مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٩) العدد (٥) ٢٠٢٥
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (9) No. (5)2025

أثر التحيز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ (دراسة ميدانية على كليات جامعة طرطوس)

أ.د. طاهر حسن*

د. محمود شعبان**

الزهراء علي أحمد***

(تاريخ الإيداع ١٢/٥/ ٢٠٢٥ – تاريخ النشر ١٣/٧/ ٢٠٢٥)

□ **ملخّص** □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد التحيز التأكيدي، وهي: (البحث المتحيز، التفسير المتحيز، الذكريات المتحيزة) وتأثيرها على جودة القرار المتخذ، وُزِّعَ على عينة عشوائية ميسرة بلغ عددها (٣٧) من متخذي القرار في كليات الجامعة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS24.

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ، حيث كان بُعد "تحيز البحث" الأكثر تأثيراً، في حين جاء بُعد "الذكريات المتحيزة" الأقل تأثيراً.

وأوصت الدراسة بضرورة اجراء الدراسات واستطلاعات الرأي العام لمعرفة مستوى تأثير التحيز التأكيدي على جودة اتخاذ القرار في جامعة طرطوس، والعمل على رفع جودة اتخاذ القرار المؤسسي من خلال الاهتمام بمتخذي القرار والعمل على تثقيفهم بالتحيزات التأكيدية والبحث عن اليات لتعويضها بالتفكير العقلاني.

الكلمات المفتاحية: التحيزات المعرفية، التحيز التأكيدي، جودة اتخاذ القرار – جامعة طرطوس.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية

** مدرس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية

*** طالب دراسات عليا – ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس – طرطوس – سورية

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٩) العدد (٥) ٢٠٢٥
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (9) No. (5)2025

The impact of confirmation on the quality of the institutional decision made (A Field Study On The Faculties Of Tartus University)

Prof. Dr. Taher Hassan*

Dr. Mahmoud Shaaban**

Al Zahraa Ali Ahmed***

(Received 12/5/2025.Accepted 13/7/2025)

□ABSTRACT □

This study aimed to identify the impact of confirmation bias on the quality of the decision taken in the colleges of Tartous University, where the descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used as a tool to collect data related to the dimensions of confirmation bias, namely: (biased research, biased interpretation, prejudice memories) and its impact on the quality of the decision made, and was distributed on a easy random sample of (37) decision -makers in the university colleges The subject of the study, the data was analyzed using mathematical averages, standard deviations and a multiple slope test via SPSS24.

The results indicated that there is a statistically significant effect of all dimensions of confirmation prejudice on the quality of the decision -making, as the most influential "research prejudice" was a dimension, while the diminished "biased memories" came.

The study recommended the necessity of conducting studies and public opinion polls to know the level of the impact of confirmation on the quality of decision -making at the University of Tartous, and to work to raise the quality of institutional decision -making through interest in decision makers and work to educate them with confirmation biases and search for mechanisms to compensate for rational thinking.

Keywords: Cognitive biases, Confirmation bias,Decision quality- Tartus university.

* Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Tartous - Syria

** Lecturer - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Tartous - Syria

*** Postgraduate Student - Master's - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Tartous - Syria

١- المقدمة:

تتشكل عملية اتخاذ القرار المؤسسي كتفاعلٍ معقدٍ بين التحليل الموضوعي والحدس البشري، حيث تفرض طبيعة البيئات التنظيمية تحديًا متعدد الأبعاد في تقييم البدائل وموازنتها، وفي سياق المؤسسات الأكاديمية التي تعمل تحت ضغوط الموارد المحدودة والظروف غير المستقرة، تبرز التحيزات المعرفية –وخاصة الانحياز التأكيدي– كعاملٍ خفيّ يُشوه موضوعية القرارات عبر التمسك الانتقائي بالمعلومات الداعمة للمعتقدات المسبقة، وتجاهل الأدلة المناقضة لها، وتُظهر الدراسات أن هذا الانحياز لا يقتصر على الأفراد، بل يتحول إلى ظاهرة مؤسسية تُكرس الأخطاء الاستراتيجية، خاصةً في الهياكل الهرمية كالجامعات الحكومية التي تعاني من مركزية الإدارة وقصور آليات المراجعة النقدية، (Swami, 2013).

تشير الأبحاث إلى تفاقم تأثير هذا الانحياز في البيئات عالية الضغط، حيث يلجأ صنّاع القرار إلى الاختصارات الذهنية (Heuristics) بدلًا من النماذج التحليلية الدقيقة [Tversky & Kahneman, 1974], ويظهر هذا الانحياز خطورة خاصة في السياقات الحرجة مثل التشخيص الطبي أو التخطيط الاستراتيجي، إذ يؤدي إلى تقييم مُشوَّه للخيارات المتاحة، وبالتالي قرارات غير مثلى (Kahneman, 2011) ، وتشير دراسات حديثة إلى أن تأثير هذا التحيز يتفاقم في بيئات عدم اليقين، حيث يعتمد الأفراد على الحدس بدلاً من التحليل المنهجي (Tversky & Kahneman, 1974) لمجابهة هذه المشكلة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أكثر التحيزات المعرفية تأثيراً على القرارات (التحيز التأكيدي)، حيث تسعى إلى كشف التفاعل بين الانحياز التأكيدي وجودة القرارات في بيئةٍ مؤسسيةٍ فريدةٍ كجامعة طرطوس، مع التركيز على ثلاث أبعاد للتحيز التأكيدي: **تحيز البحث، تحيز التفسير، تحيز الذاكرة.**

٢- الدراسات السابقة:

١. دراسة هادي (٢٠١٩): الانحياز التأكيدي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى أساتذة كلية التربية الأساسية في جامعة المستنصرية بالعراق

هدفت دراسة هادي إلى استكشاف العلاقة بين الانحياز التأكيدي والثقة بالنفس في السياق الأكاديمي في كلية التربية بجامعة المستنصرية ، مع تحليل الفروق بين الجنسين في هذين المتغيرين ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة شملت ٢٠٠ عضو هيئة تدريس (ذكور وإناث) في كلية التربية الأساسية. طُبق مقياسان: الأول لقياس الانحياز التأكيدي، والثاني لقياس الثقة بالنفس الذي صُمم خصيصاً لأغراض الدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الثقة بالنفس، بينما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانحياز التأكيدي والثقة بالنفس لدى أفراد العينة.

٢. دراسة العبيدي (٢٠٢١): التحيزات المعرفية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى طلبة جامعة بغداد بالعراق

تناولت دراسة العبيدي العلاقة بين التحيزات المعرفية وأساليب التفكير لدى طلبة الجامعة، بهدف تحديد مدى تأثير أنماط التفكير المختلفة في تعزيز أو تقليل التحيزات المعرفية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من ٣٢٠ طالبًا وطالبة من جامعة بغداد، باستخدام مقياسين: الأول للتحيزات المعرفية (بما فيها الانحياز التأكيدي)، والثاني لأساليب التفكير، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين

التفكير الناقد والتحيزات المعرفية، وعلاقة ارتباطية موجبة بين التفكير الحدسي والتحيزات المعرفية. كما أظهرت أن الطلبة ذوي التفكير التحليلي أقل عرضة للانحياز التأكيدي مقارنة بذوي التفكير الشمولي. تقدم هذه الدراسة إطارًا نظريًا لفهم كيفية تأثير أساليب التفكير في تشكيل التحيزات المعرفية، مما يساعد في تصميم برامج تعليمية تستهدف تطوير مهارات التفكير الناقد للحد من هذه التحيزات.

