



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

عواقب التحيز غير الواعي في المنظمات الدولية العاملة في سورية

Consequences of the Unconscious Bias in the International Organizations Located in Syria

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال/الإدارة التنفيذية
توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

منال الياس المحصل

إشراف

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي: 2021 - 2022

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الوعي بمفهوم التحيز غير الواعي ودراسة عواقبه في بيئة عمل المنظمات الدولية العاملة في سورية، بما يخص كل من عملية الاستقطاب والتعيين، إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، آثاره على علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين عموماً، وعلى بيئة المنظمة وثقافتها ككل، و من ثم بحث كيفية معالجة أو الحد من التحيز غير الواعي في بيئة العمل.

تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، عبر توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من حوالي 150 مفردة من موظفي المنظمات الدولية العاملة في سورية عن طريق البريد الإلكتروني، حيث تم الحصول على استبانات معبأة بحجم 139 مفردة. تم استخدام برنامج SPSS والإكسل لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج، علماً أن الباحثة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للإجابات موافقة العينة بشكل جوهري ومعنوي على محورين من محاور الاستبانة، حيث جاء رد أفراد العينة محسوماً على وعيهم بمفهوم التحيز غير الواعي كونه موجود عند كل إنسان كشكل من أشكال الحكم المسبق، ودرايتهم بالأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى التحيز غير الواعي من قبل شخص تجاه آخر، حيث أعربوا عن قدرتهم على تمييز أثر التحيز غير الواعي على العمل في المنظمات الدولية. كذلك الأمر، فلقد جاءت استجابة العينة بالموافقة على إمكانية معالجة التحيز غير الواعي والتخفيف من آثاره عن طريق جلسات تدريبية وتوعوية لجميع الموظفين في المنظمة، وعن طريق تحسين السياسات والقيود في المنظمة كحل رادع ومنظم للإجراءات والعمليات والعلاقات المهنية. أما بما يخص باقي محاور الاستبيان، وبيان أثر التحيز غير الواعي على عملية الاستقطاب والتعيين، عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين ككل، والأثر على بيئة وثقافة المنظمة ككل، فلقد كان رأي عينة الاستبيان غير محسوماً، حيث لم تكن نتائج الاستبانة جازمة بما يخص وضوح أثر التحيز غير الواعي على تلك العمليات، على الرغم من تفاوت استجابة أفراد العينة بالنسبة للأسئلة المتنوعة الخاصة ضمن كل محور، متفاوتة بين الجزم بالرفض أو القبول.

Abstract

Implicit Bias (or Unconscious Bias) refers to attitudes, prejudices, and judgments we unconsciously hold about people or groups. We are either unaware of these feelings, or we are unable to pinpoint where they come from. While everyone has implicit biases, the nature of these prejudices is not universal. They're ingrained in our subconscious through individual experiences, upbringings, and backgrounds. Out of the importance of being aware of our Unconscious Biases and their consequences on several aspects of life, relationships, and decisions, this research is an eye opener on Unconscious Bias as a concept, with special concentration on pinpointing its consequences in the workplace in general, and in International Non-Governmental Organizations who work in the Syrian Arab Republic, as a sample. These organizations value Diversity and Inclusion, but Unconscious Bias is still in the shadow. This dissertation aimed to survey and research the consequences of Unconscious Bias in Recruitment, Performance Management, Employees Relationships, and bring to light the most recommended approaches to address and mitigate Unconscious Bias in the workplace.

The sample consisted of 139 filled surveys, which came from UN/INGOs employees in Syria. The SPSS program was used for the analysis of the data. In reference to the findings, the sample acknowledged their awareness of the concept of Unconscious Bias, and they recommended couple of ways to address and mitigate it in the workplace, however, the answers were inconclusive about the consequences of Unconscious Bias concerning Recruitment, Performance Management, Employees Relationships and on the Organizations' Environment and Culture, which flagged the lack of the full awareness of the term. This topic can be considered somehow new, and needs further methodical approach to address, where several steps were recommended by this dissertation as a conclusion.

الإهداء

إلى من منحني الحياة وزرعت في داخلي ما لم تستطع الدنيا اقتلاعه، فكانت ثم غابت قبل الأوان ولم تغب.

إلى الداعم الأكبر، رفيقة الدرب، طاقة الحب وماء الحياة
إلى حامية الطفولة، شريكة الصبا ومنعشة الروح، إلى ساكن القلب القريب مهما بَعُدَ
إلى بهجتي وابتهاجي، الأحباب وثمار الأحبة
إلى الخير الذي ولدت في وسطه فلم يخذلني أبداً
إلى "أنا" وإلى "نحن"

..... مع كل الحب.....

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور حسان اسماعيل الذي تعلّمت منه الكثير على مدار سنتين من العطاء، تكللت بشرف إشرافه على رسالتي. شكراً لعطاءك ودعمك بكل ما هو جديد، وكل التقدير لتوجيهاتك العلمية.

كل الاحترام والتقدير للجهود المبذولة من قبل الكادر التدريسي والإداري في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) لقد كانت تجربة مميزة زادت من خبرتي.

أشكركم زملائي على مقعد الدراسة في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) شكراً على كل الغنى الذي أضفتموه إلى هذه الخبرة المتميزة، على جميع الأصعدة.

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي	1
1.1	المقدمة	1
2.1	مصطلحات الدراسة:	2
3.1	الدراسات السابقة:	4
4.1	مشكلة الدراسة وتساولاتها:	18
5.1	أهمية الدراسة وأهدافها:	18
1.5.1	أهمية الدراسة:	18
2.5.1	أهداف الدراسة:	19
6.1	مجتمع الدراسة وعينتها:	20
2	الفصل الثاني: الإطار النظري	21
1.2	المبحث الأول: التحيز غير الواعي كمفهوم	21
1.1.2	مفهوم التحيز الضمني (أو غير الواعي):	21
2.1.2	تاريخ نشأة مفهوم التحيز الضمني (غير الواعي، أو الإدراك الاجتماعي الضمني):	22
3.1.2	التحيز الضمني مقابل التحيز الصريح:	23
4.1.2	طرق قياس التحيز الضمني:	24
5.1.2	التحيز الضمني والأخلاق (المسؤولية الأخلاقية):	24
6.1.2	الرأي الذي يعارض وجود تحيز ضمني، على سبيل المثال، بين الرجل والمرأة:	26
7.1.2	كيفية التوجه للتخفيف من تأثير التحيزات الضمنية على السلوك الفردي والجمعي:	27
8.1.2	اعتبارات التخفيف من تأثير التحيزات الضمنية على المستوى الجمعي):	29
9.1.2	أنواع التحيز الضمني:	32
2.2	المبحث الثاني: التحيز غير الواعي في بيئة العمل	39
1.2.2	التحيز غير الواعي وأثره على بيئة العمل وثقافة المنظمة ككل:	39
2.2.2	التحيز غير الواعي في عملية الاستقطاب والتعيين:	40
3.2.2	التحيز غير الواعي في عملية إدارة وتقييم الأداء والتطور المهني:	42
4.2.2	التحيز غير الواعي في علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين:	44
3	الفصل الثالث: الإطار العملي	48
1.3	التمهيد:	48
2.3	أسلوب وإجراءات الدراسة:	48
1.2.3	منهج الدراسة:	49
2.2.3	مجتمع الدراسة وعينتها:	49
3.2.3	أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات:	49
4.2.3	صلاحية أداة الدراسة وثباتها:	51

52.....	3.3. خصائص أفراد للعيينة
56.....	4.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:.....
69.....	النتائج والتوصيات:.....
69.....	النتائج:.....
71.....	التوصيات:.....
73.....	المراجع:.....
79.....	الملاحق:.....

1 الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1.1 المقدمة

منذ بداية التعرف على الحياة يعمل الإنسان على اكتساب المعلومات سواءً عبر التلقين من البيئة المحيطة أو عبر المشاهدات للأحداث والمحيط أو عبر الخبرات الذاتية، وربط نتائج التجارب السابقة، سواءً المشاهدة أو المختبرة، واستخدامها للحكم والتنبؤ بالمجهول بنية البقاء والنجاح، والذي ينعكس إيجاباً على الرضى الذاتي مما يدفع لخلق أهداف متتابعة تدعم الاستمرار بالحياة بأفضل صورة (تبعاً لوجهة نظر الفرد وتعريفه الداخلي للسعادة الذي وصل إليه عبر تطوره الذاتي).

وبذلك، يقوم الإنسان باستخدام تلك المعلومات المخزنة عبر السنين لاتخاذ آلاف القرارات اليومية التي يضطر لاتخاذها ضمن شروط عدم التأكد، فيعتمد إلى استحضار تجاربه ورؤيته السابقة وإسقاطها على الظرف الراهن بهدف الحصول على النتائج المرجوة أو تجنب الحصول على نتائج غير محبذة يرغب بتجنبها، وذلك ضمن فترة زمنية قصيرة نسبياً لا تتناسب مع المعلومات الفعلية المتوفرة.

بناءً على ما تقدم، ومع التقدم بالعمر ودخول الإنسان للحياة العملية والمهنية، يبدأ العمل بأخذ حيز أكبر من البرنامج اليومي، قد يصل إلى أكثر من 50 بالمائة، فيعتمد إلى اتباع نفس الآلية باتخاذ القرارات، ودخول تجربة جديدة في الحياة حيث تبدأ نتائج قراراته بالتأثير على أفراد آخرين أكثر مما مضى، سواءً على زملاء العمل أو الرؤساء أو المرؤوسين أو المنظمة ككل.

موضوع الرسالة يبحث بمعنى التحيز غير الواعي (The Unconscious Bias) الموثر في اتخاذ القرارات، أو كما يسمى في بعض المراجع، التحيز الضمني (The Implicit Bias) وأثره في اتخاذ القرارات العملية اليومية والتي تنعكس على مجالات عدة سوف يتم ذكرها في مضمون الرسالة.

سوف يتم التطرق إلى وجه التشابه والاختلاف مع التحيز الواعي، تعريفه وأنواعه وأوجه تأثيره على بيئة العمل، وذلك عبر تطبيق دراسة استقصائية على عينة صغيرة من المنظمات الدولية العاملة في سورية، وبحث مدى تأثير التحيز غير الواعي على أداء المنظمة والعاملين فيها

2.1 مصطلحات الدراسة:

- **التحيز Bias:** التحيز هو نزعة أو ميل أو تحيز تجاه أو ضد شيء أو شخص ما. بعض التحيزات إيجابية ومفيدة - مثل اختيار تناول الأطعمة التي تعتبر صحية فقط أو الابتعاد عن شخص تسبب عن قصد في حدوث ضرر. لكن التحيزات غالباً ما تستند إلى الصور النمطية ، بدلاً من المعرفة الفعلية للفرد أو الظروف. سواء كانت إيجابية أو سلبية ، يمكن أن تؤدي هذه الاختصارات المعرفية إلى تحيزات تؤدي إلى قرارات متهورة أو ممارسات تمييزية (Murphy,N., 2021)

- **التحيز الضمني Implicit Bias:** التحيزات الضمنية هي المعتقدات (الصور النمطية) والمشاعر (التحيز) التي يتم تنشيطها دون قصد أو سيطرة أو وعي في كثير من الأحيان. هذه عادات ذهنية تتطور من خلال الارتباطات الثقافية وكذلك الشخصية (American Psychological Association, 2010)

- **التحيز الصريح Explicit Bias:** موقف سلبي ضد مجموعة اجتماعية معينة يتم تبنيها بوعي، حتى لو لم يتم التعبير عنها علناً. وبالتالي، يكون الشخص على دراية بهذا النوع من التحيز ويمكنه الإبلاغ عنه، عادةً عبر استبيانات تتطلب من المشاركين الإشارة إلى ما إذا كانوا يوافقون أو لا يوافقون على البيانات المقدمة (Snowden, 2005).

- **الموقف Attitude:** الموقف هو "تنظيم دائم نسبياً للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية تجاه الأشياء ذات الأهمية الاجتماعية أو المجموعات أو الأحداث أو الرموز" (Hogg & Vaughan 2005، p.150). هو نزعة نفسية يتم التعبير عنها من خلال تقييم كيان معين بدرجة معينة من المحاباة أو الاستياء (Eagly & Chaiken, 1993).

- **الموقف الضمني Implicit Attitude:** استجابة تقييمية عامة ودائمة نسبياً يكون لدى الشخص القليل من الإدراك الواعي لها أو عدم الإدراك إطلاقاً (American Psychological Association, 2022)

- **الموقف الصريح Explicit Attitude:** استجابة تقييمية دائمة وعامة نسبياً يدركها الشخص بوعي (American Psychological Association, 2022).
- **التميط أو الصورة النمطية Stereotype:** في علم النفس الاجتماعي، الصورة النمطية هي اعتقاد ثابت ومعمم حول مجموعة معينة أو فئة معينة من الناس. من خلال التمييط، نستنتج أن الشخص لديه مجموعة كاملة من الخصائص والقدرات التي نفترض أن جميع أعضاء تلك المجموعة لديهم إياها (McLeod, 2015).
- **التحيز / التحامل Prejudice:** موقف سلبي تجاه شخص أو مجموعة أخرى تكونت قبل أي تجربة مع ذلك الشخص أو المجموعة. تشمل التحيزات مكوناً عاطفياً (المشاعر التي تتراوح من التوتر الخفيف إلى الكراهية)، والمكون المعرفي (الافتراضات والمعتقدات حول المجموعات، بما في ذلك الصور النمطية)، والمكون السلوكي (السلوكيات السلبية، بما في ذلك التمييز والعنف). تميل إلى مقاومة التغيير لأنها تشوه تصور الفرد المتحيز للمعلومات المتعلقة بالمجموعة. التحيز على أساس الجماعات العرقية هو العنصرية **Racism**. التحيز على أساس الجنس هو التمييز على أساس الجنس **Sexism**؛ التحيز القائم على العمر الزمني هو التفرقة العمرية **Ageism**؛ والتحيز القائم على الإعاقة هو القدرة **Ableism**. (American Psychological Association, 2022)
- **الإدراك الاجتماعي Social Cognition:** هو مجال فرعي ضمن الانضباط الأكبر لعلم النفس الاجتماعي وقد تم تعريفه على أنه "دراسة العمليات العقلية المرتبطة بكيف نتلقى، نتذكر، نفكر ونذكر، ونفهم الأشخاص في عالمنا الاجتماعي" (Moscovitz, 2005)
- **الإدراك الاجتماعي الضمني Implicit Social Cognition:** العمليات المعرفية التي تحدث خارج الإدراك الواعي أو السيطرة الواعية فيما يتعلق بالتركيبات النفسية الاجتماعية: المواقف والقوالب النمطية ومفاهيم الذات (Greenwald & Lai, 2020).
- **الاستبطان Introspection:** عملية محاولة الوصول مباشرة إلى العمليات النفسية الداخلية أو الأحكام أو التصورات أو الحالات (American Psychological Association, 2022)

- **النظام 1 والنظام 2 System 1 and System 2:** في نظرية العملية المزدوجة للاستدلال واتخاذ القرار، وهي طريقة فكرية تشتمل على عمليات معرفية سريعة وضمنية وتلقائية. يتناقض النظام 1 مع العمليات البطيئة والصريحة والمضبوطة للنظام 2. بمعنى آخر، النظام 1 بديهي وعاطفي (أي ما "يشعر بأنه صحيح")، بينما النظام 2 منطقيًا تحليليًا ومدرّسًا (أي ما "من المنطقي"). بالإضافة إلى ذلك، يعتمد النظام 1 على الذاكرة الترابطية وبالتالي يتمتع بسعة عالية ويستلزم القليل من الجهد؛ يعتمد النظام 2 على ذاكرة عاملة، وبالتالي فإن لديه سعة محدودة ويستلزم جهدًا أكبر. تنشأ أخطاء الحكم من الفشل المتزامن في كلا النظامين: تولد العمليات التلقائية للنظام 1 حدسًا خاطئًا، والذي تفشل العمليات الخاضعة للرقابة في النظام 2 في اكتشافه وتصحيحه. على سبيل المثال، عند تقرير ما إذا كان السفر بالسيارة أو الطائرة أكثر خطورة، قد يتذكر الشخص بسرعة الصور المروعة لكوارث شركات الطيران ويستنتج خطأً أن الطيران أكثر خطورة. قد يتفاجئ هذا بعد ذلك بسبب الفشل في التفكير بشكل تحليلي في العدد الإجمالي لحوادث السيارات مقابل حوادث الطيران. تم اقتراح مجموعة متنوعة من التسميات الأخرى على مر السنين لهذا التمييز، بما في ذلك الاندفاع مقابل التأمل، والحدس مقابل التفكير، والتجريبي مقابل العقلاني، والإرشاد مقابل المنهجية، والنوع 1 مقابل النوع 2 (Ruhl, 2020).

3.1 الدراسات السابقة:

سوف يتم تناول الدراسات السابقة ضمن مجموعتين متميزتين:

- مجموعة الدراسات التي بحثت مفهوم التحيز الضمني بشكل عام، طرق قياسه، بداية تشكله وعمر اكتسابه، ارتباطه بالتحيز الصريح وعلاقته بالواقع الزمني والديموغرافي، حيث تم طرحها بالتسلسل الزمني لإجرائها.
- مجموعة الدراسات التي بحثت مفهوم التحيز الضمني وأثره على بيئة العمل تحديداً، ضمن سياقات مختلفة، وأيضاً بالتسلسل الزمني لإجرائها.

1.3.1 دراسة (Greenwald et al., 1998) بعنوان: قياس الفروق الفردية في الإدراك الضمني:

اختبار الارتباط الضمني أو اختبار التداعيات الضمنية

(Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test)

يعتبر أنتوني ج. غرينولد (Anthony G. Greenwald) المنظر الأول لاختبار التحيز IAT، وهو الاختبار الذي سوف يتم ذكره مراراً وتكراراً خلال الدراسة، حيث يعتبر الاختبار الأكثر شهرة في قياس أوجه التحيز الضمني، والذي نشر في بحث في عام 1998 تحت عنوان "قياس الفروق الفردية في الإدراك الضمني: اختبار الارتباط الضمني" (Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test).

هو اختبار في علم النفس الاجتماعي يستخدم كنظام قياس معتمد على الحاسوب، يتطلب من المشاركين فرز محفزين معاً بسرعة في أزواج متفاوتة، تمثلان مفاهيم الهدف المراد دراسته، مع حساب الوقت الذي يستغرقه إكمال الاقتران والأخطاء التي تحدث أثناء العملية، مما يعكس قوة الارتباط الأساسي بين فئات المحفزات المختلفة، حيث يترجم الاقتران الأسرع على أنه مرتبط بالذاكرة بقوة أكثر من الاقتران الأبطأ. هدفت الدراسة إلى تقييم قابلية هذا الاختبار في قياس المواقف الضمنية وقدرة الارتباطات والتقييمات الضمنية التي تظهر بالاختبار على كشف مواقف وارتباطات تلقائية أخرى غير معلنة، وبالتالي تحيزات ضمنية أخرى، مما يفيد في تشخيص مجموعة واسعة من الارتباطات الاجتماعية والمفاهيمية التي تكمن وراء المواقف الضمنية التي يمكن أن يرغب الشخص في إخفائها. وقد بنيت الدراسة على ثلاث تجارب طبقت على ثلاث مجموعات من طلاب جامعة واشنطن، كل منها تناولت ما يقارب 32 طالب من فئات مختلفة مرتبطة بموضوع الدراسة، عمدت كل من التجارب إلى فرز مفهومين مختلفين وقياس ارتباطهما بموقف معين، وقد رصدت التجربة بادئ الأمر ارتباط عام بين مفهومين عامين وفرز النظرة الايجابية أو السلبية لهما، ثم ارتقت إلى قياس مفهومين متعلقين بطلاب أمريكيين من أصول كورية ويابانية، ثم اختبار مفهومين متعلقين بعينات من أصول بيضاء أو (أفريقية). وقد توصلت الدراسة إلى تأكيد استمرار فائدة اختبار الارتباط الضمني لتقييم الاختلافات في الارتباطات التقييمية بين أزواج من الفئات الدلالية أو الاجتماعية. كما اقترحت النتائج أيضاً أن الاختبار قد يقاوم قوى العرض الذاتي التي يمكن أن تخفي ارتباطات تقييمية غير مرغوب فيها شخصياً أو اجتماعياً، مثل المواقف الانتية والعرقية التي تم التحقيق فيها في التجارب. كما توفر طريقة الاختبار ميزة إضافية تتمثل في كونها قابلة للتكيف لتقييم مجموعة واسعة من الارتباطات بما في ذلك تلك التي تشكل الصور النمطية ومفهوم الذات.

وتتالت بعده الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الاختبار كأداة الدراسة الرئيسية، وفي مايلي تعرض الأبحاث والدراسات السابقة آخذة بعين الاعتبار دراسة المواقف والصور النمطية والتحيزات الصريحة والضمنية ضمن عدة فئات بحسب البلد والفترة الزمنية، حيث تناولت بعض هذه الدراسات بلداً واحداً في فترة زمنية واحدة أو فترات متعددة، كما تناولت دراسات أخرى عدة بلدان في فترة زمنية واحدة أو فترات متعددة.

