



Investigating the Halo Effect and Anchoring Cognitive Error in the Actions of Urban Leaders: A Case Study of Tehran Municipality

Mahyar Hassani

Doctoral student of Public Management, Faculty of Management, Economics and Development Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran.

Email: hassani.mahyar@ut.ac.ir

0000-0000-0000-0000

Ataollah Rafiee Atani

Assistant Professor, Faculty of Management, Economics and Development Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

Email: rafieiatani@iust.ac.ir

0000-0000-0000-0000

Mohamadreza Hamidzadeh

Professor of Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Email: m-hamidzadeh@gmail.com

0000-0000-0000-0000

Mahdi Abdolhamid

Assistant Professor, Faculty of Management, Economics and Development Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

Email: mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir

0000-0003-4118-4937

Abstract

This study investigates the influence of two cognitive biases—the Halo Effect and Anchoring Cognitive Error—on the performance of urban leaders, with a specific focus on their implications for urban governance. Utilizing a mixed-methods qualitative approach, the research centers on a case study involving district mayors in the Tehran Municipality, employing purposive sampling techniques. Data collection for the qualitative component involved a thorough examination of pertinent texts, along with 20 semi-structured interviews conducted with urban leaders. The interviews were concluded upon reaching theoretical saturation. The findings indicate that the Halo Effect may lead urban leaders to overlook significant issues and potential criticisms, including instances of employee corruption and legal infractions. Similarly, the Anchoring Cognitive Error adversely affects decision-making by fostering intuitive judgments, limiting comprehensive understanding of issues, hindering stakeholder engagement, and resulting in erroneous prioritization. Such intuitive decision-making can stem from excessive self-confidence and reliance on

personal judgment, while cognitive errors manifest as improper prioritization and inadequate resource management. This research highlights the necessity for urban leaders to address these cognitive biases to improve their decision-making processes and actions. The findings suggest that the Halo Effect may arise from structural challenges and managerial inadequacies, potentially linked to insufficient support from higher authorities or biased thinking that overlooks the principles of justice and dynamism within the governance framework. Furthermore, the study identifies five key factors contributing to Anchoring Cognitive Error: reliance on intuitive decision-making, a lack of a comprehensive understanding of issues, deficiencies in stakeholder interaction, neglect of intelligent management in response to rapid environmental changes, and incorrect prioritization coupled with resource management deficiencies. In conclusion, enhancing the performance of urban leaders necessitates structural reforms, increased awareness of the factors influencing decision-making and actions, and adaptability within the governance system. Urban leaders should proactively address cognitive errors, particularly the Halo Effect and Anchoring, by integrating awareness of these biases into their decision-making processes, ultimately aiming to improve policy implementation.

Keywords: Urban governance, Anchoring effect, Cognitive bias, Halo effect, Decision-making.

E-ISSN: 2588-6525 / Center for Strategic Research / The Scientific Journal of Strategy

Journal of "The Scientific Journal of Strategy" © 11 years by Center for Strategic research is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



10.22034/RAHBORD.2024.423485.1612



واکاوی اثر هاله‌ای و لنگر اندازی در کنش حکمرانان شهری، مطالعه موردی شهرداری تهران

مهیار حسنی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

Email: hassani.mahyar@ut.ac.ir

0000-0000-0000-0000

عطاءالله رفیعی آتانی

استادیار دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

Email: rafieiatani@iust.ac.ir

0000-0000-0000-0000

محمدرضا حمیدی زاده

استاد دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

Email: m-hamidzadeh@gmail.com

0000-0000-0000-0000

مهدی عبدالحمید

استادیار دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

Email: mahdi_abdolhamid@iust.ac.ir

0000-0003-4118-4937

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر خطاهای شناختی بر کنش حکمرانان شهری انجام پذیرفته و از نظر روش تحقیق، از رویکرد آمیخته و کیفی بهره برده شده است. جامعه آماری این پژوهش شهرداران نواحی شهرداری تهران بوده و نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات کیفی، از متون مورد بررسی استفاده شده و ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با حکمرانان شهری انجام شده است و پس از حصول اشباع داده، مصاحبه‌ها متوقف گردید. یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که اثر هاله‌ای می‌تواند باعث نادیده گرفتن مسائل و انتقادات احتمالی، مانند فساد کارکنان و نقض قوانین شود. همچنین، خطای لنگر اندازی تصمیم‌گیری شهودی، فقدان دید جامع از مسائل، عدم تعامل با ذی‌نفعان و اولویت‌بندی نادرست را به‌دنبال دارد. تصمیم‌گیری شهودی ممکن است به دلیل اعتماد بیش‌ازحد به خود و ارجاع به خود باشد، برای حکمرانان شهری، پرداختن به این مسائل بسیار اساسی است تا تصمیم‌گیری و اقدامات خود را بهبود بخشند. پژوهش نشان می‌دهد که اثر هاله‌ای می‌تواند ناشی از مشکلات ساختاری و نقص‌های مدیریتی باشد که ممکن است به دلیل عدم حمایت مقامات بالاتر یا تفکرات تبعیض‌آمیز و پویایی در سیستم حکمرانی ایجاد شود. این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که خطای لنگر اندازی نیز از منظر تفکر بنیادین پنج عامل اساسی دارد. این عوامل شامل تصمیم‌گیری شهودی، نبود دیدگاه جامع به مسائل، کاستی در تعامل با ذی‌نفعان، عدم توجه به نیاز به مدیریت هوشمند با توجه به تغییرات سریع محیطی و اولویت‌بندی نادرست و نقص در مدیریت منابع می‌باشند. این پژوهش می‌تواند به‌عنوان فصل جدیدی در پژوهش‌های عرصه حکمرانی قلمداد شود.

کلیدواژه‌ها: خطای شناختی، لنگر اندازی، اثر هاله‌ای، کنش، حکمرانی شهری.



مقدمه و بیان مسئله

حکمرانی شهری، به‌عنوان یکی از مؤثرترین عرصه‌های حکمرانی، دارای اهمیت ویژه‌ای در توسعه و پیشرفت جوامع مدنی است. این عرصه، به برقراری ارتباط میان نهادهای حکومتی و جوامع مدنی اشاره دارد و در جهت ایجاد شهرهای بهتر برای شهروندان و ساکنان آن، تلاش می‌کند (Belle & Cantarelli, 2017). حکمرانی شهری به دنبال ارتقای کیفیت زندگی، افزایش رفاه، مشارکت مردم در فرایندهای سیاسی و حفظ اصول مردم‌سالاری است. از اهداف دیگر آن نیز کاهش تبعیض‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها و ترویج برابری و پایداری در این محیط‌ها می‌باشد؛ اما تحقیقات نشان داده است که دسترسی به اطلاعات لازم و همچنین نگرش جامع حکمران شهری، امکان اخذ تصمیم بهتر و ارتقای عملکرد را فراهم می‌کند. با این حال، باید توجه داشت از آنجا که همه انسان‌ها تمایل دارند «یک ویژگی دشوار را با جایگزین کردن یک ویژگی قابل دسترس‌تر ارزیابی کنند و به‌اصطلاح از میانبرهای ذهنی^۱ استفاده کنند» (کامن، ۲۰۰۲)، در مسیر حکمرانی شهری نیز ممکن است حکمرانان به خطاهای شناختی دچار شوند که می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها داشته باشد (Battaglio & Belardinelli, 2019).

یکی از مهم‌ترین این خطاها، «خطای لنگر اندازی»^۲ است و زمانی رخ می‌دهد که افراد تصمیمات خود را بر اساس ایده‌ها، باورها یا تجربیات گذشته و بدون توجه به اطلاعات جدید یا تغییرات موجود اتخاذ می‌کنند.