٣. **دراسة الحملاوي وعمر (٢٠٢٣): الانحياز التأكيدي كمتغير معدل للعلاقة بين اليقظة العقلية واتخاذ القرار والسعادة في العمل بجامعة القاهرة بمصر**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل متعمق لدور الانحياز التأكيدي كمتغير معدّل في العلاقات بين اليقظة العقلية (كمتغير مستقل) وكل من اتخاذ القرار والسعادة في العمل (كمتغيرين تابعين) في كلية التربية بجامعة القاهرة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن، وتكونت العينة من ١٨٥ معلمًا من طلاب الدراسات العليا، وكشفت النتائج عن وجود دور معدّل للانحياز التأكيدي في العلاقة بين اليقظة العقلية والسعادة في العمل، وكذلك في العلاقة بين اليقظة العقلية واتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج إمكانية التنبؤ بالسعادة في العمل واتخاذ القرار من خلال الانحياز التأكيدي.

الدراسات الأجنبية:

١. **دراسة (Gatlin et al., 2017):**

Confirmation bias among business students: The impact on decision-making. Review of Contemporary Business Research

التحيز التأكيدي بين طلاب إدارة الأعمال: تأثيره على عملية اتخاذ القرار

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحيز التأكيدي على عملية اتخاذ القرار لدى طلاب إدارة الأعمال، و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٣٠ طالباً جامعياً في تخصص إدارة الأعمال في فلورنسا في جامعة الأباما، وأظهرت النتائج أن ١١٧ طالباً من أصل ١٣٠ (٩٠%) حددوا القاعدة بشكل خاطئ، مع ذلك أبدوا مستوى ثقة مرتفعاً بلغ ٨٨% في صحة إجاباتهم. في المقابل، أظهر الطلاب الثلاثة عشر الذين توصلوا للإجابة الصحيحة مستوى ثقة أقل بكثير (٥٤,٣%).

٢. **دراسة (Costa et al., 2017) :**

Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect, and confirmation bias

تحليل ببليومتري حول العلاقة بين التمويل السلوكي واتخاذ القرار مع التحيزات المعرفية

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليلاً ببليومترياً للعلاقة بين التمويل السلوكي واتخاذ القرارات المالية والإدارية، مع التركيز على التحيزات المعرفية مثل الثقة المفرطة، وتأثير الترسيخ، والتحيز التأكيدي في جامعة لافراس في البرازيل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، مستخدمة التحليل الببليومتري للمقالات المفهرسة في قاعدة بيانات Web of Science التابعة لشركة.Thomson Reuters ، وأكدت النتائج الدور المحوري لعامل تفيرسكي ودانييل كانيمان في هذا المجال البحثي. كما أظهرت أن التحيز الأكثر ارتباطاً بمجال التمويل السلوكي هو الثقة المفرطة، بينما كان التحيز التأكيدي هو الأقل من حيث عدد المنشورات وقوة الارتباط بمجال الدراسة.

٣. دراسة (Müller & Schmidt, 2022):

Confirmation bias in central banking- A case study on inflation forecasting errors

التحيز التأكيدي في البنوك المركزية – دراسة حالة حول أخطاء توقعات التضخم

استهدفت الدراسة تحليل دور الانحياز التأكيدي في أخطاء توقعات البنوك المركزية حول التضخم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة بيانات تاريخية من الفترة (٢٠٢٢-٢٠٠٠) لمقارنة توقعات البنوك المركزية (الاحتياطي الفيدرالي والبنك المركزي الأوروبي) مع البيانات الفعلية، مع تحليل محتوى تقارير البنوك لاكتشاف تجاهل المؤشرات المضادة باستخدام النمذجة الاقتصادية(VAR) ، وكشفت النتائج أن حوالي ٤٠% من أخطاء التوقعات ناتجة عن تجاهل مؤشرات اقتصادية لا تتوافق مع النماذج المفضلة للبنوك. كما أظهرت أن البنوك المركزية التي عدّلت سياساتها بناءً على أدلة مضادة لتوقعاتها الأولية قلّلت من أخطاء توقعاتها بنسبة ٢٥%.

٤. دراسة (Chen & Patel, 2023) :

Confirmation bias and investment decisions: Evidence from individual investors in emerging markets

الانحياز التأكيدي وقرارات الاستثمار: أدلة من المستثمرين الأفراد في الأسواق الناشئة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الانحياز التأكيدي على قرارات الاستثمار للأفراد في الأسواق الناشئة، مع قياس الخسائر المالية الناتجة عن هذا التحيز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة شملت ٢٠٠٠ مستثمر فردي في بورصات الهند والبرازيل خلال الفترة (٢٠٢٣-٢٠٢١)، وأظهرت النتائج أن ٧٠% من المستثمرين يبحثون فقط عن معلومات تدعم رأيهم الأولي، وأن المستثمرين المتحيزين خسروا بنسبة ١٥% أكثر من أقرانهم المحايدين سنويًا. كما كشفت الدراسة أن تأثير التحيز كان أقوى في فترات تقلبات السوق.

التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه التشابه: تناولت جميع الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التحيز التأكيدي كمتغير رئيسي، سواء كمتغير مستقل أو معدّل على جودة القرار، واعتمدت معظم الدراسات (Gatlin et al., 2017) والدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسات السابقة والحالية أدوات مثل الاستبيانات، مع تحليل البيانات عبر برامج إحصائية(SPSS) ، مما يعكس اتجاهاً منهجياً مشتركاً.

أوجه الاختلاف: ركزت الدراسات السابقة على فئات مختلفة: المعلمين (الحملاوي، ٢٠٢٣)، وأساتذة الجامعات (هادي، ٢٠١٩)، وطلاب إدارة الأعمال (Gatlin et al., 2017) ،وطلاب الجامعات (العبيدي، ٢٠٢١) والمستثمرين(Chen & Patel, 2023) ,والبنوك (Müller & Schmidt, 2022)، وتميزت الدراسة الحالية بتركيزها على متخذي القرار المؤسسي في جامعة طرطوس، وهو سياق جديد يضيف بعداً إدارياً وتنظيمياً لم يُستكشف بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، وحددت الدراسة الحالية أبعاداً فرعية للتحيز التأكيدي (البحث المتحيز، التفسير المتحيز، الذكريات المتحيزة)، بينما تناولت دراسات أخرى التحيز بشكل عام، وتبنّت الدراسة الحالية إطاراً نظرياً مشابهاً للدراسات السابقة، لكنها تميزت بتركيزها على البيئة المؤسسية وتفكيكها

للتحيز التأكيدي إلى أبعاد قابلة للقياس، واختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق حيث تم تطبيقها على جامعة طرطوس والقيام بتوزيع استبانات على متخذي القرار وعدد من المديرين.

