

التحيزات الإدراكية وتأثيرها في فاعلية القرار الاستراتيجي

(بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كربلاء)

Perceptive Biases and their Impact on the Effectiveness of the Strategic Decision (a Survey Study on some of the Administrative Staff of Karbala University)

ا.د احمد كاظم بريس^(١)

Prof. Ahmad Kadhim Brees (PhD)

الخلاصة

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير التحيزات الإدراكية في فاعلية القرار الاستراتيجي لعينة بلغت (٧٥) من القيادات الإدارية في جامعة كربلاء. اعتمد الباحث مقياس (Gaag etal,2013) لغرض قياس التحيزات الإدارية ، فيما تم الاعتماد على مقياس (الربيعي واهمد، ٢٠٢٠) لغرض قياس مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي. استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية ، وبالافادة من البرنامج الاحصائي (SPSS,23) لغرض تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان. توصل البحث الى ان التحيزات الإدراكية تؤثر بشكل سلبي في فاعلية القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التحيزات الإدراكية، فاعلية القرار الاستراتيجي

Abstract

The current research aims to test the effect of cognitive biases on the effectiveness of the strategic decision of a sample (75) of administrative leaders at the University of Karbala. The researcher adopted (Gaag etal, 2013) scal to measuring the cognitive biases, while (Al-Rubaie and Ahmed, 2020) scale was used to measuring the effectiveness of the strategic decision. The researcher used a set of statistical methods, using the statistical program (SPSS, 23) to analyzing the data obtained from the questionnaire. The research found that the cognitive biases negatively affect the effectiveness of the strategic decision.

Keywords: cognitive biases, effectiveness of strategic decision

المقدمة

تولي المنظمات على اختلاف أنواعها اهتماما استثنائيا للقرارات الاستراتيجية، لما تتمتع به هذه القرارات من خصائص أهمها الندرة والتأثير على مجمل نشاط المنظمة مستقبلا، ولما تحتاجه تلك القرارات من حشد للطاقات والأماكن والجهد، إضافة الى عدم إمكانية التأكد من نجاح تلك القرارات الا بعد مضي مدة من الزمن على تنفيذ القرار . ان القرار الاستراتيجي وعلى الرغم من أهميته الكبيرة ، الا انه في النهاية عبارة عن قرار اداري ، يتخذ من قبل شخص او مجموعة اشخاص يخضعون من حيث يعلمون او لا يعلمون لمجموعة محددات تحد من قدرتهم على اتخاذ القرار الأمثل ، من اهم هذه المحددات هي تحيزاتهم الإدراكية التي تعد شديدة الارتباط بحياة الفرد ، وتكون أفكاره وتصوراته عن ظاهرة معينة ، وتظهر في النهاية بشكل سلوك يحكم تصرفات الفرد تجاه تلك الظاهرة او الحدث ، ومن أهمها القرارات المتخذة للتعامل مع الحدث.

المبحث الأول - منهجية البحث

اولاً/ مشكلة البحث

من اهم واجبات مدراء المنظمات على اختلاف أنواعها اتخاذ قرارات مختلفة ، بعضها قرارات روتينية ، وبعضها قرارات تشغيلية ذات تأثير محدود، لكن اهم ما يشغل بال المدراء والمنظمات وأصحاب العلاقة هي القرارات الاستراتيجية التي تضمن بقاء تلك المنظمات في بيئة اعمال تشهد منافسة كبيرة ، ولا مجال فيها للخطأ سواء في عملية صياغة القرار او تطبيقه لغرض توجيه مسار المنظمة نحو اتجاه معين ، لا سيما ان صياغة القرار الاستراتيجي يعتمد في أحيان كثيرة على الحكم الشخصي للمدير وطريقة قراءة المعطيات المتاحة بحكم كونه قراراً مستقبلياً . وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للقرارات الاستراتيجية ، الا انها في النهاية عبارة عن قرار اداري يتخذه انسان يخضع للعواطف والمشاعر التي يمكن ان تحرفه عن التفكير العقلاني ، فالانسان وفي سبيل ممارسته لدوره في الحياة عموما يستخدم ممارسات توجهه نحو اكتساب المعرفة واستخدامها ، ولكن تلك الممارسات لا تكون نافعة وصحيحة دائما ، فالانسان بطبعه ميال لاتخاذ القرارات التي تتوافق مع شخصيته ودوافعه الذاتية ، وبالشكل الذي يضمن له استقرارا نفسيا . مما تقدم

تبرز مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها بالتساؤل الآتي (هل تؤثر التحيزات الإدراكية في فاعلية القرارات الاستراتيجية؟)

ثانياً / اهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق جملة أمور أهمها:

- ١- اختبار مدى تأثير التحيزات الإدراكية للقادة الإداريين في فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- ٢- تنبيه القادة الإداريين لأهمية الاخذ بنظر الاعتبار قصورهم المعرفي وتأثيره في فاعلية القرارات الاستراتيجية.
- ٣- تقديم توصيات تساعد القادة الإداريين في التغلب على/او الحد من تحيزاتهم الإدراكية ، بالشكل الذي يضمن فاعلية قراراتهم الاستراتيجية.