لنگراندازی تأثیر فراگیر و قدرتمندی مستقل از عواملی مانند انواع لنگرها، اهمیت نشانه‌های لنگر، دانش، انگیزه و بار شناختی بر قضاوت و تصمیم‌گیری مدیران می‌گذارد (Furnham & Boo, 2011). همچنین، «خطای اثر هاله‌ای»^۴ نیز یکی دیگر از رایج‌ترین خطاهای شناختی است که ممکن است بر عملکرد، ارزیابی و تصمیم‌گیری حکمرانان بسیار تأثیرگذار باشد (Lv & Sun, 2023). این خطا باعث می‌شود که افراد ویژگی‌های خاصی در نظر بگیرند که با تأثیرات پیشین آن شخص در ارتباط است، حتی اگر این ویژگی‌ها نسبت به تجربه‌ها و اطلاعات جدید آن شخص متفاوت باشند. پژوهشگران اخیراً تحقیقات بسیاری در حوزه چگونگی تأثیر سوگیری‌های شناختی

1. Heuristic

2. Kahneman

3. Anchoring Effect

4. Halo Effect



بر تصمیم‌گیری، قضاوت، ارزیابی و عملکرد در خدمات عمومی انجام داده‌اند. به‌عنوان مثال:

Barrows, Henderson, (Serritzlew, 2016)؛ (Baekgaard, 2017)؛ (Andersen & Hjortkov, 2016) (& Peterson, 2016) به‌طور مشابه، تعداد زیادی از مطالعات موردی از ۶۰ نهاد عمومی در ۲۳ ایالت و دو نهاد بین‌المللی، سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۱ اخیراً گزارش شده که می‌توان به تلاش‌هایی برای به‌کارگیری بینش‌های رفتاری صحیح در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری اعم از انرژی، محیط زیست، امور مالی، بهداشت و ایمنی، بازار کار، ارائه خدمات، مالیات، ارتباطات، حمل و نقل و ... در آن اشاره کرد؛ اما تحقیقات در مورد اینکه چگونه سوگیری‌های شناختی می‌تواند بر تصمیمات مدیران بخش عمومی و دولتی تأثیر بگذارد محدودتر است. به‌عنوان مثال: (Cantarelli, Belle & Belardinelli, 2020)؛ (Meier, Winter, & O'Toole, 2015) اما «سانجیت دامی»^۲ در کتاب مبانی تحلیل‌های اقتصاد رفتاری بر اساس آزمایش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که افراد دارای تجربه و خبره نه تنها از سوگیری‌های شناختی مصون نیستند، بلکه در برخی موارد حتی بیشتر از مردم عادی دچار سوگیری هستند (رفیعی آتانی و حسنی، ۱۴۰۰). به همین دلیل، درک اینکه چگونه سوگیری‌های شناختی بر تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران در سازمان‌های عمومی و دولتی تأثیر می‌گذارد، برای مطالعات مدیریت دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این تصمیمات می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر زندگی حال و آینده شهروندان داشته باشد؛ بنابراین، در این پژوهش، به واکاوی سوگیری‌های شناختی لنگر اندازی و اثر هاله‌ای بر کنش حکمرانان شهری پرداخته شده و نشان داده شده که این سوگیری‌ها چگونه می‌توانند عملکرد حکمرانان و سایر کنشگران عرصه حکمرانی شهری را تحت تأثیر قرار داده و به‌طور کلی فضای حاکم بر حکمرانی شهری را به سمت بهبود و یا نزول عملکرد سوق دهد. همچنین این تحلیل سبب می‌شود، راهکارهای ضروری جهت بهبود فرایندهای حکمرانی شهری شناسایی و فراهم گردد. این پژوهش دو هدف عمده را پیگیری می‌کند که به شرح زیر می‌باشد:

❖ واکاوی اثر هاله‌ای در کنش حکمرانان شهری در شهرداری تهران؛

❖ واکاوی اثر سوگیری شناختی لنگراندازی در کنش حکمرانان شهری شهر

تهران.

1. OECD
2. Sanjit Dhami

۱. پیشینه پژوهش

«گونکالس»^۱ در سال ۲۰۲۳ در پژوهشی با عنوان «سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری: کاربردهای مدیریت استراتژیک و بهبود عقلانیت»، سوگیری‌های شناختی و تأثیر آن بر تصمیم‌های استراتژیک را بررسی کرده است. در این پژوهش نشان داده شده است که تعصبات شناختی، انحرافات از عقلانیت است که می‌تواند بر نتایج تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد و گاهی منجر به نتایج نامطلوب شود. «ماری تریز»^۲ در پژوهشی در سال ۲۰۱۸ با عنوان «آگاهی مدیران از تصمیم‌گیری خود: بحث در مورد سوگیری‌های شناختی» تأثیر سوگیری‌های شناختی را بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران، به‌ویژه در زمینه مدیریت افراد مورد بررسی قرار داده است و به این نتیجه رسید که مدیران غالباً تمایل دارند اطلاعات را به سرعت پردازش کرده و برای سهولت شناختی از قضاوت شهودی بهره برده و بر اطلاعات در دسترس بسنده کرده و تصمیم‌گیری کنند. «کرگارد»^۳ و همکارانش نیز در سال ۲۰۱۹ در پژوهشی با عنوان «مدیران بخش دولتی: تصمیم برای ترک یا ماندن در یک شغل» به بررسی دلایل خروج مدیران بخش دولتی از موقعیت‌های خود پرداخته است و عوامل متنوعی از فشار و کشش را شناسایی کرد که بر ترک کار مدیریتی تأثیر می‌گذارد، از جمله بازسازی ساختارهای سازمانی؛ مدل‌سازی مجدد ویژگی‌های شغلی و تصمیمات جابجایی مدیریتی.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

عنوان مقاله	نویسندگان	روش	خلاصه یافته‌های پژوهش	محدودیت‌های پژوهش
پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در بخش دولتی: دیدگاه مدیران صف جدید	(Astuti & Rachmawati, 2023)	روش کیفی (مرور متون و مصاحبه)	نگرش مدیران صف تازه منصوب به سیستم ارزیابی عملکرد، نیازمند توجه سیاست‌گذاران به منظور تدوین سیاست‌هایی است که بتواند عملکرد کارکنان را بهبود دهد اما در عین حال ساده و آسان در اجرا باشد. این نتایج می‌تواند ترغیب‌کننده باشند تا	-----

1. Arlos Alberto Goncalves
2. Marie-Thérèse
3. Cregård

عنوان مقاله	نویسندگان	روش	خلاصه یافته‌های پژوهش	محدودیت‌های پژوهش
			ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک فرایند مهم برای توسعه، انگیزه‌بخشی و ارزیابی کارکنان مورد توجه قرار گیرد.	
تحلیلی بر مداخلیت حکمرانی شهری شایسته اسلامی در تعمیق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت	(فیروزی و سجادیان، ۱۳۹۷)	توصیفی - تحلیلی	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نه تنها افرادی که در حکومت شهری اسلامی مشغول به کار می‌شوند، بلکه همچنین افراد با سطح تحصیلات بالا، برای توسعه شهرها نقش مهمی دارند. این اشخاص نه تنها باید از نظر شرعی و اخلاقی مناسب باشند، بلکه از نظر مهارت‌های اداری و اقتصادی نیز می‌بایست مرتفع باشند تا بتوانند شهرها را بهبود بخشند. همچنین، تأکید بر اصول اخلاقی اسلامی نیز باید به‌عنوان یکی از معیارهای انتخاب مسئولان شهری مورد توجه قرار گیرد.	در این تحقیق، محدودیت‌های تحقیق به دنبال بررسی تأثیر اصول اخلاقی و مذهبی در حکومت شهری می‌گردد. برای تحقیقات بیشتر در این زمینه، می‌توان به شیوه‌های تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های شهری با توجه به اصول اخلاقی اسلامی و نیز مدیریت منابع مالیات‌های متناسب با اصول دینی اشاره کرد. تحقیقات بعدی می‌تواند به تأثیر این اصول در بهبود شهرها و رفاه شهروندان معطوف شود.
حکمرانی شهری در راستای عملکرد سازمان‌های محلی با بررسی مدل‌های متفاوت در جهان	(حسینی، ۲۰۲۰)	روش توصیفی و تحلیلی	حکمرانی در سطح میکرو-ماکرو فضایی منجر به خودسازماندهی جوامع شهری و تکه شدن قدرت دولتی می‌شود. مشارکت شهروندان و گروه‌های اجتماعی علاوه بر بازیگران دولتی برای بهبود کیفیت	این مطالعه از نظر تعمیم محدود است، زیرا به‌طور خاص بر بستر متروی تهران تمرکز دارد و ممکن است پیچیدگی‌ها و

عنوان مقاله	نویسندگان	روش	خلاصه یافته‌های پژوهش	محدودیت‌های پژوهش
			زندگی و رفاه گروه‌های ذی‌نفعان مختلف ضروری است.	تغییرات حکمرانی در محیط‌های مختلف شهری را به‌طور کامل نشان ندهد.
حکمرانی خوب شهری در ایران: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و معرفه‌ها	(آدینه وند و علیان، ۱۳۹۵)	الگوی تحلیلی تاپسیس	نبود حاکمیت قانون و کمبود مشارکت می‌تواند چالش‌های اساسی در حکمرانی شهری ایران ایجاد کند. این موضوع نشان می‌دهد که برای بهبود وضعیت حکمرانی شهری، نیاز به توسعه حاکمیت قانون و افزایش مشارکت شهروندان و دولتی برای تدوین و اجرای قوانین و مقررات شهری وجود دارد.	-----
نقش حکمرانی خوب و اقتصاد مقاومتی در توسعه شهری	(زمانیان، دهمرده قلعه نو و دادخواه، ۱۳۹۷)	کمی و کیفی (تحلیلی، توصیفی و معادلات ساختاری)	نتایج تحلیل نشان می‌دهد که حکمرانی شهری به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده در این روابط تأثیر معنی‌داری دارد؛ به عبارت دیگر، تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت شهری با ضریب ۰/۶۳۱ و توسعه شهری با ضریب ۰/۶۲۹ معنی‌دار و مهم است. همچنین، تأثیر اقتصاد مقاومتی بر مدیریت شهری با ضریب ۰/۶۴۵ و بر توسعه شهری با ضریب ۰/۶۷۹ معنی‌دار و مهم است.	داده‌های محدود، محدودیت زمانی، محیط مطالعه خاص، افزایش پیچیدگی تحلیل به دلیل تأثیر متغیرهای متعدد