٣- مشكلة البحث:

يُمثل الانحياز التأكيدي أحد أخطر التشوهات المعرفية التي تُهدد موضوعية عمليات صنع القرار المؤسسي، حيث يُظهر الأفراد ميلاً منهجياً لانتقاء المعلومات المُتوافقة مع معتقداتهم المسبقة وتجاهل الأدلة المُضادة وفي البيئات الأكاديمية والإدارية، تُفاقم هذه الظاهرة من مخاطر اتخاذ قرارات غير رشيدة، خاصةً في ظل غياب آليات منهجية لمراجعة التحيزات المعرفية[Müller & Schmidt, 2022] ، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة من متخذي القرار في جامعة طرطوس (مقابلات مع ١٨ مشاركاً) وذكر في المقابلة الأسئلة التالية:

١) هل لاحظت ميلًا نحو تفضيل المعلومات التي تدعم آراءك أو معتقداتك المسبقة أثناء اتخاذ القرار؟

٢) كيف تتعامل مع المعلومات أو الآراء التي تتعارض مع وجهة نظرك الشخصية؟

٣) هل سبق أن اتخذت قرارًا ثم اكتشفت لاحقًا أنك تجاهلت أدلة مهمة لأنها لم تتناسب مع رأيك الأولي؟

وكشفت الدراسة الاستطلاعية عن: ميل واضح نحو الانحياز التأكيدي، والذي يتمثل في التركيز الانتقائي على المعلومات الداعمة للقناعات الشخصية وتهميش البيانات المُعارضة، وتراجع جودة القرارات المؤسسية، حيث أظهرت القرارات ضُعفاً في الشمولية واعتماداً على معلومات غير متوازنة، وفجوة بين التأثير على جودة القرارات والكفاءة المؤسسية العامة، مما يُشير إلى حاجة ماسة لآليات مراقبة مُخصصة للحد من التحيزات، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير الانحياز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ في كليات جامعة طرطوس؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير تحيز البحث على جودة القرار المؤسسي المتخذ في كليات جامعة طرطوس؟
- ما هو تأثير تحيز التفسير على جودة القرار المؤسسي المتخذ في كليات جامعة طرطوس؟
- ما هو تأثير تحيز الذاكرة على جودة القرار المؤسسي المتخذ في كليات جامعة طرطوس؟

٤- فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للتحيز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ في جامعة طرطوس.

ويتفرع عنها الفرضيات الاتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز البحث كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ في جامعة طرطوس .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز التفسير كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ في جامعة طرطوس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز الذاكرة كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المؤسسي المتخذ في جامعة طرطوس.

٥- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق المحاور التالية:

١.تحليل الآليات التشغيلية للانحياز التأكيدي في البيئات المؤسسية من خلال قياس تأثير الأبعاد الفرعية: (تحيز البحث، تحيز التفسير، تحيز الذاكرة) على جودة القرارات.

٢.تحديد مجموعة من التدابير الفعالة التي تساهم في التخفيف من آثار هذه الانحيازات وغيرها، وبالتالي تحسين قرارات المدراء.

٣.يعد فهم هذه الانحيازات وإدارتها بشكل مناسب أمراً ضرورياً لضمان أن تكون مخرجات القرارات المؤسسية هي الأنسب للتحديات والمشكلات المحددة، بدلاً من أن تحكمها الانفعالات اللحظية دون تحليل موضوعي.

٤.توفير إطار منهجي كمي لرصد التحيزات عبر تطبيق مقاييس مُعيارية (مثل مقياس ليكرت المعدل) لقياس شدة الانحياز التأكيدي، واستخدام نماذج إحصائية متقدمة (الانحدار المتعدد، تحليل التباين) لفك الارتباط بين المتغيرات.

٦-أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

١) تعتبر هذه الدراسة -في حدود علم الباحثة- من الدراسات الحديثة في سورية، وتسهم في فتح آفاق بحثية أمام إجراء دراسات مستقبلية مستفيضة.

٢) تثري هذه الدراسة المكتبة العلمية وتعتبر مادة بحثية مهمة كونها تنطلق من واقع اتخاذ القرار في المؤسسات.

٣) تفيد الباحثين في إجراء بحوث حول الانحيازات المعرفية والانحياز التأكيدي وتأثيرها على جودة القرار المؤسسي المتخذ.

الأهمية العملية:

١) العمل على رفع جودة اتخاذ القرار المؤسسي عن طريق الاهتمام بمتخذي القرار وتثقيفهم حول أنواع الانحيازات المعرفية المختلفة، وأهمها الانحياز التأكيدي.

٢) البحث عن آليات لتعويضها بالتفكير العقلاني والموضوعي أثناء اتخاذهم للقرارات الرئيسية، وفي الوصول إلى نتائج مهمة للمؤسسات التي طُبقت عليها الدراسة.

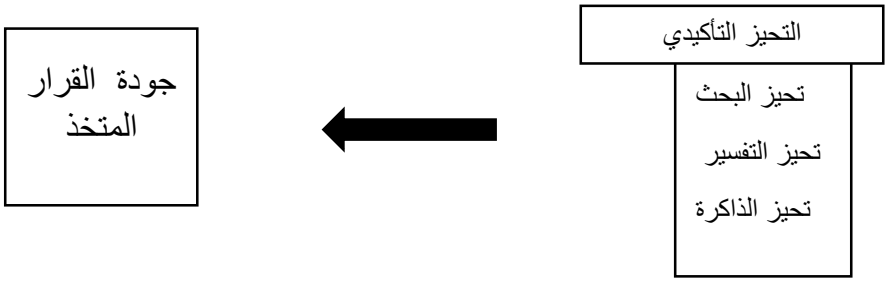
٣) تحسين جودة القرارات المؤسسية عبر: تبني أدوات تقييم موضوعية لتقليل الاعتماد على الحدس.

٤) زيادة سرعة الاستجابة للتحديات عبر تبني قرارات قائمة على أدلة متعددة المصادر.

٧- متغيرات ونموذج البحث:

- المتغير المستقل: التحيز التأكيدي
- المتغير التابع: جودة القرار المؤسسي المتخذ

الشكل (١) انموذج الدراسة لتأثير التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

تم اختيار التحيز التأكيدي لأنه من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على جودة اتخاذ القرار، فالعديد من متخذي القرار تتشكل قراراتهم بناءً على التحيز التأكيدي دون إدراك منهم أنهم يعانون من هذا التحيز، فيميلون إلى اتخاذ القرار الذي يؤكد أفكارهم ومعتقداتهم السابقة.

٨. منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الواقع والظواهر الاجتماعية والإنسانية بشكل علمي منظم ولملاءمته لطبيعة البحث القائم على تحليل الظواهر الإدارية في سياقها الطبيعي دون تدخّل تجريبي.

البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع الموسع على الكتب والرسائل العلمية المتوفرة، والتقارير المنشورة في المجلات والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة.

البيانات الأولية: قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في كليات جامعة طرطوس (الاقتصاد – السياحة – التربية – الآداب والعلوم الإنسانية – هندسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لجمع البيانات الأولية اللازمة من خلال استبانة تم تصميمها من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات والأدبيات السابقة وتوزيعها على عينة من متخذي القرار في الكليات محل الدراسة، ومن أجل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss24، حيث تم تصميم استبيان معياري مقسم إلى قسمين رئيسين :أبعاد التحيز التأكيدي(تحيز البحث ، تحيز التفسير، تحيز الذاكرة) وجودة القرار المؤسسي المتخذ بالاعتماد على أبعاده (الاطار المناسب – البدائل الإبداعية – المعلومات الموثوقية – القيم الواضحة – التفكير المنطقي – الالتزام بالعمل).

9. مجتمع البحث وعينته:

- **مجتمع البحث:** يشمل جميع متخذي القرار في جامعة طرطوس من عمداء الكليات ونوابهم (الإداري والعلمي)، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وبلغ عددهم (٩٢) عميد ونائب ورئيس قسم وذلك بالاعتماد على الوثائق الثانوية من شؤون الموظفين في جامعة طرطوس.

• **عينة البحث:** عينة عشوائية ميسرة من متخذي القرار في جامعة طرطوس (عميد الكلية ، النائب الاداري، النائب العلمي، رؤساء اقسام) حيث بلغ حجم العينة (٣٧) من متخذي القرار، وتم توزيع الاستبيانات كاملة عليهم وتم استرداد (٣٧) استبياناً صالحاً للتحليل نسبة استجابة بلغت(١٠٠%) وذلك في كليات (الاقتصاد – السياحة – التربية – الآداب والعلوم الإنسانية – هندسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

١٠. حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على ثلاثة أبعاد للانحياز التأكيدي (البحث، التفسير، الذاكرة)، وجودة القرار المؤسسي المتخذ.

