



Meta-Synthesis of Anchoring Bias in Strategic Human Resource Management

Seyed Kamal Vaezi¹ , Sajjad Sadrpoor²

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: This study aims to conduct a meta-synthesis of research related to anchoring bias within the domain of Strategic Human Resource Management (SHRM). Anchoring bias refers to decision-makers' tendency to rely excessively on initial information or reference points, a phenomenon that may distort judgments, lead to inaccurate evaluations, and result in suboptimal resource allocation within organizations. Given the central role of decision-making in human resource management, understanding the dimensions of this bias is critically important for analyzing managerial behavior and enhancing the quality of strategic decisions.

Methodology: The present study adopts a qualitative-evolutionary approach based on the meta-synthesis of qualitative and theoretical research. Accordingly, 27 relevant Persian and English studies were identified, screened, and analyzed. Data were extracted through open and axial coding, and thematic synthesis techniques were employed to identify shared concepts and recurring patterns across the studies.

Findings: The findings indicate that anchoring bias plays a significant role in key HR decisions, including recruitment and selection, performance appraisal, compensation management, workforce planning, and job design. This bias is reproduced not only at the individual managerial level but also within team interactions and organizational decision-making structures, thereby influencing the quality of HR strategies. The results further suggest that the intensity and manifestation of anchoring bias are contingent upon contextual factors such as managerial experience, decision-making structures, and the extent to which organizations rely on data-driven processes.

Conclusion: From a theoretical perspective, this study integrates fragmented findings within the literature and proposes a comprehensive framework for understanding the role of anchoring bias in human resource management. Practically, the results can assist managers and organizational policymakers in improving the quality of managerial analysis and judgment through a more informed understanding of decision-making mechanisms.

Keywords: Strategic human resource management, Anchoring bias, Qualitative meta-synthesis, Strategic decision-making, Organizational behavior, Cognitive debiasing

Corresponding Author:
Seyed Kamal Vaezi

© Authors

Received:
December 14, 2025

Received in revised form:
January 25, 2026

Accepted:
February 20, 2026

Published online:
April 04, 2026

Citation: Vaezi, Seyed Kamal & Sadrpoor, Sajjad (2026). Meta-Synthesis of Anchoring Bias in Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 69-98. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578803.2561>

1. Associate Prof, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: vaezi_ka@ut.ac.ir
2. PhD. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sadrpoursajad@gmail.com



Meta-Synthesis of Anchoring Bias in Strategic Human Resource Management

Extended Abstract

Background & Purpose

In recent decades, Human Resource Management has evolved from an administrative function into a strategic imperative critical for organizational sustainability. However, key strategic HR decisions—such as executive selection, performance evaluation, compensation structuring, and succession planning—are highly vulnerable to cognitive errors and sub-rational judgment. Among these, anchoring bias poses a severe challenge. This bias occurs when decision-makers excessively rely on initial information or reference points, subsequently skewing evaluations, distorting strategic resource allocation, and hindering organizational innovation. Despite extensive literature on cognitive heuristics in behavioral economics and finance, research examining anchoring bias within Strategic Human Resource Management (SHRM) remains fragmented and unsystematic. Therefore, this study aims to synthesize existing theoretical and qualitative findings using a meta-synthesis approach. The primary objective is to develop a comprehensive theoretical model that addresses, debiases, and mitigates anchoring bias across multi-level strategic HR decision-making processes.

Methodology

This study adopts a qualitative-evolutionary approach anchored in critical constructivism and interpretivism. Following a systematic search across Iranian and international scientific databases, 103 initial records were identified. Applying PRISMA guidelines and strict inclusion/exclusion criteria based on methodological quality assessment tools, 27 relevant qualitative and theoretical studies published between 2017 and 2025 were selected for final analysis. Data extraction was executed using standardized matrix forms. Open and axial line-by-line coding was conducted to extract primary concepts and axial categories. Subsequently, thematic synthesis techniques—comprising reciprocal translation of concepts, refutational synthesis of contextual contradictions, and lines-of-argument synthesis—were utilized to construct an integrated theoretical framework. Methodological rigor was ensured through Lincoln and Guba's evaluative criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability.

Findings

The findings reveal that anchoring bias systematically permeates core strategic HR dimensions, notably recruitment, performance appraisal, compensation management, job design, workforce planning, and succession systems. Anchoring mechanisms manifest not only through individual cognitive fixation on baseline figures or initial impressions, but are also reproduced within team dynamic interactions and structural organizational workflows. To counter these systemic distortions, a multi-level taxonomy of cognitive debiasing mechanisms was identified. At the individual level, mechanisms comprise cognitive awareness cultivation, "considering the opposite" techniques, and active reflective rationale documentation. At the team level, structured group

reviews, critical role allocation (e.g., devil's advocacy), and functional team diversity mitigate individual anchoring. At the organizational level, implementing explainable AI-driven decision support systems, standardizing evaluation frameworks, establishing continuous feedback loops, and optimizing data architecture effectively neutralize baseline distortions.

Conclusion

Theoretically, this research bridges fragmented literature by introducing an integrated multi-level model that articulates the causal, mediating, and moderating dynamics between anchoring bias and SHRM decisions. The model demonstrates that cognitive debiasing cannot rely solely on individual awareness; rather, maximum debiasing efficacy emerges from synergistic interactions across individual, team, and organizational tiers. Practically, the study provides strategic HR leaders, organizational policymakers, and management consultants with an actionable blueprint. By embedding structured debiasing mechanisms and data-driven protocols into administrative workflows, organizations can reduce cognitive bias, improve managerial judgment, foster fairness, and enhance strategic agility and long-term competitive advantage.

Keywords: Strategic human resource management, Anchoring bias, Qualitative meta-synthesis, Strategic decision-making, Organizational behavior, Cognitive debiasing.

فرا ترکیب سوگیری لنگراندازی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سید کمال واعظی^۱، سجاد صدرپور^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: سید کمال واعظی
© نویسندگان

زمینه و هدف: این پژوهش با هدف فرا ترکیب مطالعات مرتبط با سوگیری لنگراندازی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجام شده است. سوگیری لنگراندازی به تمایل تصمیم گیرندگان برای تکیه بیش از حد بر اطلاعات اولیه یا نقاط مرجع اولیه اشاره دارد؛ پدیده‌ای که می‌تواند موجب تحریف قضاوت‌ها، ارزیابی‌های نادرست و تخصیص نامناسب منابع در سازمان‌ها شود. با توجه به نقش محوری تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی، شناخت ابعاد این سوگیری برای تحلیل رفتارهای مدیریتی و بهبود کیفیت تصمیمات استراتژیک اهمیت ویژه‌ای دارد.

روش: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی - تکاملی و مبتنی بر فرا ترکیب پژوهش‌های کیفی و نظری اجرا شد. در این راستا، ۲۷ مطالعه مرتبط از منابع فارسی و انگلیسی شناسایی، غربال و تحلیل شدند. داده‌ها از طریق کدگذاری باز و محوری استخراج و با بهره‌گیری از تکنیک سنتز تماتیک، مفاهیم و الگوهای مشترک میان مطالعات شناسایی شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان می‌دهد که سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌های کلیدی منابع انسانی، از جمله استخدام و انتخاب، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و طراحی شغل، نقش مؤثری دارد. این سوگیری نه تنها در سطح فردی مدیران، بلکه در تعاملات تیمی و ساختارهای تصمیم‌گیری سازمانی نیز بازتولید می‌شود و می‌تواند بر کیفیت استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر بگذارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که شدت و شکل بروز سوگیری به عوامل زمینه‌ای مانند تجربه مدیران، ساختار تصمیم‌گیری و میزان اتکال سازمان به داده‌ها وابسته است.

نتیجه‌گیری: از بُعد نظری، این پژوهش با تلفیق یافته‌های پراکنده ادبیات، چارچوبی یکپارچه برای فهم نقش سوگیری لنگراندازی در مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد. از نظر عملی نیز نتایج می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی کمک کند تا با شناخت بهتر سازوکارهای تصمیم‌گیری، کیفیت تحلیل‌ها و قضاوت‌های مدیریتی را ارتقا دهند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سوگیری لنگراندازی، فرا ترکیب کیفی، تصمیم‌گیری استراتژیک، رفتار سازمانی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۳

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۰۵

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱

انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵

استناد: واعظی، سید کمال و صدرپور، سجاد (۱۴۰۵). فرا ترکیب سوگیری لنگراندازی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۶۹-۹۸.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578803.2561>

۱. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vaezi_ka@ut.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
sadrpoursajad@gmail.com
رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۱۶، شماره ۱، ص. ۶۹-۹۸

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

در دهه‌های اخیر، نقش مدیریت منابع انسانی از نقش اداری و عملیاتی، به جایگاه استراتژیک در جهت تحقق اهداف کلان سازمان‌ها تغییر یافته و به همین دلیل، رویکرد استراتژیک به منابع انسانی، توجه محققان و متخصصان مدیریت را بیش از پیش جلب کرده است (جیو و کرو^۱، ۲۰۲۳)؛ زیرا یکی از بخش‌های مهم درون سازمانی و عامل موفقیت سازمان، منابع انسانی است (خسروی، شمس مورکانی، خراسانی و خیاطیان، ۱۴۰۴). تعاریف زیادی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد. در تعریف قدیمی‌تر، این مفهوم به معنای «الگوی برنامه‌ریزی شده استقرار و فعالیت‌های منابع انسانی است که برای توانمندسازی سازمان در دستیابی به اهدافش در نظر گرفته شده است» (رایت و مک‌ماهان^۲، ۱۹۹۲). در حالی که در تعاریف جدیدتر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۳، تخصیص منابع و شایستگی‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک و همچنین، تأثیرگذاری بر ساختار جهت‌گیری سازمانی و در نتیجه شکل‌دهی به مسیر سازمان‌ها تعریف شده است (میدگارد و سلارت^۴، ۲۰۲۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در نگاه کلی به اشتغال و مدیریت نیروی کار اشاره دارد. مدیرانی که استراتژیک فکر می‌کنند، دیدگاهی گسترده و بلندمدت از مسیری خواهند داشت که در پیش دارند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در واقع فرایند حصول اطمینان از اینکه مسائل کلیدی مدیریت منابع انسانی، به صورت استراتژیک به حمایت از دستیابی به اهداف سازمانی اقدام می‌کنند، تعریف می‌شود (آرمسترانگ^۵، ۲۰۲۱). انتخاب، هم‌سویی و یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی، از ویژگی‌های مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که به اهداف استراتژیک سازمان و سازگاری با تغییرات محیطی کمک می‌کند (کافمن^۶، ۲۰۱۵؛ عدنان راد، سیدنقوی، واعظی و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱).

با توجه به نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مدرن، نوع استراتژیک آن به عنوان منبع مزیت رقابتی، به موضوعی منحصربه‌فرد برای مطالعه تبدیل شده است (فردوسی و عابدین^۷، ۲۰۲۳)؛ زیرا زمینه ارتقای بهره‌وری، رقابت‌های داخلی و جهانی و بهبود نظام آموزش سازمان، تقویت ثبات و توسعه اجتماعی و ارتقای همکاری‌های محلی و جهانی را فراهم می‌سازد (قلی‌پور سوته، زرچو و حمزوی، ۱۴۰۴).

مطالعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و زیرسیستم‌ها و روابط متقابل آن‌ها با سایر عناصر تشکیل‌دهنده یک سیستم سازمانی، شامل محیط‌های خارجی و داخلی سازمان و ذی‌نفعان متعددی است که اثربخشی سازمان را ارزیابی و بقای طولانی مدت آن را تعیین می‌کنند (المشیاخی^۸، ۲۰۲۲). در چنین سطحی از تصمیم‌گیری، مدیران منابع انسانی، در جهت‌دهی به آینده سازمان، انتخاب استعدادها، طراحی نظام‌های جبران خدمات، مدیریت عملکرد و جانشین‌پروری نقش مهمی دارند. با این حال، حتی در این سطح از تصمیم‌گیری‌های کلیدی و عقلانی، تصمیم‌گیرندگان از تأثیر فرایندهای شناختی ناخودآگاه و خطاهای ذهنی^۹ در امان نیستند. سوگیری‌های شناختی به خطاهای سیستماتیک در تفکر اشاره دارند که

1. Jio & Kero

2. Wright & McMahan

3. Strategic human resource management

4. Midtgård & Selart

5. Armstrong

6. Kaufman

7. Ferdousi & Abedin

8. Almashtyakh

9. Cognitive Biases

می‌توانند بر قضاوت و فرایندهای تصمیم‌گیری و در نتیجه، تصمیم‌گیری غیرمنطقی و غیربهبینه تأثیر بگذارند (وانگ^۱، ۲۰۲۳).

یکی از سوگیری‌های شناختی برجسته، لنگر انداختن است که به آن بایاس لنگراندازی^۲ نیز گفته می‌شود و می‌تواند کیفیت و صحت تصمیم‌های استراتژیک را به‌طور جدی تحت‌تأثیر قرار دهد (دمله‌نر و لائومر^۳، ۲۰۲۴). سوگیری لنگراندازی که اولین بار توسط تورسکی و کانمن^۴ (۱۹۷۴) در مقاله‌ای با عنوان «قضاوت تحت عدم قطعیت: اکتشافات و سوگیری‌ها» معرفی شد، به‌طور گسترده در چندین زمینه از جمله رفتار مصرف‌کننده، تصمیم‌گیری مالی و مذاکره مطالعه شده است. قضاوت‌های ذهنی افراد، بر تعداد محدودی از اصول اکتشافی متکی است که به ساده‌سازی فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند. با این حال، در برخی موارد، به خطا و انحراف از تصمیم‌گیری منطقی منجر می‌شوند (رضایی، ذبیحی و پورآقاجان، ۱۴۰۴). سوگیری لنگراندازی در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی برای مدیران و کارمندان امری مهم است. اثر لنگراندازی در توضیح طیف گسترده‌ای از پدیده‌های مرتبط با تصمیم‌گیری سازمانی، از جمله اجماع نظر متخصصان، تخمین مدت زمان پروژه، مذاکره درباره حقوق و دستمزد و ارزیابی کمی عملکرد کارکنان نقش مهمی داشته است (ناگتگال، تامرز، نوردگراف و بکرز^۵، ۲۰۲۰).