عنوان مقاله	نویسندگان	روش	خلاصه یافته‌های پژوهش	محدودیت‌های پژوهش
تعبص، اثر هاله‌ای و اثر هاله‌ای معکوس: ادبیات سیستماتیک	(Noor, Beram, & Yuet, 2023)	مرور سیستماتیک	مطالعه مروری، یافته‌ها را به شش موضوع اصلی تقسیم کرد: معلمان و تدریس، وظایف دانشجویان، مدیریت، جرم، روانشناسی و امتیازگیران.	عدم اطمینان در مورد جامعیت جستجو در مرور سیستماتیک
مدیریت منابع انسانی عمومی رفتاری: شواهد تجربی در مورد سوگیری‌های شناختی و مداخلات رفتاری	(Cantarelli, Belle, & Belardinelli, 2020)	آزمایش پیمایشی میدانی	تصمیمات پرسنل پرستاری در حوزه عملیات بهداشتی تحت تأثیر فشارهای اجتماعی، وجود گزینه فریبده و چهارچوب‌بندی منفی گزینه‌ها بوده است. علاوه بر این، تعصبات مانند لنگراندازی و اثر هاله‌ای به‌شدت بر ارزیابی عملکرد زیردستان تأثیر گذاشت. تصمیمات در حوزه سیاست‌های بهداشتی نیز تحت تأثیر سوگیری قرار می‌گیرد.	عدم اطلاعات در خصوصیات پرسنل، متفاوت بودن اثربخشی مداخله‌های تخریب‌کننده در تعصبات شناختی مختلف، نیاز به مطالعات آینده برای بررسی بیشتر مکانیسم‌های علی پشت نتایج آزمایشی و مقایسه فرضیات عقلانیت
سوگیری‌های شناختی در ارزیابی عملکرد: شواهد تجربی در مورد تأثیرات لنگراندازی و اثر هاله‌ای یا مدیران و کارکنان بخش عمومی	(Belle & Cantarelli, 2017)	آزمایش میدانی مصنوعی را بر روی یک نمونه از ۶۰۰ مدیر و کارمند بخش دولتی	سوگیری‌های شناختی، به‌ویژه خطای لنگراندازی و اثر هاله‌ای، بر عملکرد در بخش دولتی تأثیر می‌گذارد. وجود این سوگیری‌ها نشان می‌دهد که قضاوت‌های ارزیابی‌کنندگان عملکرد ممکن است به‌طور سیستماتیک جانبدارانه باشد و به‌طور بالقوه بر تصمیمات مربوط به ترفیع، پاداش و پیشرفت شغلی تأثیر بگذارد.	عدم اطمینان در مورد تعمیم‌پذیری یافته‌ها به زمینه‌ها و بخش‌های مختلف، فقدان اطلاعات در مورد جمعیت‌شناسی خاص یا ویژگی‌های نمونه، عدم بررسی سایر خطاهای شناختی بالقوه

عنوان مقاله	نویسندگان	روش	خلاصه یافته‌های پژوهش	محدودیت‌های پژوهش
تأثیر سوگیری‌های شناختی بر تصمیم‌گیری مدیران حوزه‌های استراتژیک	(Turner, 2021)	کمی (تحلیل آماری)	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران استراتژیک تحت تأثیر سوگیری اعتماد به نفس بیش از حد و سوگیری لنگراندازی قرار دارند. این مقاله پیشنهاد می‌کند که مدیران استراتژیک باید از تأثیر خطاهای شناختی بر فرایند تصمیم‌گیری خود آگاه باشند و باید به‌جای توجیه آن‌ها، به دنبال رد پیش‌بینی‌های اولیه باشند. همچنین، قبل از تعیین رسمی اهداف، بر روی رفتارهای مورد انتظار توافق داشته و نتایج را تجزیه و تحلیل کنند که امکان پیش‌بینی داده محور و تصمیم‌گیری بهتر را فراهم می‌کند	حجم نمونه نظرسنجی انجام شده در این پژوهش نسبتاً کوچک بود و تنها ۳۸ مدیر استراتژیک را تشکیل می‌داد. این مطالعه سایر خطاهای شناختی بالقوه‌ای که ممکن است بر روند تصمیم‌گیری مدیران استراتژیک و تأثیر بگذارد و دامنه تحقیق را محدود کند را مورد بررسی قرار نداد.

با توجه به مطالعه و ارزیابی پیشینه و ادبیات پژوهشی در این زمینه، پژوهشی که به بررسی و کشف خطاهای شناختی در تصمیم‌گیری و کنش حکمرانان، به‌ویژه حکمرانان شهری پرداخته باشد، مشاهده نگردید. از این رو نوآوری این پژوهش فتح باب بررسی آثار خطاهای شناختی (که امری اجتناب‌ناپذیر در تصمیم‌گیری انسان‌ها به‌شمار می‌آید) در حوزه حکمرانی و به‌ویژه حکمرانی شهری می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به آثاری که این خطاها بر نتایج تصمیمات و کنش حکمرانان دارد، بررسی و شناسایی این خطاها و چگونگی تأثیر آن‌ها بر عملکرد حکمرانان امری ضروری به‌شمار می‌آید.



۲. چهارچوب نظری

۲-۱. حکمرانی شهری

امروزه حکمرانی^۱ یکی از رایج‌ترین و پرکاربردترین اصطلاحات علوم اجتماعی در سطح جهان است و به اشکال مختلفی تعریف می‌شود. یکی از متداول‌ترین تعاریف حکمرانی، فرایند انتخاب افرادی است که قادر به اخذ تصمیمات سیاسی معتبر هستند (حسنی، ۱۴۰۲). حکمرانی شهری فرایندی پیچیده است که هم عاملان رسمی مدیریت شهری و هم کنشگران غیررسمی حقوق مدنی را شامل می‌شود که تعاملات پیچیده آن‌ها می‌تواند منجر به هم‌سویی منافع رقابتی بین عاملان و شهروندان گردد (دهبان یزدانی و پوردرویشی، ۲۰۲۱). حکمرانی شهری به دنبال حمایت از رشد شهری است به گونه‌ای که محیطی مناسب برای زندگی کارآمد و خوشایند ساکنان، متناسب با ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی آن‌ها ایجاد کند. همچنین از دیگر اهداف کلان حکمرانی شهری، می‌توان به تقویت و ارتقای سازمان‌ها، نهادها و اجتماعات محلی به منظور بازسازی جامعه مدنی، کاهش فقر و از بین بردن تبعیض‌های اجتماعی، قومی و فرهنگی در شهرها، تشویق مشارکت و مشارکت فعال افراد و صاحبان منافع در فرایندهای سیاسی شهری اشاره کرد. همچنین در زمینه اهداف عملکردی حکمرانی شهری می‌توان به مبارزه با فساد، بهبود کیفیت زندگی و افزایش سطح رفاه برای تمامی شهروندان، حفظ اصول مردم‌سالاری، ایجاد فرصت‌ها و زمینه‌هایی برای مردم به منظور بیان خواسته‌ها و تمایلات خود در زندگی، تقویت امنیت، ترویج برابری و حفظ پایداری در شهرها اشاره کرد (دهبان یزدانی و پوردرویشی، ۲۰۲۱)؛ اما آنچه در بررسی حکمرانی شهری نباید مورد غفلت واقع شود، انسان حکمران به عامل کنش و تصمیم‌گیر است که می‌تواند رشد و شکوفایی شهر را دنبال کند و اهداف متعالی حکمرانی شهری را محقق سازد. انسان حکمران نیز ممکن است با وجود تلاش و نیت کاملاً خیرخواهانه، به دلایل متعددی در کنش و تصمیمات خود دچار خطاهای شناختی شود. نمونه‌ای از مهم‌ترین خطاهای شناختی در این حوزه، خطای لنگر اندازی و اثر هاله‌ای است که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

۲-۲. خطای شناختی (اثر هاله‌ای و لنگر اندازی)

