Iranian Electric Industry Journal
Quality & Productivity
P.P 1-9

Vol. 15/ No. 1/ Spring 2026
ISSN 2322-2344
EISSN 2717-1639

Providing a systematic framework for reducing cognitive bias to improve organizational decisions

Masoud Ghasemi
abniki@tavanir.org.ir

Abstract:
Organizational diagnosis is widely recognized as one of the most critical prerequisites for the successful implementation of organizational change initiatives. A comprehensive and accurate diagnosis not only provides the foundation for selecting appropriate managerial interventions but also enables organizations to assess their readiness for change and identify the capabilities and barriers that may influence the implementation process. Since organizational change is inherently complex and involves multiple interconnected factors, the quality of the diagnostic process substantially affects the effectiveness of strategic decisions and the overall success of transformation programs. Inaccurate or incomplete diagnoses may result in the misidentification of organizational problems, inappropriate allocation of resources, ineffective intervention strategies, and ultimately the failure of organizational change efforts. Consequently, improving the quality of organizational diagnosis has become a significant concern for both researchers and practitioners in the fields of management, organizational behavior, and decision sciences.
Although behavioral science literature has consistently emphasized the importance of organizational diagnosis as a foundation for organizational development and change management, relatively limited attention has been devoted to the diagnostic process itself and, more specifically, to the cognitive mechanisms that influence diagnostic judgments. Traditional organizational diagnosis models generally focus on data collection techniques, performance measurement, organizational structures, and intervention design while assuming that decision-makers process information objectively. However, research in cognitive psychology and behavioral decision-making demonstrates that human judgments are frequently affected by cognitive biases, which systematically distort the perception, interpretation, evaluation, and integration of available information. These biases often operate unconsciously, making them difficult to recognize and control despite their considerable impact on managerial decision-making.
Cognitive biases represent systematic deviations from rational judgment that arise from the limitations of human information processing. During organizational diagnosis, managers and consultants are required to interpret large volumes of complex and often ambiguous information under conditions of uncertainty. Under such circumstances, individuals frequently rely on mental shortcuts or heuristics that simplify decision-making but may also introduce significant errors into the diagnostic process. Biases such as confirmation bias, anchoring, availability bias, overconfidence, framing effects, and selective perception may cause decision-makers to emphasize information that supports their prior beliefs while neglecting contradictory evidence. As a result, diagnostic conclusions may deviate from objective organizational realities, leading to flawed strategic decisions and reducing the likelihood of successful organizational change. These challenges are particularly significant in large and complex organizations where managerial decisions involve substantial financial, operational, and human consequences.
Recognizing these limitations, the present study aims to develop an integrated, systematic, and evidence-based framework for improving the quality of organizational diagnosis through the identification and mitigation of cognitive biases. Rather than treating cognitive bias as an isolated psychological phenomenon, the proposed framework incorporates bias reduction mechanisms throughout the entire organizational diagnosis process. The framework is intended to provide managers, organizational consultants, and decision-makers with practical guidance for conducting more objective, transparent, and evidence-based diagnostic assessments. Although the framework has broad applicability across different organizational contexts and industries, particular attention has been given to its potential implementation within the national electricity industry, where decision-making complexity, technological interdependence, and operational uncertainty require highly reliable diagnostic practices.
From a methodological perspective, this research is classified as a developmental-applied study and adopts a mixed-methods research design to benefit from the complementary strengths of qualitative and quantitative approaches. In the qualitative phase, an integrated systematic literature review was conducted to examine scientific publications published between 2010 and 2025 concerning cognitive biases, organizational diagnosis, evidence-based management, and debiasing strategies. The literature review enabled the

Vol. 15/ No. 1/ Spring 2026
ISSN 2322-2344
EISSN 2717-1639

identification, comparison, synthesis, and conceptual integration of theoretical perspectives from multiple disciplines, including organizational behavior, psychology, management science, and decision theory. This comprehensive review provided the theoretical foundation for constructing the proposed conceptual framework and identifying its principal dimensions.

Following the qualitative analysis, the preliminary framework was evaluated and refined through expert validation. Fifteen experts possessing both academic expertise and substantial managerial experience participated in the validation process. The selection of experts ensured that the framework reflected not only theoretical rigor but also practical relevance and applicability within real organizational settings. Data collected from expert evaluations were analyzed using qualitative content analysis and thematic analysis techniques. These analytical methods facilitated the identification of recurring concepts, relationships among categories, and the refinement of framework components to enhance conceptual consistency and practical usability.

The findings of the study resulted in the development of a hierarchical three-layer framework consisting of three interrelated themes: knowledge, organizational diagnosis process, and cognitive bias reduction. These three layers collectively establish an integrated decision-support structure that strengthens the quality, reliability, and validity of organizational diagnosis.

The first layer, referred to as the knowledge layer, constitutes the foundation of the framework. This layer encompasses four complementary categories of knowledge: knowledge of organizational symptoms, knowledge of organizational systems, knowledge of standards and evaluation criteria, and knowledge of potential solutions and interventions. Together, these knowledge domains enable decision-makers to develop a comprehensive understanding of organizational conditions before initiating diagnostic activities. By emphasizing evidence-based knowledge acquisition, the framework seeks to minimize subjective assumptions and improve the accuracy of problem identification.