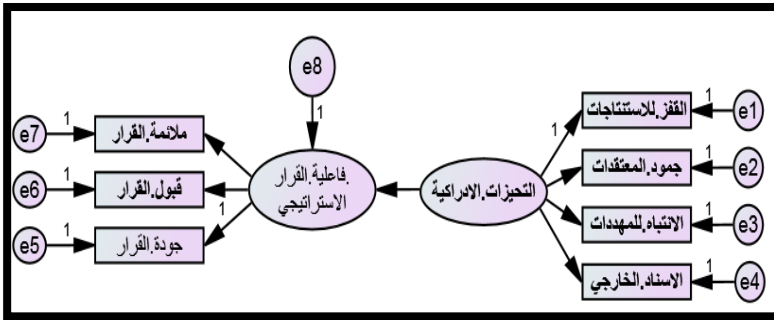
ثالثاً / أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الآتي:

- ١- تسليط الضوء على أهمية العوامل النفسية والسلوكية للقادة الإداريين في نجاح او فشل القرارات الإدارية ، ومن أهمها القرارات الاستراتيجية.
- ٢- يعد البحث محاولة أولية لربط التحيزات الإدراكية بفاعلية القرارات الاستراتيجية التي تعد اصل نجاح المنظمات في بيئة الاعمال شديدة التعقيد والتغيير.
- ٣- تعد متغيرات البحث من الأدوات المهمة التي يمكن ان تكشف سبب عدم تحقيق بعض المنظمات الأداء المقبول في السوق.

رابعاً / الانموذج الفرضي للبحث

يوضح المخطط صورة عامة لفكرة البحث، ويبين طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير لمتغيراتها، تم تصميمه انطلاقاً من مشكلة البحث، وما حصل عليه الباحث من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية، ذات العلاقة بمتغيرات البحث، ويبين الشكل ادناه انموذج البحث الفرضي :



شكل (١) انموذج البحث الفرضي ، من اعداد الباحث

خامساً/ فرضيات البحث

انبثق عن النموذج الفرضي للبحث فرضية واحدة نصت على (تؤثر التحيزات الإدراكية في فاعلية القرارات الاستراتيجية) ، تفرع عنها أربع فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

- ١- يؤثر تحيز القفز للاستنتاجات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي.
- ٢- يؤثر تحيز جمود المعتقدات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي.
- ٣- يؤثر الانتباه للمهددات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي.
- ٤- يؤثر الاسناد الخارجي بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي.

سادساً / مقياس البحث

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق مقياس (Likert) الخماسي. تكونت من جزئين، الأول تناول متغير التحيزات الإدراكية اعتماداً على مقياس (Gaag et al, 2013) المتكون من أربعة ابعاد فرعية هي (تحيز القفز للاستنتاجات وتحيز جمود المعتقدات وتحيز الانتباه للمهددات وتحيز الاسناد الخارجي)، اما الجزء الثالث فقد تم تخصيصه لقياس متغير فاعلية القرار الاستراتيجي اعتماداً على مقياس (الريبيعي واحمد، ٢٠٢٠) المتكون من ثلاثة ابعاد فرعية هي (ملاءمة القرار وقبول القرار وجودة القرار) ، ويبين الملحق (١) استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث.

سابعاً/ مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث هو جامعة كربلاء ممثلة برئاسة الجامعة وكلياتها المختلفة ، حيث تم اختيار (٧٥) من السادة أعضاء مجالس الكليات باعتبارهم ممثلين للقمة الاستراتيجية في الجامعة ، إضافة الى عدد مختار من رئاسة الجامعة يمثلون عدداً من رؤساء الأقسام فيها. تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية في سبيل اختيار العينة ، من اجل ضمان تمثيل العينة بشكل جيد لكل كليات الجامعة.

المبحث الثاني : التأطير النظري للبحث

أولاً: التحيزات الإدراكية

١- مفهوم التحيزات الإدراكية

أشار (Barnes, 1984) ان الافراد وعندما يواجهون حالة من عدم التأكد البيئي (وهي الصفة الملازمة للقرارات الاستراتيجية) يعملون على تبني مجموعة من القواعد الاستدلالية (Heuristics) لغرض تبسيط الحدث البيئي ومحاولة التنبؤ بمخرجاته، على الرغم من ان هذه القواعد قد لا تكون صحيحة

اطلاقاً، بل أنها قد تتضمن تحيزات واضحة لحالة معينة ، الامر الذي قد يقود الى نتائج غير إيجابية لهم وللمنظمات التي يعملون بها.

عرف كل من (Wilke & Mata,2012;Blanco,2017) التحيزات الادراكية بأنها الأخطاء او الانحرافات النظامية او المنهجية عن العقلانية عند اتخاذ قرار معين، ان اهم ما يميز هذا المفهوم انه يسلط الضوء على خاصية مهمة للتحيزات الادراكية، الا وهي انها انحرافات نظامية (Systematic) وليست عشوائية، بالتالي يصبح بالإمكان التنبؤ بها وتوقع حدوثها اذا ما تمت دراستها بتمعين، ومعرفة اتجاهها وقوتها في حال معرفة المحددات المعرفية ، وقوى الدافعية التي يعمل ضمن اطرها فرد معين، ومحاولته التكيف مع التغيرات التي تنشأ في البيئة المحيطة به. اما (الحموري، ٢٠١٧) فقد عرفها بأنها (الاطفاء التي يقع فيها الفرد نتيجة الممارسة غير الصحيحة لعمليات الاستدلال العقلي)، أي انها متجذرة في النظام الذهني للفرد، وتشكل جزءاً من كيانه، الامر الذي قد يصعب تعديلها، وهو ما يتفق مع ما ورد في أعلاه. ان الادراك هو قدرة الفرد على اكتساب معرفة تساعد في اتخاذ قراراته المختلفة، ولكن اذا ما تعرضت هذه القدرة الى موجبات ومرشحات معينة ، قد توقعه في تحيزات تؤثر في ادراكه وتجعله ينحرف عن القرار الرشيد وبصورة نظامية (Fabozzi etal,2010).