اصطلاح «خطای شناختی» در حکمرانی به تمایل باطنی برای اتخاذ تصمیمی اشاره دارد که ممکن است تحت تأثیر یک ایده، مفهوم، باور، تجربه و یا تحت تأثیر پیش‌فرض‌های ذهنی و استدلال نادرست حکمران شهری باشد (دهبان یزدانی و پوردرویشی، ۲۰۲۱). همچنین خطای شناختی می‌تواند بر استفاده از میانبرهای ذهنی برای سرعت بخشیدن به فرایندهای پردازش اطلاعات در هنگام تصمیم‌گیری دلالت کند (Lipnevich & Eßer, 2023). این میانبرها، راه‌حل‌های موقت یا استراتژی‌های کوتاه‌مدتی هستند که ممکن است سعی داشته باشد با تسهیل عملیات ذهنی، کاهش بار شناختی و غلبه بر محدودیت‌های زمانی، مشکلات را کاهش دهند؛ اما اتخاذ این میانبرها در حین پردازش اطلاعات ممکن است منجر به اشتباهات سوگیریانه در قضاوت و خطاهای شناختی شود. برخلاف استدلال آگاهانه، سوگیری‌ها معمولاً مبتنی بر پردازش خودکار و اغلب ناخودآگاه اطلاعات هستند. در مطالعات پیشین بسیاری از سوگیری‌ها توسط دانشمندان شناختی کشف شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

(Epley & Gilovich, 2006) (Trevors, Muis, & Pekrun, 2016) (Graham & Anderson, 2007)
(Peter & Koch, 2016) (Nyhan & Reifler, 2010, 2015) (Tversky & Kahneman, 1974)

یکی از شناخته‌شده‌ترین سوگیری‌ها، خطای لنگر اندازی است. وقتی فردی تصمیمات بعدی را بر بنیان استفاده از دانش قبلی قرار می‌دهد، مرتکب اشتباه لنگراندازی می‌شود. محققان این فرضیه را مطرح کردند که شبکه پیچیده‌ای از فرایندهای شناختی، از جمله بازیابی حافظه، درک زبان، شناخت اجتماعی و خلاقیت، ممکن است منبع مکانیسم‌های اساسی برای لنگر انداختن باشد.

لنگر اندازی به میزان تلاش مورد نیاز فرد برای فرایند تفکر اشاره دارد و ممکن است در دو سر یک طیف قرار گیرد. لنگر انداختن با جزئیات کم در یک انتهای طیف در نتیجه فرایندهای تفکر و تصمیم‌گیری خودکار و آنی رخ می‌دهد.

در این حالت، افراد کمترین زمان را صرف ارزیابی انتقادی اطلاعات می‌کنند و در نتیجه بدون اینکه زیاد فکر کنند نتیجه‌گیری می‌کنند. در مقابل، تفکر گسترده مورد نیاز برای لنگر انداختن با جزئیات بالا، افراد را ملزم می‌کند که در مقایسه با دانش قبلی خود، مطالب را با دقت بیشتری بررسی کنند؛ ولی ابهام و تعلل بسیار در ارزیابی اطلاعات، سبب انحراف بیشتر در قضاوت و تصمیم‌گیری می‌شود. در نتیجه، سوگیری لنگراندازی می‌تواند حتی در کنکاش و بررسی دقیق اطلاعات نیز رخ دهد؛



بنابراین، خطای لنگراندازی ممکن است به دلیل مشکلات در مقایسه اطلاعات جدید با اطلاعات اولیه نیز رخ دهد. این خطا ممکن است از آنجا به وجود بیاید که مقدار جدیدی که به عنوان ورودی داده می‌شود، بیشتر یا کمتر از مقدار معتبری که برای خطای لنگر اندازی انتظار می‌رود، باشد؛ بنابراین، مشکل ممکن است به دلیل نقض شرایط مقایسه‌ای باشد و نه تنها به دلیل تعلل کردن در اطلاعات اولیه. برای رفع این خطا، می‌توان اعتبار داده‌ها را بررسی نموده و شرایط مقایسه را به درستی تعیین نمود. البته متغیرهای فردی مانند انعکاس شناختی و توانایی شناختی و یا پاسخ‌های غریزی افراد به محرک‌های خاص می‌توانند تأثیرگذار باشد. به نظر می‌رسد سوگیری لنگراندازی یک پدیده مؤثر در زمینه انواع مختلفی از عوامل پردازش اطلاعات مرتبط با شخصیت افراد باشد (Lipnevich & Eßer, 2023).

یکی دیگر از سوگیری‌های شناختی، اثر هاله‌ای است که باعث می‌شود افراد ویژگی‌های شخص دیگری را به گونه‌ای ببینند که با برداشت گذشته آن‌ها از سایر ویژگی‌ها مطابقت داشته باشد. به گفته (Thorndike, 1920)، اثر هاله‌ای به تمایل برداشت کلی فرد از یک فرد برای تأثیرگذاری بر قضاوت خود در مورد صفات یا توانایی‌های خاص آن شخص اشاره دارد.

این سوگیری می‌تواند منجر به ارزیابی و قضاوت نادرست بر اساس اطلاعات محدود یا برداشت‌های اولیه شود (Thorndike, 1920). اصطلاح «هاله» از کلمه یونانی به معنای حلقه‌ای از نور است که خورشید یا ماه را احاطه کرده است. اثر هاله‌ای امکان ایجاد تصویری همگن و جلوگیری از عدم هماهنگی شناختی را فراهم می‌کند. اثر هاله‌ای از تمایل به ارزیابی سازگار پیروی می‌کند. افراد سعی می‌کنند تصویری هماهنگ از شخص یا شیئی که درک می‌کنند، ایجاد کنند (Nufer, 2019). اثر هاله‌ای در دو جهت کار می‌کند: از یک طرف، اطلاعات مثبت، ارزیابی مثبتی از ویژگی‌ها ایجاد می‌کند، در حالی که به طور مشابه، اطلاعات منفی منجر به قضاوت نسبتاً منفی از ویژگی‌ها می‌شود (Gräf & Unkelbach, 2016). از سوی دیگر، اثرات هاله‌ای زمانی رخ می‌دهند که مشخصه‌هایی که باید ارزیابی شوند مبهم یا پیچیده هستند، اما ممکن است به اندازه کافی متمایز باشند تا بر نحوه رتبه‌بندی ویژگی‌های قابل تشخیص تأثیر بگذارند (Noor, Beram, & Yuet, 2023).

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر، در چهارچوب پارادایم تفسیری و به روش کیفی صورت گرفته است. در این پژوهش، در ابتدا در قالب روش مرور سیستماتیک، متون حوزه سوگیری‌های شناختی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری و کنش مدیران و همچنین متون مربوط به حکمرانی شهری مرور و تحلیل شد. در ادامه بر مبنای حساسیت نظری برآمده از مطالعه و تحلیل متون مرتبط، ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با شهرداران نواحی ۱۲۴گانه شهرداری تهران، با نظر داشت حداکثر واریانس متغیرهای زمینه‌ای (سن، منطقه شهرداری و سابقه شغلی) در باب تجارب حکمرانی شهرداران نواحی مختلف شهرداری تهران انجام شده است و پس از اشباع داده مصاحبه‌ها متوقف گردید. همچنین لازم به ذکر است این شهرداران با تأکید بر سابقه بیش از ۷ سال در سمت شهرداری ناحیه انتخاب شدند تا بتوان سوگیری‌های مورد نظر که در طی زمان به وجود می‌آیند را رهگیری نمود. تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی به روش استراوس و کوربین برای کدگذاری ۳ مرحله‌ای مفاهیم، مقوله‌ها و شناخت و بررسی مؤلفه‌های نشان‌دهنده دو اثر هاله‌ای و خطای لنگراندازی در حکمرانان شهری انجام شده است. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش نظری و با بهره‌گیری از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی صورت پذیرفت. هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر پدیده اثر هاله‌ای و لنگر اندازی و پیامدهای آن بر عملکرد حکمرانان شهری بود. متون مصاحبه‌ها با دقت توسط پژوهشگران مطالعه و بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که محتوای آن‌ها به‌خوبی درک شده است. سپس، کدگذاری اولیه انجام شد و بخش‌هایی از متون و جملات مرتبط با سؤالات تحقیق مشخص شد. پس از آن، کدهای مشابه یا معنایی در دسته‌های منطقی گردآوری شدند. مجموع داده‌های کدگذاری شده ۹۴ کد اولیه بود. برای محاسبه توافق بین ارزیابان از شاخص کاپا کوهن استفاده شد. مقدار شاخص کاپا $kappa = Pi = (PAo - PAE) / (1 - PAE)$ برابر با ۰/۸۷۸ محاسبه شده است که در وضعیت عالی قرار دارد.