The second layer represents the organizational diagnosis process itself. This layer consists of sequential but iterative stages, including information collection, criteria development, evidence evaluation, validation of diagnostic conclusions, and continuous feedback mechanisms. Rather than viewing diagnosis as a linear procedure, the framework conceptualizes it as a dynamic learning cycle in which new evidence may require continuous refinement of earlier judgments. Feedback and iteration mechanisms enable organizations to reassess diagnostic assumptions, update interpretations based on emerging information, and improve the reliability of final decisions.

The third layer focuses specifically on cognitive bias reduction and functions as a quality-control mechanism operating across all stages of diagnosis. Instead of addressing cognitive biases only after diagnostic decisions have been made, this layer integrates debiasing strategies throughout the entire process. The framework emphasizes both individual cognitive considerations—such as awareness of common biases, reflective thinking, structured reasoning, and critical evaluation—and environmental interventions, including standardized decision protocols, collaborative evaluation, independent reviews, diverse expert participation, and evidence-based decision-support systems. These mechanisms are intended to reduce systematic judgment errors and strengthen the objectivity and transparency of managerial decisions.

Overall, the proposed framework contributes to both organizational theory and managerial practice. From a theoretical perspective, it integrates concepts from organizational diagnosis, cognitive psychology, behavioral decision-making, and evidence-based management into a unified conceptual model. From a practical perspective, it provides managers, consultants, and organizational leaders with a structured methodology for improving diagnostic accuracy, reducing cognitive errors, and supporting more reliable strategic decision-making. The framework also encourages the institutionalization of evidence-based management practices by promoting systematic knowledge utilization, continuous validation of diagnostic findings, and deliberate mitigation of cognitive biases. Consequently, its implementation has the potential to enhance organizational learning, improve the effectiveness of change initiatives, optimize resource allocation, and increase the probability of successful organizational transformation across diverse organizational environments.

Keywords: Cognitive bias, Organizational recognition, Decision making, Systematic framework, Evidence-based decision making

Date of sending the article: 2025/12/29
Acceptance date of the article: 2026/06/07

Name of the Corresponding Author: Masoud Ghasemi
Corresponding Author's Address:Office of Vice President for Research and Human Resources, TAVANIR Company, Tehran, Iran.

Iranian Electric Industry Journal
Quality & Productivity
ص.ص ۹-۱

Vol. 15 / No. 1/ Spring 2026
ISSN 2322-2344
EISSN 2717-1639

ارائه یک چارچوب نظام‌مند کاهش سوگیری شناختی برای بهبود تصمیمات سازمانی

نوع مطالعه: پژوهشی

مسعود قاسمی

معاون تحقیقات و منابع انسانی شرکت توانیر
abniki@tavanir.org.ir

چکیده:

تشخیص سازمانی، نقشی بنیادین در موفقیت تغییرات سازمانی ایفا می‌کند؛ زیرا از یک سو مبنای انتخاب مداخلات مناسب مدیریتی است و از سوی دیگر میزان آمادگی سازمان برای پذیرش و اجرای تغییر را تعیین می‌کند. با وجود تأکید گسترده علوم رفتاری بر اهمیت تشخیص سازمانی، توجه اندکی به خودِ فرآیند تشخیص و به‌ویژه نقش سوگیری‌های شناختی در تضعیف کیفیت تشخیص و تصمیم‌گیری سازمانی شده است. سوگیری‌های شناختی، به‌عنوان الگوهای نظام‌مند خطا، در ادراک، قضاوت و تفسیر اطلاعات، می‌توانند موجب انحراف فرآیند تشخیص از شواهد عینی شده و زمینه‌ساز تصمیم‌های نادرست و منجر به شکست برنامه‌های تغییر شوند. بر این اساس، هدف مقاله حاضر ارائه یک چارچوب یکپارچه، نظام‌مند و مبتنی بر شواهد برای کاهش سوگیری‌های شناختی و بهبود تصمیمات تشخیصی در سازمان‌هاست که قابل استفاده در صنایع و حوزه‌های مختلف و خصوصاً در صنعت برق کشور می‌باشد. این مقاله از نوع توسعه‌ای-کاربردی بوده و با رویکرد ترکیبی، نگارش شده است. در بخش کیفی، از طریق مرور نظام‌مند و یکپارچه ادبیات علمی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵، مبانی نظری مرتبط با سوگیری‌های شناختی، فرآیند تشخیص سازمانی و راهبردهای کاهش سوگیری استخراج و تحلیل شده است. در بخش کمی، چارچوب پیشنهادی با نظر ۱۵ نفر از خبرگان دارای تجربه هم‌زمان دانشگاهی و مدیریتی مورد اعتبارسنجی قرار گرفته است. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوا و تحلیل مضمون انجام شده است. یافته‌ها منجر به شناسایی سه مضمون اصلی شامل «دانش»، «فرآیند تشخیص» و «کاهش سوگیری شناختی» شد که در قالب یک چارچوب سه‌لایه‌ای و سلسله‌مراتبی سازمان‌دهی گردید. لایه دانش شامل دانش نشانه‌ها، سیستم‌ها، استانداردها و راه‌حل‌هاست؛ لایه فرآیند تشخیص، مراحل گردآوری اطلاعات، ملاک سازی، ارزیابی و اعتبارسنجی به‌همراه مکانیزم‌های بازخورد و تکرار را دربر می‌گیرد؛ و لایه کاهش سوگیری شناختی با تمرکز بر ملاحظات شناختی فردی و طراحی محیط تصمیم‌گیری، نقش کنترل کیفیت شناختی کل فرآیند تشخیص را ایفا می‌کند. چارچوب پیشنهادی علاوه بر ارزش نظری، ابزارهای عملی برای مدیران را فراهم می‌آورد و بستری مناسب برای توسعه تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در سازمان‌ها ایجاد می‌کند.