سوگیری لنگر انداختن زمانی رخ می‌دهد که یک بخش اولیه از اطلاعات، یعنی «لنگر»، بر قضاوت‌ها و تصمیمات بعدی تأثیر نامناسبی می‌گذارد. لنگر انداختن یک چارچوب مرجع را در ذهن فرد معرفی می‌کند و آن را با شناخت انسان مرتبط می‌کند؛ به‌طوری که لنگر در تصمیم‌های نهایی فرد نقش دارد (کارتو و لیو^۶، ۲۰۲۵) و بر تصمیم‌گیری در دنیای واقعی تأثیر می‌گذارد (مونتیبیلر^۷، ۲۰۱۸). مطالعات متعدد نشان داده‌اند کارمندان منابع انسانی، هنگام ارزیابی کاندیدهای بالقوه، مستعد سوگیری‌های شناختی هستند. درک بهتر سوگیری‌های شناختی و مشکلات احتمالی مرتبط، تصمیم‌های مرتبط با جذب و استخدام مانند برنامه‌ریزی و انتخاب را بهبود می‌بخشد (توماس و ریممن^۸، ۲۰۲۳؛ باقری، صابونچی و فروغی‌پور، ۱۳۹۹). سوگیری لنگراندازی پیامدهای عمیقی دارد. برای مثال، می‌تواند ارزیابی عملکرد کارکنان را به‌شدت مغرضانه کند (چوآ، ست و بانرجی^۹، ۲۰۲۵). سوگیری لنگراندازی که با محدودیت‌های زمانی، خستگی یا صرفاً انتخاب میان‌برهای ذهنی تشدید می‌شود، نگرانی‌های ایمنی را افزایش می‌دهد (لونچارچ، رابینز، دورنینگ، سوه و مرکبو^{۱۰}، ۲۰۲۳). سوگیری لنگراندازی می‌تواند روند تصمیم‌گیری را مختل کند؛ حتی اگر مبنای منطقی یا واقعی نداشته باشد. درک سوگیری لنگراندازی، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند امور مالی که در تعیین موفقیت مالی تصمیم‌گیری نقش مهمی دارد، بسیار مهم است (وانگ، ۲۰۲۳).

در برنامه‌ریزی‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز، برآوردهای اولیه از هزینه‌ها، پیش‌بینی منابع موردنیاز

-
1. Wang
 2. Anchoring Bias
 3. Demlehner & Laumer
 4. Tversky & Kahneman
 5. Nagtegaal, Tummers, Noordegraaf & Bekkers
 6. Carter & Liu
 7. Montibeller
 8. Thomas & Reimann
 9. Chua, Seth & Banerjee
 10. Loncharich, Robbins, Durning, Soh & Merkebu

یا حتی داده‌های تاریخی می‌توانند به‌عنوان لنگرهای عمل کنند که ذهن مدیران را محدود کنند و مانع نوآوری یا تصمیم‌گیری واقع‌بینانه شوند. از همین روی، این سوگیری برای روش‌های تحلیل تصمیم‌گیری که به قضاوت‌های انسانی متکی هستند، پیامدهای چشمگیری دارد (سان، کروسن و رضایی^۱، ۲۰۲۵)؛ زیرا کمک می‌کند تا سریع تصمیم گرفته شود؛ اما اغلب به خطاهای پیش‌بینی‌پذیر در قضاوت منجر می‌شوند (ژائو^۲، ۲۰۲۵). در حوزه برنامه‌ریزی مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نشان داده شده است که بر چندین متغیر کلیدی، از جمله انصاف درک شده از قیمت، ارزش برند و تمایل به پرداخت، تأثیر می‌گذارد (خملیچی و بن احمد^۳، ۲۰۲۵). سوگیری لنگراندازی ممکن است مانع تصمیم‌گیری حرفه‌ای در حوزه‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی، امور مالی و حقوق شود (برت^۴، ۲۰۲۲). اگر سازمان‌ها بتوانند از این نظریه برای قیمت‌گذاری، تبلیغات و بازاریابی استفاده کنند، به موفقیت غیرمنتظره‌ای دست خواهند یافت. سازمان‌ها می‌توانند از این نظریه برای تبلیغ محصولات استفاده کنند و مصرف‌کنندگان می‌توانند توانایی خود را در شناسایی مشکلات سوگیری لنگراندازی بهبود بخشند (میاو^۵، ۲۰۲۳). اهمیت بررسی سوگیری لنگراندازی در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این دلیل است که تصمیم‌های این حوزه نه تنها حال، بلکه آینده سازمان و سرمایه انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در بسیاری از سازمان‌ها، تصمیم‌هایی همچون انتخاب مدیران کلیدی، طراحی ساختار انگیزشی، بودجه‌بندی منابع انسانی یا تدوین سیاست‌های آموزشی و توسعه‌ای، تحت تأثیر اطلاعات یا قضاوت‌های اولیه قرار گرفته و باعث تحریف واقعیت‌ها شده است. این امر اغلب به تصمیم‌های محافظه‌کارانه، مقاومت در برابر تغییر یا تعهد بیش‌ازحد به تصمیم‌های قبلی منجر می‌شود و پیامدهایی مانند کاهش نوآوری، افت انگیزش کارکنان، افزایش هزینه‌ها و از دست رفتن مزیت رقابتی را برای سازمان به دنبال دارد و به خطاهای سیستماتیک و نتایج نامطلوب، مانند شانس کم بقا برای سرمایه‌گذاری‌های جدید و میانگین پایین بازده مالی می‌انجامد.

اگرچه ادبیات روان‌شناسی شناختی و علوم رفتاری، طی سال‌های اخیر به بررسی سوگیری لنگراندازی پرداخته است، پژوهش‌های موجود در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هنوز به‌صورت پراکنده، موردی و غیرنظام‌مند به این موضوع اشاره کرده‌اند. تاکنون مطالعه‌ای جامع که به‌صورت فراترکیب، همه پژوهش‌های کیفی و نظری این حوزه را گردآوری، دسته‌بندی و تحلیل کند و در نهایت یک الگوی جامع از سوگیری لنگراندازی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه دهد، به‌صورت عمیق انجام نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب، قصد دارد که مطالعات کیفی و نظری مرتبط با سوگیری لنگراندازی در مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را شناسایی، تحلیل و ترکیب کند تا از دل آن، الگوی نظری جامعی از راه‌کارهای کاهش و مدیریت سوگیری لنگراندازی ارائه کند. چنین الگویی می‌تواند به مدیران منابع انسانی، سیاست‌گذاران سازمانی و محققان کمک کند تا تصمیم‌های استراتژیک را با رویکردی آگاهانه، منعطف و عاری از سوگیری اتخاذ کنند. با توجه به مطالب فوق، پرسش اصلی پژوهش این است: «الگوی جامع برای مقابله با سوگیری لنگراندازی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس فراترکیب، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟»

-
1. Sun, Kroesen & Rezaei
 2. Zhao
 3. Khmlich & Benahmed
 4. Berthet
 5. Miao

پیشینه نظری پژوهش

برای شناخت چرایی و چگونگی تفکر، تصمیم و رفتار در سازمان چارچوب‌های نظری مختلفی ارائه شده است. نظریه سوگیری‌ها و شهود^۱ تأکید می‌کند که سوگیری شناختی، اغلب فرایندی ناخودآگاه و خودکار و نتیجه تلاش مغز برای ساده‌سازی پردازش اطلاعات است که برای سریع‌تر و کارآمدتر کردن تصمیم‌گیری طراحی شده است. افراد اغلب از نگرش‌ها و رفتارهای ناشی از آن‌ها بی‌اطلاع هستند (فرونهام و بو^۲، ۲۰۱۱). این بدان معناست که قضاوت‌های افراد، اغلب به‌طور شایان توجهی تحت تأثیر اولین بخش اطلاعات دریافتی قرار دارد. برای مثال، هنگامی که یک لنگر (اولین بخش اطلاعات دریافتی) از یک پیام قبلی ایجاد می‌شود، افراد اغلب به اندازه کافی از آن فاصله نمی‌گیرند تا به پاسخ نهایی خود برسند؛ بنابراین حدس یا تصمیم نهایی آن‌ها به لنگر نزدیک‌تر از آن چیزی است که در غیر این صورت می‌توانست باشد (لو و سان^۳، ۲۰۲۵). تورسکی و کانمن (۱۹۷۴) با معرفی نظریه «سوگیری‌ها و شهود»، بنیان فهم نوین خطاهای شناختی را ایجاد کردند. طبق این نظریه، انسان‌ها برای تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و عدم قطعیت، به‌جای پردازش کامل اطلاعات، از میان‌برهای ذهنی یا «اکتشافی‌ها» استفاده می‌کنند. این میان‌برها سرعت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهند؛ اما می‌توانند به «سوگیری‌های سیستماتیک» منجر شوند؛ یعنی خطاهایی پیش‌بینی‌شدنی که نتیجه محدودیت‌های ذهنی انسان هستند. یکی از نمونه‌های شناخته‌شده سوگیری شناختی، اثر چارچوب‌بندی است که در آن افراد به یک مسئله انتخاب، زمانی که نتایج احتمالی به‌عنوان سود یا زیان در نظر گرفته می‌شوند، واکنش متفاوتی نشان می‌دهند (برت، برت و دوگاردل^۴، ۲۰۲۳). برخی از سوگیری‌ها شایع‌تر از سایرین هستند؛ ممکن است در اکثریت قریب به اتفاق افراد، بیزاری از ضرر وجود داشته باشد (گاچر، جانسون و هرمان^۵، ۲۰۲۲). در این نظریه سوگیری لنگراندازی یکی از قوی‌ترین و فراگیرترین سوگیری‌هاست که نشان می‌دهد مقدار اولیه چگونه می‌تواند ذهن فرد را تثبیت و مسیر پردازش اطلاعات را منحرف کند. تفاوت‌های فردی پایدار در لنگراندازی، در هسته نظریه‌های لنگراندازی قرار دارند و اگر چنین پارامترهای صفتی یافت شود، این امر توسعه نظریه را پیش خواهد برد. این نظریه توضیح می‌دهد که ذهن انسان تمایل دارد حول مقدار اولیه باقی بماند و حتی اگر اطلاعات جدید ارائه شود، تعدیل‌ها ناکافی یا محدود خواهند بود (وبر و روسلر^۶، ۲۰۲۵).

از سوی دیگر، نظریه اقتصاد رفتاری^۷ نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری انسان همواره عقلایی نیست و تحت تأثیر عوامل روانی و شناختی قرار دارد. برخلاف اقتصاد کلاسیک که انسان را «تصمیم‌گیرنده‌ای کاملاً منطقی» می‌دانست، اقتصاد رفتاری بیان می‌کند که انسان‌ها به‌طور سیستماتیک تحت سوگیری‌ها و شهود قرار می‌گیرند (کانمن، نتش و تالر^۸، ۱۹۸۶). این نظریه یک مبنای مهم برای توضیح بروز سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، از جمله انتخاب کارکنان، تعیین جبران خدمات و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است (برت، ۲۰۲۲). تله‌های پنهان در فرایند تصمیم‌گیری مدت‌هاست که هم در اقتصاد رفتاری و هم در صنعت مدیریت منابع انسانی شناخته شده است. این سوگیری‌ها باعث ایجاد

-
1. Heuristics and Biases Theory
 2. Furnham & Boo
 3. Lou & Sun
 4. Berthet, Berthet & de Gardelle
 5. Gächter, Johnson & Herrmann
 6. Weber & Röseler
 7. Behavioral Economics Theory
 8. Kahneman, Knetsch & Thaler

بحث‌های مهم و عدم اطمینان در مورد بهترین تصمیم می‌شوند (مک‌ماهون^۱، ۲۰۲۴). در اقتصاد رفتاری، لنگراندازی نوعی انحراف پایدار از عقلانیت توصیف می‌شود که بر تصمیم‌های اقتصادی، پیش‌بینی‌ها و رفتار سازمانی تأثیر دارد. مدیران ممکن است هنگام تعیین بودجه منابع انسانی، تعیین حقوق اولیه یا انتخاب بین گزینه‌های استراتژیک، به مقدار اولیه‌ای که ارائه می‌شود، متصل شوند. از منظر اقتصاد رفتاری، کاهش این سوگیری به مداخلات آگاهانه و طراحی محیط‌های تصمیم‌گیری نیازمند است تا تصمیم‌گیرندگان از دام لنگر اولیه رها شوند (مک‌ماهون، ۲۰۲۴).