• **الحدود البشرية:** شملت جميع متخذي القرار في جامعة طرطوس (عميد الكلية، النائب الاداري، النائب العلمي، رؤساء اقسام)

• **الحدود المكانية:** جامعة طرطوس.

• **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات خلال الفترة (٢٠٢٤/٩/١٣ – ٢٠٢٤/١٢/٥).

١١– الإطار النظري:

١– جودة القرار:

إن جودة وسرعة اتخاذ القرار هما العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح الإدارة أو فشلها، يُعد تحديد الأهداف وتوفير البدائل لحل المشكلات وموازنة القيم والاهتمامات أمراً بالغ الأهمية لجودة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب تحليل المخاطر للتمييز بين البدائل، ومن التحديات المهمة لاتخاذ قرارات فعالة هو تقييم مدى استخدام المديرين للمعايير الكمية والنوعية في صنع القرار. مع ذلك، للقيام بهذه الإجراءات، يحتاج المديرون إلى امتلاك ثلاث مهارات: الشجاعة ليكونوا عقلانيين، وإثبات الإبداع، والقدرة على الموازنة في إصدار الأحكام، حيث تعد سرعة اتخاذ القرار وجودته أمرين حيويين لبقاء المنظمة وازدهارها، كما يؤدي إشراك الفرق في صنع القرار إلى تحسين جودة القرارات، مما يجعله فعالاً للمنظمة في توليد وتقييم البدائل المختلفة لحل المشكلات (Negulescu & Doval, 2014) .

٢– مفهوم جودة القرار المتخذ:

تُمثل جودة القرارات الإدارية المعيار الحاكم لنجاح المؤسسات، حيث تشير الدراسات إلى أن سرعة ودقة القرارات تُعدان العاملين الحاسمين في تحديد الكفاءة التنظيمية [Yan & Chen, 2016].

❖ تُعَرَّف جودة القرارات بأنها التقييم الذي يُحدد على أساسه ما إذا كانت القرارات الإدارية جيدة أم لا، حيث إن القرارات الإدارية الجيدة تتسم بالموضوعية والمنطقية المعتمدة على المعلومات المتاحة، والتي تعكس اتجاهات متخذي القرارات الإدارية (شبلي وآخرون، ٢٠٢٢).

❖ كما تُعَرَّف جودة القرار الإداري على أنها السمات التي يجب توافرها في القرار الإداري، بما يحقق فهماً واضحاً ودقيقاً للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار، وأن يقدم تعريفاً محدداً وشاملاً ودقيقاً للمشكلة وجوانبها المختلفة، بالإضافة إلى معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل وتحديد العلاقة بين نتائج كل بديل والأهداف المرغوب في تحقيقها (سبع وأبو العلا، ٢٠٢٤).

❖ جودة القرارات هي "عملية منهجية تشمل تشخيص المشكلات، تقييم البدائل، ومراقبة النتائج باستخدام أدوات مثل تحليل الحساسية"[Yan & Chen, 2016].

وعليه جودة القرار المتخذ هي مدى كفاءة وفعالية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة، بناءً على تحليل دقيق للمعلومات، وتقييم موضوعي للمخاطر والفوائد، مع تجنب التحيزات الشخصية لضمان نتائج مثمرة وقابلة للقياس.

٣- القواعد التي يستند اليها القرار ذا الجودة:

تشكل القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات الجيدة مجموعة من المبادئ التوجيهية والأسس التي تنظم عملية صنع القرار، والتي يجب على متخذ القرار مراعاتها واتباعها بدقة. وتتمثل هذه القواعد فيما يلي (بغدادي وبلحبيب، ٢٠٢٢):

١. الشرعية: التوافق الكامل مع القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها.
٢. الدقة: الاعتماد على معلومات دقيقة وموثوقة تمثل جوهر جودة القرار.
٣. المشاركة: أخذ آراء المعنيين والخبراء بعين الاعتبار لضمان قبول القرار.
٤. الوضوح: صياغة القرار بلغة واضحة خالية من الغموض أو إمكانية سوء الفهم.
٥. الاتصال: اختيار قنوات اتصال مناسبة لإبلاغ القرار للمعنيين في التوقيت الأمثل.
٦. التوقيت: اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تسرع مفرط أو تأخير غير مبرر.
٧. الكفاءة: تحقيق النتائج المرجوة بأقل الموارد والتكاليف الممكنة.
٨. الفعالية: معالجة المشكلة الجذرية وتحقيق الأهداف المحددة.
٩. الواقعية: قابلية التنفيذ العملي مع مراعاة إمكانيات العاملين والموارد المتاحة.
١٠. الموضوعية: الحياد التام والابتعاد عن التحيز أو التأثر بالضغوطات أو المصالح الشخصي

٤- أبعاد جودة القرار المتخذ:

يوجد عدة أبعاد لجودة القرار المتخذ وفق (Spetzler & Meyer, 2016):

١. الإطار المناسب: تحديد أهداف واضحة ومعايير قياس مسبقة لضمان اتساق القرار مع الرؤية الاستراتيجية.
٢. البدائل الإبداعية: البديل هو واحد من عدد من مسارات العمل الممكنة. فالبدائل تحدد ما يمكننا أن نفعله.
٣. المعلومات ذات الصلة والموثوقة: معلومات مفيدة وموثوقة، مهمة ودقيقة، مبنية على حقائق مناسبة وواضحة بشأن أوجه عدم اليقين، وهي أي شيء مهم نعرفه، أو نود أن نعرفه، أو يجب أن نعرفه عن نتائج القرار.
٤. القيم الواضحة والمقايضات: تصف القيم ما نريده، أي ما نهتم به أو ما نفضله، وفي سياق القرار، تسمى القيم أحيانًا بالتفضيلات.
٥. التفكير المنطقي والاستدلال السليم: وهو الطريق للبحث عن البديل الذي سيحقق لنا أقصى ما نريد، في ضوء المعلومات المتوفرة لدينا.

٦. الالتزام بالعمل: يجب أن يختتم القرار بالعمل،ويتم تحقيق الالتزام بالعمل من خلال إشراك الأشخاص المناسبين في جهود اتخاذ القرار، يجب أن يشمل الأشخاص المناسبون الأفراد الذين لديهم السلطة والموارد اللازمة للالتزام بالقرار وتثبيته (أصحاب القرار)، ومن سيكلف بتنفيذ الإجراءات المقررة (المنفذون).

ثانياً: التحيز التأكيدي :

يقصد بالتحيز التأكيدي أن الأفراد يعطون وزناً أكبر للمعلومات التي تؤكد وجهة نظرهم، وبالتالي يؤمنون بفرضياتهم حتى وإن كانت متناقضة بطريقة ما، هذا التحيز مرتبط بالمحافظة على المعتقدات وعليه عدم إعطاء الاهتمام الكافي للبيانات الجديدة، خصوصاً إذا كانت هذه المعلومات تناقض أفكارهم. على سبيل المثال، إذا كان الأفراد يؤمنون بفرضية كفاءة الأسواق، يمكن أن يستمروا في الاعتقاد بها طويلاً حتى بعد ظهور أدلة قاطعة تناقض ذلك (Nickerson, 1998).

وعليه يعرف التحيز التأكيدي بأنه اتجاه الأفراد للبحث عن المعلومات والدلائل التي تؤكد الفرضيات أو المعتقدات السابقة .