واژگان کلیدی: سوگیری شناختی؛ تشخیص سازمانی؛ تصمیم‌گیری؛ چارچوب نظام‌مند؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

تاریخ ارسال مقاله:۱۴۰۴/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله:۱۴۰۵/۰۳/۱۷

نام نویسنده مسئول: مسعود قاسمی

نشانی نویسنده مسئول: دفتر معاونت تحقیقات و منابع انسانی شرکت توانیر- تهران- ایران

۱. مقدمه

تصمیم‌گیری یکی از بنیادی‌ترین فعالیت‌های شناختی انسان است و در تمام سطوح فردی، گروهی و سازمانی حضوری اجتناب‌ناپذیر دارد. در سازمان‌ها، تصمیم‌گیری نه‌تنها تعیین‌کننده جهت‌گیری‌های راهبردی، بلکه عامل اصلی موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان‌ها، تشخیص صحیح مسئله و درک دقیق وضعیت موجود است؛ فرآیندی که در ادبیات مدیریت از آن با عنوان «تشخیص سازمانی» یاد می‌شود. تشخیص سازمانی، به‌عنوان پلی میان شناخت و وضعیت موجود و طراحی مداخلات مناسب، نقشی کلیدی در مدیریت تغییر ایفا می‌کند [۱].

با وجود این اهمیت، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از شکست‌های تغییر سازمانی نه تنها ناشی از ضعف در طراحی راه‌حل‌ها، بلکه نتیجه تشخیص‌های ناقص، جانب‌دارانه یا نادرست هستند. فرآیند تشخیص سازمانی، برخلاف تصور رایج، صرفاً یک فعالیت فنی یا تحلیلی نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر محدودیت‌های شناختی، پیش‌فرض‌های ذهنی و سوگیری‌های تصمیم‌گیرندگان قرار دارد. مدیران و تحلیل‌گران سازمانی، حتی درصورت دسترسی به داده‌های گسترده، ممکن است به‌گونه‌ای گزینشی اطلاعات را تفسیر کنند که با باورها، انتظارات یا تجربه‌های پیشین آنان همخوان باشد [۲].

در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه روان‌شناسی شناختی و اقتصاد رفتاری نشان داده‌اند که ذهن انسان در پردازش اطلاعات همواره عقلانی و بی‌طرف عمل نمی‌کند. استفاده از میان‌بُرهای ذهنی برای کاهش بار شناختی، گرچه در بسیاری از موقعیت‌ها کارآمد است، اما به بروز خطاهای نظام‌مند و پیش‌بینی‌پذیر در قضاوت و تصمیم‌گیری می‌انجامد. این خطاهای نظام‌مند که با عنوان « سوگیری‌های شناختی» شناخته می‌شوند، می‌توانند کیفیت تصمیم‌گیری را در سطوح مختلف، از انتخاب‌های فردی تا تصمیم‌های کلان سازمانی، به‌طور جدی تضعیف کنند [۳].

اهمیت پرداختن به سوگیری‌های شناختی، زمانی دوچندان می‌شود که تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده، مبهم و پرفشار (مانند سازمان‌های امروزی) انجام می‌گیرد. در چنین شرایطی، محدودیت زمان، عدم قطعیت اطلاعات و پیامدهای گسترده تصمیم‌ها، زمینه را برای تسلط قضاوت‌های شهودی و سوگیرانه فراهم می‌کند. این مسئله به‌ویژه در فرآیند تشخیص سازمانی، که نقطه آغاز مداخلات تغییر است، می‌تواند پیامدهای بلندمدت و پرهزینه‌ای به همراه داشته باشد [۴].

با وجود رشد چشم‌گیر ادبیات سوگیری‌های شناختی، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها به معرفی و دسته‌بندی انواع سوگیری‌ها محدود شده و کمتر به طراحی چارچوب‌های عملی و نظام‌مند برای کاهش اثر آن‌ها در بافت سازمانی پرداخته‌اند. به‌علاوه، در بسیاری از مطالعات، فرآیند تشخیص سازمانی و جایگاه آن در معرض سوگیری‌های شناختی به صورت پراکنده بررسی شده و فاقد یک رویکرد یکپارچه است. این خلأ پژوهشی، ضرورت ارائه چارچوبی منسجم را برجسته می‌سازد که بتواند هم‌زمان ابعاد دانشی، فرآیندی و شناختی تشخیص سازمانی را در نظر گیرد.