۴. یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که بیان گردید، در بخش کیفی این تحقیق، ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با شهرداران نواحی شهرداری تهران انجام شد. نمونه‌گیری در این بخش با استفاده از روش نظری و با استفاده از تکنیک‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. یافته‌های این تحقیق در حوزه موضوعی «اثر هاله‌ای» بررسی شد. این



حوزه شامل ۴ مقوله محوری به نام‌های «چشم‌انداز منفی»، «تعمیم شخصی»، «ریسک‌گریزی» و «خوش‌بینی واقع بینانه» می‌باشد. همچنین، در این حوزه ۶ مقوله فرعی و ۴۶ کد اولیه شناسایی شده است. همچنین، در بخش خطای لنگراندازی، ۵ مقوله اصلی شناسایی شده است. این مقوله‌ها عبارت‌اند از: «تصمیم‌گیری شهودی»، «عدم دیدگاه جامع به مسائل»، «عدم تعامل با ذی‌نفعان»، «عدم توجه به لزوم مدیریت هوشمندانه‌تر با تغییرات سریع محیطی» و «اولویت‌بندی نادرست و نقص در مدیریت منابع و امکانات». همچنین، در این بخش ۸ مقوله فرعی و ۴۸ کد اولیه شناسایی شده است. این یافته‌ها و مقوله‌ها به دست آمده از تحقیق، نشان می‌دهند که در مورد اثر هاله‌ای و همچنین خطای شناختی لنگر اندازی، برخی مشکلات و عوامل مؤثر وجود دارند که باید به آن‌ها توجه شود. این اطلاعات می‌تواند به حکمرانان شهری و تصمیم‌گیران در ارتقای عملکرد و بهبود فرایندهای مدیریتی و حکمرانی کمک شایانی نماید.

جدول ۲: مقوله‌ها و کدهای اولیه حاصل از تحلیل

مصاحبه‌های بررسی‌شده	کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی	خطای شناختی
م ۱۷، م ۱، م ۴، م ۵، م ۱۷، م ۱۳، م ۲، م ۵، م ۱۴، م ۲۰، م ۱۸	عدم حمایت کافی از مدیران، احساس اجبار و فشار به پاسخگویی مقامات بالاتر، عدم اختیار برای اصلاح ساختار و کاهش مسائل، احساس اجبار در مطیع بودن نسبت به تحمیل وظیفه و عدم حق اعتراض، روبه زوال دانستن قدرت شهرداری، انتساب و برکناری سلیقه‌ای مدیران و عدم زمان کافی برای پیگیری امور و برنامه‌ریزی بلند مدت و بهینه‌تر امور، بی‌برنامگی در کنترل امور از سوی نهادهای بالاتر، بی‌عدالتی	مقصر و منفی دانستن شرایط و تعمیم آن به دلیل نتیجه منفی عملکردشان	چشم‌انداز منفی	
م ۱۷، م ۲۰، م ۱۳، م ۳، م ۴، م ۱۱، م ۱۸، م ۱۵، م ۵	عدم توجه به مشکلات مالی کارکنان و اهمال کار دانستن آنان، منفعت طلب انگاری پیمانکاران، توجه به‌ظاهر افراد و پذیرش و عدم پذیرش امور شهروندان، اعتماد و فاسد دانستن کارمندان،	تعمیم و تمرکز بر ویژگی‌های فردی	تعمیم شخصی	اثر هاله‌ای

خطای شناختی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مصاحبه‌های بررسی شده
			تعمیم منزلت اجتماعی افراد بر پذیرش و عدم پذیرش کار آنان، دیدگاه منفی نسبت به کارمندان منتقل شده، مؤثر بودن دارایی مالی افراد بر ارزیابی آنان، ناکارآمد دانستن مدیران آکادمیک و تأکید بر اجرایی بودن و برگرفته از دامنه شهردار بودن مدیر، ناکارا دانستن مدیران ستادی در سمت اجرایی، بی توجهی به افکار، نیازها و احساسات، تأثیر اعتبار برند کارفرما، تأثیر فن بیان مراجعه کنندگان، تفاوت در نحوه خدمت‌رسانی به سبب میزان دارایی ساکنان هر منطقه و عدم خدمت‌رسانی یکسان	
	ریسک گریزی	محافظه‌کاری، کم ارزش دانستن تلاش برای بهبود موقعیت و اجتناب از ریسک	فقر آسیب‌شناسی جامع و پاسخگو نبودن مقامات بالاتر، سفارشات از افراد در سطوح بالاتر و اجبار به مطیع بودن، احساس عدم امنیت شغلی و جابه‌جایی‌های سریع و ناعادلانه، عدم حمایت و عدم وجود نظام پاداش و تشویق عادلانه، پافشاری برای ادامه تصمیم، دخالت تجربیات پیشین و ممانعت از ورود ایده‌ها و افکار جدید، اصرار به ادامه برخی پروژه‌های ناکارآمد بدون دلیل منطقی، ترس از کنار گذاشتن نیروهای ناکارآمد به دلیل عوامل ارتباطی، بزرگنمایی بیش از حد انجام یک تصمیم و اجتناب از ورود به آن، عدم استقلال و جسارت به سبب ترس از برچسب تخلف	م ۱۷، م ۱۳، م ۱، م ۱۷، م ۲، م ۴، م ۵، م ۵، م ۱۴، م ۲۰، م ۱۸
	خوش‌بینی غیر واقع‌بینانه	خوش‌بینی به شرایط سازمانی و محیطی	نادیده گرفتن مسائل رفع آسایش شهروندان، عدم توجه به انتقادات و پیشنهادات، عدم توجه به دور زدن قوانین و اخذ رشوه توسط کارمندان، وجود فساد در سطوح	م ۱۷، م ۱۳، م ۱، م ۲



خطای شناختی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مصاحبه‌های بررسی شده
			مختلف، عدم شفافیت قوانین و افزایش فساد ناشی از آن، دیدگاه مثبت نسبت به باور عموم از عدم فساد کارکنان شهرداری، اعتقاد به فاسد نبودن تعدادی از کارکنان، اطمینان از موفق بودن عملکردشان، اطمینان از مهارت نیروهای منتخبشان، اطمینان از عملکرد ضعیف رقبا و عدم توجه به شرایط محیطی، عدم توجه به زبان دهی نتایج تصمیمات، پر رنگ دیدن نقاط مثبت و کم رنگ دیدن نقاط منفی مسائل	
		بیش اعتمادی	اعتماد بیش از حد به کفایت اطلاعات موجود و حل مسائل به روش آزمون و خطا، دخالت قوانین نانوشته و اجبار اجرایی آن‌ها بر قوانین ثبت شده، ناقص و ایدئال‌گرا دانستن اسناد بالادستی، لزوم و احساس کمبود بانک اطلاعاتی مدیران، عدم امکان تبادل اطلاعات مدیران و ایجاد هم‌افزایی و بهبود در حل مسئله، عدم اطلاع از روند کار در کشورهای دیگر و یادگیری از عملکرد و تجارب آنان، تأکید بر انجام امور طبق روال، منفی‌گرایی نسبت به اصلاح ساختار موجود، عدم پذیرش نوآوری مدیران سطوح بالاتر و کاهش انگیزه کارمندان، ذاتی دانستن مهارت مدیریت، عدم مطالعه اسناد بالادستی و کمبود آگاهی، کافی دانستن اطلاعات و عدم مطالعه و بررسی الگوهای مدیریتی شهرهای بزرگ دنیا، اجبار به حل مسائل با آزمون و خطا به دلیل کمبود امکانات ثبت و انباشت دانش و تجربیات مدیران پیشین، عدم امکان تبادل اطلاعات مدیران و	م ۰۶، م ۰۱۲ م ۰۱، م ۰۴، م ۰۱۷ م ۰۱۳، م ۰۲ م ۰۵، م ۰۱۴ م ۰۲۰، م ۰۱۸، م ۰۳ م ۰۷ م ۰۱۰، م ۰۸، م ۰۹
خطای لنگر اندازی	تصمیم‌گیری شهودی	خود مرجعی و برتر پنداری		