٢- عوامل نشوء التحيزات الادراكية

أشار كل من (Kilp,2011) ان من اهم أسباب نشوء التحيزات الادراكية لدى الفرد هي:

- ١- تقليل الشعور بعدم اليقين : الانسان كائن اجتماعي بطبعه يسعى للتعامل مع حالات عدم التأكد والفوضى التي تواجهه بسبب الثقافة او العرق او القيم الاجتماعية من خلال خلق مناخ اجتماعي ملائم له ، يمكن من خلاله تقليل حالة عدم التأكد والفوضى.
- ٢- تعزيز تقدير الذات: يتعامل الانسان إيجابيا او سلبيا مع الافراد المحيطين به بهدف حماية نفسه، وفي حالات معينة يحتاج ان ينتهج أسلوبا تحيزيا داخل المجموعات التي ينتمي اليها، على سبيل المثال ازدياء من لا يستحقون الاحترام من قبله.
- ٣- تكوين معاني محددة: يحتاج الانسان الى تكوين معاني محددة تخص حياته وتصرفاته وسلوكياته في هذه الحياة، حتى يستطيع وضع خطط تمكنه من بلوغ غايات معينة.

اما (Blanco,2017) فيعزي أسباب نشوء التحيزات الادراكية الى :

- ١- محدودية الموارد الادراكية : ويعد من اهم أسبابها محدودية قدرة العقل البشري على المعالجة الفعالة لكم هائل من المعلومات في ان واحد، إضافة الى محدودية الذاكرة البشرية ، كل ذلك يجعل من

عملية اتخاذ قرار عقلا في الوقت المحدد عملية صعبة ، نتيجة لتعامل الفرد مع المعلومات المتاحة امامه فقط .

٢- الدوافع والعواطف : تنطلق نظرية القرار الرشيد من افتراض مفاده تعظيم المنفعة فقط، بالتالي لا مكان للعواطف عند تفضيل قرار على اخر، لكن الواقع عكس ذلك ، فقد اثبتت البحوث انه بدون تقييم القرار عاطفيا فلن يبلغ الامثلية (Bechara and Damasio 2005)، كما تلعب الدوافع دورا كبيرا في خلق التحيزات الادراكية، حيث يمكن ان يتأثر استدلال الفرد العقلي واستنتاجه بما يملكه من ذخيرة سلوكية تخص معتقداته ومواقفه.

٣- التأثيرات الاجتماعية : او ما يسمى بسلوك القطيع (Herd behavior)، حيث يميل الافراد الى قبول التجارب التي خاضها قبلهم الاخرون، او الانسياق وراء اراء المجموعة دون تمحيص منطقي وحقيقي لتلك السلوكيات.

٣- ابعاد التحيزات الادراكية

اجرى (Gaag et al,2013) دراسة شاملة بهدف اعداد مقياس للتحيزات الادراكية ، خلصت الدراسة انها تتكون من الابعاد الاتية :

- ١- تحيز القفز الى الاستنتاجات : يحول الفرد اهتمامه هنا نحو مصادر معلومات وبيانات بذاتها لغرض الإفادة منها في بناء معرفة تقوده لتبني سلوك محدد اتجاه اتخاذ قرار معين.
- ٢- تحيز جمود المعتقدات : اتجاه تفكير الفرد لزاوية واحدة محددة بذاتها (النواجحة، ٢٠٢١)، وعدم قدرته على التعامل مع أكثر من مصدر للمعلومات، إضافة الى عدم مرونة أسلوب تفكير الفرد ، وعدم ثقته بمصادر المعلومات التي يتعامل معها (الحموري، ٢٠١٧).
- ٣- تحيز الانتباه للمهددات : يسعى الفرد هنا الى الاهتمام بمعلومات او افتراضات معينة على حساب حقائق وافتراضات أخرى ، دون الاستناد الى أي مبرر علمي او منطقي، بل قد يعتمد على تجارب سابقة قد لا تلائم ظروفها الظرف الحالي الذي يمر به الفرد.
- ٤- تحيز الاسناد الخارجي : يعد نوعاً من وسائل الحماية الذاتية للتخفيف من تأثير الفشل في اتخاذ قرار معين، حيث يسعى الفرد الى اسقاط اخفاقاته على جهات خارجية ، قد لا يكون لها وجود الا في مخيلته فقط.

ثانيا: فاعلية القرار الاستراتيجي

١- مفهوم فاعلية القرار الاستراتيجي

استند (العبيدي، ١٩٩٨) في مفهومه لفاعلية القرار الاستراتيجي الى تأثير التحيزات الادراكية لمتخذ القرار ، حيث أشار ان الفاعلية تقاس لحظة اتخاذ القرار ضمن معطيات معينة، وليس في وقت تنفيذه، مما يعني ان مدى ملاءمة القرار وقبوله تعتمد بشكل كبير على مدى (موضوعية) متخذ القرار من عدمها. من جانبه أشار (Champou, 2000) انه يمكن عد القرار الاستراتيجي قرارا فاعلا اذا ما اقترن بشموليته لكل أجزاء التنظيم وعدم اقتصره على جانب او مدة زمنية معينة ، مع ضرورة الموازنة بين مزايا وعيوب كل بديل (الريبيعي واحمد ، ٢٠٢٠). اما (Hitt et al, 2001) فيرون ان القرار الفاعل هو الذي يستند الى الحقائق والتفكير المنطقي وليس التحيز المبني على قصور معرفي او معلوماتي. يلاحظ من المفاهيم أعلاه ان فاعلية القرار الاستراتيجي تستند فعليا الى شمولية وتجرد متخذ القرار عند التعامل مع كل المعطيات المتاحة امامه، ومن ثم توظيف هذه المعطيات في كيفية نشر وتوزيع موارد المنظمة المختلفة ، وبما يخلق زخماً استراتيجياً يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المختلفة. وعلى الرغم من ان فاعلية القرار الاستراتيجي مفهوم متداول بكثرة في نطاق ادبيات الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص ، ومن السهل تكوين تصور عنه ، الا انه في الواقع مفهوم صعب التحقيق في الحياة العملية لانه (أي فاعلية القرار) انما يستند فعليا الى ركنين أساسيين هما نمط اتخاذ القائد للقرار الاستراتيجي وهذا يستند الى معرفته وادراكاته وتصورات، والثاني الهيكل التنظيمي للمنظمة (Vasilescu, 2014).