پژوهش حاضر در پاسخ به این نیاز علمی شکل گرفته است و می‌کوشد با تلفیق ادبیات سوگیری‌های شناختی و تشخیص سازمانی، چارچوبی نظام‌مند، مبتنی بر شواهد و قابل کاربست را ارائه دهد. در ادامه مقاله، ابتدا مبانی نظری مرتبط با شناخت، سوگیری‌های شناختی و فرآیند تشخیص سازمانی مرور می‌شود، سپس چارچوب سه‌لایه‌ای پیشنهادی تشریح و تحلیل شده و در نهایت پیامدهای نظری و مدیریتی آن مورد بحث قرار می‌گیرد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. محدودیت‌های شناختی و اثر آن‌ها بر دقت تشخیصی

یکی از اساسی‌ترین پیش‌فرض‌های پژوهش حاضر آن است که فرآیند تشخیص سازمانی، برخلاف تصور رایج، یک فعالیت کاملاً عقلانی، خطی و مبتنی بر داده‌های عینی نیست؛ بلکه ماهیتی عمیقاً شناختی دارد و تحت تأثیر

محدودیت‌های پردازش اطلاعات قرار می‌گیرد. پژوهش‌های متعددی بر این نکته تأکید کرده‌اند که حتی زمانی که مدیران دسترسی کامل به داده‌ها دارند، تصمیمات تشخیصی آنان می‌تواند به دلیل محدودیت‌های توجه، حافظه فعال، سوگیری‌های درونی و فشارهای محیطی با خطا همراه شود [۵].

این محدودیت‌ها موجب می‌شود فرد بخشی از اطلاعات را بیش‌از حد برجسته کرده و بخش‌های دیگر را نادیده بگیرد؛ پدیده‌ای که در ادبیات تشخیص سازمانی به «ناهمسانی اطلاعات» یا «عدم تقارن توجه» شناخته می‌شود. بنابراین، تصمیم‌گیرنده نه بر اساس تمام داده‌های موجود، بلکه براساس داده‌هایی که در ذهن او برجسته‌تر و قابل‌دسترس‌تر هستند، قضاوت می‌کند. این مسئله اساس بسیاری از سوگیری‌ها از جمله سوگیری تکیه‌گاه، دسترسی‌پذیری، تأییدطلبی و نمایندگی را تشکیل می‌دهد [۶].

۲،۲.نقش هیجانات و عوامل محیطی در تقویت سوگیری‌ها

ادبیات پژوهش نقش عوامل غیر شناختی، نظیر هیجانات و شرایط محیطی، را نیز در تشدید سوگیری‌ها برجسته کرده است. به‌عنوان مثال، شرایط سازمانی پرتنش (مانند تصمیم‌گیری های مرتبط با تغییر، کاهش هزینه، بحران‌های عملیاتی یا فشار ذی‌نفعان) می‌تولند احتمال اتکای مدیران به میان‌بُرهای ذهنی را افزایش دهد. چنین شرایطی ظرفیت نظام شناختی را برای پردازش تحلیلی کاهش می‌دهد، بنابراین نظام شهودی (سیستم ۱) بدون نظارت کافی فعال می‌شود [۷].

هیجانات مثبت نیز همان‌قدر مشکل‌زا هستند؛ زیرا می‌توانند باعث خوش‌بینی افراطی، برآورد بیش‌از حد توانایی‌های سازمان و دست‌کم گرفتن ریسک‌ها شوند. در محیط‌های سازمانی که تصمیم‌ها با پیامدهای سنگین همراه‌اند، چنین خوش‌بینی می‌تولند بر کیفیت تشخیص اثر جدی بگذارد.

۲،۳.سوگیری‌های رایج در تشخیص سازمانی

مهم‌ترین سوگیری‌هایی که در فرآیند تشخیص سازمانی نقش دارند عبارت‌اند از:

۱. **سوگیری تأییدطلبی**: تمایل به جست‌وجو و تفسیر اطلاعاتی که فرضیه اولیه یا باورهای پیشین مدیر را تأیید می‌کند. این سوگیری موجب می‌شود نشانه‌های هشداردهنده و داده‌های متناقض نادیده گرفته شوند [۸].
۲. **سوگیری لنگرانداز**: وابستگی بیش‌از حد به نخستین اطلاعات ارائه شده (نقطه لنگر)، که باعث می‌شود ارزیابی نهایی حتی با وجود اطلاعات جدید، حول همان نقطه اولیه باقی بماند.
۳. **سوگیری دسترس‌پذیری**: قضاوت براساس اطلاعاتی که آسان‌تر به ذهن فراخوانی می‌شوند، نه براساس اطلاعات واقعی و قابل اتکا. این سوگیری در شرایط بحران سازمانی بسیار شایع است.
۴. **سوگیری نمایندگی**: اتکا به شباهت‌های سطحی میان موقعیت فعلی و موقعیت های گذشته و نتیجه‌گیری سریع، بدون توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای.
۵. **اثر هاله‌ای**: تعمیم ویژگی مثبت یا منفی یک بخش سازمان به سایر بخش ها و در نتیجه ارزیابی جانب‌دارانه کل سیستم.

این سوگیری‌ها در چارچوب نهایی پژوهش جاری نیز نقش کلیدی دارند و مبنای طراحی لایه «کاهش سوگیری شناختی» قرار گرفته‌اند.

۲،۴. ضرورت چارچوب‌های ساختاری برای کاهش سوگیری

گرچه بسیاری از سوگیری‌ها شناسایی شده‌اند، اما چارچوب های اجرایی و نظام‌مند برای کاهش آن ها در فرآیند تشخیص سازمانی بسیار محدود است.