در ادامه، نظریه تصمیم‌گیری سازمانی^۲ بر فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تمرکز دارد و توضیح می‌دهد که تصمیم‌های سازمانی، نتیجه تعامل عوامل شناختی، ساختاری، محیطی و سیاسی هستند. در محیط رقابتی شدید امروزی، سازمان‌ها دریافته‌اند که نوآوری، راهی حیاتی برای کسب مزیت رقابتی است. بنابراین، تصمیم‌گیری در مورد نوآوری به‌عنوان یک چالش مهم برای سازمان‌ها پدیدار شده است (شانگ، ژنگ و ژو^۳، ۲۰۲۴). هدف از تصمیم‌گیری سازمانی، استفاده از توانایی‌های پردازش اطلاعات جمعی برای کاهش تأثیر خطاپذیری فردی بر تصمیم‌گیری جمعی است (رحیمی نیا و مولوی^۴، ۲۰۲۰). برخلاف مدل‌های عقلایی کلاسیک، این نظریه بیان می‌کند که تصمیم‌گیرندگان با محدودیت اطلاعات، محدودیت پردازش ذهنی و محدودیت زمانی روبه‌رو هستند. بنابراین، در عمل به‌جای «عقلانیت کامل»، «عقلانیت محدود»^۵ مطرح است. یکی از پیامدهای عقلانیت محدود، بروز سوگیری‌های شناختی از جمله لنگراندازی است. سوگیری شناختی به الگوهای ذهنی سیستماتیک اشاره دارد که بر تفکر و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و افراد را به پردازش اطلاعات به شیوه‌ای گزینشی و ذهنی سوق می‌دهد که اغلب، به قضاوت‌های نادرست یا غیرمنطقی منجر می‌شود. این یک خطای سیستماتیک در تفکر است که بر نحوه پردازش اطلاعات، درک محیط و تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. این موضوع می‌تواند به افکار یا قضاوت‌های غیرمنطقی منجر شود و اغلب مبتنی بر ادراکات، خاطرات یا باورهای فردی و اجتماعی است (لو و سان، ۲۰۲۵). این نظریه اشاره می‌کند که مدیران، اغلب، به اولین اطلاعات در دسترس یا پیش‌فرض‌های ذهنی خود تکیه می‌کنند و تصمیم‌های بعدی را بر همان اساس «تنظیم» می‌کنند. از منظر تصمیم‌گیری سازمانی، شناخت و کنترل این سوگیری‌ها شرط ضروری برای تصمیم‌گیری مؤثر در سطوح استراتژیک است. بهینه‌سازی قوانین تصمیم‌گیری سازمانی برای افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های مرتبط با نوآوری در سازمان‌ها، حوزه مهمی است که به بررسی بیشتر نیاز دارد (شانگ و همکاران، ۲۰۲۴).

در نهایت، نظریه پادزهرهای شناختی^۶ (فستینگر^۷، ۱۹۵۷) بر طراحی مداخلاتی تمرکز دارد که بتوانند اثر سوگیری‌های شناختی را کاهش دهند یا خنثی کنند. این نظریه نشان می‌دهد که ناهماهنگی شناختی به یک حالت انگیزشی منجر می‌شود که تنظیم را ارتقا می‌دهد که عمدتاً از طریق تغییر نظرها یا رفتارها حاصل می‌شود (وایدیس و بران^۸، ۲۰۱۹). پادزهرهای شناختی شامل ابزارها، ساختارهای تصمیم‌گیری، آموزش‌ها، روندهای تحلیلی و تکنیک‌های شناختی هستند که هدف آن‌ها

1. McMahon

2. Organizational Decision-Making Theory

3. Shang, Zhang & Zhu

4. Rahimnia & Molavi

5. Bounded Rationality

6. Cognitive Debiasing Theory

7. Festinger

8. Vaidis & Bran

افزایش آگاهی، کاهش اتکای بیش از حد بر میان‌برهای ذهنی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری است. سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. یکی از این سوگیری‌های شناختی، سوگیری لنگراندازی است که در آن مدیران هنگام تدوین تشخیص، بدون تطبیق کافی با اطلاعات بعدی، بر یک بخش واحد، اغلب اولیه، از اطلاعات تمرکز می‌کنند (کراسکری^۱، ۲۰۲۰). سوگیری لنگراندازی اغلب با اثر چارچوب‌بندی همراه است که در آن مدیران تحت تأثیر نحوه ارائه مشکل قرار می‌گیرند (لی، شکل و سانگ^۲، ۲۰۲۳).

بر اساس نظریه پادزهرهای شناختی، راه‌کارهای مقابله با سوگیری لنگراندازی شامل تکنیک‌هایی مانند تفکر مخالف^۳، ایجاد تأخیر شناختی، بازطراحی اطلاعات ورودی، استفاده از داده‌های مقایسه‌ای، بازنگری چندمرحله‌ای، چک‌لیست‌های تصمیم‌گیری و کاهش اتکا به اطلاعات اولیه است. نظریه پادزهرهای شناختی، زمینه نظری لازم را برای توسعه مدل مقابله با سوگیری لنگراندازی در حوزه منابع انسانی فراهم می‌کند. بسیاری از تحقیقات در مورد این نظریه، بر ناهماهنگی بین نگرش‌ها و رفتارها تکیه کرده‌اند که معمولاً به تغییر نگرش به سمت سازگاری بیشتر با رفتارها منجر شده است (هارمون جونز^۴، ۲۰۱۹).

پیشینه تجربی پژوهش

فرایند بررسی پیشینه پژوهش در موضوع سوگیری‌های شناختی و مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که پژوهش‌های بسیاری در حوزه روان‌شناسی شناختی، اقتصاد رفتاری و تصمیم‌گیری انجام شده است؛ با این حال، تعداد پژوهش‌هایی که این مفاهیم را با مدیریت استراتژیک منابع انسانی پیوند دهند، محدود و پراکنده‌اند. بیشتر مطالعات به بررسی نقش لنگراندازی در حوزه‌هایی مانند رفتار مصرف‌کننده، امور مالی، مذاکره و قیمت‌گذاری پرداخته‌اند و سهم حوزه منابع انسانی نسبتاً اندک بوده است. در ادامه، مهم‌ترین مطالعات مرتبط با پژوهش حاضر، در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسنده و سال	عنوان	روش/جامعه آماری	نتایج کلیدی	نوآوری
کردحی—دري، قاسم—میان و اسماعیلی (۱۴۰۲)	شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی (رویکرد فراترکیب)	فراترکیب سندلوسکی و باروسو؛ بررسی ۲۲ مطالعه (۱۹۸۰-۲۰۲۴ / ۱۳۹۰-۱۴۰۲)؛ روایی صوری (گروه کانون خبرگان)، پایایی کاپا = ۰/۷۲	استخراج ۱۳۴ کد و ۴۰ سوگیری شناختی؛ طبقه‌بندی در ۵ دسته: ۱. سوگیری‌های تصمیم‌گیری و قضاوت، ۲. سوگیری‌های پردازش اطلاعات، ۳. سوگیری‌های آگاهی و ادراک، ۴. سوگیری‌های خودمحوری، ۵. سوگیری‌های اجتماعی و گروهی؛ تأکید بر نقش سوگیری‌ها در انحراف تصمیمات استراتژیک حکمرانی	ارائه نقشه جامع سوگیری‌های اثرگذار بر سیاست‌گذاران با رویکرد فراترکیب.

1. Croskerry
2. Ly, Shekelle & Song
3. Consider the Opposite
4. Harmon-Jones

نویسنده و سال	عنوان	روش/جامعه آماری	نتایج کلیدی	نواوری
رضایی و همکاران (۱۴۰۴)	ارائه مدل ساختاری - تفسیری عوامل مؤثر بر لنگر ذهنی سرمایه‌گذاران	روش آمیخته (کیفی + کمی)؛ مصاحبه با ۱۵ خبره در بازار سرمایه (گلوله برفی)؛ تحلیل مضمون + مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM)	شناسایی ۱۸ عامل اثرگذار بر لنگر ذهنی؛ طبقه‌بندی در ۶ سطح اثرگذاری - اثرپذیری؛ عوامل روان‌شناختی، سودآوری، استراتژی سرمایه‌گذاری و اعتمادبه‌نفس = اثرپذیرترین؛ عوامل اقتصادی، قوانین و وضعیت اقتصادی = اثرگذارترین	ارائه مدل سلسله‌مراتبی تأثیرهای لنگر ذهنی در بازار سرمایه.
میرباقری و رفیعی آتانی ^۱ (۲۰۲۵)	سوگیری‌های شناختی مدیران در تصمیم‌گیری: بازبینی یک روش مؤثر	مطالعه توصیفی - پیمایشی؛ ۱۵۲ مدیر دولتی در سطوح مختلف؛ تحلیل t تک‌نمونه‌ای	شناسایی ۴۳ سوگیری تصمیم‌گیری مدیران؛ تصمیم‌گیری جمعی می‌تواند ۴۰ سوگیری را کاهش دهد. تنها سه سوگیری کاهش‌ناپذیر یا نامشخص: سوگیری اطلاعات مشترک؛ رفتار گله‌وار؛ اثر باندبازی	ارائه شواهد تجربی از کارآمدی تصمیم‌گیری جمعی در کاهش سوگیری‌ها.
ناگنگال و همکاران (۲۰۲۰)	طراحی برای اندازه‌گیری منابع انسانی: اندازه‌گیری و کاهش سوگیری لنگر مدیران دولتی	آزمایش پیمایشی؛ ۱۲۲۱ مدیر و کارمند دولتی بریتانیا؛ دو آزمایش تکرار شده + آزمون مداخله «در نظر گرفتن طرف مقابل»	لنگراندازی در بافت نهادی دولتی تکرارپذیر است. اندازه اثر در موقعیت‌های مختلف تفاوت دارد. مداخله سوگیری را کاهش می‌دهد.	اولین مطالعه گسترده که مداخله رفتاری ارزان و کم‌هزینه را برای کاهش لنگراندازی در مدیریت دولتی می‌آزماید.
ترنر ^۲ (۲۰۲۱)	تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری مدیران اتحادیه‌های استراتژیک	پیمایش ۴۹ سؤال؛ ۳۸ مدیر اتحاد استراتژیک؛ تحلیل‌های آماری سوگیری‌ها	شناسایی «اعتمادبه‌نفس بیش از حد» و «لنگراندازی» در تصمیم‌گیری اتحادیه‌ها؛ مدیران با تجربه کمتر (= آسیب‌پذیری بیشتر نسبت به لنگراندازی) تجربه تأثیری بر اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد ندارد.	اولین تحلیل تجربی از تعامل لنگراندازی و موفقیت اتحادیه‌های استراتژیک.
وانگ (۲۰۲۳)	تأثیر سوگیری لنگر بر تصمیم‌گیری مالی	مطالعه مرور تحلیلی/نظری؛ تمرکز بر رفتار سرمایه‌گذار و تصمیم‌های ارزش‌گذاری	لنگراندازی بر قیمت‌گذاری، ارزش‌گذاری، ارزیابی ریسک و انتخاب سرمایه‌گذاری اثر دارد. کاهش اثر از طریق آگاهی، تأمل، دیدگاه‌های متنوع، نقاط مرجع چندگانه، ابزارهای تصمیم‌گیری و آموزش.	ارائه چارچوب جامع مقابله با لنگراندازی در تصمیم‌گیری مالی.

نویسنده و سال	عنوان	روش/جامعه آماری	نتایج کلیدی	نوآوری
ژائو (۲۰۲۵)	تعصب لنگرانداز: قدرت برداشت اولیه بر تصمیم‌گیری اقتصادی	مقاله تحلیلی - نظری بر مبنای شواهد تجربی؛ تمرکز بر اقتصاد رفتاری	لنگرها بر تمایل به پرداخت، پیش‌بینی‌های مالی و نتایج مذاکره اثر می‌گذارند. لنگرهای دل‌خواه باعث ناکارآمدی بازار و انعطاف‌ناپذیری قیمت می‌شوند. پیشنهاد راه‌کارهای بازاری و نظارتی برای کاهش اثر.	تحلیل چندلایه از کاربردهای لنگراندازی در سه حوزه: قیمت‌گذاری، پیش‌بینی مالی و مذاکره.
سیفی، جهانگیر و اشرف ^۱ (۲۰۲۵)	تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری استراتژیک در مؤسسه‌های آموزش عالی	نظرسنجی؛ ۱۹۳ مدیر، رهبر، عضو هیئت علمی؛ تحلیل رگرسیون و هم‌بستگی	تأیید، لنگراندازی، بیش‌اعتمادی، گریزی از دست دادن و وضعیت موجود ← فراگیر؛ قوی‌ترین اثر ۱. سوگیری تأیید، ۲. سوگیری اعتماد بیش از حد، ۳. تأثیر مستقیم بر توسعه برنامه، تخصیص منابع، استخدام و مشارکت‌های بین‌المللی	اولین بررسی تجربی سوگیری‌ها در تصمیم‌گیری استراتژیک دانشگاهی.
خملچی و بن احمد (۲۰۲۵)	سوگیری لنگری: مروری بر سازوکارهای شناختی و تأثیر بر تصمیم‌گیری بازاریابی	مرور نظام‌مند ادبیات؛ تمرکز بر بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده	لنگراندازی عددی و غیرعددی بر ادراک قیمت و خرید اثر می‌گذارد. منابع لنگر: داخلی (تجربه/شناخت) و خارجی (تبلیغات/محیط)؛ بررسی نقش سازوکارهای شناختی در ایجاد لنگر	ارائه چارچوب تحلیلی سازوکارهای لنگراندازی در رفتار مصرف‌کننده.
میتگارد و سالارت (۲۰۲۵)	سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان‌ها	نظرسنجی از ۱۱۹ مدیر سازمان‌های اسکاندیناوی؛ بررسی ارتباط سوگیری‌ها با انتخاب استراتژی‌های تغییر (نظریه E vs. O)	مدیران از ترکیب هر دو استراتژی استفاده می‌کنند؛ سوگیری‌هایی مانند توهم کنترل انتخاب استراتژی را به سمت نظریه E سوق می‌دهند؛ باورهای شناختی نقش حیاتی در جهت‌دهی استراتژیک دارند.	اولین پژوهش تجربی که تأثیر سوگیری‌های شناختی را بر ترجیحات استراتژی‌های تغییر سازمانی نشان می‌دهد.

با اینکه مطالعات مختلفی به بررسی سوگیری‌های شناختی در حوزه‌هایی مانند تصمیم‌گیری مالی، سیاست‌گذاری، بازاریابی و مدیریت سازمانی پرداخته‌اند، به نظر می‌رسد تاکنون پژوهشی به‌صورت ویژه و عمیق، سوگیری لنگراندازی را در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی بررسی نکرده و الگویی عملیاتی برای کاهش تأثیر این سوگیری بر تصمیم‌های کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه نداده است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب و تلفیق نظام‌مند یافته‌های میان‌رشته‌ای، نه تنها ماهیت و سازوکارهای اثرگذار بر لنگراندازی را شناسایی می‌کند، بلکه راهبردهای مداخله‌ای مبتنی بر شواهد را استخراج و برای تصمیم‌های استراتژیک منابع انسانی ارائه می‌دهد. این رویکرد می‌تواند برای متخصصان و سیاست‌گذاران منابع انسانی ارزش افزوده نظری و مدیریتی فراهم می‌کند.