٢- خصائص القرار الاستراتيجي الفاعل

لغرض اتخاذ قرار استراتيجي فاعل لا بديل عن استخدام أسلوب علمي ممنهج وسليم ، يستند الى منطقية التحليل وتابعه، من ذلك نرى ان (عليمات، ٢٠٠٧) أشار الى ان اهم خصائص القرار الاستراتيجي الفاعل هي:

أ- بني على منهجية علمية سليمة تراعي عنصري الوقت والكلفة.
ب- يحقق التوازن بين عوامل البيئة الداخلية السلوكية والمادية وعوامل ضغط البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.

ت- يتيح فرصة مشاركة الأطراف ذات المصلحة من اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الواقع ان الفقرة الأخيرة تعد من اهم الوسائل التي يمكن من خلالها الحد من التأثيرات السلبية للتحيزات الادراكية لمتخذ القرار في فاعلية القرار الاستراتيجي ، حيث ان المشاركة في اتخاذ القرار ستحسن من جودة القرار وقبوله من قبل الاخرين ومدى ملاءمته لظروف المنظمة.

في دراسة (المسعودي، ٢٠٠٩) اشارت الى اتفاق عدد من الباحثين ان ابعاد فاعلية القرار الاستراتيجي هي:

- ١- ملاءمة القرار : تعني الملاءمة بالدرجة الأساسية مدى موازنة القرار بين الفرص والتحديات ونواحي القوة والضعف بالنسبة للمنظمة. فكلما اقترب القرار من تحقيق التوازن التام اقترب من الفاعلية التامة والعكس صحيح .ان ملاءمة القرار وان كانت تعتمد كثيرا على ما يتاح من بيانات ومعلومات عن البيئتين الداخلية والخارجية (Saunders & Jones,2000) ،الا ان الفصيل في هذا الامر هو القدرة العقلية والذهنية لمتخذ القرار في كيفية تحليل تلك البيانات والمعلومات والربط بينها وقراءة ما بين السطور بهدف اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق رؤية المنظمة.
- ٢- قبول القرار : أشار (Peen,2007) الى نقطة مهمة تؤثر في مدى قبول القرار الاستراتيجي من عدمه ، الا وهي التلاقح الفكري بين مجموعة من الافراد عن طريق النقاش وتبادل الأفكار، فكلما تعمقت عملية المشاركة في اتخاذ القرار كلما زاد ذلك من قبول القرار ، بل والسعي بقوة الى تنفيذه، لذلك نرى ان المنظمات وفي سبيل تعزيز قبول القرار من الاخرين تسعى لاشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة من خلال اعتماد استراتيجيات متعددة أهمها التمكين (Daft,2001).
- ٣- جودة القرار : وتعني قدرة القرار المتخذ على تحقيق الهدف من اتخاذه من خلال البديل او البدائل المتاحة (Christensen & Fjermestad,1997). ان جودة القرار ما هي الا مخرجات لمجموعة العمليات الادراكية لمتخذ القرار التي يجمع ويصنف ويحلل بموجبها المعلومات المتاحة بالشكل الذي يمكن من التنبؤ بسلوكه ومخرجات تفكيره ، وهو ما يتطابق مع مفهوم (Wilke & Mata,2012;Blanco,2017) للتحيزات الادراكية من انها نمط نظامي للانحرافات عن الأسلوب المنطقي للتفكير والاستدلال، وهذا يتفق مع ما أشار له (العبيدي، ١٩٩٨) من ان متخذ القرار الاستراتيجي الفاعل يمتلك إدراكا عاليا مستندا الى أنماط معرفية تساعده على سرعة استحضار العلاقات المنطقية وغير المرئية بين مختلفة المعلومات والبيانات لغرض انتاج قرار يحقق هدف المنظمة باقل ما متاح من موارد.

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

١- ترميز متغيرات البحث

يبين الجدول (١) ترميزا لمتغيرات البحث وعلى النحو الاتي

جدول(١) ترميز مقاييس البحث

عدد الفقرات	البعد	المتغير
٦	تحيز القفز للاستنتاجات	التحيزات الادراكية CB
٦	تحيز جمود المعتقدات	
٦	تحيز الانتباه للمهددات	
٦	تحيز الاسناد الخارجي	
٤	ملائمة القرار	فاعلية القرار الاستراتيجي SDE
٤	قبول القرار	
٤	جودة القرار	

المصدر: اعداد الباحث

٢- اختبار ثبات المقياس وصدقه

اخضع الباحث مقياس الدراسة لتحليل ثبات المقياس وصدقه ، حيث اعتمد الباحث اختبار (Chronbach's alpha) لقياس ثبات المقياس ، اما صدق المقياس فقد تم احتسابه من خلال الجذر

التربيعي الموجب لمعامل الثبات وكانت النتائج كما يبينها الجدول ادناه

جدول (٢) ثبات وصدق مقياس الدراسة

الصدق	Chronbach's alph	المتغير
0.84	٠,٧١	التحيزات الادراكية
0.98	٠,٩٧	فاعلية القرار الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه ان قيم (Chronbach's alpha) ضمن القيم المقبولة التي أشار لها (Ursachi etal,2015).