پژوهش‌هایی نظیر Tokar و همکاران (۲۰۱۲)، Tong و همکاران (۲۰۱۸) و Yoon و همکاران (۲۰۲۱) بر این نکته تأکید دارند که مداخلات کاهش سوگیری تنها زمانی مؤثرند که:

- مبتنی بر شواهد باشند،
- در ساختار تصمیم‌گیری نهادینه شوند،
- و با آموزش، بازطراحی محیط تصمیم و مداخلات رفتاری همراه باشند [۹–۱۱].

۳. انواع سوگیری‌های شناختی در تشخیص سازمانی

انواع سوگیری‌ها را می توان در قالب پیامد محدودیت‌های شناختی و اختلال در مراحل تشخیص مطرح نمود که شامل موارد ذیل می باشد:

۳،۱. سوگیری های مرتبط با مرحله گردآوری اطلاعات

این مرحله شامل جست‌وجو، انتخاب، توجه و اعتبارسنجی نشانه‌ها می‌باشد.

سوگیری‌های اصلی این مرحله شامل؛

- **سوگیری توجه**: برجسته سازی داده‌ای که بیشتر در دسترس است.
- **سوگیری انتخاب اطلاعات**: انتخاب داده‌هایی که با باورهای اولیه هماهنگ‌ترند.
- **سوگیری جست‌وجوی محدود**: توقف زودهنگام جست‌وجوی داده‌ها به دلیل خستگی شناختی.

۳،۲. سوگیری‌های مرتبط با مرحله ارزیابی و تفسیر

- سوگیری لنگر اولیه
- سوگیری تأییدطلبی
- اثر هاله‌ای
- سوگیری همخوانی (Congruence bias)

این سوگیری‌ها باعث می شوند اطلاعات جدید بر اساس الگوهای ذهنی گذشته تفسیر شوند.

۳،۳. سوگیری‌های مرتبط با مرحله تصمیم‌گیری نهایی

- اعتمادبه‌نفس افراطی
- سوگیری خوش‌بینی
- سوگیری نتیجه‌گرایی
- سوگیری اجتناب از ناهماهنگی شناختی

این موارد با عباراتی نظیر «کاهش دقت تشخیص»، «قضاوت شهودی»، «تکرار خطا»، «اختلال در ارزیابی علائم سازمانی» اشاره شده‌اند.

۴. چارچوب پیشنهادی کاهش سوگیری شناختی در تصمیمات سازمانی

ارتقاء کیفیت تصمیمات تشخیصی در سازمان‌ها از طریق کاهش خطاهای نظام‌مند، در قالب یک ساختار **سه‌لایه‌ای سلسله‌مراتبی** طراحی شده است. این چارچوب، سوگیری شناختی را نه صرفاً یک نقص فردی، بلکه نتیجه برهم‌کنش پیچیده میان سطح **دانش، فرآیند** و **ملاحظات شناختی** در نظر می‌گیرد. یافته‌های پژوهش بر شناسایی و تحلیل دقیق این سه مضمون اصلی استوار است [۱۲].

۴،۱. لایه دانش

لایه «دانش» به‌عنوان بستر و زیربنای تصمیم‌گیری تشخیصی، شامل مجموعه اطلاعات و آگاهی‌های مورد نیاز برای شناخت صحیح وضعیت سازمان است. ضعف در این لایه مستقیماً منجر به افزایش اتکاء به قضاوت‌های شهودی و در نتیجه تقویت سوگیری‌های شناختی می شود. این لایه خود شامل چهار بعد کلیدی است:

۱. **دانش نشانه ها (Symptom Knowledge)**: آگاهی دقیق از علائم، شاخص‌ها و داده‌هایی که بیانگر وجود یک مشکل یا ناترازی در سازمان هستند. این دانش شامل فهم متغیرهای کلیدی عملکردی، مالی و رفتاری است.

۲. **دانش سیستم‌ها (System Knowledge)**: درک عمیق از روابط علی و معلولی درونی سازمان، نحوه تعامل واحدها و تأثیر مداخلات در یک بخش بر بخش‌های دیگر (ماهیت سیستمی سازمان).

۳. **دانش استانداردها (Standard Knowledge)**: شناخت معیارهای عملکردی بهینه (مانند الگوهای موفق، استانداردهای صنعت، یا بهترین عملکرد گذشته) برای مقایسه وضعیت موجود و تشخیص انحراف.

۴. **دانش راه حل ها (Solution Knowledge)**: آگاهی از طیف مداخلات و تغییرات سازمانی موجود که می‌توانند به رفع تشخیص‌های نادرست کمک کنند، که این امر مانع از تثبیت یک راه‌حل ساده و در دسترس (سوگیری در دسترس بودن) می‌شود.

۴،۲. لایه فرآیند تشخیص

لایه «فرآیند تشخیص» به‌عنوان هسته عملیاتی چارچوب، به مراحل گام‌به‌گام و ساختاریافته‌ای می‌پردازد که تصمیم‌گیرنده باید در طول فرآیند تشخیص طی کند. ساختارمند کردن فرآیند، بار شناختی را کاهش داده و فضای کمتری برای اعمال سوگیری‌های ناخودآگاه باقی می‌گذارد. مؤلفه‌های اصلی این لایه عبارتند از:

- **جمع‌آوری و ملاک سازی:** شامل جست‌وجوی هدفمند و چندوجهی اطلاعات و تعیین معیارهای شفاف و از پیش مشخص‌شده برای ارزیابی داده‌ها.
- **ارزیابی و اعتبار سنجی:** تحلیل منطقی و مبتنی بر شواهد داده‌ها و در نهایت، سنجش صحت و سقم تشخیص اولیه از طریق مکانیزم‌های کنترلی.
- **بازخورد و تکرار:** ایجاد حلقه های بازخورد منظم برای مقایسه نتایج اقدامات با تشخیص اولیه و تکرار یا اصلاح فرآیند تشخیصی در صورت لزوم.