2.3.1 دراسة (Miao Qian, 2019) بعنوان: الحد من التحيز العنصري الضمني والصريح بين الأطفال الصغار

(Reducing implicit and explicit racial biases among young children)

قامت الدراسة على اختبار أجري على 517 طفلاً في سن ما قبل المدرسة مع 126 طفلاً صينياً من الهان، 69 طفلاً كندياً صينياً، 125 طفلاً كندياً قوقازياً، و 197 طفلاً أسوداً كاميرونيا. هدفت الدراسة إلى قياس تطور التحيزات العنصرية الضمنية والصريحة بين الأطفال في سن ما قبل المدرسة واختبرت الآثار قصيرة وطويلة المدى للتدريب الفردي على الحد من مثل هذه التحيزات. لقد قامت الدراسة بالتحقيق لأول مرة فيما إذا كان الأطفال في سن ما قبل المدرسة يظهرون تحيزاً عنصرياً ضد الأشخاص من العرق الآخر، وإذا كانت الإجابة بنعم، فكيف يمكن الحد من هذا التحيز. توصلت الدراسة إلى أن التحيز العنصري يظهر مبكراً في سن ما قبل المدرسة وأن تدريب الأطفال على التعامل مع أفراد من العرق الآخر كأفراد متفردين يقلل من التحيز العنصري الضمني على المدى القصير والطويل. فقد وجدت أن المشاركين أظهروا مستويات عالية من التحيز العنصري الضمني لصالح أفراد من عرقهم في سن ما قبل المدرسة. تأثر مستوى التحيز العرقي بالحالة الاجتماعية المتصورة بين العرق الخاص والآخر ومستوى اتصالهم بأعضاء العرق الآخرين. وجدت أيضاً أن الأطفال الصغار أظهروا تحيزاً عرقياً صريحاً. علاوة على ذلك، لم يكن مستوى التحيز العنصري الضمني مرتبطاً بالتحيز العنصري الصريح. توفر هذه النتائج دليلاً قوياً على الظهور المبكر للتحيزات العرقية الضمنية والصريحة وتشير إلى الحاجة إلى الحد من التحيز في مرحلة الطفولة المبكرة.

فيما بعد قامت الدراسة بتطوير طريقة تدريب جديدة، يشار إليها باسم التدريب الفردي، حيث يمارس الأطفال عملية معاملة أعضاء العرق الآخر كأفراد متفردين وليس كأعضاء في مجموعات اجتماعية، حيث قدمت الدليل على أن التدريب الفردي قلل من التحيز العنصري الضمني بين الأطفال في الصين وكندا، وأن آثار التدريب كانت حساسة لتعرض الأطفال للتنوع العرقي. كما وقد تتبع التأثير طويل المدى للتدريب الفردي على الحد من التحيز العنصري الضمني للأطفال، فقد وجدت أن التدريب على

تميز الوجوه السوداء من العرق الآخر ، متبوعًا بالتدريب الإضافي الذي حدث بعد أسبوع واحد، أدى إلى انخفاض طويل الأمد في التحيز ضد العرق الأسود (70 يومًا). كما وجدت أيضًا أن تدريب الأطفال الصينيين على التعرف على الوجوه البيضاء أو الآسيوية لم يكن له أي تأثير على التحيز ضد السود. وبذلك فإن التدريب الفردي يمكن أن يكون له تأثير طويل المدى على الحد من التحيز العنصري الضمني كما يشير إلى أن سن ما قبل المدرسة هو فترة زمنية مرنة للتدخل للحد من التحيز وأن الارتباط السببي المبكر من الناحية التنموية بين المعالجة الحسية والاجتماعية للوجوه ليس ظاهرة عابرة .

لقد أوصت الدراسة تصميم تدخلات مبكرة منذ 3 سنوات من العمر بذلك يمكن معالجة هذه التحيزات قبل أن تصبح كاملة، راسخة وموحدة. على سبيل المثال ، وجدت الدراسة أن مستوى التحيز العنصري قد تأثر بالحالة الاجتماعية المتصورة بين العرق والآخر ومستويات الاتصال عبر الأعراق. تشير النتائج إلى إمكانية تعريض الأطفال للتنوع العرقي كاستراتيجية لخفض مستويات التحيز السلبي ضد السود. بالنسبة للسياقات متعددة الثقافات والأعراق، مثل تورنتو، يمكن اعتماد برامج تعزز الاتصال والتفاعل بين الأعراق في الفصل الدراسي. على سبيل المثال ، يوم الوئام العنصري في سنغافورة حيث يتم تشجيع الطلاب في المدارس في جميع أنحاء البلاد على ارتداء الأزياء التقليدية للثقافات الأخرى والاحتفال بالأعياد التي تمثل الثقافة.

3.3.1 دراسة (Kurdi & Banaji, 2021) بعنوان: الإدراك الاجتماعي الضمني: مقدمة موجزة (ولطيفة)

(Implicit Social Cognition: A brief (and gentle) Introduction)

لقد تناولت هذه الدراسة (أ) النتائج الأساسية، مثل المستويات المتوسطة والاختلاف الديموغرافي في التحيز الضمني؛ (ب) العلاقة بين المواقف والقوالب النمطية الضمنية والتدابير الأخرى، بما في ذلك المواقف والصور النمطية الصريحة والأشكال الأخرى للسلوك بين الجماعات ؛ (ج) الأسس العصبية للتحيز الضمني؛ (د) مسائل الاستقرار والتغيير على مستويات مختلفة من التحليل، بما في ذلك الاستقرار التنموي، والمرونة الظرفية، واحتمال التغيير طويل الأجل داخل فرد واحد والتغيير على المستوى المجتمعي؛ و (هـ) العمل الجاري وتحفيز التطورات الجديدة، بما في ذلك التحليلات على المستوى الكلي، ودور اللغة، والأسئلة حول الشكل التمثيلي للمواقف والصور النمطية الضمنية.

في هذه الدراسة تم الاستعانة بـ IAT اختبار الارتباط الضمني، الذي تم تسهيله بشكل كبير من خلال موقع الويب التعليمي Project Implicit، الذي جمع بيانات من أكثر من 25 مليون متطوع مشارك منذ إنشائه في عام 1998.

هذا وقد خلصت الدراسة إلى أنه (1) غالبًا ما تكشف التدابير الضمنية عن مستويات أعلى من تحيزات المجموعة الاجتماعية من نظيراتها الصريحة، بما في ذلك في المشاركين الذين يؤيدون قيم المساواة.

(2) المواقف الصريحة والضمنية متميزة ولكنها مرتبطة، وتعتمد قوة علاقتهما على عوامل مثل المجال قيد البحث، بما في ذلك حساسيته الاجتماعية، حيث تميل الحساسية الاجتماعية العالية إلى إنتاج عدم الارتباط (على سبيل المثال، المواقف العرقية) ؛ وتميل الحساسية الاجتماعية المنخفضة إلى إنتاج تقارب (على سبيل المثال، المواقف السياسية).

(3) يرتبط كل من المقاييس الصريحة والضمنية ارتباطًا متواضعًا بالسلوك بين المجموعات على مستوى الأفراد، مع ظهور علاقات أقوى في التحقيقات الإجمالية للوحدات الجغرافية. قد ينتج عن التقريب الأفضل لنقاط القوة المنهجية للدراسات على المستوى الكلي علاقات أقوى على المستوى الفردي.

(4) تشير الارتباطات بين تنشيط الدماغ تحت القشرة والتدابير السلوكية الضمنية إلى أن اختبار الارتباط الضمني يمكن له أن يكشف التعبيرات التلقائية للمواقف الاجتماعية المنشأ.

(5) يظهر الأطفال الصغار أدلة على المواقف الضمنية التي تعكس تلك الخاصة بالبالغين في مجموعاتهم الاجتماعية. على هذا النحو، يبدو أن المواقف الضمنية والتحيزات الضمنية تنشأ من التعلم المبكر الذي يتطلب الحد الأدنى من المدخلات.

(6) تعتمد نتائج الاستقرار مقابل التغيير في الإدراك الاجتماعي الضمني على النطاق الزمني الذي تم التحقيق فيه. القابلية للتطويع على المستوى الفردي على مقياس الدقائق والتغيير على المستوى المجتمعي على مقياس السنوات موثقة جيدًا. ومع ذلك، في الوقت الحالي، تعتبر كلا الدراستين الطوليتين، تلك التي تعكس تغييرًا تلقائيًا على مستوى الفرد الواحد، والتي تقدم عرض تجريبي لفعالية التدخل الدائم غائبة.

(7) من المفترض أن الدراسات التي تحاول الكشف عن آليات التغيير الدائم ستكون أكثر نجاحًا بمجرد تحقيق فهم نظري أفضل لعمليات التعلم والتمثيلات العقلية الكامنة وراء الإدراك الاجتماعي الضمني.

4.3.1 دراسة (Charlesworth et al., 2022) بعنوان: مشروع البيانات الدولية الضمنية:

قياس المواقف والقوالب النمطية الصريحة والضمنية للمجموعات الاجتماعية، في 34 دولة،

(2019-2009)

The Project Implicit International Dataset: Measuring Implicit and Explicit Social Group Attitudes and Stereotypes Across 34 Countries (2009–2019)

هدفت الدراسة لإجراء دراسات شاملة عن المواقف المجتمعية، من خلال مجموعة بيانات تقع عند تقاطع ثلاث ميزات: (1) استخدام كل من المقاييس المباشرة وغير المباشرة للمواقف والصور النمطية والتحيز بالنظر إلى أن هذه المقاييس والتدابير معروفة بعلاقاتها الفريدة مع السلوكيات و النماذج المتكررة وأنماط المرونة وغيرها. (2) دراسة متعددة البلدان، نظراً إلى التعددية في المواقف والصور النمطية التي تختلف من بلد إلى آخر. (3) دراسة متعددة السنوات، نظراً إلى أنه من المعروف أن المواقف والسلوكيات تتغير عبر الزمن.

تم الحصول على PI: International data من عينة غير عشوائية من المتطوعين المشاركين الذين تم توجيههم إلى زيارة الموقع، وبذلك فإن تلك العينة لا تمثل بالضرورة كل بلد، حيث تأتي أغلبية العينة من عمر الشباب والاتجاه الليبرالي والإناث، كما ممكن أن تساهم العينات الكبرى إلى تمثيل أكبر للبلد من عينات أقل لبلدان أخرى، عدا عن الصعوبات التي تواجهها عينة دون أخرى في سهولة الوصول إلى الموقع والمشاركة في الاستطلاع. وأخيراً، على الرغم من النطاق الواسع من البلدان التي تغطيها الدراسة، إلا أن الدراسة بعيدة كل البعد عن تغطية عالمية حقيقية (Henrich et al., 2010).

ضمت الدراسة أكثر من 2,5 مليون من الاختبارات المجتمعية، الضمنية والصريحة للمواقف والتحيزات والصور النمطية، تجاه سبعة مجالات (العرق، لون البشرة، وزن الجسم، النشاط الجنسي، العمر، الجنسية، وارتباط الجنس بالتوجه العلمي)، تم جمعها من 34 بلد، على مدى 11 عاماً بين عامي 2009 و2019، وهو إطار زمني تم اختياره للتأكد من أن جميع التدابير الرئيسية كانت متسقة عبر البلدان. يمكن لزوار المواقع اختيار موضوع من قائمة من سبع مهام رئيسية، ستة اختبارات للارتباطات الموقفية المحسومة، العرق (أبيض/أسود، جيد/سيء)، العمر (شاب/كبير في السن، جيد/سيء)، التوجه الجنسي (سوي/مثلي، جيد/سيء)، لون البشرة (بشرة فاتحة/بشرة داكنة، جيد/سيء)، وزن الجسم (نحيف/سمين، جيد/سيء)، والجنسية (بلدك/الولايات المتحدة الأمريكية، جيد/سيء)، بالإضافة إلى أحد اختبارات القوالب النمطية وارتباط العلم بجنس الفرد (ذكر/أنثى، علوم/علوم إنسانية). وبذلك تم بحث 252 مجموعة بيانات فردية. تمت الموافقة على جمع البيانات من قبل مجلس المراجعة المؤسسية لعلوم السلوكية والاجتماعية بجامعة فيرجينيا.

تم قياس المواقف الضمنية والصور النمطية باستخدام The Implicit Association Test (IAT; Greenwald et al., 1998). جميع الاختبارات تستخدم تصميم الـ 7 كتل حيث تتألف كل كتلة من

مجموعة من المحفزات المرئية المصممة بطريقة مدروسة ومتدرجة لتنتقل من مرحلة تفاعلية إلى أخرى بشكل مدروس، حيث المتغير التابع هو وقت رد الفعل والدقة لتصنيف المشاركين، والتي تعكس بالنهاية مستوى التفضيل الضمني للمشاركين تجاه أي من المهام المختبرة. ثم تحليل البيانات ديموغرافياً وتبعاً للمهام السبعة

بما يخص نتائج الدراسة تم التحقق من صلاحية المجموعات المعروفة لخمس مقارنات جماعية (التوجه الجنسي، لون البشرة، وزن الجسم، العمر، والجنس)، مع بعض المقارنات التي كشفت عن بضع أنماط متوقعة ونتائج أخرى أقل دقة. على سبيل المثال، أظهرت النتائج الاتجاه المتوقع للمجموعات التي تنتمي لأقلية معينة، تحديداً (ذوو الميول الجنسية المثلية، أصحاب البشرة الداكنة، أصحاب الوزن الزائد) أظهروا أقل تحيزاً من المجموعات الأخرى المهيمنة إجتماعياً (الميول الجنسية السوية، أصحاب البشرة البيضاء، وأصحاب الوزن المعتدل)، ولكن بالنسبة لمجال التحيز العمري والتوجه العلمي المرتبط بالجنس، فقد تفاوتت نتائج الكبار في السن والشباب من ناحية التحيز العمري (تجاه أو ضد الكبار في السن) بالنسبة لمعظم البلدان (على عكس Nosek et al., 2007)، أما الإناث فقد أظهرت تحيز أعلى في مجال ارتباط الجنس بالتوجه العلمي بالنسبة لمعظم البلدان (حيث ربط الإناث بالعلوم الإنسانية والذكور بالعلم) على عكس المتوقع ودراسة الولايات المتحدة (Charlesworth & Banaji, 2022)، وبذلك فإن هذه الدراسة هي دعوى لأبحاث مستقبلية لتفسير سبب احتمال أن يكون لدى المستجيبين الأصغر والأكبر سناً، على حد سواء، مناهضة ضمنية مماثلة ضد كبار السن والمؤيدين للشباب في الولايات المتحدة (Nosek et al., 2007) ولكن ليس في بلدان أخرى، كذلك بالنسبة لاحتمال تمتع الإناث في بعض البلدان، بمستوى تحيز أعلى من الرجال بما يتعلق بربط الاتجاه العلمي بالجنس!

في جميع البلدان والمهام تقريباً، وجدت أدلة على وجود تحيز ضمني وصريح بشكل ملحوظ من قبل الجماعات الاجتماعية المهيمنة، بالمقارنة مع الجماعات ذات الوصمة الاجتماعية، مما شهد على الانتشار الواسع لتمثيلات المجموعات الاجتماعية هذه عبر الثقافات واللغات. من اللافت للنظر أنه على الرغم من الاختلافات الشاسعة في السياق والتاريخ لمجموعات البلد الواحد، فقد كشفت جميع عينات المواقع الـ 36، عن مواقف وتحيزات ضمنية وصريحة والقوالب النمطية التي تفضل نفس المجموعات ذات المكانة العالية (على سبيل المثال، أبيض، بشرة فاتحة، نحيف، شاب، سوي، ذكور) بمقابل الجماعات الأقل مكانة (أسود، بشرة داكنة، سمين، شيخ، مثلي، امرأة)، مع وجود تباين كبير في حجم المواقف والصور النمطية عبر المجالات والبلدان.

خلاصة الأمر، تعتبر هذه الدراسة تهيئة إلى دراسات مستقبلية بما يخص: (1) التأثيرات المتفاوتة للانغماس الثقافي على التحيز الضمني، (2) تجميع التحيزات عبر الموضوعات والأماكن. (3) أنماط ومصادر تغيرات المواقف والصور النمطية عبر البلدان.

5.3.1 دراسة (Ziegert & Hanges, 2005) بعنوان: التمييز في العمل: دور المواقف الضمنية،

والدوافع، ومناخ التحيز العنصري

(Employment Discrimination: The Role of Implicit Attitudes, Motivation, and a Climate for Racial Bias)

في هذه الدراسة، حاول المؤلفون (أ) تكرار النتائج السابقة بشكل بناء، يفضي بأن مقياساً واضحاً للعنصرية الحديثة سيتفاعل مع مناخ الشركات للتحيز العنصري للتنبؤ بالتمييز في سياق التوظيف و (ب) توسيع هذه النتيجة من خلال قياس المواقف العنصرية الضمنية والدافع للسيطرة على التحيز.

على الرغم من أن المؤلفين لم يتمكنوا من تكرار التفاعل السابق، إلا أنهم أوضحوا أن المواقف العنصرية الضمنية تتفاعل مع مناخ للتحيز العنصري للتنبؤ بالتمييز. علاوة على ذلك، توضح النتائج جزئياً أن الدافع للسيطرة على التحيز يعدل العلاقة بين المواقف الصريحة والضمنية. بالمجمل، توضح النتائج الاختلافات بين المواقف العرقية الضمنية والصريحة في التنبؤ بالسلوك التحيزي والتمييزي.

ضمت الدراسة 103 طالباً جامعياً من جامعة عامة كبيرة في وسط المحيط الأطلسي. تراوحت الأعمار من 18 إلى 30 سنة، حيث كانت غالبية المشاركين من النساء. ولأن الغرض من التجربة كان تقييم التحيز ضد السود، كان جميع المشاركين من غير السود مع البيض كأغلبية (أبيض 81% ؛ آسيوي 7% ؛ لاتيني / إسباني 6% ؛ عرب 2% ؛ وآخرون 4%).

بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمت لكشف المواقف العرقية الصريحة، تم الاستعانة باختبار الارتباط الضمني IAT للكشف عن المواقف العرقية الضمنية.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تكرار وتوسيع نطاق البحث الذي أجراه (Brief et al., 2000) والذي يتعلق بالتمييز في التوظيف باستخدام دراسة مختبرية قائمة على السيناريو مع طلاب المرحلة الجامعية. استندت الدراسة إلى هذا العمل السابق بعدة طرق من أجل البحث عن فهم أكثر تفصيلاً لسوابق التمييز والتحيز في التوظيف.

أولاً، تم إدراج مقياساً للمواقف العنصرية الصريحة القديمة الطراز بالإضافة إلى العنصرية الحديثة. ثانياً، تم إدراج مقياساً ضمناً للموقف العنصري بالإضافة إلى هذين المقياسين الصريحين للموقف. وهكذا، كان هناك تمييز متدرج بين المواقف العنصرية الصريحة والضمنية من الطراز القديم (ATB)، إلى الحديث (MRS)، إلى الموقف الضمني (IAT).

ثالثاً، لقد قام الباحثون بتضمين مقياس الدافع للسيطرة على التحيز لاختبار، بشكل مباشر، ما إذا كان تحيز العرض الذاتي هو الذي يفسر النتائج المختلفة التي تم الحصول عليها من خلال التدابير الصريحة

والضمنية. وأخيراً، قاموا باستخدام HLM لإنتاج مقياس أكثر حساسية للتمييز العنصري لأن هذا المقياس يقارن مباشرة الاختلافات في تصنيفات السود والبيض.

تساعد النتائج على توضيح الاختلافات بين المواقف الضمنية والصريحة في فهم التحيز في المنظمات. وجد الباحثون تفاعلاً كبيراً من خلال استخدام المواقف الداخلية الضمنية. وبشكل أكثر تحديداً، تتفاعل العنصرية الضمنية (التحيز الضمني) مع مناخ التحيز العنصري للتنبؤ بالتمييز؛ عندما يعطى الأفراد مبرراً تجارياً للتمييز العنصري، كانت مواقفهم العنصرية الضمنية مرتبطة بشكل إيجابي بسلوكهم التمييزي. هناك العديد من الآثار المترتبة على هذه النتائج القائمة على المختبرات مع عينة من الطلاب الجامعيين. أولاً، على الرغم من عدم التمكن من تكرار النتائج التي توصل إليها (Brief et al. (2000 مباشرة مع تدابير العنصرية الصريحة، فإن هذا التفاعل يكرر من الناحية المفاهيمية النتيجة القائلة بأن التحيزات الدقيقة سيتم العمل عليها في البيئة الاجتماعية المناسبة. ثانياً، تظهر النتائج أنه يمكن استخدام المواقف الضمنية للتنبؤ بسلوك ذي مغزى على المستوى الكلي. هذه واحدة من أولى الدراسات التي تثبت أن معهد التكنولوجيا التطبيقية يمكنه التنبؤ بالإجراءات التمييزية المتحيزة عنصرياً. وبالتالي، تسلط هذه الدراسة الضوء على فائدة تقييم المواقف باستخدام تقنية ضمنية والأهمية المحتملة لاستخدامها للتنبؤ بالتمييز / التحيز.

وأخيراً، فإن النتيجة القائلة بأن العلاقة بين المواقف الضمنية والصريحة يتم تخفيفها من خلال الدافع للسيطرة على التحيز هي نتيجة ذات أهمية لأنها تتحقق من الآلية المفترضة التي ترتبط بها المواقف الضمنية والصريحة ببعضها البعض. عندما يستخدم الباحثون تقنية قياس صريحة، فإن الأفراد الذين لديهم دوافع للتحكم في استجاباتهم قد يفعلون ذلك بالفعل. وعلى العكس من ذلك، لا يبدو أن الأفراد يراقبون ويستجيبون ويغيرونها عندما يتم تقييم المواقف ضمناً. تدعم هذه النتيجة التأكيد على أن قياس الموقف الصريح قد يكون عرضة لقوى العرض الذاتي، في حين أن التقنيات الضمنية ليست كذلك.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الفرضيات لا تعتمد على ما إذا كان بإمكان الأفراد تقييم مواقفهم الضمنية بدقة أم لا.