چارچوب نظری پژوهش

نقطه آغاز چارچوب نظری این پژوهش، تعریف تصمیم‌گیری استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی است. تصمیم‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی، شامل انتخاب‌های کلیدی در زمینه توسعه سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بودجه‌بندی منابع انسانی، طراحی نظام ارزیابی عملکرد و تدوین سیاست‌های جبران خدمات است. این تصمیمات معمولاً تحت عدم قطعیت، محدودیت زمانی و فشارهای محیطی اتخاذ می‌شوند و بنابراین مستعد خطاهای شناختی هستند (رضایی، عرب و مهرگان^۱، ۲۰۲۴). در این زمینه، نظریه عقلانیت محدود هربرت سایمون، مبنای شناختی مهمی برای تحلیل تصمیم‌گیری مدیران فراهم می‌کند. سایمون بیان می‌کند که انسان‌ها توان پردازش اطلاعات نامحدود را ندارند و برای تصمیم‌گیری از میان‌برهای ذهنی استفاده می‌کنند. این میان‌برها امکان می‌دهند که تصمیم‌گیرنده در زمان محدود تصمیم‌گیری کند؛ اما تصمیم‌ها را در معرض سوگیری قرار می‌دهند. یکی از این میان‌برها، شهود است که باعث می‌شود تصمیم‌گیرنده به مقدار اولیه حساس شود و تصمیم‌های بعدی را حول آن تنظیم کند. این اثر، به دلیل تثبیت ذهنی اطلاعات اولیه در حافظه فعال رخ می‌دهد. بر اساس نظریه اقتصاد رفتاری، چنین سوگیری‌هایی نه استثنا، بلکه قاعده تصمیم‌گیری انسان هستند (برت، ۲۰۲۲). بنابراین سازمان‌ها باید محیط‌های تصمیم‌گیری خود را به گونه‌ای طراحی کنند که اثر این سوگیری‌ها را کاهش دهند. در چارچوب نظری این پژوهش، رابطه میان سوگیری لنگراندازی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی بررسی می‌شود. فرض اصلی این است که سوگیری لنگراندازی، بر کیفیت تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر منفی می‌گذارد. این چارچوب نظری، به دنبال آن است که از طریق فراترکیب پژوهش‌های موجود، مؤلفه‌های کلیدی را استخراج کند و یک الگوی نظری ارائه دهد. با توجه به این چارچوب، سوگیری لنگراندازی می‌تواند به قضاوت‌های نادرست و تصمیم‌های استراتژیک ضعیف منجر شود. بنابراین، تصمیم‌گیری استراتژیک منابع انسانی تحت تأثیر سوگیری قرار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی - تکاملی و مبتنی بر فراترکیب پژوهش‌های کیفی است. هدف پژوهش حاضر، گردآوری، تلفیق و بازتولید معانی و مفاهیم پدیدآمده از مطالعات کیفی و نظری مرتبط با «سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی» است تا یک الگوی نظری منسجم استخراج شود. رویکرد پژوهش تلفیقی - تفسیری است. از حیث هستی‌شناسی، تقویت‌کننده دیدگاهی نسبی‌گرایانه^۲ است که واقعیت‌های اجتماعی را چندوجهی و ساخته‌شده تلقی می‌کند. از حیث معرفت‌شناسی، این پژوهش در دسته ساختارگرایی انتقادی و تفسیری^۳ قرار دارد. محقق به دنبال آن بوده است که دانش را از طریق تفسیر متن‌ها و گزارش‌های کیفی تولید کند. از حیث محدوده زمانی، پژوهش حاضر مهم‌ترین تحقیقات مرتبط و جدید در سال‌های اخیر را تحلیل کرده است. منابع به زبان‌های انگلیسی و فارسی بودند و منابع فارسی به زبان انگلیسی ترجمه شدند. مقاله‌های پژوهشی کیفی (فیلد/آزمایشگاه)، مقاله‌های نظری و مفهومی‌ای انتخاب شدند که یافته‌های کیفی یا تحلیل نظری درباره لنگراندازی و منابع انسانی ارائه می‌دهند. مقاله‌های کمی صرف (محاسباتی/آزمون فرضیه با نتایج آماری بدون بخش تفسیری کیفی) به‌طور کلی وارد فراترکیب نشدند، مگر اینکه تفسیرهای غنی و مفهومی ارائه دهند.

1. Rezaei, Arab & Mehregan

2. relativist ontology

3. interpretivist/constructivist

فرایند گزینش مقاله‌ها شامل دو مرحله بوده است: ۱. غربال اولیه عنوان و چکیده؛ ۲. بررسی متن کامل. مطالعات با تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی یا زمینه‌های نزدیک به آن همچون استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، جانشین‌پروری، طراحی شغلی و استراتژی‌ها انتخاب شدند. معیارهای خروج عبارت بودند از: مقاله‌های صرفاً تجربی/کمی بدون تفسیر مفهومی قابل استخراج؛ مطالعاتی که به بایاس لنگر فقط اشاره جزئی و نامربوط کرده‌اند (بدون تحلیل)؛ چکیده‌های کنفرانس بدون متن کامل و مقاله‌های غیرعلمی و بدون اعتبار پژوهشی (وبلاگ‌ها، مقاله‌های خبری). در ادامه، با توجه به ماهیت پژوهش، جدول لایه‌های پیاز پژوهش متناسب با این مطالعه، نشان داده شده است.

جدول ۲. پیاز پژوهش متناسب با پژوهش حاضر

لایه پیاز پژوهش	مؤلفه روش‌شناختی در پژوهش حاضر	توضیح کاربرد در این تحقیق
فلسفه پژوهش	ساختارگرایی انتقادی - تفسیرگرایی	واقعیت تصمیم‌گیری منابع انسانی امری چندوجهی و ساخته شده تلقی می‌شود و دانش از طریق تفسیر متون تولید می‌شود.
رویکرد پژوهش	استقرایی - نظریه‌ساز	هدف استخراج الگوی جامع از دل مطالعات است، نه آزمون فرضیه از پیش تعیین شده.
استراتژی پژوهش	فراترکیب کیفی	مطالعات کیفی و نظری مرتبط با لنگراندازی گردآوری، تلفیق و سنتز مفهومی شدند.
انتخاب روش	کیفی خالص	تمرکز بر معنا، تفسیر و تحلیل مفهومی متون؛ از داده‌های عددی یا آزمون‌های آماری استفاده نشده است.
افق زمانی	مقطعی-مروری	مطالعات منتشرشده در سال‌های اخیر بررسی و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص تحلیل شدند.
تکنیک‌ها و رویه‌ها	جست‌وجوی نظام‌مند، فرم استخراج داده، کدگذاری باز و محوری، سنتز تماتیک	استخراج مفاهیم، گروه‌بندی تم‌ها، ترجمه متقابل مفاهیم، تحلیل تضادها و ارائه الگوی جامع انجام شد.

در پژوهش‌های فراترکیب، ارائه جریان انتخاب مطالعات بر اساس چارچوب پریزما ضروری است. در ادامه، جدول گزارش مراحل پریزما متناسب با پژوهش حاضر آورده شده است.

جدول ۳. گزارش جریان انتخاب مطالعات بر اساس پریزما در پژوهش حاضر

مرحله	شرح فرایند	تعداد مطالعات (نمونه گزارش)
شناسایی	تعداد مقاله‌های یافت‌شده از پایگاه‌های علمی فارسی و انگلیسی با کلیدواژه‌های مرتبط با سوگیری لنگراندازی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۸۵
	تعداد منابع شناسایی‌شده از طریق بررسی منابع مقاله‌ها و جست‌وجوی ثانویه	۱۸
	مجموع منابع شناسایی‌شده اولیه	۱۰۳
حذف موارد تکراری	حذف مقاله‌های تکراری در مرجع‌ساز	۲۱
	تعداد باقی‌مانده پس از حذف موارد تکراری	۸۲
غربالگری	بررسی عنوان و چکیده بر اساس معیارهای ورود/خروج	۸۲
	مقاله‌های حذف‌شده به دلیل عدم ارتباط مفهومی یا فقدان تحلیل کیفی	۳۹
	تعداد مقاله‌های وارد مرحله بررسی متن کامل	۴۳
بررسی صلاحیت	ارزیابی متن کامل و کیفیت روش‌شناختی مطالعات	۴۳
	مقاله‌های حذف‌شده به دلیل کیفیت پایین یا نبود تفسیر قابل استخراج	۱۶
مطالعات نهایی	تعداد مقالات واردشده به فراترکیب و تحلیل نهایی	۲۷

فرایند عملیاتی پژوهش بدین صورت است که در مرحله اول، خروجی جست‌وجوها در مرجع‌ساز وارد و شواهد تکراری حذف شدند. در مرحله دوم، پژوهشگر عناوین و چکیده‌ها را بر اساس معیارها بررسی و نتایج را برای میزان توافق گزارش کردند. در مرحله سوم، متن کامل مقاله‌های منتخب توسط پژوهشگر خوانده و تصمیم نهایی ارائه شد. برای تضمین کیفیت شواهد کیفی، از ابزارهای معتبر ارزیابی روش‌شناختی استفاده شد. هر مقاله توسط ارزیابان مستقل ارزیابی و امتیازدهی شد. مقاله‌های با کیفیت بسیار پایین حذف یا در تحلیل کنار گذاشته شدند؛ اما همواره فهرست‌شان در پیوست گزارش شد. اختلاف‌ها به بحث و رسیدگی با داور سوم حل شد. در مرحله استخراج داده‌ها، یک فرم استخراج استاندارد طراحی شد تا اطلاعات کلیدی از هر مطالعه ثبت شود. فرم در قالب جدول نگهداری شد. مشخصات فرم استخراج عبارت بودند از:

۱. شناسه مقاله: نویسندگان، سال، عنوان، مجله/ناشر، کشور؛
 ۲. هدف پژوهش؛
 ۳. روش‌شناسی و روش گردآوری داده (مصاحبه/مشاهده/مطالعه موردی/تحلیل متون و غیره)؛
 ۴. نمونه و زمینه پژوهش (سازمان/صنعت/سطح سازمانی)؛
 ۵. یافته‌های اصلی (نقل قول‌های کلیدی، تم‌ها، مفاهیم) - استخراج متن‌های مرتبط (نتایج و بحث)؛
 ۶. تفسیرهای نظری نویسندگان (مفاهیم یا توصیه‌ها)؛
 ۷. ارائه محدودیت‌های پژوهش؛
 ۸. امتیاز کیفیت؛
 ۹. نکات مرتبط برای تحلیل فراترکیب (ایده‌ها، مفاهیم متقاطع، تضادها).
- تحلیل داده‌ها و روش فراترکیب در سه مرحله اصلی انجام شد: کدگذاری خطبه‌خط و تماتیک، ترکیب مفهومی میان مطالعات و ساختن استدلال کلی.
- مرحله اول (آشنایی و کدگذاری خطبه‌خط):** متون استخراج‌شده (فصل نتایج و بخش بحث هر مقاله) به‌صورت دستی وارد شدند. پژوهشگران متن را خطبه‌خط کدگذاری باز کردند تا مفاهیم اولیه مشخص شوند. کدها بازبینی و ادغام شدند تا فهرست اولیه تم‌ها شکل گیرد.
- مرحله دوم (کدگذاری محوری و ایجاد تم‌ها):** کدهای مشابه گروه‌بندی و تم‌های محوری ساخته شدند. برای هر تم، پیوستگی با شواهد متنی و نقل قول‌های پشتیبان ثبت شد. هر تم بر اساس زمینه (نوع سازمان، سطح تصمیم‌گیر، کشور) تحلیل شد تا تفاوت‌های زمینه‌ای نشان داده شود.
- مرحله سوم (فراترکیب مفهومی):** از سه تکنیک بهره برده شد:

۱. ترجمه متقابل: مفاهیم و تم‌های هر مطالعه با مفاهیم مطالعات دیگر «ترجمه» شدند؛ یعنی بررسی شد چگونه یک مفهوم در مطالعات دیگر بازنمایی شده است و چه معانی مشترک یا متفاوتی دارد؛
۲. ترکیب بازداري/مخالف: تضادهای مفهومی میان مطالعات شناسایی و تحلیل شد. مثلاً برخی مطالعات نشان می‌دهند که آموزش آگاهی مؤثر است و برخی نشان می‌دهند که تأثیری ناچیز دارد و دلایل زمینه‌ای برای تضادها ارائه شده است.
۳. ساخت استدلال کلی: مفاهیم متمایز ترکیب و الگوی جامع ساخته شد.

پس از سنتز، یک الگوی جامع ترسیم شد که شامل سازه‌ها، روابط علی/تعدیلی و سازوکارهای روشن‌کننده است. الگو در قالب نمودارهای منطقی و توضیحات متنی ارائه و هر پیوند با شواهد ادبیات پشتیبانی شد. برای تضمین کیفیت پژوهش کیفی - تلفیقی از چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد که شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت تکرار/پایداری و تأییدپذیری است. در بخش اعتبار، کدگذاری و ارزیابی کیفیت توسط پژوهشگر انجام و تفاوت‌ها با بحث حل شدند. در بخش انتقال‌پذیری، توضیحات زمینه‌ای از هر مطالعه ارائه شد تا خواننده قضاوت کند الگو یا چارچوب مفهومی تا چه حد به موقعیت‌های دیگر تعمیم‌پذیر است. در بخش پایداری/قابلیت تکرار، یک آرشیو شفاف از داده‌ها (فرم‌های استخراج، کدها، گزارش‌های موقت) استخراج و نگهداری شد. در بخش تأییدپذیری، شواهد و مستندات تحلیل، همچون نسخه‌های اولیه کدها و یادداشت‌های محقق ذخیره شد. قابلیت اطمینان به پایداری یافته‌ها، تأییدپذیری به عینیت و بی‌طرفی و انتقال‌پذیری به تعمیم نتایج به سایر زمینه‌ها اشاره دارد (ریچاردسون^۱، ۲۰۲۴).