٣- التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث

هدف الباحث في هذه الفقرة الى عرض وتحليل ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على المستوى الجزئي والكلبي من خلال استعراض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما مبين في الجدول (٣) ادناه ، علما ان الباحث اعتمد الوسط الحسابي الفرضي (٣) لمقارنة النتائج:

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات وابعاد البحث
-------------------	---------------	----------------------

.86	3.55	تحيز القفز للاستنتاجات
.89	3.16	تحيز جمود المعتقدات
.49	2.77	تحيز الانتباه للمهددات
.43	2.80	تحيز الاسناد الخارجي
.51	3.07	التحيزات الادراكية
.97	3.04	ملاءمة القرار
.89	2.83	قبول القرار
1.16	3.37	جودة القرار
.99	3.08	فاعلية القرارات الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

- ١- حقق بعد تحيز القفز للاستنتاجات وسطاً حسابياً (٣,٥٥)، مما يدل على وجود هذا النوع من التحيز لدى القادة في جامعة كربلاء، وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٨٦) وهي قيمة قليلة تدل على اتساق إجابات افراد العينة
- ٢- بعد تحيز جمود المعتقدات حقق وسطاً حسابياً (٣,١٦)، وهذا يدل على وجود ميل طفيف نحو هذا التحيز لدى قيادات جامعة كربلاء، يدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٩)، وان كانت القيمة الأكبر من بين ابعاد التحيزات الادراكية الامر الذي يدل على تشتت أكبر في اراء العينة.
- ٣- بلغ الوسط الحسابي لبعده تحيز الانتباه للمهددات (٢,٧٧) مما يدل على ضعف ميل العينة لهذا التحيز ، ويدعم ذلك انخفاض قيمة معامل الانحراف المعياري (٠,٤٩).
- ٤- حقق بعد تحيز الاسناد الخارجي وسطاً حسابياً بلغ (٢,٨٠) وهذا يدل على ضعف تبني هذا النوع من التحيز لدى عينة البحث. يدعم ذلك انخفاض قيمة معامل الانحراف المعياري (٠,٤٣).

٥- بشكل عام حقق متغير التحيزات الادراكية وسطا حسابيا (٣,٠٧) ، وانحرافاً معيارياً (٠,٥١) وهذا يدل على وجود ميل طفيف لدى قيادات جامعة كربلاء لتبني بعد او اكثر من ابعاد التحيزات الادراكية

٦- فيما يخص بعد ملاءمة القرار حقق وسطاً حسابياً (٣,٠٤) هذا يعني ان القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل مجالس الكليات قريبة قليلا من الملائمة لاحتياجات الكلية، الامر الذي يتطلب الاهتمام بمدى ملائمة تلك القرارات لواقع الكليات، يدعم ذلك ان الانحراف المعياري بلغ (٠,٩٧) وهي قيمة قليلة.

٧- نالت القرار الاستراتيجي المتخذة من قبل مجالس الكليات قبولاً ضعيفاً من قبل منتسبي تلك الكليات ، هذا ما دل عليه قيمة الوسط الحسابي (٢,٨٣) حيث انها اقل من (٣). يدعم ضعف القبول ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠,٨٩) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد العينة.

٨- حقق بعد جودة القرار الاستراتيجي وسطا حسابيا (٣,٣٧) وهذا يدل على تمتع القرارات المتخذه من قبل مجالس الكليات بالجودة، لكن في الوقت ذاته كانت قيمة الانحراف المعياري (١,١٦) وهذا يدل على تشتت عالٍ في اراء عينة الدراسة الامر الذي يستوجب تدقيق النظر فيه.

٩- بشكل عام حقق متغير فاعلية القرار الاستراتيجي وسطا حسابيا (٣,٠٨) وهو ما يؤشر اعتقاداً طفيفاً من قبل أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة بفاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبلهم. يدعم ذلك انخفاض قيمة معامل الانحراف المعياري (٠,٩٩).

٤- اختبار فرضية البحث

بهدف اختبار فرضية البحث استخدم الباحث اسلوبين هما :

٤-١ : الانحدار البسيط بهدف معرفة مدى تأثير كل بعد من ابعاد التحيزات الادراكية في فاعلية القرارات الاستراتيجية لو ان متخذ القرار اتصف بذلك النوع من التحيز فقط.

٤-٢ : معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) وهي طريقة فعالة لمعرفة لو ان متخذ القرار اتصف بالانواع الأربعة من التحيزات ، فاي منها سيكون الأكثر تأثيراً في فاعلية القرار الاستراتيجي (Field,2009).

الاتي اختبار الفرضيات الفرعية :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر تحيز القفز للاستنتاجات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحيز القفز على الاستنتاجات في فاعلية القرار الاستراتيجي

جدول(٤)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	فاعلية القرار الاستراتيجي		المتغير المعتمد
				β	α	المتغير المستقل
0.12	-0.34*	7*	-2.6*	-0.40	4.5	تحيز القفز للاستنتاجات

المصدر : اعداد الباحث

*معنوي عند مستوى ٥%.

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

١- ان تحيز القفز للاستنتاجات يؤثر سلبا في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (٠,٤٠) عن كل زيادة واحدة في تحيز القفز على الاستنتاجات. وهذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٥%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (-٢,٦).

٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار بلغت (٧) وهي معنوية عند مستوى (٥%).

٣- كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-٠,٣٤)، وهي علاقة معنوية عند مستوى ٥% ، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.

٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,١٢) بمعنى انه لو كان متخذ القرار يتصف بتحيز القفز على الاستنتاجات فأن ذلك يفسر ما نسبته (١٢%) من التغيرات التي تطرأ في فاعلية القرار المتخذ من قبله.