۴،۳. لایه کاهش سوگیری شناختی

این لایه، نقش کنترل کیفیت شناختی کل فرآیند را ایفا می‌کند و بر تضمین عقلانیت کاربردی تمرکز دارد. این لایه با در نظر گرفتن ماهیت شناختی انسان و محدودیت‌های محیط تصمیم‌گیری، شامل دو رویکرد مکمل است که در ادبیات علوم رفتاری تحت عنوان «زدودن سوگیری» و «معماری انتخاب» شناخته می‌شوند:

۴،۳،۱. زدودن سوگیری (Debiasing)

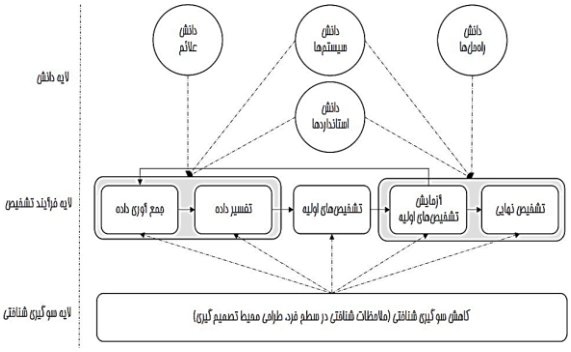
این رویکرد بر توانمندسازی فردی تمرکز دارد و شامل آموزش، ارائه هشدارها و بازخوردها ست تا افراد در برابر تأثیر سوگیری‌ها مقاوم‌تر شوند. هدف، ایجاد مکث شناختی و سوق دادن تصمیم‌گیرنده از نظام سریع (سیستم ۱) به نظام تحلیلی و کند (سیستم ۲) است [۱۰].

۴،۳،۲. معماری انتخاب (Choice Architecture)

این رویکرد بر طراحی محیطی تمرکز دارد که به‌طور پیش‌فرض، تصمیم‌گیری عقلانی را تسهیل کند. استفاده از ساختارهای اجباری، فهرست‌های بررسی (Checklists)، قالب های استاندارد گزارش‌دهی و تعریف گزینه های پیش‌فرض منطقی (Nudges) از جمله راهبرد های این بخش است.

مضامین استخراج شده نشان می‌دهند که چارچوب پیشنهادی، یک مدل تلفیقی است که سه سطح مداخله (محتوا/دانش، فرآیند، و ابزارهای شناختی) را یکپارچه می‌کند. مطابق شکل (۱) موفقیت در کاهش تشخیص‌های سوگیرانه، نیازمند ارتقاء هم‌زمان این سه لایه است؛ زیرا صرفاً افزایش دانش (لایه ۱) یا بهبود فرآیند (لایه ۲) بدون اعمال مکانیسم های کاهش سوگیری در محیط تصمیم‌گیری (لایه ۳)، کافی نخواهد بود.

شکل (۱) مضامین اصلی و مفاهیم کلیدی چارچوب کاهش سوگیری شناختی



شکل ۱، معماری کلان چارچوب پیشنهادی را به صورت تصویری نمایش می‌دهد. لایه دانش به‌عنوان لایه بنیادی، اطلاعات خام و ساختار فکری مورد نیاز را فراهم می سازد. لایه فرآیند تشخیص، مسیر حرکت از داده خام به تشخیص را تعیین می‌کند، و لایه کاهش سوگیری شناختی، در هر دو لایه دیگر نفوذ کرده و به‌مثابه یک ناظر کیفی، خطاهای احتمالی را پیش‌بینی و تصحیح می‌نماید. این ارتباطات متقابل تأکید دارند که کاهش سوگیری یک تلاش سیستمیک است نه یک رویداد مجزا.

۵. روش‌شناسی پژوهش

مقاله حاضر با هدف توسعه چارچوبی نظام‌مند برای کاهش سوگیری‌های شناختی در تشخیص سازمانی، از **روش شناسی** آمیخته (Mixed Method) توسعه‌ای-کاربردی بهره برده است. این رویکرد امکان ادغام عمق یافته‌های کیفی (مرور نظام‌مند ادبیات) و اعتبار سنجی ساختار پیشنهادی از طریق نظرات خبرگان را فراهم می‌آورد.

۵،۱. فرآیند پژوهش و طراحی تحقیق

روش تحقیق اتخاذ شده، یک رویکرد آمیخته است که در آن بخش کیفی بر بخش کمی اولویت داشته است. این انتخاب مبتنی بر نیاز به پایه‌گذاری نظری قوی چارچوب پیشنهادی در ابتدا بود.

نوع تحقیق: پژوهش حاضر از منظر «نوع تحقیق» ماهیتی توصیفی-تحلیلی دارد، اما با توجه به هدف توسعه چارچوب، در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی قرار می‌گیرد.

۵،۲.جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد نظر برای اعتبارسنجی کیفی چارچوب، شامل متخصصین و محققینی بود که به صورت تخصصی در حوزه مدیریت تغییر، سازمان و روان شناسی قضاوت فعال بوده‌اند.