در بخش تجزیه و تحلیل، به کدگذاری، لینک‌دهی و تحلیل متنی مقاله‌ها اقدام شد. گزارش نتایج در قالب نمودار، جدول ویژگی‌های مطالعات واردشده، نقشه کدبندی، تم‌های نهایی با نقل‌قول‌های پشتیبان و الگوی نهایی همراه با توضیح سازوکارها ارائه شد. در خصوص ملاحظات اخلاقی، پژوهش بر مبنای متون منتشرشده انجام شد؛ بنابراین مسائل شخصی انسانی مستقیم (مثل اطلاعات محرمانه) وجود ندارد. رعایت حق نشر و استناد به منابع با دقت انجام شد. هرگونه نقل‌قول مستقیم از منابع با ارجاع و کوتاه‌سازی مجاز رعایت شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، داده‌های استخراج‌شده از مطالعات منتخب به صورت نظام‌مند تحلیل و تلفیق شدند تا تصویری جامع از سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک منابع انسانی ارائه شود. فرایند تحلیل یافته‌ها مبتنی بر رویکرد فرا ترکیب و سه مرحله اصلی کدگذاری خطبه‌خط، کدگذاری محوری و سنتز تماتیک و ساخت الگوی جامع است. هدف از این تحلیل، شناسایی تم‌ها و مفاهیم کلیدی، بررسی روابط میان آن‌ها و در نهایت ارائه یک چارچوب نظری منسجم برای مقابله با اثرات لنگراندازی است. در این مسیر، یافته‌ها نه تنها با توجه به شواهد تجربی و تفسیرهای نظری مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفتند، بلکه تضادها، تفاوت‌های زمینه‌ای و محدودیت‌های مطالعات نیز تحلیل شد تا دقت و قابلیت تعمیم الگوی نهایی افزایش یابد. ارائه یافته‌ها در قالب تم‌ها، نقل‌قول‌های نمادین و الگوی نظری، امکان درک سازوکارهای اثرگذاری و کاربرد عملی آن‌ها در مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کند.

نمای کلی مطالعات واردشده و ویژگی‌های روش‌شناختی

در این بخش، نخستین گام تحلیل، ارائه تصویری جامع از مطالعات واردشده به فرا ترکیب است. تعداد کل مطالعات منتخب، دامنه زمانی، زمینه پژوهشی، نوع داده‌ها و کیفیت روش‌شناختی هر مطالعه بررسی شد تا پایه‌ای محکم برای تحلیل مفهومی و سنتز تماتیک فراهم شود. این اقدام به پژوهشگر امکان می‌دهد تا تفاوت‌ها و شباهت‌های مطالعات را شناسایی کند و از همگرایی یا تضاد میان یافته‌ها برای استخراج الگو یا چارچوب مفهومی بهره ببرد. مطالعات واردشده شامل ۲۷ مقاله منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۵ بودند که به بررسی اثر سوگیری لنگراندازی و دیگر بایاس‌های شناختی در

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، منابع انسانی و مدیریت سازمانی پرداخته‌اند. این مقاله‌ها شامل مطالعات کیفی، مقاله‌های نظری و مطالعات تلفیقی با داده‌های کمی - کیفی غنی بود. تمرکز اصلی این مطالعات بر زمینه‌های منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، تصمیم‌گیری مالی، نوآوری سازمانی و کاربرد هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری بود. بیشتر مطالعات شامل تحلیل متون، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مطالعات موردی، بررسی اسناد سازمانی و داده‌های حاصل از نظرسنجی‌های کیفی بودند. برخی مطالعات تجربی نیز برای بررسی اثرات بایاس لنگراندازی در محیط‌های آزمایشی یا شبیه‌سازی شده به کار گرفته شدند. این تنوع روش‌شناختی امکان بررسی اثرهای لنگراندازی در سطوح فردی، تیمی و سازمانی را فراهم می‌آورد. برای تضمین اعتبار و کیفیت شواهد، هر مقاله با استفاده از ابزارهای معتبر ارزیابی کیفی سنجیده شد. معیارهای اصلی عبارت بودند از: وضوح طراحی پژوهش، شفافیت روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها، غنای داده‌های کیفی و قابلیت استنتاج یافته‌ها. سطح تصمیم‌گیری نیز از کارکنان عملیاتی و کارشناسان منابع انسانی تا مدیران ارشد و اجرایی متغیر بود. این تنوع زمینه‌ای، امکان تحلیل تفاوت‌های بافتی اثر لنگراندازی را فراهم کرد و نشان داد که سازوکارهای کاهش سوگیری در سطوح مختلف سازمانی می‌توانند متفاوت عمل کنند. با جمع‌بندی ویژگی‌های روش‌شناختی و زمینه‌ای مطالعات، می‌توان گفت که ۲۷ مطالعه واردشده، طیف گسترده‌ای از شواهد نظری و تجربی را فراهم آورده‌اند و پایه‌ای محکم برای کدگذاری استخراج تم‌ها و طراحی الگوی نظری جامع فراهم کرده‌اند. این مرحله نه تنها شفافیت و قابلیت اعتماد تحلیل را افزایش می‌دهد، بلکه امکان بررسی تضادها، شباهت‌ها و زمینه‌های تأثیرگذاری مختلف بایاس لنگراندازی را نیز فراهم می‌آورد.

شناسایی و استخراج تم‌های اولیه: کدگذاری خطبه‌خط و محوری

پس از ارائه‌ی نمای کلی مطالعات واردشده، مرحله‌ی بعدی تحلیل به شناسایی و استخراج تم‌های اولیه اختصاص دارد. این بخش، پایه‌ی شکل‌گیری الگوی جامع را فراهم می‌کند و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا مفاهیم اصلی مرتبط با اثر بایاس لنگراندازی بر تصمیم‌گیری منابع انسانی و مدیریتی را از داده‌های کیفی استخراج کند. در مرحله‌ی کدگذاری خطبه‌خط، متن‌های استخراج شده از فصل نتایج و بحث هر مقاله به صورت دقیق و خطبه‌خط مورد تحلیل قرار گرفتند. پژوهشگر متون را بازخوانی و کدگذاری کردند تا مفاهیم اولیه و معنای ضمنی هر جمله، نقل‌قول یا نتیجه‌گیری مشخص شود. کدگذاری خطبه‌خط به منظور شناسایی تمامی ابعاد تجربی و نظری بایاس لنگراندازی انجام شد؛ به‌طوری که کوچک‌ترین اشاره‌ها به اثرها، عوامل زمینه‌ای، یا پیامدهای تصمیم‌گیری ثبت شد. در این مرحله، کدها شامل مواردی همچون نوع اثر لنگراندازی (مثلاً تأثیر بر ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و مزایا، تصمیم‌گیری استخدامی)؛ منابع لنگر (توصیه‌های مدیران، داده‌های اولیه، الگوریتم‌های هوش مصنوعی)؛ پیامدهای تصمیم‌گیری (انحرافات از انتخاب بهینه، خطاهای سیستماتیک، تضادهای تیمی)؛ زمینه‌ها و شرایط مؤثر (سطح سازمانی، نوع صنعت، فرهنگ سازمانی) بودند که همه با دقت ثبت و برای مرحله‌ی بعدی آماده شدند. در مرحله کدگذاری محوری، پس از تکمیل کدگذاری باز، پژوهشگر کدهای مشابه و مرتبط را گروه‌بندی کرده و ارتباط بین آن‌ها را بررسی کرد. این فرایند به ایجاد تم‌های محوری منجر شد که مفاهیم گسترده‌تری را نمایندگی می‌کنند و نشان‌دهنده روابط علی، تعدیلی یا زمینه‌ای میان متغیرها هستند. مثال‌هایی از تم‌های محوری شناسایی‌شده شامل موارد زیر است:

۱. آگاهی و شناخت اثرهای لنگر: شواهد نشان می‌دهد که افراد یا تیم‌ها اغلب از تأثیر اولیه اطلاعات بر تصمیمات خود غافل هستند و این آگاهی پایین، نیاز به آموزش و توسعه پادزهرهای شناختی را نشان می‌دهد.

۲. منبع و شدت لنگر: لنگرهایی که از مراجع رسمی، داده‌های تحلیل‌شده یا توصیه‌های هوش مصنوعی ارائه می‌شوند، اثرهای متفاوتی بر تصمیم‌های فردی و تیمی دارند.
۳. زمینه سازمانی و سطح تصمیم‌گیری: نقش فرهنگ سازمان، ساختار قدرت و سطح تصمیم‌گیر (کارشناس، مدیر میانی، مدیر ارشد) در تشدید یا کاهش اثر لنگر مشخص شد.
۴. راه کارهای کاهش سوگیری: شواهد نشان داد که آموزش آگاهی، ارائه داده‌های جایگزین و ایجاد چارچوب‌های ساختاریافته می‌توانند اثرهای منفی لنگراندازی را کاهش دهند.

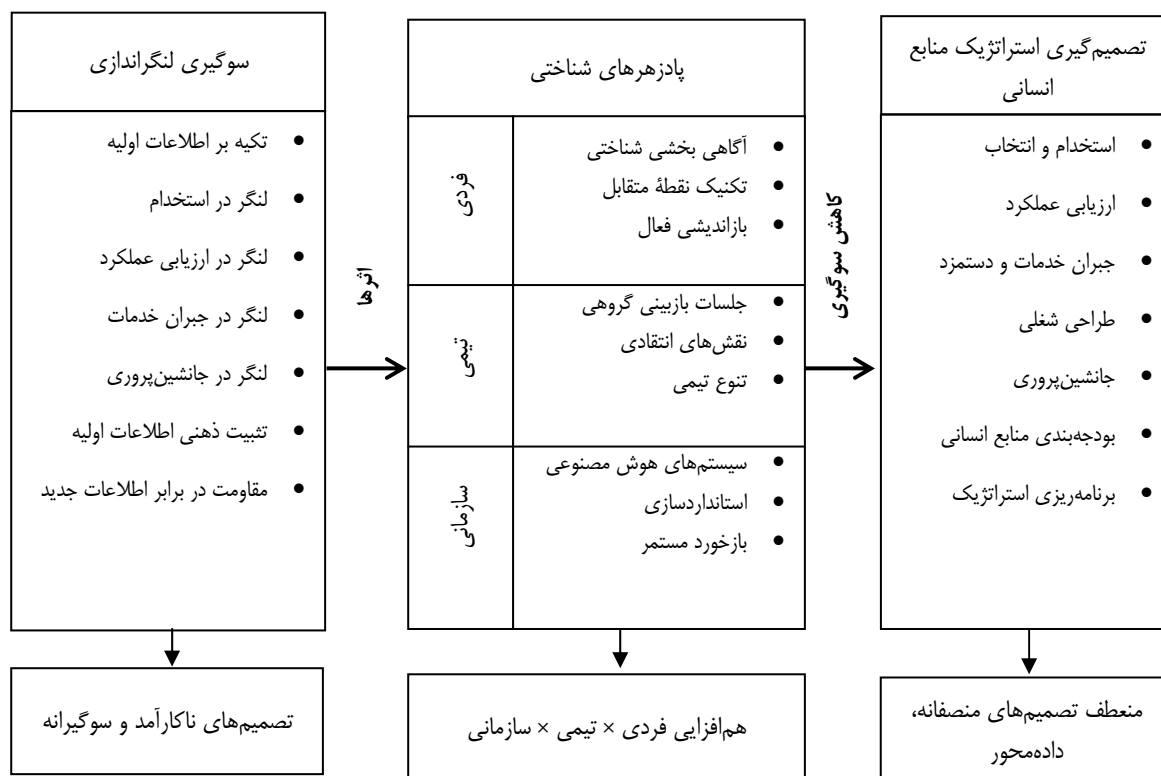
برای هر تم محوری، نقل قول‌ها و شواهد متنی مرتبط از مطالعات مختلف ضبط شد تا پیوند میان داده و تحلیل روشن شود. این امر به شفافیت تحلیل و اعتبار بخشی به سنتز کمک می‌کند. به علاوه، تضادها و تفاوت‌های زمینه‌ای در تأثیر لنگراندازی نیز ثبت شد تا در مرحله فراترکیب مفهومی مورد استفاده قرار گیرد. در مرحله تحلیل تفاوت‌ها و شباهت‌ها، کدها و تم‌ها نه تنها بر اساس شباهت‌های معنایی، بلکه بر اساس تفاوت‌های زمینه‌ای (نوع سازمان، صنعت، فرهنگ تصمیم‌گیری، سطح تصمیم‌گیری) تحلیل شدند. این کار به پژوهشگر امکان داد تا الگوهای زمینه‌ای و سازوکارهای تعدیلی اثر لنگر را شناسایی کند و در الگوی جامع نهایی بازتاب دهد. نتیجه کدگذاری خطبه خط و محوری، فهرستی از تم‌های محوری و زیرتم‌ها بود که پایه‌ای برای فراترکیب مفهومی فراهم می‌کرد. این تم‌ها به عنوان ستون‌های اصلی الگوی جامع در سطح فردی، تیمی و سازمانی عمل می‌کنند و مسیرهای علی و تعدیلی کاهش اثر بایاس لنگراندازی را در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشن می‌سازند.