تشير النتائج إلى أنه عند محاولة فهم ردود فعل وسلوكيات الأفراد الذين هم في وضع يسمح لهم بالتحيز ضد مجموعات معينة من الأفراد، لا يمكن للمرء الاعتماد على المواقف التي تم تبنيها صراحة بمفردها، ولكن بدلاً من ذلك قد يحتاج المرء إلى فهم خصائص الموقف، ودافع الأفراد لإخفاء تحيزهم، وبعض المواقف الضمنية.

وتوسع الدراسة الحالية نطاق العمل الذي قام به (Brief et al., 2000). بتوضيح أن المواقف الضمنية هي عناصر هامة في فهم التحيز بين الموظفين. تظهر هذه الدراسة أن الدافع للسيطرة على التحيز يمكن استخدامه لتفسير التمييز بين المواقف الضمنية والصريحة. كما يقدم عدة أسباب تجعل المواقف

الضمنية أكثر فائدة في نهاية المطاف من المواقف الصريحة. وتشير الرسالة التي تنبثق عن هذه النتائج إلى أنه مع تغير التحيز في التوظيف في السنوات الأخيرة، ينبغي أيضا أن يتغير تصور المواقف المستخدمة للتنبؤ به.

6.3.1 دراسة (Reuben et al., 2014) بعنوان: كيف تضر الصور النمطية بوظائف المرأة في مجال العلوم

How stereotypes impair women's careers in science

يفوق عدد النساء عدد الرجال في الالتحاق بالجامعة، لكن احتمالية حصولهن على التخصص في الرياضيات أو العلوم أو اختيار مهنة في هذه المجالات أقل بكثير من الرجال. غالبًا ما تُعزى هذه النتيجة إلى تأثيرات التحيز والصور النمطية السلبية القائمة على الجنس. تناولت هذه الدراسة تأثير مثل هذه القوالب النمطية في سوق تجريبي، حيث تم التعاقد مع أشخاص لأداء مهمة حسابية، حيث وُسّطياً يؤدي كلا الجنسين أداءً جيدًا بما يخص ذلك على حد سواء، ووجد أنه بدون أي معلومات بخلاف مظهر المرشح (مما يجعل النوع الاجتماعي واضحًا)، من المرجح أن يقوم كل من الذكور والإناث بتوظيف الرجل مرتين أكثر من النساء. يستمر التمييز إذا تم الطلب من المرشحين التحدث عن أنفسهم بما يخص العملية الحسابية، لأن الرجال يميلون إلى التفاخر بأدائهم، في حين أن النساء عمومًا أكثر تحفظًا بهذا الشأن. يمكن تقليل التمييز، ولكن لا يتم القضاء عليه من خلال توفير معلومات كاملة عن الأداء السابق في المهمة. باستخدام اختبار الارتباط الضمني، تظهر الدراسة أن الصور النمطية الضمنية هي المسؤولة عن التحيز الأولي بما يخص المعتقدات المتعلقة بالنوع الاجتماعي (الجنس) وعن التحيز في تحديث التوقعات عندما يتم تقديم معلومات عن الأداء ذاتيًا.

سمح هذا التصميم باختبار ليس فقط ما إذا كانت التوقعات المتعلقة بالأداء متحيزة بالفعل حسب الجنس وبالتالي كانت القوة الدافعة وراء أي استبعاد ملحوظ للنساء، ولكن أيضًا ما إذا كان هناك تحيز إضافي في الطريقة التي حدث بها الأشخاص توقعاتهم عندما تلقوا مزيدًا من المعلومات فيما يتعلق بأداء المرشحين للوظيفة والعوامل التي قد تؤدي إلى تحديث أقل تحيزًا. أخيرًا، لفهم مصدر تحيزات التوقع بشكل أفضل، قامت الدراسة بالتحقيق فيما إذا كانت الارتباطات التي تم الحصول عليها من خلال اختبار الارتباط الضمني (IAT) (Greenwald et al., 1998) مرتبطة بالتحيزات في المعتقدات الأولية من جهة، أو بالتحيزات في عملية التحديث عندما تم توفير المعلومات المتعلقة بالأداء بواسطة المجرب أو من قبل المرشحين أنفسهم من جهة أخرى.

استخدمت الدراسة تجربة معملية تم فيها "توظيف" أشخاص لأداء مهمة حسابية: جمع أكبر عدد ممكن من مجموعات رباعية لأرقام مكونة من خانتين، وذلك بشكل صحيح على مدى 4 دقائق. اختيرت هذه المهمة بسبب الدليل القوي على أن الرجال والنساء يؤدونها بشكل جيد على قدم المساواة (Hyde et al., 1990) (Niederle et al., 2013).

ومع ذلك ، فهي تنتمي إلى مجال - الرياضيات - حيث يوجد حوله صورة نمطية منتشرة بأن أداء الرجال أفضل (Correl SJ, 2000; Rudman et al., 2001).

أولاً، قام جميع الأشخاص بأداء المهمة وتم إبلاغهم بأدائهم (عدد المسائل التي قاموا بحلها بشكل صحيح). بعد ذلك، تم اختيار شخصين بشكل عشوائي ليكونا مرشحين؛ أما الباقيون فكان عليهم العمل كـ "أرباب عمل"، وتوظيف أحد المرشحين من الزوجين لأداء مهمة حسابية ثانية من نفس النوع الأصلي. قامت الدراسة بتنفيذ أربعة معالجات مختلفة من خلال تنويع المعلومات المتاحة لأصحاب العمل عندما يختارون بين المرشحين، كما تم العرض على بعض أصحاب العمل القدرة على تحديث خياراتهم بعد تقديم معلومات إضافية عن المرشحين.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تحيز قوي بين موضوعات الدراسة لتوظيف المرشحين الذكور للمهمة الحسابية. كان هذا التحيز موجوداً بين كل من أرباب العمل من الذكور والإناث فيما يتعلق بتوقعاتهم لأداء المرشح حسب الجنس (على النحو الذي اقترحته درجات IAT)، وحافظت هذه التوقعات على ثباتها من حيث التحيز الجنسي من خلال التقارير الذاتية للمرشحين لأدائهم المتوقع إلى حد كبير لأن الذكور يميلون إلى المبالغة في تقدير الأداء في المستقبل. بيد أنه خففت المعلومات الموضوعية حول الأداء السابق (كيف كان أداء الأشخاص فعلياً في المهمة) من اتخاذ القرار المتحيز للجنس في هذا السياق، لكنها فشلت في القضاء عليه، لا سيما من قبل أرباب العمل الذين أظهروا تحيزاً جنسياً ضمناً أقوى كما كشفه اختبار الارتباط الضمني.

على الرغم من وجود بعض الأدلة على وجود اختلاف بين الجنسين في أداء الرياضيات (Hyde et al., 2008; Guiso et al., 2008; al., 2008)، والذي يتقلص بمرور الوقت (Hyde et al., 1990)، فلا يوجد تفاوت بين الجنسين في الأداء في مهمة حسابية مثل مهمة هذه الدراسة (Niederle & Vesterlund, 2007). ومع ذلك ، فإن الصورة النمطية لأداء المرأة المتدني في كل مهمة متعلقة بالرياضيات كانت هي الغالبة (Hyde & Mertz, 2009; Guiso et al., 2008).

يمكن أن تؤدي هذه الصورة النمطية إلى انخفاض الطلب على النساء في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات و / أو انخفاض في عدد النساء اللاتي يخترن التخصص في هذه المجالات. وقد ثبت أن تأثير هذه الصورة النمطية على توظيف النساء مهم في تجربة ميدانية واحدة على الأقل (Moss-Racusin et al., 2012). ومع ذلك ، لم تستطع تلك الدراسة استبعاد احتمال أن يكون قرار تعيين

عدد أقل من النساء هو الاستجابة العقلانية للنوعية الأقل فعالية لأداء المرأة في المستقبل بسبب نقص الاستثمار من جانب النساء الناجم عن التدني في الآفاق الوظيفية الناجم عن عدة أسباب (Arrow, 1983; Lundberg & Startz, 1973) أو تهديد الصورة النمطية المفروضة (Sekaquaptewa, 2003 & Thompson).

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن كلا من الرجال والنساء يميزون ضد المرأة دون أن يدركوا أنهم يفعلون ذلك. هذا النوع من التمييز مختلف تمامًا عن الأشكال المعتادة في الاقتصاد. الأهم من ذلك ، أن التمييز الناتج عن الارتباطات الضمنية يتطلب سياسات مختلفة (أقل قسرية) للمعالجة (Bertrand et al., 2005).

7.3.1 دراسة (Beltran et al., 2021) بعنوان: الحد من التحيز الضمني بين الجنسين باستخدام

بيئة عمل افتراضية

Reducing Implicit Gender Bias Using a Virtual Workplace Environment

هناك أدلة تدعم أن الشخص يمكن أن يعتقد بوعي أنه لن يميز أبدًا عن طيب خاطر ضد الآخرين، ولكن لا يزال لديه تحيزات ضمنية دون وعي يمكن أن تلحق الضرر بسلوكه (Greenwald & 2008; Boysen & Vogel, 2006; Bargh et al., 2016; Banaji). لقد قطعنا كمجتمع شوطًا طويلاً في التعرف على التحيزات الصريحة، ومع ذلك فنحن جميعًا ضحايا غير مقصودين للتكيف الاجتماعي الذي يشبعنا بمواقف ضمنية متحيزة.

للتحيز الضمني بين الجنسين عواقب مكلفة ومعقدة على النساء في مكان العمل. في حين أنه كان من المفترض في الأصل أن تكون هذه الدراسة شخصية مع تزامن حركي مرئي لكامل الجسم ولكن نتيجة لانتشار وباء COVID-19 فقد قامت الدراسة بالتركيز على بيئة افتراضية لسطح المكتب عبر الإنترنت. كان لهذا فائدة إضافية تتمثل في فتح الدراسة أمام مجموعة ديموغرافية أوسع بكثير من المشاركين الذين لا يملكون عادة الموارد أو الوصول إلى معدات الواقع الافتراضي.

تقدم الدراسة بيئة افتراضية لسطح المكتب عبر الإنترنت التي تتبع قصة صور رمزية لذكور أو إناث ممن يواجهون إما سيناريو إيجابي أو سلبي في مكان العمل.

قامت هذه الدراسة على أساس عرض تجربتين، إحداها سلبية والأخرى ايجابية لبيئة العمل ضمن بيئة تفاعلية، حيث شارك في التجربة السلبية لبيئة العمل تسعون مشتركاً، وستون مشتركاً في التجربة الايجابية. قبل البدء بالتجارب خضع جميع المشتركين إلى اختبار الارتباط الضمني IAT وكذلك الأمر

ما بعد التجربتين التفاعليتين، وذلك لمقارنة النتائج ما قبل وما بعد، ودراسة أثر التجارب في الحد من التحيز الضمني المرصود ضد الإناث.

اعتمدت التجارب على مبدأ "أخذ المنظور Perspective taking" وهو عملية وضع الشخص نفسه في مكان شخص آخر وتخيل موقف الشخص الآخر ووجهة نظره. حيث تم استخدام أخذ وجهات النظر في علم النفس الاجتماعي لتقليل تنشيط الصورة النمطية وتقليل التحيزات بين المجموعات (Galinsky, 2000; Galinsky & Moskowitz, 2002). (Davis et al., 1996) أظهر أن أخذ المنظور يخلق تداخلاً بين الذات والآخر، حيث تصبح أفكار ومشاعر المراقب حول الهدف أكثر "شبيهة بالذات". يتشارك التمثيلان الذهنيان للمراقب للذات والهدف في المزيد من الميزات المشتركة، مما يؤدي إلى دمج الذات والآخر. تم استكشاف أخذ المنظور في البيئات الافتراضية من أجل وضع المستخدمين في مكان شخص آخر. تسمح البيئات الافتراضية للمستخدمين بإقامة صورة رمزية لعرق مختلف (Banakou et al., 2016; Groom et al., 2009; Peck et al., 2013)، الجنس (Gonzalez-Hamilton-Giachristis, 2014; Roselyn Lee et al., 2014)، العمر (Liencre et al., 2020)، أو حتى نوع مختلف (Ahn et al., 2016). يمكن استخدام منظور الشخص الأول الذي يأخذ في المحاكاة الافتراضية كأداة قوية لتقليل التحيز الضمني، وتقليل الصور النمطية السلبية، وزيادة التعاطف، وتقليل التعارض في المفاوضات.

أظهرت النتائج أن المشاركين الذين عانوا من سيناريو سلبي في مكان العمل مع صورة شخصية للإناث قد قللوا بشكل كبير من التحيز الضمني بين الجنسين مقارنة بأولئك الذين لديهم صورة شخصية للذكور. هذه هي المرة الأولى التي علم فيها أن هذا التحيز الضمني بين الجنسين قد انخفض، كما تم قياسه بواسطة IAT، في بيئة افتراضية لسطح المكتب. هذه أيضًا هي المرة الأولى التي يتم فيها تقليل التحيز الضمني بين الجنسين عبر المشاركين الذكور والإناث، على الرغم من أن تأثير جنس المشارك يجب أن يخضع لمزيد من البحث.

تشير النتائج إلى أن أخذ المنظور قد حدث في المستخدمين الذين عانوا من تجارب سلبية في مكان العمل والاعتداءات الدقيقة بين الجنسين مع الصورة الرمزية الذاتية للإناث.

قدمت الدراسة ثلاث توصيات لتطوير سيناريوهات مكان العمل فيما يتعلق بالحد من التحيزات الضمنية بين الجنسين. أولاً، كان تجنب تنشيط الصور النمطية التلقائية أمراً أساسياً للسماح لأخذ المنظور بالحدوث حيث يمكن وبطريقة غير مقصودة أن يحدث التنشيط للصور النمطية في دراسات منظور الشخص الأول في العرق والجنس. ثانياً، قدمت الدراسة بعناية معلومات وخلفية عن الصورة الرمزية الذاتية من خلال النص كمقدمة وکانتقالات بين المشاهد، هذا يتفق مع (Gehlbach et al., 2015) الذي ناقش بأنه عندما يُطلب من الأفراد أخذ منظور شخص آخر، ولكن لم يتم إعطاؤهم أي معلومات

أو معلومات قليلة عن هذا الشخص، فليس هناك في الواقع أي منظور يمكن أخذه. أخيراً، كانت أنواع السيناريوهات (إيجابية أو سلبية أو محايدة) معدة بشكل حيوي، كما تم التوضيح من قبل الدراسة ومن قبل الآخرين (على سبيل المثال ، Banakou et al, 2016; Gonzalez-Liencres et al., 2020). لقد اقترحت الرسالة بالدرجة الأولى التحقيق في اتباع هذا الطريق للسيناريوهات السلبية لتقليل التحيزات الضمنية في مجال النوع الاجتماعي نظراً لإمكانية وصول هذه الطريقة إلى جمهور عريض وتحقيق نتائج ملحوظة.

8.3.1 أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة وهذه الرسالة:

معظم الدراسات السابقة التي تم العثور عليها قد قامت بقياس وجود التحيز غير الواعي من عدمه لدى العينة، عن طريق استخدام أدوات القياس المتعارف عليها لقياس التحيزات الضمنية (أغلبها باستخدام مقياس الارتباط الضمني IAT)، أما هذه الدراسة فلقد تجاوزت قياس وجود التحيز غير الواعي من عدمه إلى دراسة التأثير المختبر لهذه التحيزات في بيئة العمل من وجهة نظر اليد العاملة الداخلية للمنظمات، وذلك بطريقة استطلاع بسيطة وأسئلة مباشرة، بعيداً عن الدخول في تعقيدات المجال النفسي للتحيز غير الواعي والذي أثبتت الدراسات السابقة مسبقاً وجوده كجزء من الطبيعة البشرية ولكن بدرجات متفاوتة تبعاً لعوامل متعددة.

كذلك الأمر، فإن معظم الدراسات هي دراسات غربية، تم التركيز من خلالها على جانب التحيز الضمني ما بين العرق الأبيض والأسود أو التحيز المتعلق بالنوع الاجتماعي (ذكور وإناث)، في حين أن التحيز الضمني يتجاوز ذلك "التمييز" إذا صح القول، إلى مجالات مختلفة غير قابلة للحصر متعلقة بالأفراد أنفسهم ومدى اعتمادهم على حدسهم في تصنيف الأشخاص المحيطين بهم أو كبح هذا التحيز من خلال معايير وأسس وقوانين تحجم هذه القدرة على التحيز، وتنقلها من المستوى الشخصي الفردي إلى سبل مقارنة واضحة المعالم مع المتطلبات العملية وليس مع التفضيلات الشخصية، وهذا ما تتناوله هذه الدراسة، وهو آراء الموظفين أنفسهم عما إذا تم رصد تحيز ضمني غير مؤطر بقوانين وإجراءات ومعايير، أدى فيما بعد إلى تأثيرات تطال مجال التوظيف، تقييم العمل والارتقاء الوظيفي، العلاقات الوظيفية أو حتى ثقافة وبيئة المنظمة ككل، ثم فتح المجال إلى تقديم اقتراحات عن كيفية تناول التحيز غير الواعي في المنظمات والتخفيف من آثاره على بيئة العمل.

من أوجه التشابه مع الدراسات السابقة، هو قصور عينة البحث على عينة غير عشوائية، تعود إلى مجتمع بحث ضيق نسبياً، لا يسمح بتعميم كامل على الصعيد المجتمعي أو يقوم برصد التحيز وقياس التغيرات ذات الصلة تبعاً للعامل الجغرافي و العامل الزمني، وإنما اقتصرَت الدراسة على رصد وجود

التأثير من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، وذلك كأول خطوة على طريق معالجة التحيز غير الواعي في المنظمات وبيئة العمل ككل، ولكن دون رصد مصدر تلك التحيزات وأنواعها إذا صح التعبير.

4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

التحيزات غير الواعية (الضمنية) هي المواقف والقوالب النمطية المتراكمة طوال الحياة والتي يمكن أن تؤثر على عملية صناعة أي قرار، يمكن اختبار جل هذا التأثير في بيئة العمل، حيث يتمتع الأفراد بالقدرة على التأثير على النتائج وعلى الآخرين من خلال سلوكياتهم وقراراتهم والنتائج والأفعال المترتبة على هذه القرارات، وخاصة تلك القرارات التي تستلزم السرعة ضمن غياب المعطيات الكافية، مما يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة، تستند إلى الأساس المنطقي الخاطئ إذا صح التعبير. تسعى هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى بدء تسليط الضوء في مجتمعنا العربي والسوري على مفهوم التحيز غير الواعي وآثاره بشكل عام، من خلال بحث:

- ❖ ما هي عواقب التحيز غير الواعي في المنظمات الدولية العاملة في سورية؟ كتساؤل رئيسي، عبر طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي مستويات التحيز غير الواعي في المنظمات الدولية العاملة في سورية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
- ما مدى الوعي بالتحيز غير الواعي كمفهوم؟
- هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على عملية الاستقطاب والتعيين؟
- هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على عملية إدارة وتقييم الأداء والتطور المهني؟
- هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين ككل؟
- هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على بيئة وثقافة المنظمة ككل؟
- هل من الممكن معالجة التحيز غير الواعي، تحجيمه والسيطرة على نتائجه؟

5.1 أهمية الدراسة وأهدافها:

1.5.1 أهمية الدراسة:

أولاً تأتي أهمية هذه الدراسة من واقع الحداثة النسبية لمفهوم التحيز غير الواعي بشكل عام، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات لزيادة الوعي والإدراك لما يترتب على هذا المفهوم من نتائج جذرية بما يخص

كل عملية موقفية فكرية، ينتج عنها قرارات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أفراد، مجموعات، قطاعات، وصولاً إلى التوجهات والتطورات الفكرية الخاصة بمجتمعات بأكملها على مر الزمن. **ثانياً** على وجه الخصوص، وفي ظل أنه لم تتمكن الباحثة من العثور على دراسات تتناول آثار التحيز غير الواعي على بيئة العمل بشكل إجمالي، وإنما دراسات بسيطة ومقالات ومواقع تتحدث عن تلك الآثار على قطاعات معينة، كالقطاع الصحي مثلاً والقطاع القضائي وقبول طلاب الجامعات، تأتي أهمية الدراسة من تناول ممارسات التحيز غير الواعي في بيئة العمل، وتحديدًا في المنظمات الدولية، منذ بداية العملية التوظيفية وصولاً إلى المجالات الإدارية الخاصة بالموظفين وتطورهم المهني وعلاقاتهم والأثر العام على ثقافة المنظمة ككل.

ثالثاً لقد تم اختيار المنظمات الدولية من منطلق أن مبادئ العدالة، التنوع والاندماج، تأتي في صلب القيم المعلنة لتلك المنظمات، وبذلك تم عزل وجود تحيز صريح من ضمن التوجهات الرسمية أو ثقافة المنظمات ككل بحيث يتيح للباحثة التركيز على بحث التحيز غير الواعي ودراسة آثاره بشكل واقعي على بيئة العمل في العديد من المجالات، بصورة أكثر وضوحاً ودقة.