وتتجلى الأبعاد التشغيلية للتحيز التأكيدي في تحيز البحث عن الأدلة الداعمة للمعتقدات، وتحيز التفسير للمعلومات الغامضة لصالح الرؤية المسبقة، وتحيز الذاكرة بما يخدم الموقف الحالي (Paulus et al., 2022).

وتتمثل الأبعاد الفرعية للتحيز التأكيدي في:

- البُعد الاجتماعي: الانجذاب نحو المجموعات المتجانسة فكريًا (غرف الصدى) [Nickerson, 1998].
- البُعد الزمني: تعزيز التحيز عبر التكرار التاريخي للمعلومات المؤيدة [Nickerson, 1998].
- البُعد المؤسسي: تأثير الهياكل الهرمية في ترسيخ التحيزات عبر آليات صنع القرار [Müller & Schmidt, 2022].
- **وتتمثل الآليات النفسية للتحيز التأكيدي في:**
- إرشادات الاستدلال: استخدام اختصارات معرفية (Heuristics) لتجنب الجهد الذهني [Wason, 1960].
- التفكير الأحادي: التركيز على فرضية واحدة وإهمال البدائل [Nickerson, 1998].
- التشويه الوجداني: تأثير العواطف في ترجيح المعلومات المؤيدة [Paulus et al., 2022].
- **وتظهر التأثيرات المؤسسية للتحيز التأكيدي في:**
- تراجع جودة القرارات: انخفاض الشمولية وزيادة الاعتماد على البيانات المتحيزة [Chen & Patel, 2023].
- تعزيز التفكير الجماعي (Groupthink) في الفرق الإدارية.
- زيادة التكاليف التشغيلية بسبب القرارات غير المثلى [Müller & Schmidt, 2022].

التحيز التأكيدي ليس مجرد خطأ إدراكي، بل آلية دفاعية نفسية–اجتماعية تتطلب تدخلات متعددة المستويات. تكمن الحلول في دمج التكنولوجيا الموضوعية مع التوعية السلوكية، خاصة في المؤسسات الأكاديمية والخدمية ذات التأثير المجتمعي المباشر.

٣- سمات التحيز التأكيدي :

أشار (حماد ،باعثمان، ٢٠٢٤) نقلاً عن(Palmarini ،١٩٩٤) إلى أن سمات التحيز التأكيدي تتضمن ما يلي:

١. العمومية: لا يقتصر التحيز على فئة محددة، بل يشمل جميع أفراد المجتمع.
٢. التلقائية: يظهر التحيز التأكيدي بصورة تلقائية لا شعورية.
٣. التخصيص: التحيز التأكيدي الذي يُلاحظ في حالة معينة لا يمكن تعميمه على حالات أخرى.
٤. الانتقائية في البحث عن المعلومات: يميل الأشخاص إلى تفضيل المعلومات التي تدعم معتقداتهم المسبقة وتجاهل أو رفض الأدلة التي تناقضها.
٥. المقاومة للتغيير: التمسك بالمعتقدات حتى عند مواجهة أدلة قوية تناقضها .

٤- أنواع التحيز التأكيدي:

صنّف(Kumar ،٢٠٢٤)الأنواع الأساسية مع توسيع النموذج بدراسات حديثة:

١. **البحث المتحيز (Biased Search):** هو الميل المنهجي نحو انتقاء المعلومات التي تدعم المعتقدات المسبقة، مع تجاهل أو استبعاد الأدلة المضادة، وهو "عملية انتقائية في جمع البيانات تهدف إلى تعزيز الفرضيات القائمة دون اختبارها (Neal et al., 2022).

يحدث عندما يبحث الفرد فقط عن المعلومات التي تدعم فرضيته أو رأيه، في العصر الرقمي الحالي، تساهم محركات البحث في تعزيز هذا النوع من التحيز من خلال عرض نتائج تتوافق مع توجهات المستخدم السابقة.

٢. **التفسير المتحيز (Biased Interpretation):** يميل الأفراد إلى تفسير المعلومات والبيانات بطريقة تؤيد معتقداتهم المسبقة، بغض النظر عن مدى موضوعية الأدلة، حتى عند مواجهة بيانات محايدة، يتم تحليلها بشكل انتقائي لخدمة الرأي الشخصي.

٣. **الذكريات المتحيزة (Biased Memory):** يشير إلى تذكر المعلومات المؤيدة للمعتقدات بشكل أسهل من المعلومات المناقضة، وتظهر الدراسات أن العقل البشري يميل إلى تخزين المعلومات المتوافقة مع الآراء الشخصية بشكل متكرر ومكثف مقارنة بالمعلومات غير المتوافقة وقد يتم نسيان أو إهمال الحقائق التي تتعارض مع الأفكار المسبقة، حتى لو كانت صحيحة.

١٢- <u>الدراسة الميدانية:</u>

- دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية:

لدراسة الإحصاءات الوصفية، وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد التحيز التأكيدي وجودة القرار، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول التالي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما

يأتي: ٤/٥= 0.80، وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة ١ و٢ و٣ و٤ و٥ قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات.

جدول (١) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

مستوى التطبيق / درجة الموافقة	مدى المتوسطات
مرتفع جداً (موافق بشدة)	من ٤,٢٠ حتى ٥
مرتفع (موافق)	من ٣,٤٠ حتى أقل من ٤,٢٠
متوسط (محايد)	من ٢,٦٠ حتى أقل من ٣,٤٠
منخفض (غير موافق)	من ١,٨ حتى أقل من ٢,٦٠
منخفض جداً (غير موافق بشدة)	من ١ حتى أقل من ١,٨٠

كما تم اعتماد استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث كما يأتي:

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الحصول اليها ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

الجدول (٢) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	تحيز البحث	0. 742	**٠,٠٠٠
2	تحيز التفسير	0.8٢٤	**٠,٠٠٠
3	تحيز الذاكرة	0.791	**٠,٠٠٠
٤	جودة القرار	0.863	**٠,٠٠٠

الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 . المصدر: من مخرجات spss24

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية a=0.01 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ كالتالي:

جدول (٣) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	تحيز البحث	0.924
2	تحيز التفسير	0.917
3	تحيز الذاكرة	0.873
4	جودة القرار	0.843

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.843،0.924) لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (٠,٦٠)، وبذلك يكون الباحثة قد تأكد من

صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم اعتماد استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث كما يأتي:

أولاً: الإحصاءات الوصفية لأبعاد التحيز التأكيدي:

١- الإحصاءات الوصفية لبعد تحيز البحث:

جدول (٤) الإحصاءات الوصفية تحيز البحث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تعكس المعلومات التي تستخدمونها في عملية اتخاذ القرار وجهات نظر معينة وتجاهل الأراء المتضاربة.	٣,٣١	.749	متوسطة
تؤثر التحيزات التأكيدية على اختيار البيانات التي يتم جمعها خلال عملية البحث عن المعلومات في مؤسستكم.	٣,٤٥	.879	مرتفعة
يميل متخذي القرار إلى البحث عن معلومات تؤكد معتقداتهم الحالية بدلا من البحث عن معلومات جديدة أو مختلفة.	٣,٣٨	.825	متوسطة
يساعد نقد المعلومات المطروحة قبل اتخاذ القرار في التقليل من تحيز البحث	3.27	.828	متوسطة
تحيز البحث	٣,٣٥	.864	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss24