فراترکیب مفهومی و ساخت الگوی جامع

پس از شناسایی و تحلیل تم‌های محوری در مرحله دوم، مرحله سوم تحلیل به فراترکیب مفهومی اختصاص دارد که هدف آن تجمیع یافته‌های استخراج‌شده و ایجاد یک چارچوب نظری منسجم برای توضیح سازوکارهای کاهش اثر بایاس لنگراندازی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی و مدیریتی است. این مرحله، هسته تولید «روایت نظری جدید» را تشکیل می‌دهد و شامل سه زیرمرحله اصلی است: ترجمه متقابل مفاهیم، ترکیب بازاری/مخالف و ساخت استدلال کلی. در زیرمرحله ترجمه متقابل مفاهیم، کدها و تم‌های هر مطالعه با مفاهیم مشابه یا مرتبط در سایر مطالعات مقایسه و «ترجمه» شدند. این فرایند کمک می‌کند تا مفاهیم مشابه از منابع مختلف شناسایی و در یک تم یکپارچه شوند، تفاوت‌های معنایی و زمینه‌ای در کاربرد مفاهیم مشخص شود، مفاهیم انتزاعی و سازوکاری برای الگوی جامع نهایی استخراج شود. برای مثال، «آگاهی از اثر لنگراندازی» در یک مطالعه ممکن است با آموزش شناختی توصیف شده باشد و در مطالعه دیگر با استفاده از چارچوب‌های تصمیم‌گیری ساختاریافته باشد. ترجمه متقابل این مفاهیم، تم جامعی با نام «تقویت آگاهی شناختی» ایجاد می‌کند که شامل تمام شواهد مشابه است. در زیرمرحله ترکیب بازاری و شناسایی تضادها، تضادها و تفاوت‌های مفهومی میان مطالعات شناسایی شد. برخی مطالعات اثرهای آموزش و آگاهی را بسیار مؤثر نشان می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تأثیر محدود یا مشروط آن را گزارش می‌کنند. تحلیل این تضادها شامل بررسی عوامل زمینه‌ای (نوع سازمان، سطح تصمیم‌گیر، فرهنگ سازمانی، صنعت)، شناسایی شرایطی که اثربخشی پادزهرها را تقویت یا تضعیف می‌کند، ترکیب یافته‌ها به گونه‌ای است که الگوی جامع نهایی بتواند پاسخ‌گوی شرایط مختلف باشد. در زیرمرحله ساخت استدلال کلی و الگوی جامع، مفاهیم متمایز و تم‌های محوری به هم متصل شدند تا یک الگوی جامع کامل و قابل فهم ایجاد شود.

ویژگی‌های این الگو عبارت‌اند از:

۱. سازه‌ها و متغیرها: شامل عوامل اثرگذار بر بایاس لنگراندازی، منابع لنگر، زمینه‌های سازمانی و پیامدهای تصمیم‌گیری.
 ۲. سازوکارها: مسیرهایی که (آگاهی، چارچوب‌های تصمیم‌گیری ساختاریافته، داده‌های جایگزین، آموزش تیمی) اثرهای لنگراندازی را تعدیل می‌کنند.
 ۳. روابط علی و تعدیلی: مشخص کردن چگونگی تعامل سازه‌ها و تم‌ها، به‌ویژه نقش تعدیل‌کننده عوامل زمینه‌ای و سطح تصمیم‌گیری.
 ۴. سطوح تحلیل: الگوی جامع نشان می‌دهد که عوامل مختلف در سطح فردی، تیمی و سازمانی چگونه عمل می‌کنند و تأثیر آن‌ها در بهبود تصمیمات منابع انسانی چیست.
- هر بخش از الگوی جامع با شواهد استخراج‌شده از مقاله‌های مختلف پشتیبانی شد. نقل‌قول‌های کلیدی و داده‌های متنی مرتبط ثبت شد. نتیجه نهایی، یک الگو یا چارچوب نهایی و قابل استفاده برای تصمیم‌گیران منابع انسانی و مدیران استراتژیک بود که نشان داد چگونه سوگیری لنگراندازی، تصمیم‌های منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مسیرهای سازوکاری و تعدیلی اثرها را مشخص می‌کند، ابزارها و راه‌کارهای کاهش اثر سوگیری را در سطح فردی، تیمی و سازمانی ارائه می‌دهد و امکان تعمیم و کاربرد در محیط‌های سازمانی و صنعتی مختلف را فراهم می‌آورد. الگوی جامع نهایی در شکل ۱ گزارش شده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی یکپارچه استخراج‌شده از فراترکیب

سازوکارهای کاهش سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری منابع انسانی: رویکردهای فردی، تیمی و سازمانی

در این بخش، تمرکز بر شناسایی و توضیح سازوکارها و راه‌کارهایی است که می‌توانند اثرهای سوگیری لنگراندازی را در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی کاهش دهند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که این سازوکارها را می‌توان در سه سطح تحلیلی فردی، تیمی و سازمانی دسته‌بندی کرد:

۱. سازوکارهای فردی: در سطح فردی، آگاهی از وجود سوگیری و آموزش شناختی اهمیت کلیدی دارد. مدیران و کارکنان باید با مفهوم لنگراندازی و اثرات آن بر قضاوت‌های تصمیم‌گیری آشنا شوند. مطالعاتی مانند وانگ (۲۰۲۳) و ژائو (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که افزایش خودآگاهی و تشویق به ارزیابی چند جانبه گزینه‌ها، می‌تواند اثر لنگر اولیه را کاهش دهد. علاوه بر این، تکنیک‌های شخصی مانند «در نظر گرفتن نقطه مقابل» یا «بازاندیشی فعال» توصیه شده‌اند که افراد را وادار می‌کند تا پیش‌فرض‌های اولیه خود را بازنگری کنند و گزینه‌های جایگزین را جدی بگیرند.

۲. سازوکارهای تیمی: سطح تیمی شامل به‌کارگیری فرایندهای جمعی و طراحی ساختاریافته برای تصمیم‌گیری است. در این راستا، ایجاد گروه‌های کاری متنوع و جلسه‌های بازبینی جمعی می‌تواند اثر سوگیری فردی را تعدیل کند. مطالعات میائو (۲۰۲۳) و کارتر و لیو (۲۰۲۵) نشان می‌دهند که وقتی تیم‌ها گزینه‌ها و اطلاعات را به‌طور مستقل و سپس جمعی تحلیل می‌کنند، احتمال تأثیر لنگراندازی کاهش می‌یابد. تکنیک‌هایی مانند تحلیل سناریو، ارزیابی چند معیاره و بررسی داده‌ها قبل از قضاوت نهایی به ایجاد چارچوبی بی‌طرفانه کمک می‌کند.

۳. سازوکارهای سازمانی: در سطح سازمانی، سیاست‌ها و سیستم‌های ساختاری برای کاهش سوگیری‌ها حیاتی هستند. رویکردهای مبتنی بر داده و هوش مصنوعی توضیح‌دادنی، مانند آنچه تنودورا کوپولوس، تنودوروپولو و هالکیوپولوس^۱ (۲۰۲۵) و کارتر و لیو (۲۰۲۵) ارائه داده‌اند، می‌توانند اطلاعات تصمیم‌گیری را عینی و اثرهای شناختی مدیران را تعدیل کنند. طراحی فرایندهای تصمیم‌گیری شفاف، استفاده از داده‌های جایگزین و مدل‌های پیش‌بینی متنوع، بازخورد منظم و ابزارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای استاندارد، همگی موجب کاهش اثرهای منفی لنگراندازی در تصمیم‌های منابع انسانی می‌شوند. علاوه بر این، آموزش سازمانی، فرهنگ بازخورد و به‌کارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با تصمیم‌گیری بی‌طرفانه، همگی از سازوکارهای مؤثر برای سطح سازمانی هستند.

این تحلیل نشان می‌دهد که کاهش اثر سوگیری لنگراندازی، به رویکردی چندسطحی نیازمند است که هم از ظرفیت‌های فردی بهره می‌برد، هم فرایندهای تیمی را سازمان‌دهی می‌کند و هم ساختارهای سازمانی را بهینه می‌کند. به عبارت دیگر، موفقیت در کاهش اثر سوگیری لنگر، ترکیبی از آگاهی فردی، تعامل تیمی و ابزارها و سیاست‌های سازمانی است که با یکدیگر هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. این سه سطح، پایه‌های الگو یا چارچوب مفهومی را تشکیل می‌دهند و به تبیین مسیرهای سازوکاری کاهش اثرات لنگراندازی کمک می‌کنند. در ادامه، جدول خلاصه سازوکارهای کاهش سوگیری لنگراندازی در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۴. خلاصه سازوکارهای کاهش سوگیری لنگراندازی در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی

سطح	سطح سازوکار کاهش سوگیری لنگراندازی	توضیح و کاربرد	منابع پشتیبان
فردی	آموزش و آگاهی شناختی	افزایش دانش درباره سوگیری لنگر و اثرهای آن، تشویق به خودآگاهی و بازاندیشی	ژائو (۲۰۲۵)، وانگ (۲۰۲۳)
	در نظر گرفتن نقطه مقابل	افراد را وادار می کند تا پیش فرض های اولیه و گزینه های جایگزین را بررسی کنند.	کارتر و لیو (۲۰۲۵)
	بازاندیشی فعال	ارزیابی مجدد پیش فرض ها و اطلاعات قبل از اتخاذ تصمیم	ژائو (۲۰۲۵)
تیمی	تحلیل جمعی و بازیابی گروهی	جلسه های تیمی برای ارزیابی مستقل و سپس جمعی گزینه ها، کاهش اثر سوگیری فردی	میائو (۲۰۲۳)، کارتر و لیو (۲۰۲۵)
	تنوع تیمی	ترکیب دیدگاه ها و تجربه های مختلف برای کاهش تمرکز بر لنگر فردی	میائو (۲۰۲۳)
	استفاده از تکنیک های ساختاریافته	تحلیل سناریو، ارزیابی چندمعیاره، بررسی داده ها قبل از قضاوت نهایی	کارتر و لیو (۲۰۲۵)
سازمانی	تصمیم گیری مبتنی بر داده و هوش مصنوعی قابل توضیح	بهره گیری از الگوهای پیش بینی، تجزیه و تحلیل بلادرنگ، کاهش اثرهای شناختی مدیران	تئودورا کوپولوس و همکاران (۲۰۲۵)
	طراحی فرایندهای تصمیم گیری شفاف	شفافیت در گردش کار، معیارهای استاندارد و بازخورد منظم	تئودورا کوپولوس و همکاران (۲۰۲۵)
	فرهنگ بازخورد و ارزیابی عملکرد استاندارد	شاخص های کلیدی عملکرد مرتبط با تصمیم گیری بی طرفانه	کارتر و لیو (۲۰۲۵)
	سیاست ها و ساختارهای سازمانی حمایتی استاندارد سازی	تصمیم گیری، بهینه سازی جریان اطلاعات و نقاط مرجع	خمیچی و بن احمد (۲۰۲۵)

پیوندهای علی و تعدیلی میان سوگیری لنگراندازی و تصمیم گیری منابع انسانی

تحلیل ها نشان می دهد که لنگراندازی نه تنها به عنوان یک عامل مستقیم، بلکه از طریق تعدیل کننده ها و واسطه ها، اثرهای پیچیده ای بر تصمیم های فردی و سازمانی دارد. این بخش شامل سه محور اصلی است:

۱. اثر مستقیم لنگراندازی بر تصمیمات منابع انسانی: مطالعات نشان می دهند که سوگیری لنگراندازی می تواند تصمیم های کلیدی منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و دستمزد، انتخاب کارکنان و جانشین پروری را تحت تأثیر قرار دهد. به طور مشخص پیشنهاد اولیه یا اطلاعات اولیه، مانند اولین ارزیابی عملکرد یا نخستین پیشنهاد حقوق، به عنوان لنگر عمل می کند و قضاوت های بعدی را به سمت خود جلب می کند. مدیران ممکن است حتی در مواجهه با شواهد جدید و مخالف، به لنگر اولیه پایبند بمانند و انعطاف پذیری کمی در تصمیم گیری نشان دهند. این اثر مستقیم، به ویژه در محیط هایی که داده های عینی محدود است یا ارزیابی ها ذهنی و مبتنی بر شهود است، شدت بیشتری دارد. منابع پشتیبان این گفته ها، ژائو (۲۰۲۵)، سیفی و همکاران (۲۰۲۵)، کارتر و لیو (۲۰۲۵) هستند.

۲. نقش تعدیل‌کننده‌ها در کاهش یا تشدید اثر لنگر: تحلیل‌ها نشان داده‌اند که برخی عوامل می‌توانند اثر لنگراندازی را تضعیف یا تقویت کنند.

- تعدیل‌کننده‌های فردی: آموزش شناختی، بازاندیشی فعال و تکنیک «در نظر گرفتن نقطه مقابل» باعث کاهش اثر لنگر می‌شوند.

- تعدیل‌کننده‌های تیمی: تیم‌های متنوع و جلسات بازبینی جمعی، تحلیل چندمعیاره و روش‌های ساختاریافته، اثر لنگر را کاهش داده و تصمیم‌گیری را منصفانه‌تر می‌کنند.

- تعدیل‌کننده‌های سازمانی: بهره‌گیری از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مبتنی بر داده و هوش مصنوعی قابل توضیح، استانداردسازی فرایندها و ایجاد سیاست‌های شفاف، می‌توانند اثرات لنگر را تعدیل کنند.

منابع پشتیبان این بخش، مینگارد و سالارت (۲۰۲۵)، تئودورا کوپولوس و همکاران (۲۰۲۵) است.

۳. روابط واسطه‌ای و مسیرهای سازوکاری: تحلیل فراترکیب نشان می‌دهد که اثر لنگراندازی بر تصمیمات منابع انسانی اغلب به‌طور غیرمستقیم و از طریق واسطه‌ها منتقل می‌شود:

- تفسیر داده‌ها و اطلاعات اولیه: لنگراندازی بر شیوه ارزیابی شواهد و اطلاعات تأثیر می‌گذارد و می‌تواند باعث تحریف دیدگاه مدیر شود.

- انتخاب معیارها و شاخص‌های عملکرد: لنگر اولیه ممکن است به انتخاب معیارهای ارزیابی خاص منجر شود که با هدف اصلی سازمان هم‌سو نیست.

- تصمیم‌های بعدی و اصلاحات محدود: اثر لنگر، اصلاحات بعدی در تصمیم‌گیری را محدود می‌کند و باعث می‌شود تصمیم نهایی تا حد زیادی با لنگر اولیه هماهنگ باشد.

۴. پیامدهای عملی: درک روابط علی و تعدیلی، اهمیت طراحی الگو یا چارچوب مفهومی را برجسته می‌کند.

سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی نقاط حساس تحت اثر لنگر و اعمال تعدیل‌کننده‌ها، تصمیم‌های منابع انسانی را بهبود بخشند و از خطاهای شناختی جلوگیری کنند. این مسیرهای سازوکاری نشان می‌دهند که اقدام‌های کاهش سوگیری نه تنها باید در سطح فردی اعمال شوند، بلکه در ساختار تیمی و فرایندهای سازمانی نیز نهادینه شوند.