رابعاً في ظل عدم تمكن الباحثة من العثور على دراسات عربية وافية بما يخص التحيز غير الواعي وآثاره من منطلق مجتمعنا العربي على وجه الخصوص، تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول التحيزات غير الواعية المتوافقة مع طبيعة وضعنا الديموغرافي وتطورنا الثقافي والاجتماعي في المنطقة العربية عموماً والسورية خصوصاً.

خامساً تعتبر الدراسة فاتحة لأبحاث مستقبلية، سورية أو عربية، تتجاوز بيئة العمل في المنظمات إلى قطاعات عملية أخرى أو حتى اجتماعية أو تربوية مختلفة.

2.5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بحث عواقب التحيز غير الواعي في بيئة المنظمات الدولية العاملة في سورية، كعينة جزئية تمهد لقياس آثار التحيز غير الواعي على بيئة العمل بشكل عام في الأبحاث المستقبلية، عبر بحث آثار التحيز غير الواعي انطلاقاً من عملية الاستقطاب والتعيين، مروراً بآثاره على إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، آثاره على علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين عموماً، وصولاً إلى آثار التحيز غير الواعي على بيئة المنظمة وثقافتها ككل، مع التطرق إلى تقديم مقترحات عن كيفية معالجة أو الحد من التحيز غير الواعي في بيئة العمل.

لقد اختارت الباحثة بعناية موضوع البحث، مدفوعة من مشاهدات ونقاشات وأفكار وقرارات ومواقف حياتية متنوعة، تصب جميعها في خانة وجود جانب إدراكي غير واعي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر

على الأفكار والسلوك والعلاقات الإنسانية بطريقة غير صحية، مما ينعكس على الفكر المجتمعي ككل، ابتداءً من المحيط الصغير والعائلة، وإنهاءً بمجتمع بأكمله بجميع جوانب حياته الاجتماعية والتربوية والعملية. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التحيز غير الواعي وآثاره، والذي تعتبر أولى خطوات علاجه هي الوعي بوجوده، ووضع الأفراد لمواقفهم وأفكارهم موضع تساؤل، في حال كان لديهم النية للارتقاء بمواقفهم وسلوكهم من أجل مجتمع أفضل وأكثر عدالة، بيئة عمل أكثر مهنية وصحية، وعلاقات إنسانية تخدم تطور الفكر الإنساني عامة والعربي السوري خاصة.

6.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية، حيث تعاونت سورية في إطار العمل على التخفيف من آثار الأزمة على السوريين مع المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية. كما تتعاون سورية منذ بداية الأحداث ومازالت مع هيئات الأمم المتحدة وآلياتها، وقد بلغ عددها 17 هيئة أممية، وبلغ عدد الموظفين الدوليين والكوادر المحلية العاملة في هذه المنظمات الدولية نحو 18 ألف موظفاً (بيان السيد نائب وزير الخارجية والمغتربين لمجلس حقوق الإنسان، بتاريخ 24 كانون الثاني 2022).

أما عينة البحث، فنظراً لصعوبة تغطية كامل مجتمع البحث (وبالتالي صعوبة تحديد حجمه بدقة)، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من حوالي 150 مفردة عن طريق البريد الإلكتروني، تم الحصول على استبانات معبأة بحجم 143 مفردة، وعند مراجعتها تم رفض 4 استبانة غير مكتملة، فكانت عدد استبانات العينة 139 استبانة، بمعنى أن نسبة الاستجابة الكلية قد بلغت 95.3% في حين بلغت نسبة الاستجابة الكلية 92.67%.

وقد امتدت فترة الاستبانة من 2022/7/1 وحتى 2022/7/21

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

1.2 المبحث الأول: التحيز غير الواعي كمفهوم

1.1.2 مفهوم التحيز الضمني (أو غير الواعي):

يشير التحيز الضمني (يشار إليه أيضاً باسم التحيز غير الواعي) إلى المواقف أو الصور النمطية التي تؤثر على فهمنا وأفعالنا وقراراتنا بطريقة غير واعية. هذه التحيزات، التي تشمل التقييمات الإيجابية المحبذة أو التقييمات السلبية غير المحبذة، حيث يتم تفعيلها بشكل لا إرادي ودون وعي أو سيطرة متعمدة للفرد (Blair, 2002; Rudman, 2004a)، فهو ارتباط أو اعتقاد أو موقف غير واعي تجاه أي مجموعة اجتماعية، وذلك بتعميم ونسب صفات أو خصائص معينة إلى جميع أعضاء مجموعة معينة دون بيئة، وهذا ما يعرف باسم التتميط (The Stereotyping) الذي ينتج عنه التحيز الضمني المدفوع بأحكام مسبقة غير واعية.

هو عملية ربط الصور النمطية أو المواقف تجاه فئات من الأشخاص دون وعي - والتي يمكن أن تؤدي إلى إجراءات وقرارات قد تتعارض مع نوايا الفرد أو قيمه الصريحة. يمكن أن يقودنا هذا إلى اتخاذ قرارات متحيزة وغير عادلة فيما يتعلق بمن نوظفه لوظيفة أو نختاره للترقية، وما هي الفصول التي نضع الطلاب فيها ومن نرسلهم خارج الفصل الدراسي لمخالفات السلوك، وما هي خيارات العلاج التي نوفرها للمرضى (Osta & Vasquez, 2020).

من مجمل القراءات حول التحيز الضمني، ترى الباحثة أن التحيز الضمني يشمل ويتعدى المفاهيم الشهيرة التي برزت بادئ الأمر عن طريق دراسة التحيز الصريح الواعي: مثل التحيز العرقي (العرق الأبيض والعرق الأسود)، أو التحيز المبني على النوع الاجتماعي (ذكور وإناث، أو حتى إناث ضد إناث)، أو التوجه الجنسي (أسوياء ومثليين)، أو الطائفي (مجموعات اجتماعية من أديان أو طوائف مختلفة). فقد نرى التحيزات الضمنية ضد الأشخاص ذوي الإعاقة، أو الكبار في السن، أو في مجتمعاتنا: التحيز الضمني المبني على الشكل، الوزن، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، المؤسسات التعليمية التي تمت الدراسة بها، الأشخاص الذين يتحدثون بلغات أجنبية، التحيز المهني، الأشخاص الذين يشبهوننا أو يختلفون عنا بطباعهم وتوجهاتهم، أو حتى الأشخاص الذين يذكرنا بمرحلة ما من حياتنا نرغب بنسيانها، أو يشبهون أشخاص كان لهم أثر سلبي على حياتنا... الخ

2.1.2 تاريخ نشأة مفهوم التحيز الضمني (غير الواعي، أو الإدراك الاجتماعي الضمني):

على الرغم من أن كتاب ألبورت "طبيعة التحيز" (Allport's (1954) The Nature of Prejudice لا يزال يمثل محكاً للبحث النفسي حول التحيز، فإن دراسة الإدراك الاجتماعي الضمني متحدر من مجموعتين متميزتين من الجذور تتسمان بأنهما أكثر حداثة، تتبع المجموعة الأولى من عملية التمييز بين معالجة المعلومات "الخاضعة للرقابة" و"التلقائية"، والتي قام بها علماء النفس المعرفي في سبعينيات القرن العشرين، على سبيل المثال (Shiffrin & Schneider 1977). في حين كان يُعتقد أن العمليات المتحكم بها تتسم بأنها إرادية، وتتطلب الانتباه وذات قدرة محدودة، كان يُنظر إلى العمليات التلقائية على أنها تتكشف دون الحاجة إلى الانتباه، ولديها سعة غير محدودة تقريباً، ويصعب كبحها طواعية (Payne & Gawronski 2010)؛ (Bargh 1994). في عمل سابق ومهم حول الإدراك الضمني، أظهر فازيو وزملاؤه أن الاتجاهات قد تُفهم على أن الدافع لها إما أن يكون العمليات المتحكم بها أو التلقائية. فخلال مهمة "التهيئة التتابعية" لفازيو (Fazio 1995) على سبيل المثال، وبعد التعرض لأسماء الفئات الاجتماعية (على سبيل المثال ، "أسود" ، "نساء" ، إلخ.)، جرى قياس أوقات ردود فعل الأشخاص (أو "أوقات الاستجابة") على الكلمات النمطية (مثل "الكسل" أو "الرعاية"). يستجيب الأشخاص بشكل أسرع للمفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً في الذاكرة، كما أن معظم الحالات المشاركة في مهمة التهيئة التتابعية كانت أسرع استجابة لكلمات مثل "كسول" بعد التعرض "للأسود" أسرع من استجاباتهم للكلمة بعد التعرض "للبيض". يأخذ الباحثون هذا النمط بشكل قياسي للإشارة إلى الارتباط التلقائي المتحيز بين المفاهيم الدلالية. وقد كان المفهوم الأوسع المتضمن في هذا البحث أن استجابات المشاركين التلقائية يُعتقد أن تكون "غير ملوثة" بالاستجابات الاستراتيجية أو المتحكم بها (Amodio & Devine, 2009).

بينما ركز التيار الأول في البحث عن "التلقائية"، ركزت المجموعة الثانية على الوعي واللاوعي، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الوعي بعمليات التمييز قد يؤثر في الحكم والسلوك الاجتماعي باستقلال نسبي عن التصرفات المسجلة للمشاركين (Devine 1989؛ Devine & Monteith 1999 ؛ Dovidio & Gaertner 2004؛ Greenwald & Banaji 1995 ؛ Banaji et al. 1993) تأثرت هذه الدراسات بنظريات الذاكرة الضمنية، مثل (Schacter 1987 ؛ Jacoby & Dallas 1981) ، مما أفضى إلى ظهور التعريف الأصلي "لاتجاهات الضمنية" وفقاً لكل من Greenwald & Banaji بأنها: آثار استبطانية غير محددة (أو محددة بشكل غير دقيق) إثر تجربة ماضية أدت إلى تعديل الشعور أو الفكر أو الفعل بالتمييز أو عدم التمييز تجاه الأمور الاجتماعية.

3.1.2 التحيز الضمني مقابل التحيز الصريح:

“التحيزات الضمنية تأتي من الثقافة. إنها كبصمة إبهام للثقافة في أذهاننا. لدى البشر القدرة على تعلم ربط شيئين معاً بسرعة كبيرة - وهذا أمر فطري. أما ما نعلّمه لأنفسنا، وما نخترار ربطه، فهذا متروك لنا” Dr. Mahzarin R. Banaji

يشير التحيز الضمني إلى المواقف والمعتقدات التي تحدث خارج نطاق وعينا وسيطرتنا الواعية (Greenwald & Krieger, 2006)، وهو تعبير يعبر عن ارتباط فكرة بمجموعة اجتماعية، فهي قوالب نمطية مُتعلّمة تكون لا إرادية وغير مقصودة ومتجذرة بشكل عميق وقادرة على التأثير على السلوك (Fiarman, 2016). يتحيز التحيز الضمني من قبل العقل عندما يتحتم عليه اتخاذ قرارات سريعة في ظروف عدم التأكد، مدفوعاً بتأثيرات من الخلفية والخبرات الشخصية والصور النمطية الاجتماعية والسياق الاجتماعي.

التحيزات الضمنية هي مثال على تفكير ما يسمى بالنظام 1، حيث ميز (Kahneman et al., 2011) بين نوعين من التفكير: النظام 1 والنظام 2: النظام 1 هو طريقة التفكير السريعة والعاطفية واللاواعية في الدماغ، حيث يتطلب هذا النوع من التفكير القليل من الجهد، ولكنه غالباً ما يكون عرضةً للخطأ (مثال: تستخدم معظم الأنشطة اليومية مثل القيادة والتحدث والتنظيف وما إلى ذلك استخداماً مكثفاً لنظام النوع 1).

النظام 2 هو نظام بطيء، منطقي، مجهود، وفكر واع، حيث يسيطر العقل. قد يتعارض التحيز الضمني مع المعتقدات الواعية للشخص دون أن يدرك (على سبيل المثال: من الممكن التعبير عن الإعجاب الصريح لمجموعة اجتماعية معينة أو الموافقة على فعل معين، مع التحيز في نفس الوقت ضد تلك المجموعة أو الفعل على مستوى اللا وعي) لذلك، قد تختلف التحيزات الضمنية والتحيزات الصريحة بالنسبة لنفس الشخص.

أما التحيزات الصريحة، فهي تحيزات ندركها على المستوى الواعي (على سبيل المثال، الشعور بالتهديد من قبل مجموعة أخرى وإلقاء خطاب كراهية نتيجة لذلك)، وهي مثال على تفكير النظام 2. من الممكن أيضاً أن تكون التحيزات الضمنية والصريحة مختلفة عن الأشخاص الذين يحيطون بنا، حيث هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تتحكم في كيفية تطور مثل هذه التحيزات. من المهم ان نفهم أن التحيزات الضمنية يمكن أن تصبح تحيزاً واضحاً. يحدث هذا عندما ندرك بوعي التحيزات والمعتقدات التي نمتلكها، أي أنها تظهر في عقلنا الواعي، مما يؤدي بنا إلى اختيار ما إذا كنا سنعمل عليها أو ضدها.

4.1.2 طرق قياس التحيز الضمني:

ليس بالضرورة أن ما يقوله الشخص يعتبر تمثيلاً جيداً عن كل ما يشعر به أو يفكر فيه، ولا حتى عما سيفعله، ويمكن القول بأن التقدم الجوهري في الأبحاث حول الإدراك الاجتماعي الضمني يكمن في القدرة على تقييم أفكار الناس ومشاعرهم وتصرفاتهم دون سؤالهم بشكل مباشر (Brownstein, 2016). وبالتالي، يمكن رؤية المقاييس الضمنية على أنها الأدوات التي تقيّم أفكار الناس ومشاعرهم وتصرفاتهم بشكل غير مباشر، وهو ما يعني عدم الاعتماد على "التقرير الذاتي".

افترضت النظريات المبكرة والمؤثرة أن الناس يحملون اتجاهين داخل عقولهم، تجاه الشيء نفسه: أحدهما ضمني، والآخر صريح (Greenwald & Banaji, 1995). وتحدد "الاتجاهات الصريحة" عادةً من خلال الاتجاهات المصرّح بها لفظياً، في حين أن "الاتجاهات الضمنية" هي تلك التي لا يصرح بها الشخص، إما لعدم رغبته أو لعدم قدرته على ذلك، حيث تشير التجارب إلى أن الناس لا يكتشفون اتجاهاتهم الضمنية المفترضة إلا عبر إجراء الاختبارات ذات الصلة. وقد وجدت العديد من الدراسات أن درجات الأفراد على المقاييس الضمنية تتفاوت بشكل كبير بمرور الأيام والأسابيع والأشهر، أكثر بكثير من درجات الأفراد على المقاييس الصريحة (Cooley & Payne, 2017)، وبطبيعة الحال تعتمد أهمية هذه النقطة على النظرية التي يتبناها المرء بشأن التحيز الضمني، إذا كانت المقاييس الضمنية مصممة نظرياً لالتقاط الاستجابات العاطفية العفوية، فيجب التنبؤ بالتغيرات السياقية والزمانية في الأداء، لأنه من المرجح أن تختلف الاستجابات الفورية للشخص بشأن الصورة الذهنية تبعاً للمشاهدات التي تعمل على تغيير تلك المواقف بشكل لا واعي عبر الزمن.

5.1.2 التحيز الضمني والأخلاق (المسؤولية الأخلاقية):

ركزت معظم الكتابة الفلسفية في أخلاقيات التحيز الضمني على سؤالين متميزين ومتراپطين في الوقت نفسه: أولاً: هل الأشخاص مسؤولون أخلاقياً عن تحيزاتهم الضمنية؟ ثانياً: هل يستطيع الأشخاص تغيير تحيزاتهم الضمنية أو التحكم في آثارها على أحكامهم وسلوكهم؟ (Brownstein, 2019).

إذا أردنا مناقشة التحيز اللاواعي من منظور أخلاقي، فالسؤال هو "إذا كنا لا نعرف عن ذلك، فهل نحن مسؤولون أخلاقياً حقاً عن الأفعال التي تستند إلى معتقداتنا اللاواعية وانحيازاتنا؟"

هل وجود ارتباطات سلبية يجعلنا أشراراً؟ (Agarwa,P., 2021). يعتقد بعض الناس أن مجرد التحيز السلبي للناس ضد الآخرين لا يجعلهم بالضرورة متحيزين. ناقش الفلاسفة وعلماء النفس المعرفي قضايا

المعرفة والتحكم في تشكيل التحيز الضمني. يعتبر كيث باين وبيرترام جورونسكي من جامعة نورث كارولينا أن هذا الأمر يتعلق بفهم الفضيلة، ويمكن إرجاع جذور هذا النقاش إلى اليونان القديمة. جادل أفلاطون بأن الفضيلة تدور حول تطوير الميول أو الدوافع الصحيحة، لذلك فإن الشخص الفاضل لديه ميول جيدة، في حين أن الشخص الشرير لديه ميول شريرة. على النقيض من ذلك في التقليد الأرسطي، يُعتقد أن كل من الأشخاص الطيبين والأشرار لديهم أحياناً دوافع شريرة، وأن الفضيلة هي مقياس لمدى تنظيمها وتوجيهها. وفقاً لـناتاليا واشنطن ودانييل كيلى، الفلاسفة في جامعة بورديو، فإن الوكيل الفردي مسؤول أخلاقياً عن فعل ما، إذا كان لديهم معرفة بما يفعلونه ولديهم القدرة والوكالة على اختيار إجراء بديل. في حالة المعتقدات الراسخة، كلاهما صحيح. ومع ذلك، في حالة التحيزات الضمنية، من الصعب تحديد المسؤولية عن الفعل لأن هذا "معتم للاستبطان" ويعمل تلقائياً دون السيطرة الواعية للفرد.

حتى عندما نناقش طبيعة ومدى هذه المسؤولية الأخلاقية، يقول براونشتاين إن معظم الفلاسفة سيوافقون على أن جميع الأفراد يتحملون بعض المسؤولية الأخلاقية عن الأفعال التي تنجم عن هذه المعتقدات، حتى عندما يزعمون صراحة عدم وجود معتقدات عنصرية أو جنسية. مرة أخرى، السياق مهم كثيراً، والذي تشير إليه ناتاليا واشنطن ودانيال كيلى باسم "المسؤولية الخارجية"، حيث يجب أن يحدد مدى الخطاب المجتمعي حول التحيزات والمساواة استجابة الفرد ودوره. تسمى المعرفة الاجتماعية التي يكتسبها الأفراد من هذه المناقشات والمعلومات معرفتهم "خارج العقل"، والتي تعد أيضاً عاملاً في تحديد مدى وطبيعة مسؤوليتهم. هذا هو السبب في أهمية الخطاب الذي يحدث في هذا المجال: عند فحصه، يتم إنشاء إطار معرفي نبدأ من خلاله في تحميل الأشخاص المسؤولية الأخلاقية والمساءلة عن معتقداتهم الضمنية وأي أعمال ضارة وتمييزية ناتجة عن هذا التحيز. يمكننا القيام بذلك مع عدم عزو التحيز إلى هؤلاء الأفراد، بحيث يظل التركيز على التأثير الضار لأفعالهم بدلاً من التركيز بشكل أساسي على جعل الفرد المتحيز يشعر بالذنب أو المسؤولية القانونية عن تحيزاته اللاواعية. ثم مرة أخرى، بمجرد أن ندرك المعتقدات والصور النمطية ولكننا لا نفعل شيئاً لتقليلها، فنحن مسؤولون أخلاقياً تماماً عن أي أفعال تنتج عن مثل هذه المعتقدات النمطية.

يقترح كليا ريس، الباحث في جامعة كارديف، أنه يمكن تغيير التحيز من خلال تطوير "التزامات المساواة الآلية"، حيث يمكن للتركيز على الفضيلة أن يوجه المعالجة المعرفية بشكل موثوق. هنالك شك أن هذا النهج وحده يمكن أن يحل المشكلة، لكن الأمر يستحق المحاولة. هناك اتفاق واسع بين الأكاديميين والفلاسفة على أن المسؤولية الأخلاقية المتعلقة بالتحيز الضمني تختلف باختلاف السياق. كما أنه يعتمد أكثر على الأذى بدلاً من النية. النية الشخصية مهمة لأن تقييم الضرر غالباً ما يكون غير موضوعي.

سوف يختلف تبعاً لتصوير الشخص المتضرر مقابل تصور الشخص الذي يلحق الأذى. لكن النية يمكن أن تظهر بعدة طرق، وهذا ما يكمن وراء القضايا المحيطة بتهديد الصورة النمطية.

إن فهم المزيد عن التحيز اللاواعي لن يصلح بطريقة سحرية جميع المظالم في العالم. ولكن ، إذا بدأنا في أن نصبح أكثر وعياً بتحيزنا اللاواعي وما الذي يحفزنا عندما نكون أكثر عرضة له، فسنصبح أكثر انسجاماً مع عواقب إظهار تحيزاتنا اللاواعية في شكل نتائج سلوكية. وإذا مارسنا بنشاط استراتيجيات للتخفيف من تحيزاتنا اللاواعية والتصدي لها، نأمل في النهاية أن نضع تأثيراً فيها.