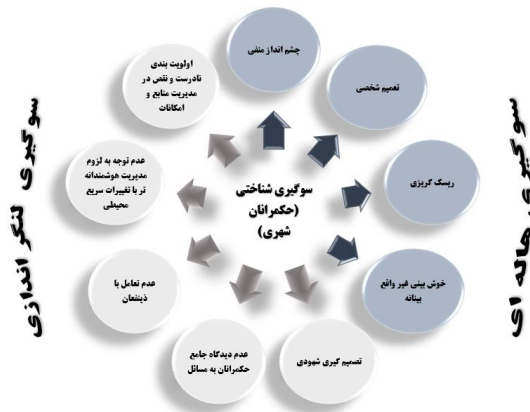
خطای شناختی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مصاحبه‌های بررسی شده
			ایجاد هم‌افزایی و بهبود در حل مسئله، عدم انتقال دانش افراد پیشین و زمان کوتاه مدیریت و عدم پیاده‌سازی دانش و تجربه کسب شده، عدم شفافیت تقسیم مسئولیت و وظایف نهادهای زیر مجموعه و افزایش بلا تکلیفی و اجبار از استفاده از تجربیات و اطلاعات محدود، عدم یکنواختی اجرای کار و دستورالعمل‌های نواحی مختلف یک شهر واحد و اجرای سلیقه‌ای مدیریت، تکیه بر اطلاعات و قضاوت خود (خطای مرجعیت)، عدم توانایی ارزیابی و تشخیص عوامل اساسی و عوامل بی‌ارتباط در پیش‌آمدن مسائل.	
	عدم دیدگاه جامع حکمرانان به مسائل	نقص در تحلیل و شناخت مسائل و محیط، توجهی تصمیم‌های گرفته شده	عدم آگاهی مدیران از بار معنایی حکمرانی شهری و داشتن دیدگاه منفی نسبت آن، تفکر عدم اختیار در اصلاح قوانین و محدود دانستن فضای خلاقیت و نوآوری، عدم وجود دستورالعمل بهینه و یکسان برای تعامل با سایر سازمان‌ها، عدم امکان تبادل اطلاعات مدیران و ایجاد هم‌افزایی و بهبود در حل مسئله	م ۲۰، م ۵، م ۳، م ۸، م ۱۲، م ۱۵
	عدم تعامل با ذی‌نفعان	عدم برقراری روابط مؤثر و مطلوب	مطلع نکردن شهروندان از حق و حقوقشان، عدم آگاهی از انواع راهکار تعامل با نهادها و محدود کردن آن‌ها به تعامل مالی، عدم حمایت مدیران سطوح پایین‌تر، عدم آگاهی نهادها مانند رسانه به منظور حمایت، همکاری و اطلاع‌رسانی به شهروندان، ناآگاهی و عدم مهارت از امکان بهره برداری و همکاری بهینه با نهادها، لزوم ایجاد دستگاه ناظر بر تعاملات نهادهای مرتبط، باطل شدن مجوزهای موافقت شده با تعویض هر مدیر و عدم یکپارچگی	م ۱۷، م ۲۰، م ۲۲، م ۱۸، م ۳، م ۷، م ۱۰، م ۸، م ۹



خطای شناختی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه	مصاحبه‌های بررسی شده
			و سلیقه‌های بودن عملکرد مدیران و سرخوردگی شهروندان، عدم اطلاع رسانی صحیح به شهروندان	
	عدم توجه به لزوم مدیریت هوشمندانه تر با تغییرات سریع محیطی	تمایل به حفظ وضع موجود	آگاه‌تر شدن شهروندان و کاهش فرصت سوءاستفاده‌های مالی گذشته، کاهش قدرت شهرداری و حرکت نهادهای شهرداری به سمت زوال، از میان رفتن یکپارچگی و عدم تبعیت نهادهای زیر مجموعه، ناکارآمدی بوروکراسی و کاهش کیفیت کار، قوانین منسوخ و ایجاد زمینه فساد، عدم توانایی تحلیل موقعیت‌ها و ارزیابی اولویت‌ها، پافشاری و انکار و تخصیص منابع بیشتر بر پروژه‌های شکست خورده	م ۰۱، م ۰۱۷ م ۰۴، م ۰۵ م ۰۲، م ۰۱۴
		پافشاری و انکار		
	اولویت‌بندی نادرست و نقص در مدیریت منابع و امکانات	عدم توانایی سازماندهی و انجام مؤثر مسائل و امور پیچیده	عدم شایسته‌سالاری، حب و بغض در انتصاب افراد، انتصاب مبتنی بر روابط، عدم امکان شناخت افراد شایسته و غلبه رابطه بر شایسته سالاری، استخدام سلیقه‌ای، کمبود امکانات آموزشی روابط عمومی و ارتباط با مردم، عدم در نظر گرفتن شرایط زمانی، زمان بندی غیر منطقی برخی فرایندها، عدم توجه به نتیجه ناکارای تصمیمات گذشته و از دست دادن فرصت	م ۰۶، م ۰۱۲ م ۰۱، م ۰۴، م ۰۱۷ م ۰۳، م ۰۷ م ۰۸، م ۰۱۰ م ۰۹، م ۰۱۳، م ۰۲ م ۰۵، م ۰۱۴ م ۰۲۰، م ۰۱۸
		عدم تفکر سیستمی		

بر اساس سؤالات و اهداف پژوهش، جدول یافته‌ها نشان می‌دهد که بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها برای اثر هاله‌ای در کنش حکمرانان شهری ۴ مقوله اصلی (چشم‌انداز منفی، تعمیم شخصی، ریسک‌گریزی، خوش‌بینی واقع‌بینانه) و همچنین برای خطای شناختی لنگر اندازی ۵ مقوله اصلی (تصمیم‌گیری شهودی، عدم دیدگاه جامع به مسائل، عدم تعامل با ذی‌نفعان، عدم توجه به لزوم مدیریت هوشمندانه‌تر با تغییرات سریع محیطی، اولویت‌بندی نادرست و نقص در مدیریت منابع و امکانات) در زمینه و بستر کنش حکمرانی شهری در شهر تهران وجود دارد. پس از اتمام

تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، با همکاری پژوهشگران این پژوهش و ارجاع به ۲ نفر از نخبگان این حوزه، یافته‌ها مجدداً و در طی چندین جلسه مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت تا غنای تحلیل‌ها و اعتبار پژوهش افزایش یابد.



شکل ۱: مقوله‌های سوگیری شناختی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف تجزیه و تحلیل خطای اثر هاله‌ای در رفتار حکمرانان شهری و شناسایی خطاهای شناختی لنگراندازی اجرا گردید. از روش‌های مصاحبه عمیق و تحلیل موضوعی بهره گرفته شد تا نتایجی مبتنی بر رویکرد تخصصی و دقیق حاصل شود. نتایج این تحقیق مشخص می‌کند که چهار دسته اصلی، به نام‌های چشم‌انداز منفی، تعمیم شخصی، ریسک‌گریزی و خوش‌بینی واقع‌بینانه، با اثر هاله‌ای در تصمیم‌گیری‌های حکمرانان شهری همبستگی دارند. از سوی دیگر، خطاهای شناختی لنگراندازی در پنج دسته مهم شناسایی شدند که شامل تصمیم‌گیری شهودی، نبود دیدگاه جامع به مسائل، کاستی در تعامل با ذی‌نفعان، عدم توجه به نیاز به مدیریت هوشمند با توجه به تغییرات سریع محیطی، اولویت‌بندی نادرست و نواقص در مدیریت منابع هستند. تحقیق نشان می‌دهد که اثر هاله‌ای می‌تواند ناشی از مشکلات ساختاری و نقص‌های مدیریتی باشد که ممکن است به دلیل عدم حمایت و پاسخگویی مقامات بالاتر، به‌عنوان نمونه، در صورت عدم اختیارات لازم برای اصلاح ساختار، ایجاد شود. این مسائل همچنین ممکن است از تفکرات