راه‌کارها برای کاهش اثر سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری منابع انسانی

این بخش به ارائه راه‌کارهایی می‌پردازد که می‌توانند اثر سوگیری لنگراندازی را در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی کاهش دهند. یافته‌های فراترکیب نشان می‌دهد که لنگراندازی، به‌ویژه در محیط‌های منابع انسانی با اطلاعات ناقص و قضاوت‌های ذهنی، می‌تواند باعث تصمیمات ناعادلانه، غیرکارآمد و ناکارآمدی سازمانی شود. بنابراین شناسایی و اجرای پادزهرهای شناختی بسیار اهمیت دارد.

پادزهرهای فردی: این دسته از پادزهرها به‌طور مستقیم بر شناخت و رفتار فرد تصمیم‌گیرنده تأثیر می‌گذارند:

- آگاهی‌بخشی شناختی: آموزش مدیران و کارکنان در مورد ماهیت سوگیری‌های شناختی و اثرهای لنگر، نخستین گام مؤثر برای کاهش اثر آن است. آگاهی باعث می‌شود که افراد بتوانند تصمیم‌های اولیه خود را نقد کنند و به لنگر اولیه کمتر پایبند بمانند.

- تکنیک «در نظر گرفتن نقطه مقابل»: مدیران به‌طور فعال باید فرضیات و تصمیمات اولیه خود را از منظر مخالف

بررسی کنند تا اثر لنگر کاهش یابد. این تکنیک در مطالعات کارتر و لیو (۲۰۲۵) اثر مثبت و مؤثری نشان داده است.

- بازاندیشی فعال و مستندسازی دلایل تصمیم: نگارش دلایل انتخاب‌ها و ارزیابی‌های انجام شده، مانع تصمیم‌گیری فوری و هیجانی می‌شود و فرصتی برای بازبینی و اصلاح قضاوت‌ها فراهم می‌کند.

پادزهرهای تیمی: تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی اغلب در قالب گروه یا تیم انجام می‌شوند. استفاده از پادزهرهای تیمی می‌تواند اثر لنگر را کاهش دهد:

- جلسه‌های بازبینی گروهی و تحلیل چندمعیاره: حضور چندین دیدگاه و ارزیابی مستقل می‌تواند تصمیم‌های اولیه را چالش‌برانگیز کند و اثر لنگر را کاهش دهد.
- تخصیص نقش‌های انتقادی: افراد تیم می‌توانند نقش «مدافع دیدگاه مخالف» یا «بازرس سوگیری» را داشته باشند تا تصمیم‌ها از نظر اثر لنگر بررسی شوند.
- تنوع تیمی: تیم‌های با ترکیب تجربه، تخصص و پس‌زمینه‌های متفاوت، امکان انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش تأثیر لنگر را فراهم می‌کنند.

پادزهرهای تیمی: تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی اغلب در قالب گروه یا تیم انجام می‌شوند. استفاده از پادزهرهای تیمی می‌تواند اثر لنگر را کاهش دهد:

- جلسه‌های بازبینی گروهی و تحلیل چندمعیاره: حضور چندین دیدگاه و ارزیابی مستقل می‌تواند تصمیم‌های اولیه را چالش‌برانگیز کند و اثر لنگر را کاهش دهد.
- تخصیص نقش‌های انتقادی: افراد تیم می‌توانند نقش «مدافع دیدگاه مخالف» یا «بازرس سوگیری» را داشته باشند تا تصمیم‌ها از نظر اثر لنگر بررسی شوند.
- تنوع تیمی: تیم‌های با ترکیب تجربه، تخصص و پس‌زمینه‌های متفاوت، امکان انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش تأثیر لنگر را فراهم می‌کنند.

پادزهرهای سازمانی و فرایندی: سطح سازمان و فرایندها نیز نقش کلیدی در کاهش اثر سوگیری لنگراندازی دارند:

- استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مبتنی بر داده و هوش مصنوعی قابل توضیح: ابزارهای هوشمند می‌توانند اطلاعات اولیه را تحلیل و فیلتر کنند و به تصمیم‌گیرندگان کمک کنند تا کمتر تحت تأثیر لنگر قرار گیرند.
- استانداردهای فرایندسازی و شاخص‌های ارزیابی: ایجاد چارچوب‌های مشخص برای ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و جبران خدمات و انتخاب کارکنان باعث کاهش اثر لنگر اولیه می‌شود.

- فرایندهای بازخورد مستمر: بازخورد ساختاریافته و دوره‌ای، تصمیمات اولیه را با شواهد جدید هم‌سو می‌کند و انعطاف‌پذیری سازمانی را افزایش می‌دهد.

ترکیب پادزهرها و الگو یا چارچوب مفهومی پیشنهادی: تحلیل فراترکیب نشان داد که ترکیب چندین پادزهر در سطوح فردی، تیمی و سازمانی بیشترین اثربخشی را دارد. به عبارت دیگر، کاهش اثر لنگراندازی نیازمند رویکرد چندسطحی و سیستماتیک است:

- سطح فردی → آگاهی و بازاندیشی؛
- سطح تیمی → جلسات بازبینی و نقش‌های انتقادی؛
- سطح سازمانی → استانداردسازی فرایندها و سیستم‌های داده‌محور.

این ترکیب باعث می‌شود اثرهای شناختی لنگر در تصمیم‌های منابع انسانی به حداقل برسد و تصمیم‌های منصفانه، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر داده اتخاذ شوند.

در ادامه، جدول جامعی برای کاهش اثر سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری منابع انسانی ارائه شده که سطح اثر، نوع پادزهر و توضیحات آن را مشخص می‌کند.

جدول ۵. مؤلفه‌های کاهش اثر سوگیری لنگراندازی در تصمیم‌گیری منابع انسانی

سطح اثر	نوع پادزهر	توضیحات و سازوکارها	اثر مورد انتظار
فردی	آگاهی‌بخشی شناختی	آموزش مدیران و کارکنان درباره ماهیت سوگیری‌های شناختی و اثرهای لنگر	کاهش اثر لنگر اولیه و افزایش نقدپذیری تصمیمات
فردی	در نظر گرفتن نقطه مقابل	بررسی فعال تصمیمات و فرضیات از منظر مخالف	به چالش کشیدن قضاوت‌های اولیه و کاهش تعصب
فردی	بازاندیشی و مستندسازی دلایل	نگارش دلایل تصمیم‌گیری و ارزیابی‌ها	کاهش تصمیم‌گیری فوری و هیجانی، افزایش شفافیت
تیمی	جلسه‌های بازبینی گروهی	ارزیابی مستقل تصمیم‌ها توسط چند عضو تیم	کاهش اثر لنگر از طریق تحلیل چندمعیاره
تیمی	نقش‌های انتقادی	اختصاص افراد برای بررسی و نقد تصمیم‌ها	شناسایی و کاهش سوگیری‌های فردی در تیم
تیمی	تنوع تیمی	ترکیب تجربه، تخصص و پس‌زمینه‌های متفاوت	افزایش انعطاف‌پذیری و دیدگاه‌های جایگزین
سازمانی	سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مبتنی بر داده و هوش مصنوعی	استفاده از ابزارهای هوشمند برای تحلیل اطلاعات و کاهش وابستگی به لنگر	تصمیم‌های مبتنی بر شواهد و کاهش خطاهای شناختی
سازمانی	استانداردسازی فرایندها و شاخص‌های ارزیابی	ایجاد چارچوب مشخص برای ارزیابی عملکرد، انتخاب کارکنان و جبران خدمات	کاهش اثر لنگر و افزایش عدالت و کارآمدی
سازمانی	فرایندهای بازخورد مستمر	ارائه بازخورد ساختاریافته و دوره‌ای	هم‌سوسازی تصمیم‌های اولیه با شواهد جدید و افزایش انعطاف‌پذیری

تحلیل هم‌افزایی پادزهرها در سطوح مختلف و سازوکار تعامل آنها

در این بخش، تمرکز بر تحلیل چگونگی تعامل و هم‌افزایی عوامل در سطوح فردی، تیمی و سازمانی برای کاهش اثر سوگیری لنگراندازی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیب هوشمندانه عوامل می‌تواند اثر لنگر را به‌طور چشمگیری کاهش دهد و تصمیم‌گیری منابع انسانی را به‌سمت منطقی‌تر شدن سوق دهد.

تعامل سطح فردی و تیمی: پادزهرهای فردی مانند آگاهی‌بخشی شناختی، بازاندیشی، مستندسازی دلایل و در نظر گرفتن نقطه مقابل، پایه‌های اصلی کاهش سوگیری هستند. این اقدام‌ها موجب افزایش توانایی خودنظارتی مدیران و

کارکنان در مواجهه با تصمیم‌های اولیه می‌شود. وقتی این اقدامات با جلسات بازبینی گروهی، نقش‌های انتقادی و تنوع تیمی ترکیب می‌شوند، تیم قادر خواهد بود تصمیمات اولیه افراد را مورد ارزیابی مجدد قرار دهد و اثر لنگر را کاهش دهد. مطالعات نشان می‌دهد که بازخورد هم‌زمان تیمی و فردی موجب می‌شود که مدیران در تصمیم‌گیری‌های حساس، کمتر تحت تأثیر اطلاعات اولیه قرار گیرند و دیدگاه‌های جایگزین را مدنظر قرار دهند.

تعامل سطح تیمی و سازمانی: تم‌ها و کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهند که تیم‌ها بدون چارچوب‌ها و ابزارهای سازمانی نمی‌توانند اثر پایداری بر کاهش لنگر داشته باشند. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم مبتنی بر داده و هوش مصنوعی و فرایندهای استانداردسازی و شاخص‌های ارزیابی، تیم‌ها را قادر می‌سازند تا تصمیم‌های خود را با شواهد واقعی هم‌سو کنند. به عبارت دیگر، تیمی که به داده‌ها دسترسی دارد و بازخورد مستمر از سطح سازمان دریافت می‌کند، می‌تواند به‌صورت هم‌افزا از پادزهرهای فردی بهره‌بردار و تصمیم‌های عینی‌تر و مبتنی بر شواهد اتخاذ کند. این تعامل باعث می‌شود که اثر لنگر نه تنها کاهش یابد، بلکه انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش یابد.

تعامل سطح فردی و سازمانی: پادزهرهای فردی و سازمانی در یک چرخه بازخوردی متصل هستند. آموزش‌های فردی و بازاندیشی، هنگامی که با سیستم‌های هوشمند تصمیم‌گیری، فرایندهای بازخورد مستمر و سیاست‌های استاندارد شده سازمانی ترکیب شوند، موجب می‌شوند که تصمیم‌های فردی با اهداف و سیاست‌های کلی سازمان هم‌سو شوند. این هم‌افزایی، به کاهش خطاهای شناختی ناشی از لنگراندازی و افزایش کیفیت تصمیمات منابع انسانی منجر می‌شود. علاوه‌براین، تعامل این سطوح، زمینه را برای یادگیری سازمانی فراهم می‌کند؛ یعنی هر تصمیم اولیه و تجربه تیمی می‌تواند به اصلاح فرایندها و ارتقای دانش سازمانی منجر شود.

مسیرهای سازوکاری: تحلیل مفهومی نشان می‌دهد که هم‌افزایی پادزهرها از طریق سه مسیر اصلی اثر می‌کند:

- مسیر بازخوردی: بازخورد مستمر فردی و تیمی با داده‌های سازمانی، اثر لنگر را تعدیل می‌کند.
- مسیر تقویتی: آموزش و آگاهی‌بخشی موجب تقویت مهارت‌های شناختی و کاهش وابستگی به لنگر اولیه می‌شود.
- مسیر هم‌سوکننده: هماهنگی میان سطوح فردی، تیمی و سازمانی موجب ایجاد تصمیم‌های هم‌سو با اهداف استراتژیک سازمان می‌شود و تعارض‌های ناشی از سوگیری را کاهش می‌دهد.

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که پادزهرهای شناختی در سطوح مختلف سازمان، تنها زمانی اثرگذار هستند که به‌صورت سیستمی یکپارچه و هم‌افزا عمل کنند. این هم‌افزایی، مسیرهای مشخصی برای کاهش اثر لنگراندازی ایجاد می‌کند و موجب تصمیم‌گیری منابع انسانی منطقی‌تر، شفاف‌تر و مبتنی بر شواهد می‌شود. الگو یا چارچوب مفهومی نهایی، این تعامل و مسیرهای اثرگذاری پادزهرها را نمایش می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه هر سطح به دیگری وابسته است و چه سازوکارهایی باعث کاهش سوگیری می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که تصمیم‌های مدیران منابع انسانی، از جمله در زمینه استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به‌شدت تحت تأثیر اطلاعات اولیه و نقاط مرجع قرار دارند. حتی مدیران با تجربه نیز در

مواجهه با داده‌های اولیه، گرایش دارند که از لنگرهای اولیه صرف‌نظر نکنند و این امر می‌تواند باعث تصمیم‌های غیربهبوده شود. در این راستا باید گفت تکیه بیش از حد بر اطلاعات اولیه، تفکر قالبی و مقاومت در برابر اطلاعات جدید، از سازوکارهای شناختی بسیار مهم شکل‌دهنده لنگراندازی هستند. این سازوکارها باعث می‌شوند که مدیران به جای ارزیابی مستقل داده‌ها، به گونه‌ای تصمیم بگیرند که با انتظارات اولیه هم‌خوانی داشته باشد. نتایج در عین حال نشان داد که استفاده از رویکردهای آگاهی‌بخشی، اصلاح نقاط مرجع و اقدام‌های نظارتی ساختاریافته، می‌تواند اثرهای سوگیری لنگر را کاهش دهد. به طور مشخص، تکنیک‌هایی مانند کدگذاری معکوس، دیدگاه متقابل و مشاوره جمعی در سطح تیمی و سازمانی، باعث افزایش انعطاف‌پذیری تصمیم‌ها و کاهش انحراف ناشی از لنگراندازی شده‌اند. در خصوص تفاوت‌های زمینه‌ای و سطحی، یافته‌ها نشان داد که شدت و شکل اثر لنگراندازی می‌تواند بسته به نوع سازمان، سطح تصمیم‌گیر و زمینه فرهنگی یا صنعتی متفاوت باشد. برای مثال، در سازمان‌های با فرایندهای تصمیم‌گیری رسمی و شفاف، اثر لنگر کمابیش کمتر است؛ اما در محیط‌های تصمیم‌گیری غیررسمی یا با داده‌های نامتقارن، اثر لنگر تقویت می‌شود.