ما يجب أن نتذكره هو أن التحيزات غير العادلة يمكن أن تعكس الواقع المؤسسي، وأي مواقف تمييزية يتم تأكيدها من خلال التحيزات الضمنية. هناك جدل مستمر حول طبيعة التحيز الضمني في ما إذا كان أي تدريب أو إجراء يكشف عن خطأ في تمثيلات ذاكرتنا أو ما إذا كانت تعتمد على الموقف والسياق، وما إذا كانت أي تحيزات من هذا القبيل هي أعمال ثقافية أو صفات شخصية. يتصارع الباحثون مع مسألة ما إذا كانت معتقداتنا الضمنية تخبرنا بشيء عن الفرد أو عن بيئتهم: ممكن كلاهما.

6.1.2 الرأي الذي يعارض وجود تحيز ضمني، على سبيل المثال، بين الرجل

والمرأة:

هنالك آراء تقضي بأنه لا يوجد عدم مساواة وبالتالي لا داعي للنظر في التحيز الضمني. حيث يتم الاستناد على دراسة بحثية حديثة (Alice Eagly et al.)، والتي تظهر أن "معظم الأمريكيين" يعتقدون الآن أن المرأة "تتمتع بنفس الكفاءة مثل الرجل". كم هو رائع أننا نحتفل بأن تكون المرأة "تقريباً" متساوية "مثل الرجل"! تُظهر هذه التحليلات العابرة للزمن لاستطلاعات الرأي العام الأمريكية من عام 1946 إلى 2018 أن الإيمان بكفاءة المرأة قد زاد من 35 في المائة إلى 86 في المائة ، ويتم استخدام هذه الإحصائيات عبر وسائل الإعلام لتمثيل القفزات التي حققناها في معالجة أي تحيز جنساني. تُظهر الدراسة أنه على الرغم من هذا التغيير في المواقف، لا تزال المرأة مدفوعة في مجالات معينة مثل الأدوار المجتمعية والخدمية، ولم يحدث تغيير كبير على موضوع تصويرهن كقادة (تري الباحثة أن عبء تشويه هذه الصورة قد يقع في بعض الأحيان على أمثلة حية، تلعب بها المرأة ضد نفسها، بتناولها الخاطئ لمفهوم القيادة، بنتيجة الإرث الاجتماعي، التي لا تزال تسعى للتخلص من آثاره عن طريق إثبات نفسها، ولكن ليس بالطريقة المثلى). على الرغم من أن النساء لديهن المزيد من الخيارات في المهنة، ومع دخولهن المجالات التقليدية التي يهيمن عليها الذكور مثل المحامين والمديرين، فإنهن ما زلن مقيدتين في مناصب أدنى. تتم مكافأة النساء والاحتفاء بهن على كفاءتهن ولكن ليس لقيادتهن. حيث تقتصر النساء

على وظائف ذات سلطة أقل، حيث تُكافأ المهارات الاجتماعية في المقام الأول، وبترقية منخفضة (على سبيل المثال، الخدمة في اللجان، والتي لا يُنظر إليها على أنها تجلب أي مكافآت من حيث التقدم الوظيفي). على الرغم من أنه تحول دراماتيكي ويجب أن نحتفل بهذا التغيير في المواقف، ولكن لم يأت الأوان لننتهج بعد.

"ومع ذلك ، كما نعلم ، لا يعني التنوع ببساطة الشمولية أو المساواة، ومجرد وجود تمثيل متساوٍ لا يمنح الجميع فرصة متساوية. لا يكفي إعطاء الجميع مقعدًا على الطاولة ؛ يجب سماع صوتهم أيضاً (Agarwa,P., 2021)"

7.1.2 كيفية التوجه للتخفيف من تأثير التحيزات الضمنية على السلوك الفردي

والجمعي:

قد يتضاءل الشك المتعلق بالتحيز إن تمكنا من تطوير تدخلات ناجحة لتصحيح الأخطاء المعرفية التي يسببها التحيز الضمني، وفي بعض الحالات، قد يكون الإصلاح بسيطاً، مثل مراجعة ملفات المرشحين للوظائف دوف معرفة أسمائهم، لكن من المؤكد أن بعض السياقات الأخرى ستشكل تحدياً أكبر، وبوجه أعم، فإن تفسير شاول Saul للشك المتعلق بالتحيز يتخذ موقفاً شديد التشاؤم تجاه معيارية عاداتنا غير التأملية، وكتبت شاول: "إن من الصعب رؤية كيف يمكننا أن نثق في عاداتنا مرة أخرى بمجرد أن نفكر في "التحيز الضمني" 2012:254 (.) ومع ذلك، شدد آخرون على الطرق التي يمكن أن يكون للعادات غير التأملية فضائل معرفية، وإن التوفيق بين أسباب التشاؤم حول الوضع المعرفي لعاداتنا مع هذه التيارات الفكرية سيكون أمراً مهماً في الأبحاث المستقبلية.

بتبسيط من الباحثة، يأتي التساؤل الأهم والذي لم يتم التوصل لإجاباته بشكل دقيق: وهو كيفية التمييز ما بين الأفكار المبنية على تحيزات ضمنية، والأفكار العقلانية التي تأتي من الخبرة والاتساق المسبق المبني على أسس وحقائق مثبتة وموثوقة.

اقترح جرينوالد وبناجي (Greenwald & Banaji, 1995) في مراجعتهم للأدلة التي كانت متوفرة في ذلك الوقت في عام 1995 أن التركيز المتعمد يمكن أن يخفف من التأثيرات التلقائية على الحكم الاجتماعي، إذا كانت تلك التأثيرات التلقائية ضعيفة نسبياً. تطبيق هذا المبدأ، وافترض أن التحيزات الضمنية تشكل "تأثيرات تلقائية ضعيفة"، قد يتوقع المرء أنه جعل الناس يفكرون أكثر، أو ينتبهون عن كتب لأهدافهم في التفاعل بين الأعراق قد يقضي على آثار التحيز الضمني. ومع ذلك ، فإن مراجعة

Poehlman et al., 2009 لأدلة الصلاحية التنبؤية ذات الصلة لمقاييس الارتباط الضمني تشير إلى وجود قيود على هذا الاستنتاج.

لنضع في عين الاعتبار تطبيق هذه النتائج على موقف افتراضي يتم فيه تقييم المتقدمين المختلفين عرقياً للوظائف أو القبول في البرامج التعليمية أو القروض أو العلاجات الطبية. إذا كرس القائم بإجراء المقابلة في هذه المواقف مزيداً من الجهد المتعمد لتقييم المرشحين بناءً على معايير أداء صريحة، فقد يتخذ القائم بإجراء المقابلة قرارات أفضل بشكل عام ولكنه قد يستمر في إظهار آثار التحيز الضمني. وبالتالي، فإن استنتاجات بولمان وزملائه تشير إلى توخي الحذر في افتراض أن التحيز الضمني يمكن تقليله فقط من خلال زيادة الجهود التداولية بشأن القرار. نظراً لعدم وجود دراسات اختبرت هذه الفرضية بشكل مباشر حتى الآن، فإن السؤال حول كيفية التخفيف من تأثير التحيزات الضمنية على الجوانب الدقيقة ولكن المهمة للتفاعل بين الأشخاص، لا يزال في انتظار الإجابة.

يركز معظم العمل على التحيز الضمني على زيادة وعي الأفراد في خدمة تغيير طريقة نظرهم إلى الآخرين ومعاملتهم. ومع ذلك، من أجل تحقيق تغيير ذي مغزى، يجب وضع استكشاف التحيز الضمني كجزء من محادثة أكبر بكثير حول كيفية ظهور حالات عدم المساواة الحالية في مؤسساتنا، وكيف يتم وضعها، وما هو دورنا كقادة في إدامة الظلم على الرغم من حسن نيتنا. يعتمد نجاحنا في إنشاء منظمات ومجتمعات يتمتع فيها كل فرد بإمكانية الوصول إلى الفرص التي يحتاجون إليها للنمو على قدرتنا على مواجهة تاريخ وتأثيرات العنصرية البنيوية، ومعرفة كيفية عمل التحيز الضمني، واتخاذ الإجراءات اللازمة لوقف عدم المساواة على المستوى الشخصي والمؤسسي، والمستوى البنيوي (Implicit Bias and Structural Inequity) (Osta, K., & Vasquez, H. (2020)

جادل البعض بأن الزيادة في شعبية مجال التحيز الضمني ترجع إلى أنها تحافظ على سلامة المجموعات الاجتماعية الأقوى والأكثر غالبية عددياً، حيث لا تتطلب منهم أن يكونوا مسؤولين عن خلق وإدامة القمع المنهجي والتفاوتات البنيوية. نحن نتفهم هذا الحذر، ومع ذلك، نعتقد أن نتائج الأبحاث الحديثة في مجال علم الأعصاب هي في النهاية سبب للتفاؤل وأن الزيادة الطفيفة في الاهتمام بـ "التدريب" على التحيز الضمني في مجالات التعليم والصحة العامة والخدمات الاجتماعية وإنفاذ القانون والحكومة وشركات القطاع الخاص هي علامة مفعمة بالأمل.

لقد أظهر لنا مجال علم الأعصاب أن أدمغتنا تستمر في التطور والنمو جيداً حتى مرحلة البلوغ. هذا يعني أنه بينما لا يمكننا تجنب الاستيعاب العقلي لبعض الصور النمطية السلبية عن مجموعات من

الناس التي تتغلغل في ثقافتنا، فإن الارتباطات والتحيزات الضمنية التي نستوعبها قابلة للبحث. يمكننا، بالمعنى الحرفي للكلمة، تغيير فسيولوجيا أدمغتنا، مثل إضافة الأسلاك إلى منزل أو بناء طريق جديد في مدينة. لدينا القدرة على إنتاج جمعيات جديدة والتي بدورها يمكن أن تنتج طرقاً جديدة وأكثر شمولاً وإنصافاً للتصرف والتفاعل.

8.1.2 اعتبارات التخفيف من تأثير التحيزات الضمنية على المستوى الجمعي):

الاعتبار رقم 1: تحديد موقع التعلم عن التحيز الضمني في سياق سياسي تاريخي واجتماعي اقتصادي.

نحن لا نولد بتحيزات سلبية تجاه أي مجموعة معينة من الناس. التحيزات التي استوعبناها، سواء بوعي أو بغير وعي، تم "تفعيلها" من خلال تجاربنا - الصور والرسائل التي نلتقاها كل يوم حول من هو "طبيعي" أو "مرغوب فيه" و "ينتمي" ومن "مختلف" أو "غير مرغوب فيه" و "خارج المجموعة". هذه الرسائل ليست محايدة ولا عشوائية.

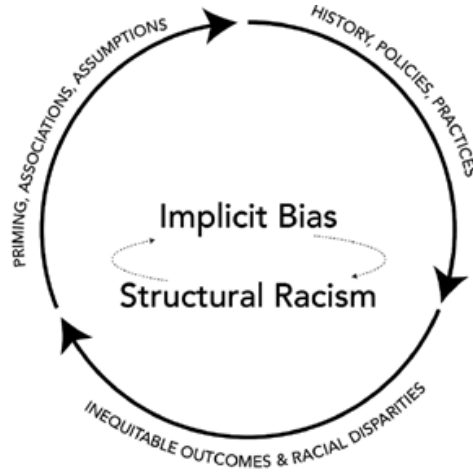
تؤدي تأثيرات هذه التحيزات إلى أعمال فردية ومؤسسية وهي منتشرة عبر القطاعات بما في ذلك التعليم والصحة والتوظيف والإسكان. إن الارتباطات والافتراضات السلبية التي نتخذها بشأن الأشخاص الملونين، الأقليات، وبشكل عام "المختلفين" قد دخلت في أذهاننا اللاواعية على مدى مئات السنين وتظهر في جميع مؤسساتنا اليوم.

الاعتبار رقم 2: تسليط الضوء على الطرق التي تؤدي بها السياسات والممارسات الحالية إلى خلق وإعادة إنتاج نتائج غير عادلة تعمل على تعزيز تحيزاتنا الضمنية والطرق التي تقودنا بها تحيزاتنا الضمنية إلى تجسيد (وتبرير) أوجه عدم المساواة القائمة.

عند قراءة المقالات والدراسات التي تتناول مجال التحيز الضمني في العالم الغربي، وجدت الباحثة التركيز الكبير على التفرقة بين العرق الأسود والأبيض، من حيث النشأة والعزل الاجتماعي، مستويات التعليم، والخدمات الصحية، حتى الوصول إلى بناء السياسات التي تخدم المجموعات الأقوى اجتماعياً: في هذا السياق، وعند الرغبة في مقارنة هذه التحيز العرقي في الغرب لبناء تحيزات مشابهة في عالمنا العربي، فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان هو التكتلات الاجتماعية التي تبدأ منذ الصغر في بلادنا ابتداءً من المدارس، حيث تفتقر مدارسنا إلى التنوع المطلوب، (على سبيل المثال: المدارس غير المختلطة، أو المدارس الخاصة بفئات اجتماعية متقاربة دون الأخرى، مدارس خاصة ومدارس عامة بنسب تعليمية متفاوتة... الخ). كل هذا لا يتيح للأطفال من فئة ما مخالطة أطفال آخرين من خارج بيئتهم الداخلية أو من النوع الاجتماعي الآخر، بحيث يحدث التقارب ويمنع الأفراد من تنميط أفراد المجموعات الأخرى،

مدفوعين بجهل لماهية هذه المجموعات وحقيقتها الفعلية، والذي نعزوه إلى الجهل بتلك الفئات نظراً لقلّة التفاعلات الاجتماعية التي قد تكسر تلك الصور النمطية وتشذبها.

عند الحديث عن العوائق التي قد تساهم في زرع التحيز الضمني، لا يغيب عن أذهاننا تجارب ايجابية في المجتمع السوري، مثل التجربة الايجابية لجامعة دمشق، والتي تتيح الفرصة لضحض هذه التحيزات من خلال التنوع الذي تحتويه - وهو نوعاً ما التنوع الأول الجدير بالذكر لفئة الشباب - إلا أن المسؤولية تعود لتلقى على كاهل الأفراد، لتعديل تحيزاتهم الضمنية ضمن المعرفة الجديدة لأفراد المجموعات الأخرى، أو الانغلاق مجدداً تجاه المجموعات الاجتماعية المماثلة للأفراد، فتعزز التحيزات الضمنية أو حتى تواجه المقاومة للتعديل، والتي تواجه احتمالية التحول إلى تحيزات صريحة فيما بعد.



الاعتبار رقم 4: لا تخط بين حقيقة أن "لدينا جميعاً تحيزات ضمنية" والحصانة من المسؤولية بصفتنا المستفيدين من الترتيبات البنيوية الحالية غير العادلة

في حين أنه من الصحيح أن لا أحد منا محصن ضد الروايات والصور السلبية التي نتلقاها عبر وسائل الإعلام، وعائلاتنا، في مجتمعاتنا، في الأدب، وما إلى ذلك، فإن حقيقة أننا نشربنا جميعاً هذه التحيزات لا يجعلنا أقل مسؤولية بخصوص آثارها السلبية. إن الوعي بكيفية عمل التحيز الضمني يتطلب منا أن نكون أكثر يقظة ويأتي بمستوى أكبر من المسؤولية لعرقلة التحيزات عندما نراها، في أنفسنا و في الآخرين. إن فهم كيفية عمل التحيز الضمني داخل كل منا لا يجعلنا بمنأى عن المسؤولية، بل يوضح الطرق التي قد نساهم بها من دون وعي في عدم المساواة على المستوى الشخصي أو المؤسسي أو

البنوي، ويدفعنا إلى التفكير النقدي والإبداعي حول كيفية إنشاء مجتمعات تتسع وتشمل الجميع، حيث يشعر كل شخص بالانتماء لها، ويتمتع بكل ما من شأنه أن يلبي احتياجاته و يساعده على الازدهار.

الاعتبار رقم 5: نحن جميعًا متصلون - مصائرنا مترابطة. لا يتعلق العمل من أجل العدالة الاجتماعية بمساعدة هؤلاء الأطفال أو تلك المجتمعات، بل يتعلق بتفكيك البنى التي تقصي الآخر، وزيادة الوصول إلى الفرص، وبناء مجتمعات صحية وشاملة ننتمي إليها جميعًا ويمكننا الازدهار فيها.

إن جل هذا الموضوع متعلق بمفاهيم "الانتماء" و "الاقصاء". الانتماء هو أكثر من مجرد "الشعور بالاندماج". يبرهن جون باول على أنه "في ديمقراطية شرعية، يعني الانتماء أن رفاهيتك تؤخذ بعين الاعتبار وقدرتك على التصميم والعطاء يضيفي أهمية لهياكلها ومؤسساتها". إن حاجتنا إلى الاتصال أساسية مثل حاجتنا إلى الطعام والماء. عبر العديد من الدراسات التي أجريت على الثدييات، بدءًا من أصغر القوارض وصولًا إلينا نحن البشر، تشير البيانات إلى أننا نتشكل بعمق من بيئتنا الاجتماعية وأننا نعاني كثيرًا عندما تتعرض روابطنا الاجتماعية للتهديد أو الانقطاع. هذا هو السبب في أن أدمغتنا تطورت لتواجه تهديدات لاتصالاتنا الاجتماعية بنفس طريقة المعاناة من الآلام الجسدية. من خلال تنشيط الدوائر العصبية نفسها التي تجعلنا نشعر بالألم الجسدي، تساعد تجربتنا في الألم الاجتماعي على ضمان بقاء أطفالنا على قيد الحياة وتضمن أن البقاء على اتصال اجتماعي سيكون حاجة مدى الحياة، مثل الطعام والدفع.

يُعرّف "الاقصاء" على أنه "مجموعة من الديناميكيات والعمليات والهياكل التي تولد التهميش وعدم المساواة المستمرة عبر أي مجموعة كاملة من الاختلافات البشرية القائمة على هويات المجموعة". الاقصاء مصطنع، حيث نحن من صنعناه.

ومع ذلك ، فليس من طبيعتنا "الاقصاء". يمكن للمرء أن يرى أدلة على ذلك أثناء الكوارث الطبيعية. عندما ضرب زلزال مدمر منطقة سان فرانسيسكو في عام 1989، حل الدافع لمساعدة البشر الآخرين محل أي تحيزات حول اختلافات بعضهم البعض حيث ساعد الناس بعضهم البعض في الخروج من تحت الأنقاض. عندما سقطت أبراج مركز التجارة العالمي، ساعد الناس بعضهم البعض دون اعتبار للعرق وهم يركضون من الرماد. هذه هي الأوقات التي نختبر فيها حقًا مصائرنا.

مع وضع ذلك بعين الاعتبار، يمكن قياس صحة ورفاهية مجتمعاتنا من خلال مدى شعور جميع أعضائها بالانتماء والوصول إلى الفرص المتاحة والاستفادة منها. أظهرت العديد من الدراسات من جميع

أنحاء العالم أنه عندما يكون لدينا عدم مساواة، فليس فقط المهمشون هم الذين يعانون، ولكن الإقصاء يؤذينا جميعاً. يقلل عدم المساواة الشديد من جودة الحياة، ومتوسط العمر المتوقع، والتماسك الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى مزيد من العزلة وزيادة معدلات الفقر والتوتر العرقي. بينما نتعمق في استكشاف التحيز الضمني، فإننا مدعوون للنظر في المدى الذي تخلق فيه سياساتنا وممارساتنا وطرق الاتصال شعوراً بالانتماء لكل فرد من مجتمعاتنا وتحديد تلك السياسات والممارسات والقصص، التي تخلق أو تديم الإقصاء بأي شكل من الأشكال.

الاعتبار رقم 6: يجب أن يكون أي جهد لوقف التحيز الضمني وتأثيراته مصحوباً بجهود لتفكيك البنى التي تستبعد وتبني البنى التي توفر الوصول إلى الفرص أو تخلق فرصاً جديدة.

مما سبق، تنتج الترتيبات البنيوية غير العادلة وتعزز من التحيزات الضمنية، لذلك، يجب أن يتضمن أي جهد لتخفيف التحيزات الضمنية ووقف آثارها الضارة استراتيجيات تركز على تغيير البنى. نحن بحاجة إلى زيادة وعينا الذاتي والاستفسار عن كيفية ظهور التحيزات وتشكيل تفاعلاتنا واتخاذنا للقرار. نحن بحاجة إلى العمل بنشاط لتغيير السرد حول الأشخاص والمجتمعات، والقيام بنشاط لاستبدال الصور النمطية، وبناء المزيد من العلاقات والصلات عن قصد عبر الاختلافات لبناء مسارات عصبية جديدة. ومع ذلك، لكي يؤدي أي من هذا إلى تغيير ذي مغزى نحو الإنصاف والعدالة، يجب علينا أيضاً تفكيك السياسات والممارسات في منظماتنا ومجتمعاتنا التي تخلق وتديم عدم المساواة في المقام الأول. (Osta, K. & Vasquez, H., 2020)

9.1.2 أنواع التحيز الضمني:

من غير الممكن عند التحدث عن التحيز الضمني، عدم ذكر أنواع التحيزات الضمنية والانحياز السلوكي الناتج تبعاً لطرق معالجة المعلومات والعقبات المعرفية التي تؤثر على السلوك. وبهذا تورد الباحثة على سبيل المثال لا الحصر، بعض أنواع التحيز الضمني المعروفة:

1. الانحياز الارتكازي/الاسنادي Anchoring bias:

وهو انحياز سلوكي يصف ظاهرة بشرية شائعة تحدث عندما يُعتمد أساساً على معلومة واحدة أو عدد محدود جداً من المعلومات لاتخاذ القرار. مثال: عند استثناء أحد الموظفين من الترقية الوظيفية، لمجرد سماع حادثة واحدة أو تعليق من موظفين آخرين، دون البحث عن مصادر

معلومات متفرقة وموثوقة، فيتم التعميم على أساس تلك المعلومة الوحيدة.