تبعیض آمیز به واسطه توجه بیش از حد معمول به منزلت اجتماعی فرد ناشی شود. همچنین اثر هاله‌ای می‌تواند به دلیل اجتناب از ریسک حکمرانان، ناشی از محافظه‌کاری و یا به سبب کم‌توجهی به تلاش‌های پیشین حکمرانان برای ارتقای وضعیت و عملکرد سازمان ایجاد شود. این موضوع ممکن است به علت جابجایی‌های ناعادلانه و ناپایدار توسط مقامات بالاتر و نقص در سیستم پاداش و تشویق عادلانه ایجاد شده باشد. این تحقیق نشان می‌دهد که اثر هاله‌ای و خطای شناختی لنگراندازی در تصمیم‌گیری و کنش حکمرانان شهری نقش اساسی ایفا می‌کنند. پیشنهاد می‌شود که برای بهبود عملکرد، به اصلاحات ساختاری، ارتقای سیستم تصمیم‌گیری و پویایی در سیستم حکمرانی اهتمام بیشتری گردد. ریسک‌گریزی می‌تواند در نتیجه اتکای بیش از حد حکمران به تجربیات قبلی و عدم اجرایی انگاشتن ایده‌ها و افکار جدید و یا هزینه‌بر و زمان‌بر دیدن آن‌ها باشد که بیش از عمر مدیریتی حکمرانان در آن ناحیه شهرداری باشد. افزایش حمایت کافی، در اختیار گذاشتن امکانات و توجه به لزوم تخصیص زمان کافی برای به نتیجه رسیدن ایده‌ها، ممانعت از فشار مقامات بالاتر برای کسب نتایج زود هنگام می‌تواند به غلبه بر این اثر هاله‌ای ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری کمک کند. خوش‌بینی غیر واقع‌بینانه در حکمرانان شهری را می‌توان به‌عنوان اعتماد بیش از حد به توانایی‌ها و عملکرد آن‌ها توصیف کرد که اغلب منجر به بی‌توجهی به مسائل یا انتقادات احتمالی می‌شود. این امر می‌تواند به طرق مختلفی از جمله نادیده گرفتن فساد کارکنان، دور زدن قوانین و حفظ باور تزلزل ناپذیری به موفقیت عملکردشان تحت هر شرایطی ظاهر شود. این حکمرانان همچنین ممکن است مهارت‌های زیردستان خود را بیش از حد ارزش‌گذاری کنند، اهمیت لزوم تعامل صحیح با نهادهای مرتبط را کم ارزش بدانند و همچنین پیامدهای منفی تصمیمات گذشته را نادیده بگیرند. آن‌ها اغلب بر جنبه‌های مثبت موقعیت‌ها تمرکز می‌کنند و در عین حال نقش و تأثیر موارد منفی را بی‌اهمیت شمرند. در این پژوهش همچنین، خطای لنگراندازی به‌عنوان یکی از سوگیری‌های شناختی مورد بررسی قرار گرفته است که از منظر تفکر بنیادین شامل پنج عامل اساسی می‌شود. این عوامل به شرح زیر است: تصمیم‌گیری شهودی ناشی از بیش‌اعتمادی و خودمرجعی حکمرانان می‌باشد که ممکن است به توهم برتری انفرادی منجر گردد. این بیش‌اعتمادی ممکن است از عدم انجام بازرسی دقیق بر روی اطلاعات، اتکا به تجارب مشابه در کشورهای دیگر و نقص در ثبت و انتقال دانش و تجربیات حکمرانان پیشین به وجود آید. عدم دیدگاه جامع حکمرانان به

مسائل که ممکن است این افراد دیدگاه جامعی نسبت به مسائل شهری نداشته و در تجزیه و تحلیل مسائل و شناخت محیط شهری مهارت کافی را از خود نشان ندهند. این نقص می‌تواند منجر به توجیه تصمیمات ناپایدار ایشان شود و نیاز به افزایش آگاهی حکمرانان احساس نشود. عدم تعامل با ذی‌نفعان و عدم تعامل و برقراری روابط مؤثر با ذی‌نفعان، از جمله شهروندان، می‌تواند منجر به عدم آگاهی از حقوق و وظایف آنان شود که فرصت تعاملات پایدارتر از دست برود. عدم توجه به لزوم مدیریت هوشمندانه تحت تأثیر تغییرات سریع محیطی، فشار زمانی، سلیقه‌ای عمل کردن مدیران و عدم توانایی در ارزیابی و تشخیص عوامل اساسی و غیرمرتبط در پیش‌آمدن مسائل، به‌عنوان عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری‌های شهرداری حکمرانان نقش ایفا می‌کند. اولویت‌بندی نادرست و نقص در مدیریت منابع و امکانات که می‌تواند به مشکلاتی نظیر نارضایتی و ناکارآمدی منابع انسانی، انتصاب بر اساس روابط شخصی منجر گردد. عدم امکان ارزیابی و تشخیص عوامل اساسی و غیرمرتبط نیز ممکن است به ایجاد مسائل و مشکلات در فرایند حکمرانی منجر شود. خطای لنگراندازی نه‌تنها تأثیرات منفی بر عملکرد حکمرانان دارد، بلکه باعث ایجاد بی‌اعتمادی شهروندان نسبت به سازمان‌های شهری، نظریه‌های فساد و تصور از عدم کفایت مهارت‌های حکمرانان می‌گردد؛ بنابراین، تأکید بر بهبود آگاهی حکمرانان، ترویج تفکر سیستمی و مدیریت هوشمندانه منابع امکانات، بخشی اساسی از مسیر برطرف‌سازی خطای شناختی لنگراندازی می‌باشد.

همچنین این تحقیق پیشنهاد می‌کند که برای کاهش اثر هاله‌ای و خطای شناختی لنگراندازی در تصمیم‌گیری و کنش حکمرانان شهری، اقدامات زیر پیگیری گردد:

- ❖ بررسی تأثیر تعامل صحیح با نهادهای مرتبط و ارزیابی و تشخیص عوامل اساسی و غیرمرتبط در پیش‌آمدن مسائل؛
- ❖ شناخت گلوگاه‌های بروز خطاهای شناختی در هنگام تصمیم‌گیری و کنش و رفع زمینه‌های بروز این خطاها با تخصیص کافی زمان و منابع لازم برای تصمیم‌گیری؛
- ❖ ارزیابی پیامدهای منفی تصمیمات گذشته و تمرکز بر جنبه‌های منفی موقعیت‌ها؛
- ❖ بررسی تجربیات حکمرانان پیشین و ثبت و انتقال دانش و تجربیات آن‌ها؛



- ❖ افزایش آگاهی حکمرانان شهری در مورد خطای شناختی لنگراندازی و اثر هاله‌ای و آموزش روش‌هایی برای کاهش آن‌ها؛
 - ❖ بازخورد ۳۶۰ درجه (استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، به مدیران و کارمندان امکان می‌دهد نظرات متعددی را در مورد عملکرد فرد جمع‌آوری کنند. این روش می‌تواند تأثیر خطاهای شناختی را کاهش داده و به ارزیابی مستندتر و شفاف‌تری منجر شود)؛
 - ❖ ایجاد سیستم‌های مدیریتی هوشمندتر در پاسخ به مشارکت ذی‌نفعان و محیط در حال تغییر سریع و استفاده از روش‌های مدیریت عملکرد جدید، تلاش برای تصمیم‌گیری مؤثرتر بدون ارتباط با گذشته، بررسی‌های هم‌زمان مسائل و عوامل ایجادکننده آن‌ها. چرا که استفاده از الگوریتم‌ها و نرم‌افزارهای هوشمند می‌تواند اثرات خطاهای شناختی را کاهش داده و به عملکرد بهتری منجر شود؛
 - ❖ ارزیابی دقیق‌تر مسائل و شناخت محیط شهری توسط حکمرانان؛
 - ❖ توجه به نیاز به مدیریت هوشمندتر با توجه به تغییرات سریع محیطی و اولویت‌بندی منابع و امکانات به صورت بهینه؛
 - ❖ افزایش حمایت کافی، در اختیار گذاشتن امکانات و توجه به لزوم تخصیص زمان کافی برای به نتیجه رسیدن ایده‌ها، ممانعت از فشار مقامات بالاتر برای کسب نتایج زود هنگام؛
 - ❖ ایجاد تنوع در ترکیب تیم‌های کاری: تشکیل تیم‌های کاری با تنوع جنسیتی، سنی، تجربیات و دیدگاه‌ها می‌تواند خطای هاله‌ای را کاهش داده و بر نتیجه عملکرد حکمرانان اثر گذاشته و همچنین نتایج نامطلوب را کاهش داده و تعادل در عملکرد کارکنان را نیز افزایش دهد؛
 - ❖ توسعه سیستم پاداش و تشویق عادلانه.
- همچنین پیشنهاد می‌گردد تحقیقات و پژوهش‌های بیشتری در زمینه خطاهای شناختی در ارزیابی عملکرد در بخش عمومی انجام گردد. تحقیقات بیشتر می‌تواند به شناخت عمیق‌تری از این خطاهای شناختی و راهکارهای رفع آن‌ها در حکمرانی شهری منجر شود و بهبود عملکرد حکمرانی شهری به‌ویژه در کلان شهر تهران را به ارمغان بیاورد.