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي لعبارات بعد تحيز البحث هو للعبارة (تؤثر التحيزات التأكيدية على اختيار البيانات التي يتم جمعها خلال عملية البحث عن المعلومات في مؤسستكم)، بأعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٤٥) ، وبانحراف معياري (٠,٨٧٩) ، وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حازت عبارة (يساعد نقد المعلومات المطروحة قبل اتخاذ القرار في التقليل تحيز البحث) على أقل متوسط حسابي وقدره (٣,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٨٢٨)، أما المتوسط الكلي لبعد الثقة بلغ (٣,٣٥) وبانحراف معياري قدره ٠,٨٦٤، وبالتالي فإن درجة تطبيق هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

٢- الإحصاءات الوصفية تحيز التفسير:

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية تحيز التفسير

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بطريقة تعزز تصوراتك المسبقة	٣,٤١	.714	مرتفعة
تميل إلى التركيز على المعلومات التي تتوافق مع الآراء المسبقة عند تفسير البيانات المتاحة.	٣,٣٨	.843	متوسطة
عند مواجهة بيانات جديدة تميل إلى تفسيرها لتتناسب مع معتقداتك السابقة	٣,٤٧	.815	مرتفعة
تعتبر أن تفسير النتائج واستنتاج البيانات يتم بشكل موضوعي	٣,٣٥	.734	متوسطة
تحيز التفسير	٣,٤٠	.715	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss24

يبين الجدول السابق أن عبارة (عند مواجهة بيانات جديدة تميل إلى تفسيرها لتتناسب مع معتقداتك السابقة) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات بعد الاتصالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الخاص بهذه العبارة (٣,٤٧)، حيث كانت درجة تطبيق العبارة مرتفعة، أما أضعف عبارة فهي (تعتبر أن تفسير النتائج واستنتاج البيانات يتم بشكل موضوعي)، بمتوسط حسابي بلغ(٣,٣٥) ، وبدرجة تطبيق متوسطة، أما المتوسط الكلي لبعد **تحيز التفسير** بلغ (٣,٤٠)، وبالتالي فإن درجة تطبيق بعد **التحيز التفسير** جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

- **الإحصاءات الوصفية بعد تحيز الذاكرة:**

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لبعد تحيز الذاكرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
يؤثر تحيز الذاكرة على كيفية استرجاع المعلومات المتعلقة بالقرارات السابقة في المؤسسة	٣,٢٥	.٧١4	متوسطة
تميل إلى تذكر الأمثلة الناجحة فقط عند تقييم القرارات السابقة مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الحالية	٣,٣٦	.٦12	متوسطة
تجد ان تحيز الذاكرة يسهم في تقليل جودة وصعوبة مراجعة القرارات السابقة وتحليلها بشكل موضوعي في المؤسسة	٣,٣٢	.٧17	متوسطة
يؤدي تحيز الذاكرة إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية	٣,٣٧	.٧06	متوسطة
بعد تحيز الذاكرة	3.٣٢	٠,٧٣٤	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss24

يبين الجدول السابق أن عبارة (يؤدي تحيز الذاكرة إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات بعد تحيز الذاكرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (٣,٣٧)، بانحراف معياري (٠,٧٠٦)، فيما حازت عبارة (يؤثر تحيز الذاكرة على كيفية استرجاع المعلومات المتعلقة بالقرارات السابقة في المؤسسة)على أقل متوسط حسابي وقدره (٣,٢٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧١٤)، حيث تبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذا البعد والذي بلغ المتوسط الكلي له (٣,٣٢) وبانحراف معياري ٠,٧٣٤، وبالتالي فإن درجة تطبيق بعد تحيز الذاكرة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

٤- <u>الإحصاءات الوصفية لمحور التحيز التأكيدي:</u>

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمحور التحيز التأكيدي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تحيز البحث	٣,٣٥	0.٨64	متوسطة
تحيز التفسير	٣,٤٠	0.٧15	مرتفعة
تحيز الذاكرة	٣,٣٢	0.٧34	متوسطة
التحيز التأكيدي	٣,٣٥	0.757	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss24

بلغ المتوسط الكلي لمحور **التحيز التأكيدي** (٣,٣٥) بانحراف معياري (٠,٧٥٧)، وبالتالي فإن درجة تطبيق محور **التحيز التأكيدي** جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة، حيث جاء بعد تحيز التفسير أولاً بمتوسط حسابي وقدره (٣,٤٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٧١٥) فيما حل بعد (تحيز الذاكرة) أخيراً بمتوسط حسابي وقدره (٣,٣٢) وبانحراف معياري وقدره (٠,٧٣٤).

٧- الإحصاءات الوصفية لمحور جودة القرار المتخذ:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية لمحور محور جودة القرار المتخذ

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تختار المؤسسة البدائل المناسبة بأسلوب علمي	٣,٤٥	.725	مرتفعة
يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسبة	3.32	.732	متوسطة
تراعي المؤسسة جمع البيانات والمعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرار	3.21	.826	متوسطة
تختار المؤسسة البديل الأفضل بعد وضع المعايير ومطابقتها لما خصصت له	3.35	.791	متوسطة
اعتبر أن الشفافية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة تعزز من جودة القرار المتخذ	3.48	.861	مرتفعة
تقوم المؤسسة بمراجعة نتائج القرار بشكل مستمر	3.36	.827	متوسطة
محور جودة القرار المتخذ	3.36	.717	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss24

يبين الجدول السابق أن عبارة (اعتبر أن الشفافية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة تعزز من جودة القرار) حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعبارات **محور جودة القرار المتخذ**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة (٣,٤٨) بانحراف معياري (٠,٨٦١)، حيث كانت درجة تطبيق العبارة مرتفعة، أما أضعف عبارة فهي (تراعي المؤسسة جمع البيانات والمعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرار) بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الخاص بها (٣,٢١) وبانحراف معياري (.826) ، وتبين أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة على هذه العبارات.

أما المتوسط الكلي **محور جودة اتخاذ القرار** بلغ (٣,٣٦) بانحراف معياري (٠,٧١٧) ، وبالتالي فإن درجة **جودة القرار** جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

- **اختبار الفرضيَّة الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز البحث كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس.**

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد تحيز البحث على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحيز البحث على جودة القرار المتخذ

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.837	.701	.685	.40472	.701	44.793	١	٣٥	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 24)

يتَّضح من الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.837)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة وقوية جداً بين بعد تحيز البحث وجودة القرار المتخذ، كما يبيّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد

تبلغ (٠,٧٠١)، مِمَّا يعني أنَّ بعد تحيز البحث يؤثِّر تقريباً بنسبة (٧٠%) على جودة اتخاذ القرار في المنشآت المذكورة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (٤٤,٧٩٣) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig=0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α= 0.05)، وهو ما يعني **قبول الفرضيَّة الأولى** القائلة وجود أثر لبعد تحيز البحث كأحد أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،

تشير النتيجة إلى أن تحيز البحث كأحد مظاهر التحيز التأكيدي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على جودة اتخاذ القرار المؤسسي في كليات جامعة طرطوس. هذا يعني أن الميل إلى تفضيل المعلومات التي تؤيد المعتقدات أو الفرضيات المسبقة قد يُعزز فعالية القرارات، ربما عبر تبسيط تحليل البيانات أو تعزيز الثقة في النتائج. ومع ذلك، فإن هذا التأثير الإيجابي قد يحمل مخاطر محتملة، مثل إهمال المعلومات المضادة أو تقييد الموضوعية، مما يستدعي موازنة هذا التحيز بآليات مراجعة منهجية لضمان جودة القرارات على المدى الطويل.