2. تأثير الموجة Bandwagon effect:

انحياز سلوكي يظهر عندما يكون الدافع الأساسي وراء القيام بعمل ما هو قيام أشخاص آخرين به، وذلك بغض النظر عن المعتقدات الخاصة التي قد يتم تجاهلها. يطلق على هذا التصرف أيضاً، أي التشبه بالآخرين في أفعالهم وسلوكياتهم، مصطلح "عقلية القطيع". تعود جذور مصطلح "تأثير العربة" إلى الممارسات السياسية، لكن تأثيراته واسعة النطاق، وهي شائعة في المواقف تجاه المرأة في المناصب القيادية على سبيل المثال، أو حتى قيادة المرأة للسيارة على سبيل المثال.

3. انحياز النقطة العمياء/عمى التحيز Blind-spot bias:

عدم التعرف على التحيزات المعرفية الخاصة بك هو تحيز في حد ذاته. يلاحظ الناس التحيزات المعرفية والتحفيزية في الآخرين أكثر من أنفسهم. مثال على ذلك، عند تقييم المدراء لموظفيهم من حيث مهارات التواصل، حيث يتم التركيز على الموظف وتحيزاته دون التساؤل من قبل المشرف عن تحيزاته الشخصية.

4. الانحياز لتأييد القرار / التحيز الداعم للقرار Choice-Supportive Bias:

انحياز سلوكي يصف الميل إلى تذكر خياراتنا أفضل مما كانت عليه بالفعل، ويرجع ذلك إلى أننا نميل إلى إسناد الميزات الإيجابية إلى الخيارات التي اخترناها والجوانب السلبية إلى الخيارات التي لم نلجأ إليها، فالناس يعتقدون بأنهم "اختاروا هذا الخيار لذلك يجب أن يكون الخيار الأفضل". نتيجة لذلك، نشعر بالرضا عن أنفسنا وخياراتنا ونشعر بالقليل من الأسف تجاه القرارات السيئة.

5. وهم التجميع والتشابه Clustering Illusion:

انحياز سلوكي يعرف في عالم الرياضة والألعاب باسم "مغالطة اليد الساخنة"، وفحواه أن البشر يميلون للتركيز على الأنماط المتكررة في الأحداث العشوائية، كما يفترضون أن الأحداث العشوائية هي بيانات ستساعدنا على التنبؤ بحدث مستقبلي. يكمن التفسير العلمي

وراء هذا التحيز في طريقة عمل الدماغ البشري الذي يبحث عن الأنماط، حتى وإن لم تكن موجودة أحياناً، وإذا كان هناك أنماط بالفعل، فهي غالباً لا تملك أي قيمة تنبؤية. يعتمد الكثير من المدراء لهذا التتميط بناءً على أحداث عشوائية سابقة عند اتخاذهم للقرارات بناءً على ربط الأنماط المتكررة السابقة.

6. الانحياز التأكيدي/الانحياز الذاتي Confirmation bias:

انحياز سلوكي يُقصد به تفسير البيانات أو المعلومات بطريقة تدعم المعتقدات والافتراضات والتوقعات الموجودة لدى الفرد مسبقاً، بغض النظر إن كان ذلك عن قصد أو دون قصد. في عالم الأعمال، يعتبر الانحياز التأكيدي شائعاً لأنه مرتبط بعملية اتخاذ القرارات التي يتخذها المدراء أو التنفيذيون مكتفين بالافتراضات المبنية سابقاً. يمكن تجنب هذا الانحياز عن طريق الأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر، والابتعاد عن الأحكام المسبقة. يمكن رؤية هذا النوع من التحيز في المقابلات الوظيفية، حيث يركز المشاركون في الاختيار على الأمور التي تدعم حسه المبدئي عوضاً عن سماع آراء لجنة الاختيار ووجهة نظرهم أو البحث أكثر عن المعلومات التي قد تنفي أو تؤكد تلك الأحكام والشكوك.

7. التحيز المحافظ Conservatism bias:

حيث يفضل الناس الأدلة السابقة على الأدلة أو المعلومات الجديدة التي ظهرت. وهذا ما يمكن لمسه في المدراء التقليديين أو أرباب العمل، المقاومين لنظريات الإدارة الجديدة أو الانفتاح على المعلومات الجديدة.

8. انحياز المعلومات Information bias:

انحياز سلوكي يُقصد به الميل نحو الاعتقاد بأنه كلما زادت كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها لاتخاذ قرار معين، كان ذلك القرار أكثر فعالية، حتى ولو كانت تلك المعلومات الإضافية غير مفيدة أو لا علاقة لها بموضوع القرار المتخذ. في الواقع، يبحث الإنسان على أي معلومة متاحة قبل اتخاذ القرار حتى ولو كانت لا تؤثر بشكل مباشر في تصرفاته أو قراراته لأنه ببساطة يشعر أنه بحاجة لجميع المعلومات المتاحة لاتخاذ قرار جيد.

9. تأثير النعامة Ostrich Effect:

انحياز سلوكي يصف الميل نحو تجاهل المعلومات الخطيرة أو السلبية عن طريق تجنب سماعها أو التظاهر بعدم وجودها. يرجع أصل المصطلح إلى المعلومة الشائعة غير الصحيحة عن طائر النعامة الذي يدفن رأسه في الرمال عندما يحس بالخطر. قد يكون الدافع وراء ظهور هذا الانحياز هو أننا قد اتخذنا قراراً بالفعل حول موضوع معين، وقد يكون هذا التحيز مؤشراً على أننا نريد فقط النظر في الجوانب الايجابية المرتبطة بموضوع ما.

10. انحياز الثقة المفرطة Overconfidence Bias:

انحياز سلوكي يعني التقييم الخاطئ للقدرات والمهارات والمواهب الذاتية، والاعتقاد المضلل الذي يجعل الفرد يظن أنه أفضل مما هو عليه بالفعل. يؤكد علماء السلوك أن الثقة المفرطة هي أم كل التحيزات النفسية إذ يرى الإنسان نفسه أفضل من غيره، وهذا يدعوه إلى القيام بممارسات عنصرية وتحيزية ضد الآخرين. ذكر دانيال كانيمان إن الثقة المفرطة تمثل أحد أهم الانحيازات المعرفية التي تؤدي لحدوث كوارث في مختلف الميادين، وأنها تسببت بالفعل بكوارث بشرية على مر التاريخ.

11. انحياز الخطورة الصفرية Zero-Risk Bias:

انحياز سلوكي يظهر عندما يواجه الفرد وضعية تعرضه للمخاطر من زوايا أو مصادر مختلفة، فيختار إزالة أحد مصادر الخطر بالكامل عوضاً عن تقليل مستوى المخاطر في كل المصادر مجتمعة. من خلال القضاء الكلي على مصدر واحد للخطر، فإننا نقلل كمية الضغط العقلي الذي نواجهه أثناء المفاضلة بين مصادر الخطر، لذلك يختار بعض الأفراد إزالة مصدر واحد بالكامل حتى ولو كان التقليل من مصادر الخطر في مجملها يخفض هذا الأخير أكثر. أحد الأسباب المحتملة لذلك هو أن البشر يفكرون أحياناً بشكل متناسب عندما يتعين عليهم التفكير بشكل كمي، كما أن المخاطر في حد ذاتها تمثل ضغطاً على العقل البشري.

12. الانحياز للوضع السائد Status quo Bias:

أو الانحياز للوضع الراهن. وهو مصطلح استخدم أول مرة من طرف الباحثين سامويلسون وزيكهاوسر عام 1988 لوصف تفضيل الأفراد للأوضاع الراهنة، ويستخدم في مجال الأعمال

لوصف العادات والتقاليد المؤسسية التي تنشأ وتستمر بحكم الروتين بدلاً من نشوئها من نتيجة لاختبارات مدروسة. يمكن أن تؤدي هذه العادات إلى الجمود وفتور الحماس وتقييد القدرة على الابتكار أو العمل بمستوى متميز، إذ عادة ما ينحاز الموظفون إلى اتخاذ القرارات التي تحفظ الأوضاع الراهنة نتيجة لشعورهم بالثقة والاطمئنان عند التقيد بالأطر المعتادة لهم في التفكير والتصرف، وذلك راجع لحقيقة أنهم يقيمون وزناً للخسائر المحتملة الناتجة عن مخالفة الوضع السائد أكثر مما يقيمون وزناً للمكاسب المحتملة.

13. الانحياز الأناني Egocentric Bias:

يطلق عليه أيضاً الانحياز المتمركز حول الذات، وهو مصطلح صاغه عامل النفس الأمريكي غرينوولد عام 1980، ويقصد به الانحياز السلوكي الذي يصف الحالة التي يفشل فيها الفرد في النظر لموقف ما من وجهة نظر غيره، ويكون تقديره عن نفسه أعلى من الواقع، ويعرض الشخص الذي يعاني من هذه الحالة أفكاره وعواطفه واعتقاداته على الآخرين، لا سيما عندما يكونون قريبين منه، هذا بالإضافة إلى أن الانحياز الأناني يحد من قدرة الناس على التعاطف مع الآخرين لأنه يجعلهم يركزون بصفة أساسية على عواطفهم مع تجاهل مشاعر الآخرين.

14. الانحياز الانتباهي Attentional Bias:

انحياز سلوكي يصف تأثير انتباه الأفراد بأفكارهم الآنية خلال معالجة موضوع معين، ويؤدي ذلك إلى عدم مراعاة جميع العوامل والإمكانيات المتاحة عند اتخاذ القرار. إن الحالة العاطفية غالباً ما تؤثر في لفت انتباهنا وتوجيهه نحو المزيد من العوامل المحفزة عاطفياً، أي أنه كلما تأثرنا عاطفياً، سواء كان ذلك بطريقة ايجابية أو سلبية، ركزنا هذا التحفيز العاطفي نحو أي جانب عاطفي آخر متاح. يؤثر التحيز الانتباهي في طريقة عمل الدماغ عند اتخاذ القرارات.

15. انحياز الانتماء إلى المجموعة In-group Bias:

انحياز سلوكي تطرق له أول مرة عالم الاجتماع ويليام سامنر، ويصف طبع البشر الذين يشعرون براحة أكبر عندما ينتمون إلى مجموعة اجتماعية معينة، ويميلون للاعتقاد بأن مجموعتهم تتفوق على أي مجموعة أخرى، وهو ما يؤدي إلى تفضيل آراء أفراد مجموعتهم الخاصة وتصرفاتهم.

16. تأثير الهالة Halo Effect:

والذي يشار إليه أيضًا باسم خطأ الهالة، هو نوع من التحيز المعرفي حيث يتأثر إدراكنا لشخص ما بشكل إيجابي بآرائنا حول السمات الأخرى ذات الصلة بهذا الشخص. مثال على تأثير الهالة هو الصورة النمطية للجاذبية، والتي تشير إلى الميل إلى تخصيص صفات وسمات إيجابية للأشخاص الجذابين جسديًا. غالبًا ما يميل الناس إلى الحكم على الأفراد الجذابين على أنهم يتمتعون بأخلاق أعلى، وصحة عقلية أفضل، وذكاء أكبر. يعكس هذا الخطأ المعرفي في الحكم التحيزات الفردية والأيدولوجية والإدراك الاجتماعي للفرد.

تأثير الهالة هو تحيز الإسناد المعرفي لأنه يتضمن التطبيق غير المبرر للحكم العام على سمة معينة (Bethel، 2010، Ries، 2006). على سبيل المثال، إذا كنت ترى أن شخصًا ما ودودًا، فسننسب عددًا من السمات الأخرى المرتبطة بذلك الشخص دون أي معرفة بصحتها، مثل كرمها.

17. تأثير القرن Horn Effect :

و الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتأثير الهالة، وهو التحيز المعرفي حيث يتشكل رأي المرء عن الآخر بشكل غير ملائم بواسطة سمة سلبية واحدة. وهذا ما نراه عندما "نشيطن" إذا صح التعبير الآخرين بناءً على تعميم الصفة السلبية مما يمنعنا من رؤية أية صفة إيجابية أخرى.

18. تأثير التباين Contrast Effect:

وهو التحيز اللاواعي الذي يحدث عندما يتم الحكم على شيئين مقارنة ببعضهما البعض، بدلاً من تقييمهما بشكل فردي، حيث يتغير تصورنا بمجرد أن نبدأ في مقارنة الأشياء مع بعضها البعض.

19. انحياز التجانس Affinity Bias:

يسمى أيضًا انحياز التشابه Similarity Bias، وهو انحياز سلوكي يعني الميل اللاشعوري للتقاهم والانجذاب مع الأشخاص الذين يشاركوننا اهتماماتنا ومعتقداتنا وتجاربنا، وتجنب أو عدم تفضيل المختلفين عنا، ويرجع سببه إلى شعورنا بالراحة لإحاطتنا بمن يشبهنا. يتجلى انحياز التجانس في مكان العمل في مسائل الترقية أو المقابلة الوظيفية أو حتى علاقات الموظفين،

إذ يمكن أن يشعر مسؤول التوظيف بتفضيل المرشح الذي تجمعه معه قواسم مشتركة بخلاف الآخرين، أو يميل الموظفون إلى التتمر على من يختلف عنهم.

(Lebowitz & Lee, 2015)

2.2 المبحث الثاني: التحيز غير الواعي في بيئة العمل

1.2.2 التحيز غير الواعي وأثره على بيئة العمل وثقافة المنظمة ككل:

التحيزات غير الواعية هي حقيقة من حقائق الحياة. يحتفظ بها الجميع ويأخذها إلى مكان العمل. يمكن للتحيزات غير الواعية في مكان العمل أن تعرقل التنوع وجهود التوظيف العادل والاحتفاظ بالموظفين، وتشكل ثقافة المنظمة دون قصد. يمكن أن يؤدي التحيز غير الواعي إلى تحريف تقييمات المواهب والأداء. إنه يؤثر على من يتم توظيفه وترقيته وتطويره - وهذا يقوض عن غير قصد ثقافة المنظمة. يجب على المتخصصين في الموارد البشرية وإدارة المواهب طرح السؤال، "إلى أي مدى تتأثر ثقافتنا التنظيمية ونتائج أعمالنا بالتحيز غير الواعي؟" (McCormick, H, 2015).

عند الاطلاع على إحصاءات أميركية على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها جامعة كوينزلاند، أن رواتب النساء الشقراوات كانت أعلى بنسبة 7 في المائة من النساء السمراوات أو ذوات الشعر الأحمر. وجد المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية أنه مقابل كل زيادة بنسبة 1 في المائة في كتلة جسم المرأة، كان هناك انخفاض بنسبة 0.6 في المائة في دخل الأسرة. وجدت دراسة أجرتها جامعة ديوك أن الأشخاص "الناضجين" يتمتعون بميزة مهنية على الأشخاص "ذوي الوجه الطفولي" (الأشخاص ذوو العيون الكبيرة والمستديرة والحوارب العالية والذقن الصغيرة). ووجدت دراسة أجرتها جامعة ييل أن العلماء الإناث والرجال - المدربين على الرؤية الموضوعية في عملية التوظيف - كانوا أكثر عرضة لتوظيف الرجال وترتيبهم أعلى في الكفاءة من النساء، ودفعهم 4000 دولار سنويًا أكثر من النساء (ويلكي، 2015).

قد يجد الرجال طوال القامة في مجال الأعمال تحيزًا غير واعٍ للعمل لصالحهم. ثمانية وخمسون في المائة من الخمسمائة رئيس تنفيذي لـ Fortune يقرب طولهم من ستة أقدام، في حين أن 14.5 في المائة فقط من السكان الذكور لديهم نفس الحجم. يميل الرجال طوال القامة إذن إلى الانتقال إلى مناصب قيادية بشكل متكرر أكثر من نظرائهم الأكثر ضالة (Price, n.d.) (McCormick, H, 2015)

سوف يأتي لاحقاً ذكر للتحيز غير الواعي على عدة أصعدة رئيسية في الممارسات المؤسسية، ولكن بشكل عام، ومع الأخذ بعين الاعتبار كون بيئة العمل هي مجتمع مصغر، ترى الباحثة أن الجهود

المبذولة في شأن الحد من التحيز غير الواعي في بيئة العمل بشكل عام، ولكي تثمر بشكل فعلي، يجب أن يتم تناولها على عدة محاور:

- محور توعوي مجتمعي لتغيير وتطوير الثقافة العامة والصور النمطية المتوارثة وتعزيز ثقافة الاختلاف، ابتداءً من الصورة النمطية للمرأة وعمل المرأة، النظرة إلى الأقليات، الاختلاف الديني والطائفي، النظرة للإعاقة، وصولاً إلى النظرة لاختلاف البيئة الاجتماعية، الشكل، الآراء والمعتقدات والتوجهات وحتى الطباع. بشكل عام تطوير النظرة إلى الاختلاف، ووضع الفرد لآرائه وسلوكه موضع تساؤل، بحيث تكون النواة هي نظرة أكثر إنسانية، أكثر واقعية، ووضع الشخص لنفسه مكان الشخص الآخر، والتي قد تخدم في مقارنة السلوك والأفكار من الجهة المقابلة.
- محور استراتيجي وتنظيمي في بيئة العمل ذاتها، وذلك عبر وضع أنظمة وقوانين تطل كل الممارسات والإجراءات المؤسسية، للحد من تأثير التحيز غير الواعي الموجود حكماً لدى كل موظف، وتزويد كل الإجراءات المؤسسية بأدوات ومعايير تساعد في تحديد النظرة الشخصية وتوجيه التفكير باتجاه رؤية وقرارات أكثر موضوعية وأكثر تنظيماً.
- محور توعوي وتنقيفي في بيئة العمل، ممكن عن طريق التدريب بطرق ابتكارية وأقل نظرية، مدعوماً بنشر ثقافة التنوع وتقبل الآخر في جميع ممارسات المنظمة، مدعومة كذلك الأمر بقوانين رادعة تضيف قيمة تشريعية تجاه أي فعل مخالف قد يلحق الضرر بحقوق الموظفين وبيئة وثقافة المنظمة ككل، مع وجود آلية حيادية للإبلاغ عن الممارسات المخالفة لثقافة المنظمة.

2.2.2 التحيز غير الواعي في عملية الاستقطاب والتعيين:

يقال: "لا تحكم على الكتاب من غلافه" ولكننا نفعل ذلك بكل الأحوال.

نجد من الدراسات السابقة ومما تقدم أن عواقب التحيز غير الواعي قد تطل بيئة العمل من نواح مختلفة، منها صبغ قرار اختيار الموظفين بصبغة موضوعية، على خلاف الحاصل من تجليات للتحيزات غير الواعية، مدفوعين بأفكار موروثة أو محدثة أو ارتباطات لخبرات أو ذكريات سابقة تؤثر في رؤيتنا لمن برأينا "مناسب" لتولي المنصب الوظيفي الذي تتم عملية التوظيف له، مقوضين إما بفكرة أهلية الذكر لتولي المهام أكثر من الأنثى - بشكل غير واعي - حتى لو فكرنا الصريح يقول عكس ذلك، أو بميلنا

للأشخاص الذين يشبهونا، أو بنفورنا من أنماط مماثلة للمتقدم للعمل كان لنا خبرة سيئة معهم فيما مضى، والقائمة تطول...

