performance studies. *The Review of Financial Studies* <https://doi.org/10.1093/rfs/5.4.553>
- [۶۸] Hsee, C. K., & Zhang, J. (۲۰۰۴). Distinction bias: misprediction and mischoice due to joint evaluation. *Journal of personality and social psychology*, ۸۶(۵), ۶۸۰.
- [۶۹] Madon, S., Willard, J., Gyll, M., & Scherr, K. C. (۲۰۱۱). Self-fulfilling prophecies: Mechanisms, power, and links to social problems. *Social and Personality Psychology Compass*, ۵(۸), ۵۷۸-۵۹۰. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00375.x>
- [۷۰] Boles, T. L., & Messick, D. M. (۱۹۹۵). A reverse outcome bias: The influence of multiple reference points on the evaluation of outcomes and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۶۱(۳), ۲۶۲-۲۷۵.
- [۷۱] Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (۱۹۹۴). *Stereotyping and social reality*. Blackwell Publishing.
- [۷۲] Thompson, S. C., Armstrong, W., & Thomas, C. (۱۹۹۸). Illusions of control, underestimations, and accuracy: a control heuristic explanation. *Psychological bulletin*, ۱۲۳(۲), ۱۴۲. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.123.2.142>
- [۷۳] Charness, G., & Dave, C. (۲۰۱۷). Confirmation bias with motivated beliefs. *Games and Economic Behavior*, ۱۰۴, ۱-۲۳. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2017.02.010>
- [۷۴] Rose, J. P., Windschitl, P. D., & Smith, A. R. (۲۰۱۲). Debiasing egocentrism and optimism biases in repeated competitions. *Judgment and Decision Making*, ۷(۶), ۷۶۱-۷۶۷.
- [۷۵] Roese, N. J., & Vohs, K. D. (۲۰۱۲). Hindsight bias. *Perspectives on psychological science*, ۷(۵), ۴۱۱-۴۲۶. <https://doi.org/10.1177/1745691612240433>
- [۸۰] Pessoa, L. (۲۰۱۷). Cognitive-motivational interactions: beyond boxes-and-arrows models of the mind-brain. *Motivation Science*, ۳(۳), ۲۸۷.
- [۸۱] Zorn, M. L., DeGhetto, K., Ketchen Jr, D. J., & Combs, J. G. (۲۰۲۰). The impact of hiring directors' choice-supportive bias and escalation of commitment on CEO compensation



- and dismissal following poor performance: A multimethod study. *Strategic Management Journal*, ۴۱(۲), ۳۰۸-۳۳۹. <https://doi.org/10.1002/smj.3092>
- [۸۲] Kunda, Z. (۱۹۹۰). The case for motivated reasoning. *Psychological bulletin*, 108(۳), ۴۸۰. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480>
- [۸۳] Abelson, R. P., Aronson, E. E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J., & Tannenbaum, P. H. (۱۹۶۸). Theories of cognitive consistency: A sourcebook.
- [۸۴] Aronson, E. (۱۹۶۹). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. ۴, pp. ۱-۳۴). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(68\)60070-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(68)60070-1)
- [۸۵] Talaifar, S., & Swann, W. B. (۲۰۱۷). Self-verification theory. *Encyclopedia of personality and individual differences*, (۱۷), ۱-۹.
- [۸۶] Rabin, M., & Thaler, R. H. (۲۰۰۱). Anomalies: risk aversion. *Journal of Economic perspectives*, ۱۵(۱), ۲۱۹-۲۳۲. DOI: 10.1257/jep.15.1.219
- [۸۷] Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (۱۹۹۱). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, ۵(۱), ۱۹۳-۲۰۶.
- [۸۸] Doukas, J. A., & Petmezas, D. (۲۰۰۷). Acquisitions, overconfident managers and self-attribution bias. *European Financial Management*, ۱۳(۳), ۵۳۱-۵۷۷.
- [۸۹] Miller, D. T., & Ross, M. (۱۹۷۵). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, 82(۲), ۲۱۲. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- [۹۰] Klayman, J. (۱۹۹۵). Varieties of confirmation bias. *Psychology of learning and motivation*, ۳۲, ۳۸۵-۴۱۸. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(88\)60310-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(88)60310-1)
- [۹۱] Stuart, J. O. R., Windschitl, P. D., Smith, A. R., & Scherer, A. M. (۲۰۱۷). Behaving optimistically: How the (Un) desirability of an outcome can bias people's preparations for it. *Journal of Behavioral Decision Making*, ۳۰(۱), ۵۴-۶۹. <https://doi.org/10.1002/bdm.1918>
- [۹۲] Morewedge, C. K., & Giblin, C. E. (۲۰۱۵). Explanations of the endowment effect: an integrative review. *Trends in cognitive sciences*, ۱۹(۶), ۳۳۹-۳۴۸.