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر تحيز القفز للاستنتاجات سلبيا وبصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر تحيز جمود المعتقدات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي). يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحيز جمود المعتقدات في فاعلية القرار الاستراتيجي

جدول(٥)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	فاعلية القرار الاستراتيجي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
				β	α	
0.30	- 0.54**	21**	- 4.7**	- 0.60	5	تحيز جمود المعتقدات

المصدر : اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

١- يؤثر تحيز جمود المعتقدات سلباً في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (٠,٦٠) عن كل زيادة واحدة في هذا التحيز. وهذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (-٤,٧).

٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (٢١) وهي معنوية عند مستوى (٥%).

٣- كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-٠,٥٤) وهي علاقة معنوية عند مستوى ١% ، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.

٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٠) بمعنى انه لو كان متخذ القرار يتصف بتحيز جمود المعتقدات فقط ، فأن ذلك يفسر ما نسبته (٣٠%) من التغيرات التي تطرأ في فاعلية القرار المتخذ من قبله.

يستدل الباحث على قبول الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر تحيز جمود المعتقدات سلبياً في فاعلية القرار الاستراتيجي).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر تحيز الانتباه للمهددات بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي).

يبيّن الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحيز الانتباه للمهددات في فاعلية القرار الاستراتيجي

جدول (٦)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	فاعلية القرار الاستراتيجي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
				β	α	
0.04	- 0.19	1.9	- 1.39	- 0.38	4.1	تحيز الانتباه للمهددات

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

١- يؤثر تحيز الانتباه للمهددات سلباً في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (٠,٣٨) عن كل زيادة واحدة في هذا التحيز. وهذا التأثير لم يكن معنوياً لأن قيمة (t) المحسوبة (-١,٣٩) لم تكن معنوية عند (٥%)

٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار بلغت (١,٩) وهي غير معنوية عند مستوى (٥%).

٣- كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-٠,١٩) وهي علاقة غير معنوية عند مستوى ٥%، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.

٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٠٤) بمعنى انه لو كان متخذ القرار يتصف بتحيز الانتباه للمهددات فقط ، فإن ذلك يفسر ما نسبته (٤%) من التغيرات التي تطرأ في فاعلية القرار المتخذ من قبله.

يستدل الباحث عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر تحيز جمود المعتقدات سلبياً في فاعلية القرار الاستراتيجي).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر تحيز الاسناد الخارجي بصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي).
يبين الجدول ادناه نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحيز الاسناد الخارجي في فاعلية القرار الاستراتيجي

جدول (٧)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	فاعلية القرار الاستراتيجي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
				β	α	
0.25	- 0.50	16**	- 4.1**	- 1.1	6.1	تحيز الاسناد الخارجي

المصدر : اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول أعلاه الآتي :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7.182	.862		8.332	.000

	الاسناد الخارجي	1.498	1.708	.649	.877	.385
	القفز للاستنتاجات	.781	.246	.681	3.178	.003
	جمود المعتقدات	-1.732-	.606	-1.561-	-2.857-	.006
	الانتباه للمهددات	-2.013-	1.381	-1.002-	-1.458-	.151
2	(Constant)	6.797	.740		9.188	.000
	القفز للاستنتاجات	.697	.226	.608	3.086	.003
	جمود المعتقدات	-1.238-	.221	-1.115-	-5.597-	.000
	الانتباه للمهددات	-.818-	.223	-.408-	-3.665-	.001
a. Dependent Variable: فاعلية						
$R^2 = 0.475$						
F= 15.05						

- ١- يؤثر تحيز الاسناد الخارجي سلبيًا في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (١,١) عن كل زيادة واحدة في هذا التحيز. وهذا التأثير كان معنويًا لأن قيمة (t) المحسوبة (-٤,١) وهي معنوية عند (١%)
- ٢- ان قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار بلغت (١٦) وهي معنوية عند مستوى (١%).
- ٣- كانت قيمة معامل الارتباط سالبة (-٠,٥٠) وهي علاقة معنوية عند مستوى ١%، ويعني هذا ان العلاقة عكسية بين المتغيرين.
- ٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٢٥) بمعنى انه لو كان متخذ القرار يتصرف بتحيز الاسناد الخارجي فقط، فأن ذلك يفسر ما نسبته (٢٥%) من التغيرات التي تطرأ في فاعلية القرار المتخذ من قبله.

يستدل الباحث قبول الفرضية الفرعية الرابعة (يؤثر تحيز الاسناد الخارجي سلبيًا وبصورة معنوية في فاعلية القرار الاستراتيجي).

ان تحليلًا سريعًا للنتائج أعلاه يدل على ان اقوى تحيز يؤثر في فاعلية القرار الاستراتيجي هو تحيز الاسناد الخارجي، حيث نرى القائد يبحث عن اشخاص اخرين يلقي عليهم مسؤوليات فشل القرار، والواقع ان هذا التحيز يجعل العاملين مع القائد يفقدون الثقة به، حيث انه لا يتحمل مسؤولية قراراته، ويسعى لاسقاطها على الاخرين، وهذا يفقد القائد اهم صفه وهي ثقة المرؤوسين به.