يظهر الحساب البسيط أنه إذا قمت بتوسيع مجموعة التوظيف الخاصة بك، فلديك فرصة أفضل للعثور على مرشحين جيدين. إذا كان أصحاب العمل لا يجذبون مجموعة متنوعة من المتقدمين، فهذا يشير إلى أنهم بحاجة إلى النظر في الإشارات التي يرسلونها إلى المجتمع، بالإضافة إلى سياسات وممارسات التوظيف الخاصة بهم (Kandola, 2009)

لقد جرمت التشريعات في بعض البلدان الغربية التمييز في التوظيف بناءً على العمر، الإعاقة، العرق، النوع الاجتماعي، المعتقدات والتوجه الجنسي - سواءً في الوصف الوظيفي، في المؤهلات المطلوبة، في طلب التوظيف، إعلان الوظائف، في عملية تصفية القوائم المختصرة، الاختبارات التقنية و المقابلات. لا شك أن التشريعات المناهضة للتمييز أدت إلى زيادة الوعي وساعدت في تحدي السلوك التمييزي، ولكن هل كل هذا كافٍ للمساعدة في منع التمييز والاستبعاد وعدم المساواة؟ (Beattie, G., & Johnson, P, 2012)

بتخصيص أكبر للمحاور التي تم ذكرها آنفاً بما يتناسب مع عملية الاستقطاب والتعيين، فإن لمعايير التوظيف الدور الأكبر في عدالة عملية الاستقطاب والتعيين، ونشر أهمية ثقافة التنوع في بيئة العمل، مثال على ذلك:

- الرقابة الدورية على نسب التنوع في التوظيف ما بين نسب الإناث ونسب الذكور في التعداد الوظيفي على سبيل المثال، أو وجوب تخصيص نسب معينة لتوظيف ذوي الإعاقة.
- الرقابة الدورية على تنوع المناصب القيادية ما بين ذكور وإناث، والحرص على عدم حصر الإناث بوظائف تقليدية اعتماداً على أفكار نمطية مسبقة.
- الوصف الوظيفي: بحيث لا يتضمن أي تمييز في شرح الوظيفة أو المؤهلات المطلوبة، حيث لا يأخذ بعين الاعتبار فئة اجتماعية دون أخرى
- إعلان التوظيف: يمكن على سبيل المثال وضع لاحقة في الإعلان، تشجع المتقدمات الإناث أو من ذوي الاحتياجات الخاصة على التقدم، موضحين ثقافة وبيئة العمل المشجعة على التنوع.
- ممكن اللجوء إلى تقنية "التوظيف الأعمى"، حيث تعمل تلك التقنية على إزالة معلومات تعريف محددة مثل اسم المرشحين وجنسهم والخلفية التعليمية من التطبيق وتستأنف أو تلغي بعض متطلبات السيرة الذاتية، وتقييم المرشحين بناءً على اختبار المهارات أو نماذج المشاريع، ثم

دعوة أصحاب الأداء الأفضل للمقابلة، يتضمن التوظيف جمع المعلومات ذات الصلة بالمتقدمين المحتملين بحيث يمكن اتخاذ قرار يتعلق بالإمكانات والنجاح في الوظيفة، يمكن جمع المعلومات من السيرة الذاتية والحكام في حال كان التوظيف من خلال الإحالات ومن خلال المقابلة، ومع ذلك ، قد لا تكون المعلومات التي تم جمعها لاتخاذ القرار جوهرياً لمثل هذه القرارات، يمكن أن يكون أحد الأسباب الرئيسية هو مشاركة البشر في العملية. يمكن أن يكون البشر مصدرًا محتملاً للتحيزات التي قد تؤدي إلى البحث فقط عن تلك المعلومات التي يهتمون بها بدلاً من تلك التي تهم الوظيفة (Meena, K. A. V. I. T. A, 2016). يؤخذ على هذه الطريقة أنه لا يمكن اتباعها عندما تعنى سياسة المنظمة بتحقيق نسب معينة من عمل الإناث، وبذلك يتعذر إعطاء الأولوية للمتقدمات الإناث اللاتي يتمتعن بالمؤهلات المطلوبة في عملية تصفية الطلبات الوظيفية.

- ضمان وجوب التنوع في عملية تصفية الطلبات الوظيفية قدر الإمكان، وتأهل عدد كاف من الإناث المؤهلات إلى مرحلة الاختبارات التقنية ثم المقابلات في حال النجاح بالاختبار.
- تدريب الموظفين ولجان الاختيار على كيفية تطبيق معايير الاختيار، بالإضافة إلى توعيتهم بمفهوم التحيز غير الواعي وتدريبهم على كيفية التخفيف من آثاره والالتزام بالاختيار تبعاً للمعايير الموضوعية مسبقاً، بأسئلة موحدة لجميع المقابلات ومعايير قبول موحدة يتم تقييم أداء المتقدمين تبعاً لها.

3.2.2 التحيز غير الواعي في عملية إدارة وتقييم الأداء والتطور المهني:

"يترك الناس المديرين وليس الشركات، Marcus Buckingham.

دون الخوض في تفاصيل أهمية عملية إدارة الأداء والتطور المهني في المنظمات ومدى تأثيرها الهام في إنتاجية المؤسسة، سمعتها، اجتذاب المواهب والأشخاص المؤهلين ثم الاحتفاظ بهم وتطويرهم بما فيه مصلحتهم ومصلحة المؤسسة على حد سواء، ولكن يجدر بالذكر أن التحيز غير الواعي هو أحد أهم أسباب عدم تحقيق عدالة وفعالية إدارة الأداء في المنظمات والمؤسسات.

هنالك مسؤولية مشتركة للتخفيف من التحيز غير الواعي في عملية إدارة الأداء:

- مسؤولية المنظمة:

(1) هناك تكتيك لتقليل التحيز المحتمل، وهو الحصول على مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومقاييس للنجاح قابلة للقياس الكمي عن طريق وضع معايير صريحة وواضحة لعملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني (Kaplan, Peterson, & Samuels, 2018).

حيث أنه كما لعمليات الاستقطاب والتعيين معايير للاختيار، كذلك الأمر لعملية إدارة وتقييم الأداء والتطور المهني معايير خاصة بها، قد تساعد في عدالة إدارة أداء الموظفين وتوجيههم إلى الأداء المطلوب عبر معايير خاصة. ممكن على سبيل المثال، عبر تطوير أهداف الموظفين، المطالبين بتحقيقها، بطريقة (S.M.A.R.T: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-framed أهداف محددة، قابلة للقياس، يمكن إنجازها، واقعية، ومحددة المدة)، حيث يتم تقييم أداءهم بناءً على أهداف موضوعة مسبقاً بطريقة يمكن قياسها وتقييمها فعلياً بشكل أقرب للواقع وأبعد ما يمكن عن الرؤية العاطفية للمشرف المسؤول.

لا يمكننا الإدعاء أن وضع تلك الأهداف قد يلغي التحيز غير الواعي، فكلنا نعلم أن جزء من عملية تقييم الأداء يعود لتقييم المهارات وملكات التواصل لدى الموظف، تقييم روح الفريق لديه وتعاونيه أو مدى التوجه بالنتائج والعديد من النواحي التي قد يلعب التقييم الشخصي للمدير المشرف دوراً كبيراً بها، وخصوصاً إذا كانت ماهية هذا الموظف تضغط على وتر حساس لدى المشرف، من ناحية اختلافه بشكل أو بآخر، وهنا توضع مهارات المشرف القيادية، موضوعية، مهنية أو حتى إنسانية المشرف على المحك، كذلك الأمر توضع المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها في تطوير مدراءها وتأهيلهم موضع تساؤل.

(2) عن طريق استثمار المنظمة في موظفيها ومدرائها وتدريبهم وتطوير مهاراتهم القيادية والسلوكية من ضمنها التوعية بالتحيز غير الواعي وطرق درئه، التعامل مع فشل الأداء، آليات تحفيز الموظفين، مهارات التواصل وحل النزاع وغير ذلك من المهارات التي تتطلبها الإدارة الحديثة، والتي يدخل في تصميمها كيفية تعديل الرؤية للاختلافات الشخصية من منظور مختلف، يلقي الضوء على تحيزاتنا غير الواعية وكيفية التعامل معها، حيث أثبتت هذه النظريات فاعليتها في الحصول على أفضل النتائج بالنسبة لتطوير أداء الموظفين وزيادة فاعليتهم، ولكن يجدر القول أن التدريب وحده ليس هو الحل.

- المسؤولية الفردية:

كل فرد منا لديه بعض المجموعات التي نشعر عند وجودها "بوعي" بعدم الارتياح، حتى عندما نعاقب الآخرين لشعورهم بعدم الارتياح تجاه مجموعتنا. هذه الأنماط الواعية من التمييز إشكالية، لكنها، مع ذلك، تتضاءل صورتها مقارنة بالأنماط اللاواعية التي تؤثر علينا كل يوم. تتحكم التصورات اللاواعية في العديد من أهم القرارات التي نتخذها ولها تأثير عميق على حياة العديد من الأشخاص من نواح كثيرة عندما ندرك إدارة التنوع، فإننا "نضبط" المؤشرات من حولنا والتي تخبرنا أن الجميع لا يرى العالم بالطريقة التي نراها. بينما نعلم أنه من الناحية الفكرية، عندما يحدث اختلاف في الرأي، أو استجابة مختلفة، أو طريقة مختلفة للوجود، أو التصرف، أو ارتداء الملابس، أو التحدث - سمها ما شئت، فإننا ننسى أن الجميع ليسوا "مثلي تمامًا". في تلك اللحظة علينا أن نستيقظ، ندرك أننا بحاجة إلى إدارة التنوع الذي يواجهنا ونبدأ بالتفكير، "حسنًا، من هم في هذا المزيج وما هي وجهات نظرهم؟" (Ross, H, 2008)

خلاصة الأمر، إن مسؤولية "فتح الأعين" على مفهوم التحيز غير الواعي في عملية تقييم الأداء من ضمن مجالات أخرى، تقع على كاهل المنظمة، أما مسؤولية التفاعل و"إبقاء الأعين مفتوحة" فهي مسؤولية فردية، نستطيع التبشير بها ولكن اختيارها فردي محض.

4.2.2 التحيز غير الواعي في علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين:

"الأشخاص الطيبون ليسوا أولئك الذين يفتقرون إلى العيوب، والشجعان ليسوا أولئك الذين لا يشعرون بالخوف، والكرماء ليسوا أولئك الذين لا يشعرون أبدًا بالأنانية. الأشخاص غير العاديين ليسوا استثنائيين لأنهم غير معرضين للتحيزات اللاواعية، إنهم غير عاديين لأنهم اختاروا القيام بشيء حيال ذلك" (Shankar Vedantam).

لقد قالوا: "عامل الناس كما تحب أن تُعامل"، فجاء الرد "ولكنهم لا يرتقون ليكونوا مثلي!"

ماذا لو كان الآخرون ليسوا مثلاً؟ هل ينقص هذا من إنسانيتهم، أليسوا وليدي بيئتهم ومحيطهم وتجاربهم كما كل منا وليد لتلك المؤثرات التي قد تحرف التفكير وتجعلنا منغلقيين على صورة واحدة، وكل ما عداها هي صور نمطية متوارثة أو مكتسبة، لا ترقى إلى مقارنة واقعية وموضوعية كاملة؟

لقد طفى على الساحة مؤخراً مفهوم "التنمر"، بحملات اجتماعية وتوعوية لمحاربة هذه الظاهرة التي تؤدي الآخر لمجرد اختلافه، وهو عبارة عن انحرافات سلوكية أو لفظية بحق الآخرين، تؤذيهم وتحط من قدرهم، تتم من قبل فرد تجاه فرد آخر أو مجموعة اجتماعية أخرى، أو من مجموعة اجتماعية تجاه

فرد أو مجموعة اجتماعية أخرى. دون الدخول في تفاصيل التمر سواء الذي يتم بوعي أو بغير وعي، فإنه مما لا شك فيه أن التمر والمضايقات الخفية غير الشعورية تتأثر بشكل كبير بالتحيزات غير الواعية، وإهمال التحيز غير الواعي له الدور الأكبر في زيادة التمر والمضايقات الخفية.

عند تجاوز مفهوم التحيز غير الواعي للمدراء والمشرفين مع موظفيهم، ومدى تأثيره على العمليات المؤسسية من توظيف وإدارة أداء وترقية أو استبعاد، معاملة غير عادلة أو إشراف متعجرف أو إساءة استخدام للسلطة، فإن مفهوم التحيز غير الواعي يمتد ليشمل جميع العلاقات الوظيفية والاجتماعية في بيئة العمل، بدرجة لا تقل أهمية عن تحيز أصحاب السلطة، حيث أن التواصل الإنساني هو نواة إنجاز الأعمال، وتأثير التحيز غير الواعي في علاقات الموظفين، سواء ضمن نفس الفريق أو ما بين الموظفين بين الفرق المختلفة، له تأثير كبير على الحياة اليومية، على الرغبة في القدوم إلى العمل، المعاناة في العمل و"الحروب اليومية إذا صح التعبير، القدرة على إنجاز الأعمال بنجاح سوية، دون الدخول في تأثيره على بيئة المنظمة ككل كبيئة عمل جذابة أو شعبيتها في سوق العمل وسمعتها.

إذا أردنا مقارنة بيئة العمل من ناحية علاقات الموظفين فيما بينهم من دون المحاور المهنية الأخرى، حيث التركيز في هذه المحاور ليس على علاقة رئيس ومروءوس، وإنما على موظف وموظف آخر، لا نكون قد ابتعدنا فعلياً عن واقع الأعمال، وإنما لنسلط الضوء على هذا الجانب المهم في العلاقات الإنسانية والمهنية ما بين الموظفين، الذي بشكل أو بآخر يدخل في تشكيل الروح المعنوية السائدة، حيث إما يدفع بها إلى الأعلى أو إلى الأسفل.

لا يمكن الإنكار بأن التناغم بين أعضاء الفريق أو بالتعاملات مع الفرق الأخرى ضروري لتحقيق أهداف العمل والعامل المرجوة، ولكن هذا التناغم ليس من السهل تحقيقه بوجود التحيزات غير الواعية الآتية مع كل فرد إلى المؤسسة، بتنوعهم البيئي والثقافي والاجتماعي والعلمي، وإذا أردنا التخصيص أكثر، بتنوعهم العرقي والديني والطائفي والنوع الاجتماعي، المستوى الاجتماعي والشكلي، السلامة البدنية أو بوجود الإعاقة، وما إلى ذلك من الاختلافات التي نواجهها منذ نعومة أظفارنا، ولكن مع انغلاقتنا الاجتماعية، لا تبدأ بتشكيل تحدي فعلي إلا في سنوات الجامعة ثم تبلغ جُلّها في أماكن العمل.

كما في كل محاور التحيز غير الواعي في بيئة العمل، فإن فاتحة المسؤوليات تقع على عاتق المنظمة بالتوعية والتدريب وإرساء ثقافة التنوع وزرع مناهضة التحيز غير الواعي واستغلال كل الفرص الممكنة لتوضيح آثاره الإنسانية والعملية، على الإنسان والمجتمع وبيئة العمل. وكما في أي توجيه تربوي، فإن

كيفية الزرع، المراقبة والمحاسبة هو من مسؤولية الجهة المربية، أما التفاعل والتطبيق، فلا يمكننا نكران المسؤولية الفردية في الاختيار.

قد يبدو الأمر نظرياً في بادئ الأمر، ولكن خطوات صغيرة بالاتجاه المطلوب لها الأثر الكبير في الوصول للهدف، وخصوصاً إذا كان الفرد مقتنع بأهمية الهدف. الهدف هنا ليس القضاء على التحيز غير الواعي، هذا ما لا يمكن الوصول إليه، فهو طبيعة إنسانية موجودة لدى الجميع، ولكن الهدف هو التخفيف منه ومن آثاره قدر المستطاع.

برأي الباحثة، تبدأ المسؤولية الفردية في التخفيف من التحيز غير الواعي في العلاقات مع الآخرين، سواءً في الحياة الاجتماعية أو العملية، من منطلقين اثنين: على صعيد الفكر، وعلى صعيد السلوك والتواصل.

- على صعيد الفكر:

عند وعينا بمفهوم التحيز غير الواعي وطبيعة وجوده وتجلياته، مترافقاً مع وضوح مفهوم التنوع الذي "يغني ولا يفرق"، حيث تتكامل الصفات والمهارات ووجهات النظر من منظورات مختلفة، "هنا يأتي دور إشارات الاستفهام"، ليس تماماً من مبدأ محاسبة الذات، ولكن الانتباه وملاحظة ووضع الفرد لآرائه وتصرفاته موضع تساؤل، على سبيل المثال: من أين أتى هذا التصرف، ومن أين أتت هذه القناعة، هل هي مدعومة بحقائق أو محصورة فقط بخبرات سابقة، هل هذا الرأي وُلد آراء محيطة تم تشربها من دون وعي أو هي حقيقة مثبتة، هل لدي المعرفة الكافية بتلك المجموعة أم الذي يحركني هو أفكار وصور نمطية وأحكام مسبقة، هل يستحق الآخر المعاملة التي عاملته بها أم معاملتي أتت من خلفيات وتراكمات سابقة أو حتى لمجرد كونه مختلف عني، هل قراري أو فعلي كان مبني على رؤية موضوعية أم أنني كنت حساس تجاه جانب ما أثر على تفكيري المنطقي والحيادي أو أن هنالك جانب آخر من وجهة النظر المقابلة لم يكن واضحاً لي... الخ؟؟؟؟. هذا لا ينافي الثقة بالحدس الشخصي في بعض المواقف، حيث أننا لا يمكننا أن ننكر أن الخبرات الحياتية والعملية لها وزنها وقيمتها، ولكن على الأقل "التساؤل" وعندها لنا الخيار، إما أن يفتح التساؤل أعيننا على جانب كان مبهماً، أو لا.

في واحدة من الدراسات السابقة، تم إثبات أن لوضع الفرد لنفسه مكان الآخر، الأثر الكبير بالتخفيف من آثار التحيز الضمني، وفي تفهم ما يشعر به الآخر، أو حتى بفهم ما يواجهه ذاك الشخص بغير حق.

- على صعيد السلوك والتواصل:

هنالك قول باللغة العامية بمعنى: "قم بالعد للعشرة قبل التصرف"، أي لا تقم بأي فعل بطريقة فجائية أو كرد فعل آني قبل التفكير به، سواء كان ذلك عبر اتخاذ قرار ما، أو سلوك ما تجاه الآخرين، فما بالك بالعلاقات مع الآخرين المختلفين عنك.

يتكامل هنا "الفكر" مع التخطيط "للسلوك" باستخدام "التواصل"، فما الذي يمنع من الانفتاح على الآخر، وإعطائه الفرصة للانفتاح عليك، لتكتمل الصورة وتبتعد عن نمطيتها السابقة أو أحكامها المسبقة - فقط إعطاء الفرصة بسلوكنا تجاه الآخرين - لننتعرف على الأوجه الغائبة والمغيبية بسبب التحيزات غير الواعية المترسخة. لا أظن أن أي منا لم يواجه في علاقاته الإنسانية مواقف اكتشف بعدها أنه كان مخطئاً بتصوراته عن الشخص الآخر. وحتى بعد هذا الانفتاح، فما تم معرفته، إذا لم يكن مقبولاً ومفهوماً بدرجة ما، فإنه حكماً سوف يكون عاملاً مساعداً لمعرفة كيفية التواصل مع هذا الشخص بالحد المطلوب من الاحترام، ومن المهنية، لإنجاح العمل المشترك، صغيراً كان أم كبيراً، في بيئة إنسانية و"صحية" إذا صح القول.

“إن فهم المزيد عن التحيز غير الواعي لن يصلح بطريقة سحرية جميع المظالم في العالم. ولكن إذا بدأنا في أن نصبح أكثر وعياً بتحيزنا غير الواعي وما الذي يحفزنا عندما نكون أكثر عرضة له، فسنصبح أكثر انسجاماً مع عواقب إظهار تحيزاتنا اللاواعية في شكل نتائج سلوكية. وإذا مارسنا بنشاط استراتيجيات للتخفيف من تحيزاتنا اللاواعية ومكافحتها، نأمل أن نضع تأثيراً في النهاية عليها. الوعي هو دائماً الخطوة الأولى، عندها فقط يمكننا البدء في العلاج.” Pragma Agarwal

3 الفصل الثالث: الإطار العملي

1.3. التمهيد:

الدراسات والأبحاث العلمية هي العصا السحرية للإنسان، وفقاً للمفهوم العصري، ويستخدمها للحصول على جميع ما يستعصى عليه من مطالب، فالأبحاث هي الوسيلة المثالية لتطويع الأفكار من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية للوصول لأهداف محددة تساعد على تطوير الحياة في مختلف الميادين، ومعالجة أوجه القصور التي تشوب بعض الجوانب العلمية، ومن ثم الاستمرار في التجديد والابتكار. بعد أن تم الخوض بمعنى التحيز غير الواعي الموثر في اتخاذ القرارات، نشأته وأثره في اتخاذ القرارات العملية اليومية والتي تنعكس على مجالات عدة، ومن ضمنها بيئة العمل بمختلف ممارساتها وإجراءاتها وعلاقاتها، وجب تطبيق دراسة استقصائية على عينة صغيرة من المنظمات الدولية العاملة في سورية، وبحث التحيز غير الواعي، وتأثيره على أداء المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بعملية الاستقطاب والتعيين، عملية التقييم وإدارة الأداء والتطوير المهني، علاقات الموظفين وبيئة وثقافة المنظمة ككل، وذلك للوصول إلى رؤية أكثر وضوحاً لتلك الآثار من وجهة نظر العاملين أنفسهم، والتوصل فيما بعد إلى مقترحات وتوصيات للتخفيف من تلك الآثار - إذا تم رصدها - بما يخدم الفرد على الصعيد الإنساني والمهني.

2.3. أسلوب وإجراءات الدراسة

لقد تم تبني أسلوب منهجي منظم استخدمته الباحثة لدراسة الإشكالية موضوع البحث، بهدف الوصول إلى نتائج واضحة وفقاً لبراهين علمية تساعد في إيجاد الحلول لمشكلة البحث. لقد تم الإحساس بمشكلة التحيز غير الواعي في المجتمعات أولاً، ثم ببيئة العمل كممثل صغير عن المجتمع، وتمت محاولة تحديد أبعاد المشكلة وما تتضمنه من أهداف وأهمية ومبررات ومحددات، ثم تحديد مصادر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الدراسة وذلك وفقاً للدراسات السابقة، ثم تحديد الطرق أو المنهجية المناسبة للدراسة وكيفية جمع ومعالجة البيانات المتعلقة بها وكذلك الأدوات والوسائل المتبعة لذلك وتحديد العينة ومجتمع الدراسة، كذلك الأمر جمع البيانات وتصنيفها وفق معايير موضوعية لمعالجتها بالأسلوب المناسب ومن ثم صياغته بأسلوب قابل للفهم والتحليل ومن ثم استخراج النتائج وتحديدها من خلال معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة بالاعتماد على أدلة موثقة وقابلة للاختيار. في الختام تم عرض مجموعة من التوصيات الخاصة والعامة وفقاً لتجربة الباحثة في

معالجة المشكلة والنتائج التي توصلت إليها لاستكمال معالجة المشكلة بشكل عملي، للوصول إلى الحل السليم، والمقصود هنا بالحل، التخفيف قدر الإمكان من الآثار السلبية وليس استئصال المشكلة، حيث يتعذر ذلك نظراً لنوع المشكلة المطروحة.