- [۹۳] Slesman, D. J., Lennard, A. C., McNamara, G., & Conlon, D. E. (۲۰۱۸). Putting escalation of commitment in context: A multilevel review and analysis. *Academy of Management Annals*, ۱۲(۱), ۱۷۸-۲۰۷. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0046>
- [۹۴] Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (۲۰۰۰). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 708.
- [۹۵] Bocian, K., & Wojciszke, B. (۲۰۱۴). Self-interest bias in moral judgments of others' actions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(7), 898-909.
- [۹۶] Rosenberg, B. D., & Siegel, J. T. (۲۰۱۸). A ۵۰-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4(4), 281.
- [۹۷] Johnson, D. D., & Fowler, J. H. (۲۰۱۱). The evolution of overconfidence. *Nature*, 475(7364), 217-220. <https://doi.org/10.1038/nature10284>
- [۹۸] Curley, S. P., Yates, J. F., & Abrams, R. A. (۱۹۸۶). Psychological sources of ambiguity avoidance. *Organizational behavior and human decision processes*, 38(2), 230-256.
- [۹۹] Li, H. (۲۰۰۱). A theory of conservatism. *Journal of political Economy*, 109(3), 617-637
- [۱۰۰] Russell, N. J. C. (۲۰۱۱). Milgram's obedience to authority experiments: Origins and early evolution. *British Journal of Psychology* <https://doi.org/10.1348/014466110X492200>



- [۱۰۱] Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (۲۰۰۲). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, ۲۸(۳), ۳۶۹-۳۸۱.
- [۱۰۲] Janis, I. L. (۲۰۰۸). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, ۳۶(۱), ۳۶.
- [۱۰۳] Schmitt-Beck, R. (۲۰۱۵). Bandwagon effect. The international encyclopedia of political communication, ۱-۵. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc.105>
- [۱۰۴] Cowan, J. L. (۱۹۶۹). The gambler's fallacy. *Philosophy and Phenomenological Research*, ۳۰(۲), ۲۳۸-۲۵۱. <https://doi.org/10.2307/2106040>.
- [۱۰۵] Mintzberg, H. (۱۹۹۴). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, ۲۷(۳), ۱۲-۲۱. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90180-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90180-6)
- [۱۰۶] Hsee, C. K., Yu, F., Zhang, J., & Zhang, Y. (۲۰۰۳). Medium maximization. *Journal of Consumer Research*, ۳۰(۱), ۱-۱۴. <https://doi.org/10.1086/374702>
- [۱۰۷] Gigerenzer, G., Hertwig, R., Hoffrage, U., & Sedlmeier, P. (۲۰۰۸). Cognitive illusions reconsidered. *Handbook of experimental economics results*, ۱, ۱۰۱۸-۱۰۳۴.
- [۱۰۸] Kahneman, D., & Frederick, S. (۲۰۰۲). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, ۴۹(۴۹-۸۱), ۷۴. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.004>
- [۱۰۹] Kendall, C., & Oprea, R. (۲۰۲۴). On the complexity of forming mental models. *Quantitative Economics*, ۱۵(۱), ۱۷۵-۲۱۱.
- [۱۱۰] Festinger, L. A. (۱۹۵۷). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford
- [۱۱۱] Tilley, J. J. (۲۰۲۳). On deducing ethical egoism from psychological egoism. *Theoria*, ۸۹(۱), ۱۴-۳۰. <https://doi.org/10.1111/theo.12444>.
- [۱۱۲] Ross, L., & Nisbett, R. E. (۲۰۱۱). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. Pinter & Martin Publishers.
- [۱۱۳] Brighton, H., & Gigerenzer, G. (۲۰۱۵). The bias bias. *Journal of Business Research*, ۶۸(۸), ۱۷۷۲-۱۷۸۴. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.016>
- [۱۱۴] Vuilleumier, P., & Huang, Y. M. (۲۰۰۹). Emotional attention: Uncovering the mechanisms of affective biases in perception. *Current Directions in Psychological Science*, 18(۳), ۱۴۸-۱۵۲. <https://doi.org/10.1111/j.1474-8721.2009.01626.x>
- [۱۱۵] Pavičević, S., Keil, T., & McNamara, G. (۲۰۲۵). Debiasing the Literature on Executive Decision-Making Biases. *Academy of Management Annals*, (ja), annals
- [۱۱۶] Rau, D., & Bromiley, P. (۲۰۲۵). A review of cognitive biases in strategic decision making. *Long Range Planning*, ۱۰۲۵۲۹.