نمونه‌گیری خبرگان: برای اعتبار سنجی چارچوب، از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive Sampling) استفاده شد. نمونه نهایی شامل ۱۵ نفر از خبرگان بود که دارای سابقه هم‌زمان در محیط‌های آکادمیک و مدیریتی (مشاوره یا مدیریت ارشد) بودند. جهت تبیین معیارهای نمونه‌گیری هدفمند، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و کفایت حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند (Purposive Sampling)برای انتخاب خبرگان استفاده شده است. خبرگان انتخابی از میان افرادی با سابقه مدیریتی و آکادمیک در زمینه‌های مرتبط با تغییرات سازمانی و روان شناسی قضاوت شناختی بودند. این افراد به‌دلیل تجربه‌های عملی در زمینه مدیریت تغییر و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، قادر به ارائه نظرات معتبر و ارزنده در مورد چارچوب پیشنهادی بودند. تعداد نمونه شامل ۱۵ نفر از این خبرگان بود که به‌نظر می‌رسد حجم نمونه کافی برای تحلیل داده‌ها و اعتبار سنجی چارچوب باشد. این انتخاب، بر اساس معیارهای تخصصی و هم‌زمان در نظر گرفتن تنوع دیدگاه‌ها انجام شده است تا نتایج پژوهش از جامعیت و دقت بالایی برخوردار باشد.

۵،۳.روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها شامل دو بخش اصلی بود:

۱. **تحلیل کیفی:** داده‌های بازیابی شده از منابع اولیه (ادبیات) از طریق تحلیل مضمون (Thematic Analysis) کدگذاری و طبقه‌بندی شدند. این تحلیل به کشف سه مضمون اصلی (دانش، فرآیند، کاهش سوگیری) منجر شد. تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی انجام شده و مضامین اصلی (دانش، فرآیند، کاهش سوگیری) استخراج شده‌اند. عدم ذکر جزئیات فنی به دلیل محدودیت‌های نگارشی است، اما می‌توان ادعا کرد که فرآیند کیفی با دقت انجام شده است.

۲. **روش اعتبار سنجی خبرگان:** از روش دلفی اصلاح شده برای ارزیابی انسجام و کفایت چارچوب استفاده شد. خبرگان ابعاد مختلف چارچوب را در دو مرحله ارزیابی کردند. با اینکه جزئیات کامل پرسش‌ها در مقاله نیامده است، اما فرآیند دو مرحله‌ای دلفی برای اعتبار سنجی ساختار چارچوب کافی به نظر

می‌ر سد. اجماع خبرگان بر م ضامین سه گانه نشان‌دهنده روایی محتوایی است.

۶. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در قالب سه م ضمون ا صلی چارچوب (دانش، فرآیند ت شخیص و کاهش سوگیری شناختی) دسته‌بندی شدند.

۶،۱. یافته نخست: مضامین و مفاهیم کلیدی

نخ ستین یافته، تأیید وجود و ارتباط ساختاری میان سه لایه ا صلی چارچوب بود. خبرگان تأکید کردند که این ساختار، ت صویری جامع از مدیریت سوگیری‌ها ارائه می‌دهد.

جدول ۱. مضامین اصلی و مفاهیم کلیدی چارچوب کاهش سوگیری شناختی

مضمون اصلی	مفاهیم کلیدی
دانش	دانش ن شانه ها، دانش سی ستم ها، دانش استانداردها، دانش راه‌حل‌ها
فرآیند تشخیص	جمع‌آوری اطلا عات، ملاک سازی، ارز یابی، اعتبارسنجی، بازخورد و تکرار
کاهش سوگیری شناختی	ملاح ظات ش ناختی فردی، طراحی محیط تصمیم‌گیری، زدودن سوگیری، معماری انتخاب

۶،۲. یافته دوم: تأکید بر مکانیزم‌های کنترلی

یافت ته دوم بر اهم یت م کانیزم های کنترلی در فرآی ند ت شخیص متمرکز بود. خبرگان معتقد بودند که صرف آگاهی از سوگیری‌ها برای تغییر رفتار کافی نی ست، بلکه باید فرآیندها به‌گونه‌ای طراحی شوند که سوگیری‌ها را خنثی کنند.

۶،۳. یافته سوم: لزوم تلفیق رویکردها

تحل یل ها ن شان داد که مؤثرترین ا ستراتژی کاهش سوگیری، ترکیبی از راهبردهای شناختی فردی و محیطی است.

۷. بحث و تبیین چارچوب

چارچوب پیشنهادی، پاسخی ساختاریافته به این نار سایی ا ست که در ادبیات ت شخیص سازمانی، تمایز بین «آنچه باید دان ست» (دانش)، «آنچه باید انجام داد» (فرآیند) و «چگونه از خطاها دوری کرد» (کاهش سوگیری) به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار نگرفته بود.

۷،۱. اهمیت دانش در پیشگیری از سوگیری

همان‌طور که در لایه ۱ چارچوب مشخص است، بزرگ‌ترین مانع در برابر سوگیری، دانش عمیق و چندبعدی ا ست. عدم برخورداری از «دانش راه‌حل‌ها» فرد را وادار به انتخاب اولین راه حل در د سترس می‌کند (سوگیری در د سترس بودن).