بعد ذلك سعى الباحث لاختبار فيما لو اتصف القائد بالتحيزات الأربعة معًا، فما هو تأثيرها على فاعلية القرار الاستراتيجي؟، استخدم الباحث كما تمت الإشارة سابقًا الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي (Backward)، وحسب الجدول ادناه

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.182	.862		8.332	.000
	الاسناد الخارجي	1.498	1.708	.649	.877	.385
	القفز للاستنتاجات	.781	.246	.681	3.178	.003
	جمود المعتقدات	-1.732-	.606	-1.561-	-2.857-	.006
	الانتباه للمهددات	-2.013-	1.381	-1.002-	-1.458-	.151
2	(Constant)	6.797	.740		9.188	.000
	القفز للاستنتاجات	.697	.226	.608	3.086	.003
	جمود المعتقدات	-1.238-	.221	-1.115-	-5.597-	.000
	الانتباه للمهددات	-.818-	.223	-.408-	-3.665-	.001
a. Dependent Variable: فاعلية						
R ² = 0.475						
F = 15.05						

جدول (٨) الانحدار المتعدد لتأثير التحيزات الادراكية في فاعلية القرار الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول أعلاه ان نموذج الانحدار الأول ضم جميع ابعاد المتغير المستقل (التحيزات الادراكية)، ويتبين عدم معنوية تأثير كل من الاسناد الخارجي والانتباه للمهددات، الامر الذي استوجب حذف بعد الاسناد الخارجي لضعف معنويته بشكل اكبر من الانتباه للمهددات ، واستقر التحليل على نموذج الانحدار الثاني وعلى النحو الاتي:

- ١- ان تحيز القفز للاستنتاجات يؤثر بشكل إيجابي في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (٠,٦٩٧) ، اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (١٠%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥,٠٨٦) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
- ٢- يؤثر تحيز جمود المعتقدات بشكل سلبي في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار كبير (١,٢٣٨) اذا ازداد بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (١٠%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥,٥٩٧-) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- ٣- يؤثر تحيز الانتباه للمهددات سلبي في فاعلية القرار الاستراتيجي وبمقدار (٠,٨١٨) اذا ازداد بمقدار وحدة واحدة وهو تأثير معنوي عند مستوى (١٠%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٣,٦٦٥-).

٤- بلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية النموذج الانحدار (١٥,٠٥) وهي معنوية عند مستوى (١%).
٥- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٧٥) بمعنى انه لو كان متخذ القرار يتصف بكل من تحيز القفز للاستنتاجات وتحيز جمود المعتقدات وتحيز الانتباه للمهددات ، فإن ذلك يفسر ما نسبته (٤٧,٥%) من التغيرات التي تطرأ في فاعلية القرار المتخذ من قبله.
ان الاخذ بنظر الاعتبار توافر جميع أنواع التحيزات الادراكية المتعمدة في الدراسة في شخص متخذ القرار في آن واحد خلق تصورا اخر غير الذي يمكن بناءه في حال اعتماد الباحث تحليل الانحدار البسيط وعلى النحو الاتي :

- ١- في تحليل الانحدار البسيط كانت جميع ابعاد التحيزات الادراكية ذات تاثير سلبي في فاعلية القرار الاستراتيجي ، اما الان فقد ظهر ان هناك ابعاد (القفز للاستنتاجات) ذات تأثير إيجابي ، مما يعني فعليا ان تحيز القفز للاستنتاجات ليس سلبيا في حد ذاته ، وانما يعتمد على القدرة المعرفية والعقلية ومرونة تفكير متخذ القرار الامر الذي يمكنه من الوصول الى الاستنتاج الصحيح بسرعة من خلال قدرته على اختيار المصدر الصحيح للمعلومات ودون المرور بمراحل تحليلية كثيرة، وهذا يعزز خاصية مهمة في القرار الاستراتيجي الجيد ، الا وهي توقيت اتخاذ القرار وسرعته.
- ٢- اظهر الانحدار المتعدد ان تحيز جمود المعتقدات هو التحيز الأكثر تأثيرا في فاعلية القرار الاستراتيجي ، وهذا مؤكد اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ان المرونة المعرفية تعد احد اهم عناصر التفكير الاستراتيجي للقائد من حيث النظرة الشمولية ومرونة التفكير واستشراف المستقبل (اليساري ، ٢٠١٤)، وهذا الاستدلال يدعم الفقرة (١) أعلاه.
- ٣- تم استبعاد تحيز الاسناد الخارجي من التحليل المتعدد لعدم معنوية تأثيره في فاعلية القرار الاستراتيجي ، حيث ظهر ان هناك عوامل أخرى أكثر أهمية منه.

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- وجود نوع من التحيزات الادراكية لدى عينة الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة كربلاء، جاء بالمرتبة الأولى تحيز القفز للاستنتاجات، ثم تحيز جمود المعتقدات. فيما لم يظهر الاستبيان ميل عينة الدراسة لتبني تحيز الانتباه للمهددات وتحيز الاسناد الخارجي، الذي ينم عن ثقة عالية لدى قادة الجامعة بأنفسهم.

ضعف قبول القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل مجالس الكليات من قبل منتسبي الكليات ، وربما يعود السبب في ذلك الى ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وكون جداول اعمال هذه المجالس نمطية ، محكومة بقرارات تصدر من الجامعة والوزارة.

- 2- ان القرار الاستراتيجي يتم انضاجه من خلال ما متاح لدى أعضاء مجالس الكليات من معرفة وادراك لظروفه، الامر الذي يجعله عرضة للتأثر بالتحيزات الادراكية.
- 3- بشكل عام ترتبط التحيزات الادراكية بصورة عكسية مع فاعلية القرار الاستراتيجي، وهذا يعني انه في حال زيادة التحيزات ستقل معها فاعلية القرار الاستراتيجي.
- 4- اذا كان أعضاء مجالس الكليات يحملون داخلهم تحيزات ادراكية منفردة فان أكثر التحيزات تأثيرا في فاعلية القرار الاستراتيجي هو تحيز الاسناد الخارجي لانه يفقد المنتسبون ثقتهم بقائدهم.
- 5- في حال اختبار تبني أعضاء مجالس الكليات كل ابعاد التحيزات الادراكية ولكن بالطبع بدرجات متفاوتة ومعرفة مدى تأثيرها في فاعلية القرار الاستراتيجي سنلاحظ ان هناك ابعادا ذات تأثير إيجابي ، لانها فعليا ترتبط بالقدرة الادراكية للقائد، فهي ليست انحرافا مطلقا عن الأسلوب العلمي الصحيح بقدر ما تعني افادة القائد من مهاراته لاختصار خطوات من الأسلوب الصحيح لاتخاذ القرار.
- 6- الأصل في نجاح القائد الاستراتيجي قدرته على تحقيق نظرة شمولية ومرونة تفكير واستشراف للمستقبل ، أي ابتعاده عن تحيز جمود المتعقدات.