فهرست منابع

- حسینی، مهیار (۱۴۰۲). رساله حکمرانی، مجموعه نظریات حکمرانی، انتشارات حکمرانی.
- حسینی، نرجس سادات (۲۰۲۰). حکمرانی شهری در راستای عملکرد سازمان‌های محلی با بررسی مدل‌های متفاوت در جهان. آمایش سیاسی فضا، ۲(۱).
- دهبان، بهنام؛ یزدانی، حمیدرضا؛ علی‌پور درویشی، زهرا (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی خطاهای شناختی مرتبط با ابعاد تفکر راهبردی. فصلنامه علمی-پژوهشی فرماندهی و کنترل، ۵(۱).
- رفیعی آتانی، عطاءالله؛ حسینی، مهیار (۱۴۰۰). مبانی تحلیل‌های اقتصاد رفتاری. انتشارات مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی و انتشارات حکمرانی.
- فیروزی، محمدعلی؛ سجادیان، مهیار (۱۳۹۷). تحلیلی بر مدخلیت حکمرانی شهری شایسته اسلامی در تعمیق الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. فصلنامه علمی راهبرد، ۲۷(۲).
- آدینه‌وند، علی‌اصغر؛ علیان، مهدی (۱۳۹۵). حکمرانی خوب شهری در ایران: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و معرفه‌ها. فصلنامه علمی راهبرد ۴(۲۵).
- زمانیان، غلامرضا؛ دهمرده قلعه‌نو، نظر؛ دادخواه، هادی (۱۳۹۷). نقش حکمرانی خوب و اقتصاد مقاومتی در توسعه شهری. فصلنامه علمی راهبرد، ۲۷(۲).



References

- Adinevand, Ali Asghar, & Alian, Mehdi. (2015). Good urban governance in Iran: prioritizing components and knowledge. *Strategy Scientific Quarterly*, 25(4). [in persian]. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.10283102.1395.25.4.9.5>
- Andersen, S. C. & Hjortskov, M. (2016). Cognitive biases in performance evaluations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 647-662. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muv036>
- Anderson, K. & Graham, L. (2007). Hostile attribution bias. *Encyclopedia of social psychology*, 1, 446-447.
- Anna, Cregård. Linda, Corin. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2):158-176. doi: 10.1080/13678868.2018.1563749
- Astuti, I. F. & Rachmawati, R. (2023, September). Implementation of Performance Appraisal System in Public Sector: New Line Managers' Perspective. In 7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022) (pp. 1393-1401). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_147
- Azzopardi, L. (2021, March). Cognitive biases in search: a review and reflection of cognitive biases in Information Retrieval. In Proceedings of the 2021 conference on human information interaction and retrieval (pp. 27-37). <https://doi.org/10.1145/3406522.3446023>
- Baekgaard, M. (2017). Prospect theory and public service outcomes: Examining risk preferences in relation to public sector reforms. *Public Administration*, 95(4), 927-942. <https://doi.org/10.1111/padm.12324>
- Baekgaard, M. & Serritzlew, S. (2016). Interpreting performance information: Motivated reasoning or unbiased comprehension. *Public Administration Review*, 76(1), 73-82. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12406>
- Barrows, S. Henderson, M. Peterson, P. E. & West, M. R. (2016). Relative performance information and perceptions of public service quality: Evidence from American school districts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(3), 571-583. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muw028>
- Battaglio Jr, R. P. Belardinelli, P. Bellé, N. & Cantarelli, P. (2019). Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304-320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Bellé, N. Cantarelli, P. & Belardinelli, P. (2017). Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 275-294. <https://doi.org/10.1177/0734371X17704891>
- Bellé, Nicola; Cantarelli, Paola; Belardinelli, Paolo (2018). Prospect Theory Goes Public: Experimental Evidence on Cognitive Biases in Public Policy and Management Decisions. *Public Administration Review*, (), -. doi:10.1111/puar.12960
- Cantarelli, P. Belle, N. & Belardinelli, P. (2020). Behavioral public HR: Experimental evidence on cognitive biases and debiasing interventions. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 56-81. <https://doi.org/10.1177/0734371X18778090>
- Carlos, Alberto, Goncalves. (2023). Cognitive biases in decision-making: applications on strategic management and rationality improvement. *International journal of scientific management and tourism*, doi: 10.55905/ijsmvtv9n3-023
- Dehban, Behnam, Yazdani, & Alipour Darvishi. (2021). Identification and ranking of cognitive errors related to the dimensions of strategic thinking. *Command and Control Scientific-Research Quarterly*, 5(1), 67-86[in persian]. <http://ic4i-journal.ir/article-1-208-en.html>
- Epley, N. & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. *Psychological science*, 17(4), 311-318. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01704.x>



- Furnham, A. & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The journal of socio-economics*, 40(1), 35-42. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.10.008>
- Firoozi, Mohammad Ali, & Sajjadian, Mahyar. (2017). An analysis on the involvement of proper Islamic urban governance in deepening the Iranian Islamic model of progress. *Strategic Scientific Quarterly*, 27(2), 87-114. [in persian]. <https://dori.net/dor/20.1001.1.10283102.1397.27.2.4.0>
- Gottschalk, C. H. (2019). Cognitive Biases & Errors in Headache Medicine. *Headache*, 59(10), 1863-1870. <https://doi.org/10.1111/head.13686>
- Gräf, M. & Unkelbach, C. (2016). Halo effects in trait assessment depend on information valence: Why being honest makes you industrious, but lying does not make you lazy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(3), 290-310. <https://doi.org/10.1177/0146167215627137>
- Hosseini, & Narjes Sadat. (2020). Urban governance in line with the performance of local organizations by examining different models in the world. *Space Political Analysis*, 2(1), 11-21. <http://dori.net/dor/20.1001.1.26455145.2020.2.1.1.7> [in persian].
- Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgement and choice. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.58.9.697>
- Lipnevich, A. A. Eßer, F. J. Park, M. J. & Winstone, N. (2023). Anchored in praise? Potential manifestation of the anchoring bias in feedback reception. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 30(1), 4-17. <https://doi.org/10.1080/0969594X.2023.2179956>
- Lv, J. Sun, Z. Li, H. & Hou, Y. (2023). The Role of Negative Perfectionism and the Relationship between Critical Thinking and the Halo Effect: Insights from Corporate Managers in Human Resources. *Behavioral Sciences*, 13(7), 533. <https://doi.org/10.3390/bs13070533>
- Marie-Thérèse, Claes. Thibault, Jacquemin. (2018). Managers' Awareness of Their Decision Making: Discussing Cognitive Biases. 193-205. doi: 10.1007/978-3-658-15170-6_11
- Meier, K. J. Winter, S. C. O'Toole Jr, L. J. Favero, N. & Andersen, S. C. (2015). The validity of subjective performance measures: School principals in Texas and Denmark. *Public administration*, 93(4), 1084-1101. <https://doi.org/10.1111/padm.12180>
- Moynihan, D. P. & Lavertu, S. (2012). Does involvement in performance management routines encourage performance information use? Evaluating GPRA and PART. *Public Administration Review*, 72(4), 592-602. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02539.x>
- Noor, N., Beram, S., Yuet, F. K. C., Gengatharan, K., & Rasidi, M. S. M. (2023). Bias, Halo Effect and Horn Effect: A Systematic Literature. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i3/16733>
- Nufer, G. (2019). " Say hello to halo": the halo effect in sports. *Innovative marketing*, 15(3), 116-129. [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(3\).2019.09](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(3).2019.09)
- Nyhan, B. & Reifler, J. (2010). When corrections fail: The persistence of political misperceptions. *Political Behavior*, 32(2), 303-330. <https://doi.org/10.1007/s11109-010-9112-2>
- Nyhan, B. & Reifler, J. (2015). Does correcting myths about the flu vaccine work? An experimental evaluation of the effects of corrective information. *Vaccine*, 33(3), 459-464. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2014.11.017>
- Peter, C. & Koch, T. (2016). When debunking scientific myths fails (and when it does not) The backfire effect in the context of journalistic coverage and immediate judgments as prevention strategy. *Science Communication*, 38(1), 3-25. <https://doi.org/10.1177/1075547015613523>
- Ross, L. Lepper, M. R. & Hubbard, M. (1975). Perseverance in self-perception and social perception: biased attributional processes in the debriefing paradigm. *Journal of personality and social psychology*, 32(5), 880. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.32.5.880>



- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of applied psychology*, 4(1), 25-29. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0071663>
- Toyoshima, K. Ichiki, M. Inoue, T. Masuya, J. Fujimura, Y. Higashi, S. & Kusumi, I. (2021). The role of cognitive complaints in the relationship between trait anxiety, depressive symptoms, and subjective well-being and ill-being in adult community volunteers. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 1299-1309. <https://doi.org/10.2147%2FNDT.S303751>
- Trevors, G. J. Muis, K. R. Pekrun, R. Sinatra, G. M. & Winne, P. H. (2016). Identity and epistemic emotions during knowledge revision: A potential account for the backfire effect. *Discourse Processes*, 53(5-6), 339-370. <https://doi.org/10.1080/0163853X.2015.1136507>
- Turner, S. (2021). The impact of cognitive biases on the decision making of strategic alliance managers (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland). <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/5376>
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Zamaniyan, Gholamreza, Dehmarde Ghaleno, Nazar, & Dadkhah, Hadi. (2017). The role of good governance and resilience economy in urban development. *Strategic Scientific Quarterly*, 27(2), 141-162. <https://doi.org/10.22124/upk.2019.12195.1162> [in persian]