فراترکیب مطالعات در این پژوهش نشان داد که یک الگوی چندسطحی از پادزهرهای شناختی، می‌تواند به شکل مؤثری اثرهای سوگیری لنگر را کاهش دهد. این الگو شامل سازوکارهای فردی (آگاهی و بازخورد)، تیمی (مشاوره جمعی و بازبینی همکاران) و سازمانی (سیاست‌ها و چارچوب‌های ساختاری) است.

در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که سوگیری لنگراندازی، هم نوعی خطای فردی و هم یک پدیده سازمانی است که بر تصمیم‌های کلیدی منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و اتخاذ استراتژی‌های پادزهری مناسب، می‌تواند کارایی تصمیم‌گیری را بهبود بخشد. یکی از دستاوردهای اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل سازوکارهای شناختی پشت سوگیری لنگراندازی و اثرهای پادزهرهای شناختی است. مطالعات کیفی و نظری نشان می‌دهند که لنگراندازی در تصمیم‌گیری منابع انسانی، هم تحت تأثیر اطلاعات اولیه قرار دارد و هم به واسطه چندین فرایند روان‌شناختی و سازمانی تقویت می‌شود. این نتایج با یافته‌های ژائو (۲۰۲۵)، سیفی و همکاران (۲۰۲۵)، خمیلچی و بن‌احمد (۲۰۲۵) و میتگارد و سلارت (۲۰۲۵) و نیز مطالعات مبتنی بر هوش مصنوعی کارتر و لیو (۲۰۲۵) و تتودورا کوپولوس و همکاران (۲۰۲۵) هم‌خوانی دارد.

با توجه به شواهد پژوهش، اثربخشی استراتژی‌ها، به سطح اجرای آن‌ها و ترکیب سازوکارها بستگی دارد. به عبارت دیگر، استفاده هم‌زمان از روش‌های فردی، تیمی و سازمانی، بهترین نتیجه را برای کاهش اثرهای سوگیری لنگر فراهم می‌آورد. این یافته‌ها تأیید می‌کنند که پادزهرهای شناختی، باید چندسطحی و ترکیبی باشند تا ضمن حفظ استقلال تصمیم‌گیری، تصمیم‌های منابع انسانی را به سمت منطقی‌تر شدن هدایت کنند. تحلیل یافته‌ها و الگو یا چارچوب مفهومی این پژوهش، پیامدهای نظری چشمگیری دارد که می‌تواند چارچوب علمی تصمیم‌گیری استراتژیک در منابع انسانی و اقتصاد رفتاری را گسترش دهد.

با وجود دقت و جامعیت در اجرای فراترکیب کیفی، این پژوهش با چند محدودیت مواجه بوده است. اول، تمرکز اصلی بر مقاله‌ها و منابع منتشرشده به زبان‌های انگلیسی و فارسی بود و مطالعات مرتبط به زبان‌های دیگر نادیده گرفته شده است. دوم، ماهیت کیفی - تفسیری پژوهش به گونه‌ای است که برداشت‌ها و کدگذاری‌ها، تحت تأثیر قضاوت پژوهشگر قرار دارد؛ هرچند معیارهای اعتبار و تأییدپذیری رعایت شد، امکان سوگیری تفسیر وجود دارد. سوم، مقیاس زمانی به مطالعات جدید و مهم چند سال اخیر محدود بوده و تحلیل بلندمدت یا تاریخچه‌ای گسترده از تأثیر لنگراندازی در منابع انسانی لحاظ نشده است.

در نهایت، پژوهش بیشتر روی منابع انسانی تمرکز داشت و تعمیم مستقیم نتایج به سایر حوزه‌های سازمانی یا صنعتی بایستی با احتیاط باشد. مطالعات آینده می‌توانند با گسترش دامنه جغرافیایی و زبانی منابع، شواهد گسترده‌تری از سوگیری لنگراندازی و اثرهای پادزهرها ارائه دهند. علاوه بر این، ترکیب روش‌های کیفی و کمی (روش‌های میکس) می‌تواند امکان آزمون فرضیه‌های سازوکاری و ارزیابی اثرهای متغیرهای تعدیلی را فراهم کند.

پژوهش‌های تجربی میدانی و آزمایشگاهی در سازمان‌ها می‌توانند میزان اثربخشی پادزهرها در سطوح فردی، تیمی و سازمانی را اندازه‌گیری کنند و با جمع‌آوری داده‌های طولی، تغییرات و ثبات اثرهای سوگیری را بررسی کنند. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های بزرگ برای پیش‌بینی و مدیریت سوگیری‌ها، می‌تواند افق‌های جدیدی در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیری استراتژیک ایجاد کند.

منابع

- باقری، عباس؛ صابونچی، رضا و فروغی پور، حمید (۱۳۹۹). تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا. مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۱۱۰-۱۳۲.
- خسروی، مهوش؛ شمس مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، اباصلت و خیاطیان، محمدصادق (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های شهر تهران. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۶۰-۸۳.
- رضائی، حمیدرضا؛ ذبیحی، علی و پورآقاجان، عباسعلی (۱۴۰۴). ارائه مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر پدیده لنگر ذهنی سرمایه‌گذاران در بازار سرمایه. علم تصمیم‌گیری و سیستم‌های هوشمند، ۲(۱)، ۱-۲۰.
- عدنان راد، مژگان؛ سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا و قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف‌پذیری: مطالعه‌ای داده‌بنیاد در بخش دولتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۵-۳۶.
- قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ زرجو، شبنم؛ حمزوی، حسین (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری. مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۳)، ۶۰-۸۹.
- کردحیدری، راحیل؛ قاسمیان، علی؛ اسماعیلی، مصطفی (۱۴۰۲). شناسایی سوگیری‌های شناختی سیاست‌گذاران در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک حکمرانی: با رویکرد فراترکیب. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۲(۵۵)، ۱۳۵-۱۷۰.

References

- Adnan Rad, M., Seyednaghavi, M. A. , Vaezi, R. & Ghorbanizadeh, V. (2022). Diagnosis from a Flexibility Perspective: A Grounded Theory Study in the Public Sector. *Public Management Researches*, 15(55), 5-36. doi: 10.22111/jmr.2022.30231.4613 (in Persian)
- Almashyakhi, A. M. (2022). An evidence-based review of e-HRM and its impact on strategic human resource management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 542-556.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management*. (Seventh Edition), New York: Kogan Page.

- Bagheri, A., Saboonci, R. & Foroughipour, H. (2020). Analysis of Outsourcing Strategy of Recruiting and Training of Human Resources and Its Effects on Staff Empowerment in Ministry of Sports and Youth of I.R.I. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 105-132. doi: 10.22034/jhrs.2020.233175.1426 (in Persian)
- Berthet, V. (2022). The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making: A Review of Four Occupational Areas. *Front Psychol*, 4(1), 1-12.
- Berthet, V., Berthet, V. & de Gardelle, V. (2023). The heuristics-and-biases inventory: An open-source tool to explore individual differences in rationality. *Frontiers in Psychology*, 3(14), 1-14.
- Carter, L. & Liu, D. (2025). How was my performance? Exploring the role of anchoring bias in AI-assisted decision making. *International Journal of Information Management*, 82(1), 1-12.
- Chua, A.Y.K., Seth, N. & Banerjee, S. (2025). *Debiasing anchoring bias in the context of telemedicine*. Behaviour & Information Technology.
- Croskerry, P. (2020). *The Cognitive Autopsy: A Root Cause Analysis of Medical Decision Making*. Oxford University Press.
- Demlehner, Q. & Laumer, S. (2024). How the Terminator might affect the car manufacturing industry: Examining the role of pre-announcement bias for AI-based IS adoptions. *Information Management*, 61(1), 1-24.
- Ferdousi, F. & Abedin, N. (2023). Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations. *Sustainability*, 15(4), 1-24.
- Furnham, A. & Boo, H.C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40 (1): 35-42.
- Gächter, S., Johnson, E. J. & Herrmann, A. (2022). Individual-level loss aversion in riskless and risky choices. *Theory and Decision*, 92(3), 599-624.
- Golipour Souteh, R., Zarjou, Sh. & Hamzvi, H. (2025). Identifying and Prioritizing Drivers of National Human Resource Development with a Competency-Based Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 15(3), 60-89. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.551400.2495> (in Persian)
- Harmon-Jones, E. (2019). *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jio, W. & Kero, C.A. (2023). A Meta-Review of Strategic Human Resource Management. *Partners Universal International Research Journal*, 2(3), 109–119.
- Kahneman, D., J. L. Knetsch, R. & Thaler, H. (1986). Fairness and the Assumptions of Economics. *Journal of Business*, 59(4), 285–300.
- Kaufman, B.E. (2015). The evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.
- Khmlichi, N. & Benahmed, N. (2025). Anchoring Bias: A Literature Review on Cognitive

- Mechanisms and Decision-Making Impact. *International Journal of Trade and Management*, 2(4), 195–205.
- Khosravi, M., Shams Morkani, Gh., Khorasani, A. & Khayatian, M.S. (2025). Introducing a Model for Developing Human Resource Management in Science and Technology Parks of Universities in Tehran. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 60-83. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.565704.2528> (in Persian)
- Kordheydari, R., Ghasemian Sahebi, A. & Esmaili, M. (2023). Identifying policymakers' cognitive biases in governance strategic decision-making: A metasynthesis approach. *Journal of Business Management Perspective*, 22(55), 135-170. doi: 10.48308/jbmp.2024.234972.1584 (in Persian)
- Loncharich, M., Robbins, R., Durning, S., Soh, M. & Merkebu, J. (2023). Cognitive biases in internal medicine: A scoping review. *Diagnosis*, 10(3), 205-214.
- Lou, J. & Sun, Y. (2025). Anchoring Bias in Large Language Models: An Experimental Study. *Computation and Language*, 24(2), 1-15
- Ly, D., Shekelle, P.G. & Song, Z. (2023). Evidence for Anchoring Bias During Physician Decision-Making. *JAMA Intern Med*, 183(8), 818–823.
- McMahon, C.J. (2024). Artificial Intelligence and Human Cognition in Cardiovascular Medicine. *Intelligence-Based Medicine: Subspecialty Series*, 4(1), 145-151.
- Miao, X. (2023). Anchoring Effect and People's Behaviour Decision Making: A Case Study. *Highlights in Business, Economics and Management*, 11(3), 206-210.
- Midtgård, K. & Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making. *Administrative Sciences*, 15(6), 1-15.
- Mirbagheri, S.M. & Rafiei Atani, A.O. (2025). Managers' Cognitive Biases in Decision Making: Revisiting an Effective Method. *Sage Open*, 11(5), 1-16.
- Montibeller, G. (2018). Behavioral challenges in policy analysis with conflicting objectives. In Gel, E., Ntamo, L. (eds) *Recent Advances in Optimization and Modeling of Contemporary Problems*. INFORMS, Catonsville, MD.
- Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M. & Bekkers, V. (2020). Designing to Debias: Measuring and Reducing Public Managers' Anchoring Bias. *Encyclopedia of Biostatistics*, 80(4), 565-576.
- Rahimnia, F. & Molavi, H. (2020). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 1035–1056.
- Rezaei, J., Arab, A. & Mehregan, M.R. (2024). Analyzing anchoring bias in attribute weight elicitation of SMART, Swing, and best-worst method. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(2), 918-948.
- Rezaie, H., Zabihi, A. & Pouraghajan, A.. (2025). An interpretive structural model of factors affecting the phenomenon of investors' mental anchoring in the capital market. *Decision Science and Intelligent Systems*, 2(1), 1-201. (in Persian)

- Saifi, I.L., Jahangir, H. & Ashraf, S. (2025). The Impact of Cognitive Biases on Strategic Decision-Making. *Islamia University of Bahawalpur*, 3(02), 1194–1210.
- Shang, C., Zhang, R. & Zhu, X. (2024). Comparison and design of organizational decision mechanisms. *Decision Support Systems*, 178(1), 100-114.
- Sun, G., Kroesen, M. & Rezaei, J. (2025). *Anchoring Bias in Value Function Elicitation Within Multiattribute Value Theory*. Decision Analysis.
- Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A. & Halkiopoulou, C. (2025). Cognitive Bias Mitigation in Executive Decision-Making: A Data-Driven Approach Integrating Big Data Analytics, AI, and Explainable Systems. *Electronics*, 14(19), 1-20.
- Thomas, O. & Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 5–22.
- Turner, S. (2021). *The impact of cognitive biases on the decision making of strategic alliance managers*. A Dissertation Presented Submitted to the National College of Ireland in partial fulfilment of a Master of Business Administration.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Vaidis, D. & Bran, A. (2019). Respectable Challenges to Respectable Theory: Cognitive Dissonance Theory Requires Conceptualization Clarification and Operational Tools. *Front Psychol*, 29(1), 1-10.
- Wang, B. (2023). The Impact of Anchoring Bias on Financial Decision-Making: Exploring Cognitive Biases in Decision-Making Processes. *Studies in Psychological Science*, 5 (2), 41-50.
- Weber, L. & Röseler, L. (2025). Testing the reliability of anchoring susceptibility scores. *Europe's Journal of Psychology*, 21(1), 1-14.
- Wong, R.S. (2024). Debiasing anchoring bias and its knock-on effects. *PLOS ONE*, 19(5), 1-20.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Zhao, Y. (2025). Anchoring Bias: The Power of First Impression on Economic Decision-making. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 187(1), 99-106.