- **اختبار الفرضيَّة الثَّانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز التفسير كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،**

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد تحيز التفسير على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لبعد تحيز التفسير على جودة اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.864	.746	.733	.37903	55.946	١	٣٥	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 24)

يتَّضح من الجدول رقم (١١) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.864)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين **بعد تحيز التفسير وجودة القرار** في جامعة طرطوس. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (٠,٧٤٦)، مِمَّا يعني أنَّ بعد تحيز التفسير تؤثِّر تقريباً بنسبة (٧٧%) على جودة القرار المتخذ في جامعة طرطوس. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (٥٥,٩٤٦) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.05)، وهو ما يعني **قبول الفرضيَّة الثانية** القائلة بوجود أثر لبعد تحيز التفسير على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،

تشير الفرضية إلى أن تحيز التفسير كأحد مظاهر التحيز التأكيدي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على جودة اتخاذ القرار المؤسسي في جامعة طرطوس، حيث يفسر هذا البعد نسبة عالية من التباين في جودة القرارات، مما يدعم فكرة أن الميل لتأويل المعلومات بما يتوافق مع المعتقدات المسبقة يُضعف الموضوعية ويُقلل من فاعلية القرارات الإدارية.

- **٤-٣- اختبار الفرضيَّة الثَّالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لبعد تحيز الذاكرة كبعد من أبعاد التحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،**

لاختبار هذه الفرضيَّة قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير لبعد تحيز الذاكرة على جودة اتخاذ القرار في جامعة طرطوس ، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول (١١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بعد تحيز الذاكرة على جودة اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.926	.858	.850	.19987	114.52	١	٣٥	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 24)

يتَّضح من الجدول رقم (١١) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.926)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة وقوية جداً بين بعد تحيز الذاكرة وجودة القرار في جامعة طرطوس، كما يبيّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (٠,٨٥٨)، مِمَّا يعني أنَّ بعد تحيز الذاكرة يؤثِّر تقريباً بنسبة (٨٩%) على جودة القرار في جامعة طرطوس. كما يبيّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (١١٤,٥٢) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **قبول الفرضيَّة الثالثة** القائلة بوجود أثر لبعد تحيز الذاكرة على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،

تشير الفرضية إلى أن تحيز الذاكرة كأحد مظاهر التحيز التأكيدي يؤثر بشكل كبير على جودة اتخاذ القرار المؤسسي، حيث أن الميل إلى تذكر المعلومات المؤيدة لمعتقدات الأفراد وتجاهل المعلومات المخالفة يؤدي إلى قرارات أقل موضوعية، مما يقلل من فعاليتها في البيئة المؤسسية.

- **اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للتحيز التأكيدي على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس،**

ولتحديد التحيز ذات الدور الأكبر في تأثيره على جودة اتخاذ القرار من ابعاد التحيز التأكيدي في جامعة طرطوس، قامت الباحثة باختبار أنموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد التحيز التأكيدي وجودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، وذلك انطلاقاً من الفرضية الرئيسة للبحث، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (١٢): ملخص النموذج الانحدار المتعدد للعلاقة بين التحيز التأكيدي وجودة اتخاذ القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.936[a]	.876	.869	.18927
a. Predictors: (Constant), **البحث، التفسير، الذاكرة**				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **spss24**

الجدول (13): تحليل التباين (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين التحيز التأكيدي وجودة القرار

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.972	٣	4.781	134.116	.000[b]
	Residual	3.384	٣٣	.035		
	Total	27.356	٣٦			
a. Dependent Variable: EC						
b. Predictors: (Constant), **البحث التفسير الذاكرة**						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **spss24**

يتضح من الجدول رقم (13) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي فإنّ أنموذج الانحدار معنوي، أيّ هناك علاقةٌ ذات دلالة إحصائية بين التحيز التأكيدي (المتغيرات المستقلة) وجودة القرار المؤسسي المتخذ في جامعة طرطوس(المتغير التابع)، والنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (١٣) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (٠,٩٣٦) وهي تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين التحيز التأكيدي وجودة القرار في جامعة طرطوس، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح ٠,٨٦٧، وبالتالي فإنّ التحيز التأكيدي يفسّر ٨٧% من التباينات في جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، و ١٣% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أنّ المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قامَت الباحثة بإجراء اختبار وجود التعّدد الخطّي، حيثُ يؤدي وجود التعّدد الخطّي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

وهذا يشير إلى أن التحيز التأكيدي (الميل إلى تفضيل المعلومات التي تدعم المعتقدات المسبقة وتجاهل الأدلة المخالفة) يؤثر سلباً وبقوة على جودة القرار المؤسسي في جامعة طرطوس، حيث يفسر نسبة كبيرة من التباين في جودة القرارات. هذا يدعم النظريات السلوكية التي تؤكد أن التحيزات المعرفية تشكل عائقاً أمام الموضوعية والعقلانية في القرارات الإدارية، مما يستدعي تبني آليات تنظيمية وتدريبية لتخفيف تأثيرها.

الجدول (١٤): جدول المعاملات (الانحدار المتعدد) للعلاقة بين ابعاد التحيز التأكيدي وجودة القرار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	٢,٤١٤	.714		3.615	.030		
	تحيز البحث	.319	.077	.318	4.751	.000	.146	7.410
	تحيز التفسير	.283	.108	.114	2.682	.000	.171	8.211
	تحيز الذاكرة	.175	.021	.220	8.231	.002	.139	6.462
a. Dependent Variable: EC								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **spss24**

يتضح من الجدول رقم (14) أنّ قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (التحيز التأكيدي) أصغر من القيمة (١٠)، وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعّدد الخطّي. ويتضح أيضاً أنّ قيم احتمال الدلالة لكل بعد من ابعاد التحيز التأكيدي مع المتغير التابع (جودة القرار المتخذ) هي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين كل بعد من ابعاد التحيز التأكيدي وجودة القرار، وبملاحظة قيم معامل الانحدار لكل عملية يتضح بأنها إيجابية والعلاقة بين بعد من ابعاد التحيز التأكيدي وجودة القرار في جامعة طرطوس هي علاقة سببية.

وبناءً عليه؛ يمكن القول: هناك أثر معنويٌ إيجابيٌ لأبعاد التحيز التأكيدي جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس.

ويمكن ترتيب هذه العناصر من حيث شدّة التأثير في جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس، وفق الآتي: البحث –التفسير– الذاكرة ، وعليه؛ تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين (التحيز التأكيدي) و(جودة القرار المتخذ) في جامعة طرطوس ، وفق المعادلة الآتية:

$$EC = 2.414 + .319\ X1 + .283\ X2 + .175\ X3$$

حيث **X1** تمثل تحيز البحث و**X2** تمثل تحيز التفسير، و**X3** تمثل تحيز الذاكرة

١٣- الاستنتاجات:

بناءً على التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

١. **تحيز البحث:** يتضح أن هناك ميلاً لدى متخذي القرار في المؤسسات إلى البحث عن المعلومات التي تؤكد قناعاتهم السابقة، مما يؤدي إلى انتقائية في جمع البيانات، وهذه الظاهرة تشير إلى أن القائمين على اتخاذ القرار قد يتجاهلون المعلومات المتعارضة، مما يؤثر بشكل سلبي على جودة القرارات المتخذة لذا، يجب تعزيز ثقافة البحث الشامل لجمع معلومات متنوعة تساهم في اتخاذ قرارات مدروسة.

٢. **تحيز التفسير**: تظهر النتائج أن متخذي القرار في المؤسسات يميلون إلى تفسير المعلومات والدلائل بما يتوافق مع قناعاتهم المسبقة. هذا التحيز في التفسير يمكن أن يقود إلى تفسيرات منحازة تؤدي إلى استنتاجات غير صحيحة. لذلك، ينبغي تشجيع التفكير النقدي وفتح المجال لتفسيرات متعددة لضمان الوصول إلى قرارات مستندة إلى تحليل موضوعي.