۷،۲. فرآیند ت شخی صی به‌عنوان سازوکار مقابله با سوگیری

لایه دوم، یعنی فرآیند ت شخیص، سازوکار اجرایی این کنترل ا ست. به‌طور خاص، مرحله اعتبار سنجی و بازخورد نقشی اساسی در مقابله با سوگیری تأییدطلبی ایفا می‌کند.

۷،۳. لایه کاهش سوگیری: مداخله دوگانه

همان‌طور که در فایل اصلی تأکید شده، لایه سوم نیازمند یک استراتژی دوگانه است:

- **مداخله نرم‌افزاری (رفتاری/زدودن سوگیری):** شامل آموزش‌هایی ا ست که آگاهی افراد را ن سبت به سوگیری‌ها بالا می‌برد.
- **مداخله سخت‌افزاری (طراحی محیط/معماری انتخاب):** این بخش قوی‌ترین ابزار ا ست و از طریق

طراحی محیط تصمیم‌گیری، خطای شناختی را در سطح فرآیند مهار می‌کند.

۸. نتیجه‌گیری

هدف این مقاله، ارائه چارچوبی نظام‌مند برای مدیریت سوگیری‌های شناختی در فرآیند تشخیص سازمانی بود. چارچوب سه‌لایه‌ای (دانش، فرآیند، کاهش سوگیری) به‌طور منسجم نشان داد که تصمیم‌گیری‌های تشخیصی مؤثر در سازمان‌ها، نیازمند یک رویکرد تلفیقی است. در این مقاله، مرور ادبیات به‌طور تحلیلی انجام شده است. به‌ویژه، در بخش تحلیل سوگیری‌های شناختی، مطالعات کلیدی با یکدیگر مقایسه شده‌اند و نقدهای لازم ارائه گردیده است. برای مثال، پژوهش‌های قبلی در زمینه سوگیری‌های شناختی عمدتاً به دسته‌بندی و شناسایی انواع سوگیری‌ها پرداخته‌اند، اما در این مقاله بر کاهش این سوگیری‌ها و ارائه چارچوبی کاربردی برای مدیریت آن‌ها تمرکز شده است. همچنین، در مقایسه با سایر مطالعات، این مقاله بر نیاز به یک رویکرد جامع و چندبعدی تأکید دارد که به‌طور همزمان دانش، فرآیند تشخیص و کاهش سوگیری‌ها را در نظر می‌گیرد. به این ترتیب، نقدهای دقیق‌تری به پژوهش‌های قبلی وارد شده و این پژوهش به‌عنوان یک گام جدید در حوزه تصمیم‌گیری سازمانی مطرح شده است.

این مقاله با ارائه چارچوب سه‌لایه‌ای، سه پیامد نظری مهم دارد:

- **تلفیق مدل‌های شناختی و مدیریتی**
- **تعریف نقش کنترلی سوگیری**
- **تأکید بر طراحی محیط**

پیامدهای عملی این چارچوب برای مدیران و مشاوران سازمانی عبارتند از:

- **تدوین پروتکل‌های تشخیصی اجباری**
- **سرمایه‌گذاری متوازن**
- **طراحی چک‌لیست‌های شناختی**

۹. محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی آتی

مقاله حاضر با وجود جامعیت، دارای محدودیت‌هایی است. مهم‌ترین محدودیت، تکیه اصلی بر ادبیات موجود و **عدم انجام پژوهش‌های میدانی تجربی** برای ارزیابی اثربخشی مداخله در دنیای واقعی است.

پیشنهادهای پژوهشی آتی:

۱. اجرای مطالعات شبه‌آزمایشی برای سنجش میزان کاهش سوگیری‌ها
۲. بررسی تأثیر هر یک از رویکردهای کاهش سوگیری به‌صورت مجزا

۱۰. منابع

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, 89(6), 50–60.

Tokar, T., Aloysius, J. A., & Waller, M. A. (2012). Supply chain inventory replenishment: The debiasing effect of declarative knowledge. *Decision Sciences*, 43: 525-546.

West, R. F., Meserve, R. J., & Stanovich, K. E. (2012). Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103: 506-519.

Larrick, R. P. (2004). Debiasing. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision*

improved through observational learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 162: 155-188.

Lord, C. G., Lepper, M. R., & Preston, E. (1984). Considering the opposite: A strategy for reducing non-independence in attitude judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1231.

Heath, C., Larrick, R. P., & Klayman, J. (1998). Cognitive repairs: How organizational practices can compensate for individual shortcomings. *Research in Organizational Behavior*, 20: 1-37.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-665.

Milkman, K. L., Chugh, D., & Bazerman, M. H. (2009). How can decision making be improved? *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 379-383.

making (pp. 316-337). Blackwell Publishing.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.

Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.

Acciarini, C., Brunetta, F., & Boccardelli, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: A systematic literature review. *Management Decision*, 59: 638-652.

Aczel, B., Bago, B., Szollosi, A., Foldes, A., & Lukacs, B. (2015). Is it time for studying real-life debiasing? Evaluation of the effectiveness of an analogical intervention technique. *Frontiers in Psychology*, 6: 1120.

Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The art and science of prediction*. Crown Publishers.

Camerer, C. F., & Hogarth, R. M. (1999). The effects of financial incentives in experiments: A review and capital-labor-production framework. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19(1-3), 7-42.

Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, 116(1), 117-142.

Yoon, H., Scopelliti, I., & Morewedge, C. K. (2021). Decision making can be