ثانيا: التوصيات

1. تعزيز الموارد الادراكية للقادة الإداريين من خلال اشراكهم بدورات مكثفة يقيمها قسم علم النفس في جامعة كربلاء او أي جامعة أخرى، لغرض تعلمهم كيفية التعامل مع كم هائل من المعلومات وضمن ظروف بيئية شديدة الاضطراب والتعقيد.
2. عقد ورش عمل وندوات حوارية تتخللها عرض حالات دراسية بهدف تحقيق العصف الذهني للمشاركين ، وتعليمهم منهجية اتخاذ القرار الذي يحقق اكبر قدر من المنافع للكلية.
3. محاولة ابعاد القادة الاداريين عن التاثر بسلوك الافراد الاخرين في الكلية من خلال تعزيز دوافعهم باتجاه خدمة الكلية والجامعة .
4. التحرك باتجاه دفع منتسبي الكلية لقبول القرارات الاستراتيجية من خلال توجيه القرارات باتجاه خدمة المنتسبين وتحقيق طموحاتهم ، ولا باس بالاستئناس بآرائهم لغرض تعزيز فاعلية القرار.

٥. العمل بكل السبل المتاحة لغرض تعزيز ثقة منتسبي الكلية بالقيادة الإدارية العاملة فيها ، من خلال اعتماد مبدأ الشفافية في اتخاذ القرار ، وعدم اهمال وجود بعض الغموض في قرارات مجالس الكليات.
٦. العمل على وضع إجراءات معينة لغرض تقليل حالة عدم اليقين التي ترافق القرار الاستراتيجي من خلال وضع قاعدة بيانات عن التغيرات البيئية ، او وضع برنامج لغرض المسح والرصد البيئي.
٧. العمل على تعزيز انتماء منتسبي الكلية لها من خلال تكريس القرارات الاستراتيجية لخدمتهم وبما يرتقي بأداء الكلية لمصاف الكليات المناظرة محليا وعربيا.

المصادر

١. الحموري ، فراس (التحيزات المعرفية لدى طلبة جامعة اليرموك وعلاقتها بالجنس والتحصيل الاكاديمي)، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، المجلد (١٣) ، العدد(1)، ٢٠١٧.
٢. الربيعي ،خلود هادي و احمد ، اياد عباس (مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية) ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٦٠، ٢٠٢٠.
٣. العبيدي،رائد عبد الخالق (علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي،دراسة ميدانية على عينة من مدراء مستشفيات القطاع الخاص في بغداد)، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد،كلية الإدارة والاقتصاد،١٩٩٨.
٤. عليمات ، صالح ناصر، "العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية"، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،٢٠٠٧.
٥. المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان(أثر المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية) ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٩.
٦. النواجحة،زهير (التحيزات المعرفية والكفاية التواصلية لدى طلبة الجامعة ذوي التوجهات الحزبية)،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)،المجلد (٣٥)،العدد(٣)،٢٠٢١.
٧. اليساري ،احمد كاظم (انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات)، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠١٤.

8. Barnes Jr, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(2), 129-137.
9. Bechara, A., & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and economic behavior*, 52(2), 336-372.
10. Blanco, F. (2017). Cognitive bias. *Encyclopedia of animal cognition and behavior*, 1(6).
11. Champoux, J. (2000). *Organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Pub.
12. Christensen, Edward W. & Jerry Fjermedstad, "Challenging Group Support Systems: The case for Strategic Decision Making", *Kluwer Academic Journal*, No.6, 1997
13. Daft, R. Richard, "organization Theory and Design", 7th edition, south western, USA, 2001.
14. Fabozzi, Frank J., "Institutional Investment", John Wiley & Sons, Inc., 2009
15. Field, A., (2009). "Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage..
16. Hitt, Johnson, Gerry & Scholes, Keven, *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed, Printice-Hall, Europe, England, 2001.
17. Kilp, A. (2011). The positive and negative function of perceptual bias in international relation. *KVÜÖA toimetised*, (14), 56-73.
18. Penn, D., Roberts, D., Combs, D., & Sterne, A. (2007). *Best practices: The development of the social*

- cognition and interaction-training program for schizophrenia spectrum disorders. *Psychiatric Services*, 58(4), 449-451.
19. Saunders, Wright & Jones, Kroll, *Strategic Management- Concepts*, Printice-Hall, U.S.A, 2000.
 20. Ursachi, George, Ioana Alexandra Horodnic, and Adriana Zait. "How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators." *Procedia Economics and Finance* 20 (2015): 679-686.
 21. Van der Gaag, M., Schütz, C., Ten Napel, A., Landa, Y., Delespaul, P., Bak, M., ... & De Hert, M. (2013). Development of the Davos assessment of cognitive biases scale (DACOBS). *Schizophrenia Research*, 144(1-3), 63-71.
 22. Vasilescu, C. (2011). Effective strategic decision making. *Journal of Defense Resources Management*, 2(1), 101.
 23. Wilke, A. & Mata, R. (2012). *Cognitive Bias* Clarkson University
Postda, M, NY, USA, University of Basel, Switzerland, Elsevier Inc.