٣. **تحيز الذاكرة:** تشير النتائج إلى أن متخذي القرار يعتمدون بشكل كبير على تجاربهم السابقة لاسترجاع المعلومات عند مواجهة خيارات جديدة. هذا التحيز يمكن أن يؤدي إلى تحريف في تقديراتهم للنتائج المحتملة، وذلك بسبب التذكّر الانتقائي، ولتعزيز جودة القرار يجب على المؤسسات وضع آليات لتوثيق التجارب والتعلم المستمر لاستغلال المعرفة السابقة بشكل أفضل.

٤. **هناك أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحيز التأكيدي** على جودة القرار المتخذ في كليات جامعة طرطوس محل الدراسة وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى تجاهل الآراء المخالفة وعدم الاستماع إلى الحلول البديلة، وانتقاء البيانات التلقائي مثل اختيار مؤشرات نجاح متحيزة أو تجاهل مؤشرات الفشل، ووجود جمود فكري يحد من الابتكارات في اتخاذ القرار بالإضافة إلى تضخيم الصراعات المؤسسية مما يعقد عملية التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

١. تحسين استراتيجيات البحث: ينبغي على المؤسسات تعزيز القدرات البحثية من خلال التدريب المتخصص لمتخذي القرار على كيفية جمع وتحليل البيانات بشكل متوازن، يتضمن تناول آراء مختلفة لضمان عدم الانحياز نحو المعلومات المؤيدة فقط.

٢. تنويع تفسيرات المعلومات: يجب على المؤسسات تشجيع متخذي القرار على التفكير النقدي وتقديم التفسيرات المتنوعة للبيانات المتاحة. من خلال ورش العمل والمناقشات الجماعية، يمكن تعزيز ثقافة تؤكد أهمية الأخذ بوجهات نظر متعددة عند تقييم المعلومات.

٣. تعزيز الذاكرة الوظيفية: ينبغي على المؤسسات تطوير نظم معلوماتية تسهل تخزين واسترجاع المعلومات بشكل يُساعد متخذي القرار على تذكر السياقات السابقة بموضوعية، كما يتطلب الأمر توثيق التجارب والقرارات السابقة بإيجابياتها وسلبياتها لضمان الاستفادة من الخبرات المتراكمة دون تحيز.

٤. توعية بالتحيزات المعرفية: من الضروري تنظيم جلسات توعوية حول التحيزات المعرفية وتأثيراتها على اتخاذ القرار، مما سيساعد متخذي القرار على التعرف على العوامل التي قد تؤثر على قراراتهم والعمل على تجنبها.

٥. تشجيع التنوع في الرأي و إشراك أطراف متنوعة (أكاديميين، طلاب، خبراء خارجيين) في صنع القرار.

٦. الاعتماد على بيانات شاملة و تحليل جميع المؤشرات ذات الصلة، وليس فقط تلك التي تدعم الرأي السائد.

٧. تعمل هذه التوصيات على تعزيز جودة اتخاذ القرار المؤسسي من خلال التصدي للتحيز التأكيدي وأبعاده المختلفة.

المراجع :

المراجع العربية:

- بغدادي، رقية، بلحبيب، سهيلة، (٢٠٢٢)*دور الذكاء العاطفي في تحسين جودة اتخاذ القرار دراسة الحالة: مؤسسة امتياز توزيع الكهرباء والغاز ولاية البيض خلال الفترة*: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- حماد، باعثمان،(٢٠٢٣)، *التحيز المعرفي وعلاقته بدافعية التعلم لدى طلبة جامعة أم القرى*. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٧(٢١)، ١٢٠-٩٧.

- الحملاوي، منال ، عمر، نفيسة. (٢٠٢٣)، *الانحياز التأكيدي كمتغير معدِّل للعلاقة بين اليقظة العقلية واتخاذ القرار والسعادة في العمل للمعلمين طلاب الدراسات العليا*. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، ٤٢(٢٠٠)، ٤٤٥-٣٣١.

- سبع، سنية ، أبو العلا ، رانيا (٢٠٢٤) ، *تأثير جودة الحياة الوظيفية علي تحسين جودة القرار الإداري الدور الوسيط للإبداع الإداري دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط* ، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، العدد السادس عشر ، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، أكاديمية الشروق

- شبلي، محمد ، النجار، فايز، الطراونة، حسين ، (٢٠٢٢). *أثر قدرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على جودة القرارات الإدارية في مجموعة شركات المناصير في الاردن*. المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ٨(١).

- العبيدي، ح. (٢٠٢١). *التحيزات المعرفية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى طلبة الجامعة*. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٨(٤)، ٢٢٨-٢٠١.

هادي. ابتسام (٢٠١٩). *الانحياز التاكيدي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى اساتذة كلية التربية الاساسية*. -
Journal of the College of Basic Education, 321-348.

المراجع الأجنبية:

- Chen, Y., & Patel, R. (2023). "*Confirmation bias and investment decisions: Evidence from retail investors in emerging markets*". Journal of Behavioral Finance, 24*(3), 45–67.
- Costa, G., Melo, F., & Cardoso, R. (2017). *Bibliometric analysis on the association between behavioral finance and decision making with cognitive biases such as overconfidence, anchoring effect, and confirmation bias*. Journal of Economic Surveys, 31(5), 1130-1145.
- Gatlin, K. P., Hallock, D. E., & Cooley, L. G. (2017*). Confirmation bias among business students: The impact on decision-making*. Review of Contemporary Business Research, 6(2), 10-15.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow. Farrar*, Straus and Giroux.
- Kumar،Naresgh, ٢٠٢٤,*Confirmation Bias and its Significance*،Journal homepage: www.ijrpr.com ISSN 2582-7421.
- Müller, G., & Schmidt, K. (2022*). Confirmation bias in central banking: A case study of inflation forecast errors.* *American Economic Journal: Macroeconomics, 14*(2), 89–117.
- Neal, T., et al. (2022). *Confirmation bias in legal decisions*. Journal of Law and Psychology.
- Negulescu, O., **&** Doval, E. **.(٢٠١٤)** *The quality of decision making process related to organizations' effectiveness*. Procedia Economics and Finance, 15, 858-863.
- Nickerson, R. S. (1998). *Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises*. Review of General Psychology, 2(2), 175–220.
- Palmarini, M. P. (1994*). Cognitive illusions*. Harvard University Press..
- Paulus, D., de Vries, G., Janssen, M., **&** Van de Walle, B. (2022*). The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups*. International Journal of Disaster Risk Reduction, 82, 103379.
- Spetzler, C., Winter, H., **&** Meyer, J. (2016*). Decision quality: Value creation from better business decisions.* John Wiley **&** Sons.
- Stanford Memory Lab. (2022). *Selective recall mechanisms*. Journal of Neuroscience.
- Swami.S . , (2013) .*Executive functions and decision making : A managerial review* , IIMB Management Review.25 (4) , 203-212.
- Tversky, A., **&** Kahneman, D. (1973*). Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. Cognitive psychology, 5(2), 207-232
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974*). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science, 185(4157), 1124–1131.
- Wason, P. C. (1960*). On the failure to eliminate hypotheses*. Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12(3), 129-140.

- Westcott, L. (2021*). Confirmation immunity theory*. Psychological Review.

- Westcott, L. (2021). *Red teaming strategies*. Strategic Management Quarterly.

- Yan, J., & Chen, L. (2016). *Decision-making evaluation model.* Journal of Management Studies, 53(4), 712-735.