1.2.3. منهج الدراسة

اعتمد البحث على الأسلوب الاستقصائي والبحث ضمن المراجع للوصول إلى معرفة أنواع التحيز الضمني وما يمكن تطبيقه ضمن دراستنا، والاستبيان لمعرفة رأي عينة البحث بالموضوع المطروح والوصول إلى أهداف البحث المقررة في الجزء التمهيدي، والتي تتحدث عن رصد مدى الوعي بمفهوم التحيز غير الواعي، وعواقبه على بيئة العمل بشكل عام وبيئة المنظمات الدولية العاملة في سورية بشكل خاص.

2.2.3. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المنظمات الدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية، بحجم مجتمع (18 ألف) من الموظفين الدوليين والكوادر المحلية العاملة في هذه المنظمات، والذين توزعوا على 17 هيئة أممية. أما عينة البحث، فنظراً لصعوبة تغطية كامل مجتمع البحث (بالتالي صعوبة تحديد حجمه بدقة)، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من حوالي 150 مفردة عن طريق البريد الإلكتروني، تم الحصول على استبانة معبأة بحجم 143 مفردة، وعند مراجعتها تم رفض 4 استبانة غير مكتملة، فكانت عدد استبانة العينة 139 استبانة، بمعنى أن نسبة الاستجابة الكلية قد بلغت 95.3% في حين بلغت نسبة الاستجابة الكلية 92.67%.

وقد امتدت فترة الاستبانة من 2022/7/1 وحتى 2022/7/21

3.2.3. أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات

عند الاطلاع على الدراسات السابقة، يجدر الإشارة في بادئ الأمر إلى المقاييس التي تمت الاستعانة بها في هذه الدراسات، ومعرفة الفروقات بين المقاييس المباشرة التي يتم الاستعانة بها لقياس التحيزات الصريحة، والمقاييس غير المباشرة التي تم الاستعانة بها لقياس التحيزات الضمنية (غير الواعية) فيما بعد.

بدأ البحث في المواقف والصور النمطية مع استخدام أدوات القياس المباشرة، كموازين لا يكرت وأشكال أخرى من أدوات الإقرار الذاتي، للكشف عن المواقف والصور النمطية الصريحة نسبياً (Allport, 1935). ساعدت هذه المقاييس المباشرة للمواقف والصور النمطية في الكشف عن رؤى لعملية التنظيم الأساسية لمعارف المجموعات الاجتماعية ومسبباتها وعواقبها والاستجابات المتغيرة تبعاً للأفراد والسياقات المختلفة (e.g. Albarracin et al., 2005; McGuire, 1969; Petty et al., 1997; Wood, 2000).

كشفت الأبحاث من العقود الماضية أن جزءاً كبيراً من الإدراك الاجتماعي ليس صريحاً ومتعمداً بشكل حصري، ولكن يمكن أن يحدث أيضاً بسرعة وبكمية قليلة نسبياً من الاستبطان والتحكم (Bargh, 1989; Devine, 1989; Fazio et al., 1986; Greenwald & Banaji, 1995, 2017). حيث يمكن للمواقف والصور النمطية وبالتالي التحيز أن يكون ضمناً نسبياً ويقاس باستخدام مقاييس غير مباشرة حيث تكشف عن أنماط فريدة لم تستطع المقاييس المباشرة التوصل لها، سواءً من ناحية الارتباطات والتأثيرات الديموغرافية (Nosek et al., 2007)، الارتباطات مع السلوكيات المتعاقبة (Kurdi et al., 2019)، أو أنماط المرونة والتغيير (Charlesworth & Banaji, 2019; Gawronski & Bodenhausen, 2006).

كثير من هذه الأدوات مشتق من التهيئة التتابعية، تتمثل في التهيئة الدلالية (Banaji & Hardin, 1996)، وإجراء أثر العزو الخاطئ (Payne et al., 2005) The Affect Misattribution Procedure AMP، بالإضافة إلى تطوير "الجيل الثاني" من المقاييس القائمة على التصنيف (كاختبار الترابط الضمني) (The Implicit Association Test (IAT; Greenwald et al., 1998)، أو مقياس مهمة الاقتران بالموافقة وعدم الموافقة (Nosek & Banaji, 2001) Go/No-go Association Task GNAT.

نظراً إلى أن هذه الدراسة تهدف إلى قياس عواقب التحيز غير الواعي من منظور الموظفين العاملين في المنظمات الدولية في سورية، وليس قياس التحيز غير الواعي الموجود لديهم شخصياً، فقد اختارت الباحثة أسلوب القياس المباشر وليس غير المباشر لقياس تواجد وآثار التحيز غير الواعي على بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الذين اختبروا تلك التأثيرات.

اشتمل الاستبيان المصمم للدراسة على (41) سؤالاً - الملحق رقم (1)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد موقف أفراد العينة من عبارات الاستبيان والتي تشكل كل محور من محاوره بحيث تم ترميز الإجابات كالتالي: (موافق بشدة : 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1)، وقبل البدء بتوزيع العينة المختارة من حجم (150) على مجتمع الدراسة قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية بهدف دراسة أداة الدراسة (الاستبيان) ومدى صلاحيتها للتوزيع على كامل مجتمع الدراسة وقد اشتملت العينة الاستطلاعية على عشرين مفردة (20 مبحوثاً) تم اختيارهم عشوائياً، وذلك لتطبيق اختبارات الصدق والموثوقية والاتساق الداخلي للاستبيان (على العبارات المقاسة على مقياس ليكرت فقط).

كما وقد أجرت الباحثة تحليل لإجابات العينة باستخدام برنامج الإكسل، الملحق رقم (2)، للتوصل إلى إجابات تساؤلات الدراسة تبعاً لتحليل إجابات العينة بالتفصيل عن كل محور. فكانت النتائج الموضحة فيما يلي:

4.2.3. صلاحية أداة الدراسة وثباتها

دراسة الصدق الظاهري:

يشير صدق الاستبيان الظاهري إلى مدى قدرة كل عبارة من عبارات الاستبيان على قياس الجزء الذي وضعت لأجله، ويتم من خلال التقييم النظري من المختصين والخبراء، ولتحليل هذا الصدق فقد قامت الباحثة بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وعلى عدد من الأساتذة المختصين في المعهد العالي لإدارة الأعمال، لإبداء ملاحظاتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان وقد قامت بتعديل كل الملاحظات المقدمة والتي أخرجت الاستبيان بشكل أدق.

دراسة الاتساق الداخلي:

يقيس الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عباراته بالمحور الذي تنتمي إليه، ولبيان مدى اتساق وارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بمحورها، قامت الباحثة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ الجزئية (لكل محور من المحاور) وكذلك معاملات ألفا كرونباخ المقابلة لكل عبارة لبيان أثر كل منها منفردة على ثبات الاستبيان ككل (على العينة الاستطلاعية) فكانت النتائج الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ للاستبيان كاملاً ولكل محور من محاوره الجزئية

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
6	0.670	المحور الأول
8	0.801	المحور الثاني
8	0.838	المحور الثالث
8	0.774	المحور الرابع
3	0.832	المحور الخامس
2	0.801	المحور السادس

يظهر الجدول السابق بأن الاستبيان ككل يتمتع بثبات جيد جداً باستثناء المحور الاول (التحيز غير الواعي كمفهوم) فقد كان معامل ثباته مقبولاً لم يتجاوز 0.670.

يمكن الاعتماد على أداة جمع البيانات (الاستبيان) لإتمام الدراسة إذ أن الاستبيان قد أظهر ثباتاً جيداً جداً في غالبية فقراته ومحاوره إضافة إلى الخلاصة الأولى التي أظهرت صدقاً ظاهرياً مقبولاً واتساقاً داخلياً معنوياً، مما مكن الباحثة من توزيع الاستبيان على كامل أفراد مجتمع الدراسة.

3.3. خصائص أفراد للعينة

قبل البدء بتحليل الفرضيات، قامت الباحثة بتحليل توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والفئة العمرية وعدد سنوات الخبرة والتصنيف الوظيفي إضافة إلى المستوى التعليمي).

أولاً: النوع الاجتماعي

يظهر الجدول التالي توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي (ذكر وأنثى):

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	66	47.5	47.5	47.5
أنثى	73	52.5	52.5	100.0
Total	139	100.0	100.0	

يظهر الجدول السابق بأن عينة البحث قد توزعت بين 47.5% للذكور و52.5% للإناث، ولأن العينة عشوائية تمثل المجتمع التي سحبت منه، وبعد بيان تعداد النوع الاجتماعي في مجتمع العينة ككل، وجدت الباحثة أن ما عبرت عنه عينة البحث يقارب التوزيع الحقيقي للذكور والإناث في تلك المنظمات، حيث أن الفارق بين الذكور والإناث لا يتجاوز 5% تقريباً، حيث تنص قوانين تلك المنظمات على وجوب اقتسام نسبة العمالة لديها بالتساوي قدر الإمكان.

ثانياً: الفئات العمرية

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة بحسب العمر .

العمر	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 30 years old (أقل من 30 عاماً)	15	10.8	10.8	10.8
30 - 39 years old (30 - 39 عاماً)	65	46.8	46.8	57.6
40 years old or above (40 عاماً أو أكثر)	59	42.4	42.4	100.0
Total	139	100.0	100.0	

يظهر الجدول السابق بأن توزيع عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية قد أظهر تفاوتاً ملحوظاً، ففي الوقت الذي لم تتجاوز فيه نسبة العاملين من الفئة العمرية (أقل من 30 عاماً) نسبة 10.8% وصلت هذه النسبة إلى 46.8% للعاملين في الفئة (30 إلى 39 عاماً) وبلغت كذلك نسبة العاملين ممن هم بعمر 40 عاماً فما فوق قرابة 42.4%، بالتالي يمكن القول بأن العمالة في العينة تظهر انزياحاً واضحاً نحو العمر فوق ثلاثين عاماً.

يظهر الجدول السابق التركيز الواضح للعاملين في الفئة العمرية التي تلي فئة الشباب تقريباً (30 - 39) والتي تقارب الفئة التالية (40 فما فوق)، حيث يظهر بوضوح انخفاض نسبة تمثيل الفئة العمرية الأولى (30 وما دون) في عينة البحث، وعند تبين الأمر، وجدت الباحثة أن هذا الأمر لا يعتبر دليلاً على التحيز نحو هذه الفئة العمرية، وإنما يعود بالمجمل لمعايير الاستقطاب والتعيين، والخبرات النوعية المطلوبة في المنظمات لملء معظم الشواغر الوظيفية، سواء من حيث سنوات الخبرة أو من حيث نوعية الخبرة المطلوبة في مجال العمل الإنساني وبرامج الإغاثة، وحتى مستوى اللغة الانجليزية المتقدم الذي يعتبر أحد أهم المعايير التي تتطلبها الشواغر الوظيفية، مما يستلزم من المتقدمين البدء بمسيرتهم المهنية

بعد التحصيل العلمي على مدى أعوام، إلى أن يصبحوا مؤهلين وملائمين لشروط التعيين في تلك المنظمات.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول (4) توزع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
HS (شهادة ثانوية)	4	2.9	2.9	2.9
BSc. (إجازة جامعية)	51	36.7	36.7	39.6
Master's degree (ماجستير)	78	56.1	56.1	95.7
PHD (دكتوراه)	6	4.3	4.3	100.0
Total	139	100.0	100.0	

يظهر الجدول السابق بأن الفئة التعليمية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي حملة مؤهل الماجستير بنسبة 56.1% تلتها حملة الإجازة الجامعية ومادون بنسبة 36.7% وأما الفئة الأقل تمثيلاً كانت فئة الشهادة الثانوية بنسبة 2.9% والنسبة المنخفضة الأخرى أيضاً كانت لحملة مؤهل الدكتوراه.

إن توزع العينة بحسب المؤهل العلمي، يميل بشكل كبير باتجاه حملة مؤهل الماجستير مع انخفاض تمثيل حملة مؤهل الثانوية والدكتوراه. عند مقارنة الباحثة لهذه البيانات مع بيانات التصنيف الوظيفي الذي سيورد ذكره لاحقاً، وذلك لبيان عدد المشاركين في الاستبيان الذي يسمح تصنيفهم الوظيفي أن يكونوا حاصلين فقط على الشهادة الثانوية، لوحظ أن عدد المبحوثين من تلك الفئة هو (51) مشارك حيث (4) منهم فقط هم الحاصلين على الشهادة الثانوية، وذلك إن دل على شيء، فهو يدل على الشعبية التي تتمتع بها المنظمات الدولية على صعيد سوق العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة، سواء ما بين المتقدمين للعمل، أو حتى الموظفين الحاليين أنفسهم، حيث يحرصون على زيادة تحصيلهم العلمي مما يزيد من فرصهم ليكونوا مؤهلين ومتمتعين بميزات إضافية لتولي مناصب أعلى من تلك التي انضموا إليها في بادئ الأمر، والتي تستلزم الحصول على إجازة جامعية، وفي بعض التصنيفات الوظيفية الأخرى الحصول على درجة الماجستير. أما درجة الدكتوراه، فهي غير مطلوبة من ضمن معايير التحصيل العلمي لأي من وظائف المنظمات الدولية، وبذلك فإن التمثيل الضئيل لتلك الدرجة في عينة الاستبيان يعتبر عاملاً ظرفياً من دون مدلول يذكر.

رابعاً: سنوات الخبرة

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Less than 5 years (أقل من 5 سنوات)	18	12.9	12.9	12.9
5 - 9 years (سنوات 5 - 9)	75	54.0	54.0	66.9
10 years or more (سنوات أو أكثر 10)	46	33.1	33.1	100.0
Total	139	100.0	100.0	

يظهر الجدول السابق توزيع عينة البحث الواضح نحو سنوات الخبرة (5-9) سنوات بنسبة 54% تقريباً وبنسبة أقل لذوي الخبرة 10 سنوات أو أكثر، بلغت (33.1%) في حين أن النسبة الأقل كانت لذوي الخبرة أقل من خمسة أعوام.

يظهر الجدول السابق الانزياح الواضح باتجاه فئة سنوات الخبرة الوسطى (5 - 9 سنوات)، على الرغم من أن التفاوت لا يظهر بشكل كبير بين فئة الخبرة (5-9 سنوات) و (10 سنوات فما فوق)، إلا أنه موجود. عند بحث هذا الأمر من قبل الباحثة، فقد تم الوصول إلى نفس الأسباب الآتية الذكر، المتعلقة بشعبية العمل في المنظمات وسوق العمل والمنافسة الوظيفية بالمقارنة مع معايير الاستقطاب (على سبيل المثال، إن أعلى درجة وظيفية موجودة في المنظمات الدولية لفئة الموظفين الدوليين غير المحليين تستلزم 10 سنوات خبرة عملية مناسبة فقط، وأعلى درجة وظيفية محلية (وهي نادرة) تستلزم 8 سنوات خبرة عملية مناسبة، بينما معظم الشواغر تتطلب وسطياً 3-6 سنوات خبرة مناسبة للوصف الوظيفي المتعلق بكل شاغر).

خامساً: التصنيف الوظيفي

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة بحسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
GS (General Services)	51	36.7	36.7	36.7
NO (National Officer)	77	55.4	55.4	92.1
IP (International)	11	7.9	7.9	100.0
Total	139	100.0	100.0	

يظهر الجدول السابق تركيز التصنيف الوظيفي في الفئة الثانية (National Officer) بنسبة تمثيل في العينة بلغت (55.4%) وبفارق واضح عن الفئة الأولى (GS) التي بلغت نسبة تمثيلها 36.7% وأما التمثيل الأقل فقد كان من نصيب الفئة الثالثة (IP).

يظهر الجدول السابق التمثيل الأعلى للفئة المتوسطة (NO) يليه فئة (GS) وانخفاض تمثيل الفئة الثالثة (IP). إن هذا التمثيل يعبر عن عينة الاستبيان ويعكس بشكل كبير نسب تلك التصنيفات بالمجمل في المنظمات الدولية الحالية في سورية، حيث أن الدرجة الوظيفية (GS) أغلب التصنيفات الدنيا منها (GS2، GS3) هي للسائقين حيث كان من الصعب شملهم في الاستبيان الموزع عبر البريد الإلكتروني، أما الغالبية العظمى للمناصب الوظيفية المكتبية تعتمد على الموظفين المحليين الاختصاصيين (NO1 - NO4)، يليها في التمثيل الوظائف الخدمية المكتبية (GS4 - GS7)، ثم النسبة الأقل هي للموظفين الدوليين (IP1 - IP5).

4.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

تظهر الاحصاءات الوصفية تحليلاً وصفيًا لمتغيرات ومحاور الدراسة اعتماداً على المتوسط الحسابي للأجوبة عن كل عبارة من عبارات الاستبيان (والتي تشكل جوهر البحث)، وذلك لتحديد مجال الأجوبة عن كل منها (ضمن مجال الموافقة أو الرفض)، بالإضافة إلى اختبارات معنوية انحراف القيم عن القيمة المتوسطة (3) التي تمثل الحياد (موقف محايد من عبارات ومحاور الدراسة ومتغيراتها) وذلك باستخدام اختبار t-student لمعنوية الفروق عن القيمة المتوسطة، وذلك بالمقارنة مع مستوى الدلالة النظري (0.05).

يظهر الجدول التالي متوسط الأجوبة عن كل عبارة من عبارات الاستبيان التي تم قياسها على مقياس ليكرت مع اختبار t-student لمعنوية الفرق عن القيمة المتوسطة (3) إضافة إلى الخطأ المعياري لمتوسط الأجوبة عن كل عبارة:

الجدول (7) متوسط الأجوبة عن عبارات الاستبيان واختبار T-student

Test Value = 3		One-Sample Statistics		
Sig. (2-tailed)	t	العبارات		
		Std. Deviation	Mean	
.000	14.268	.773	3.94	التحيز غير الواعي أو الضمني مألوف ومفهوم بالنسبة لي بطريقة أو بأخرى
.000	9.110	.810	3.63	أنا أعلم أن التحيز غير الواعي موجود لدي، مثله مثل أشكال التحيز الشخصية الأخرى
.000	24.582	.614	4.28	أنا أعلم أن "التحيز غير الواعي" هو من أشكال الحكم المسبق الموجودة لدى كل إنسان عموماً
.000	16.383	.792	4.10	أدرك أن "التحيز اللاواعي" يمكن أن يمارسه شخص ضد آخر بناءً على سمات معينة. (على سبيل المثال: على أساس الجنس أو الطائفة أو الفئة العمرية ... إلخ)

أنا أعلم بالأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى "التحيز غير الواعي" من قبل شخص تجاه آخر	3.53	.810	7.746	.000
أنا قادر على تمييز أثر "التحيز غير الواعي" على العمل في المنظمات الدولية	3.97	.701	16.326	.000
للتحيز غير الواعي أثر سلبي واضح في قرارات الاستقطاب والتعيين في منظمتي	3.53	1.002	6.177	.000
تعرضت "للتحيز غير الواعي" في أي من مراحل عملية الاستقطاب والتعيين الخاصة بالوظائف التي تقدمت لها في منظمتي	3.06	1.128	.602	.548
أعتقد أن معايير وإجراءات عملية الاستقطاب والتعيين الحالية في منظمتي تؤثر سلباً على عملية التعيين وعدالتها	3.22	1.057	2.488	.014
تؤدي وظيفة الموارد البشرية دوراً فعالاً فيما يتعلق بعدالة الاستقطاب والتعيين في منظمتي	3.45	1.002	5.335	.000
تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالانتماءات الدينية أو الطائفية	2.43	1.029	-6.512	.000
تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالفئة العمرية للمقدمين	2.79	.989	-2.487	.014
تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالنوع الاجتماعي للمقدم للعمل (ذكر أم أنثى)	3.13	1.122	1.361	.176
تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالسمات الشخصية المتماثلة بين المتقدمين ولجنة الاختيار	3.17	.940	2.166	.032
يؤثر "التحيز غير الواعي" في عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي، من قبل المدير/المشرف	3.30	.975	3.652	.000
عانيت من "التحيز غير الواعي" في عملية إدارة وتقييم أداء عملي من قبل مديري/مشرفي	2.81	1.062	-2.156	.033
نظام وإجراءات وآليات عملية إدارة وتقييم الأداء الحالية في منظمتي تؤثر سلباً على حسن سير عملية إدارة الأداء وعدالتها	3.07	1.005	.844	.400
تؤدي وظيفة الموارد البشرية دوراً فعالاً في عدالة عملية إدارة وتقييم الأداء	3.13	.984	1.551	.123
أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بالانتماء الديني أو الطائفي	2.32	.901	-8.941	.000
أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بالفئة العمرية للموظف	2.47	.935	-6.622	.000
أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بجنس الموظف (ذكر أم أنثى)	2.78	1.084	-2.426	.017
تتأثر عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي بالسمات الشخصية المتماثلة بين الموظف والمدير المباشر	3.26	.973	3.138	.002
يؤثر التحيز غير الواعي الشخصي عند كل موظف في منظمتي على علاقاته مع باقي الموظفين أو أعضاء الفريق	3.77	.792	11.454	.000
عانيت من التحيز غير الواعي ضدي في علاقاتي مع الموظفين في منظمتي	3.31	.999	3.651	.000
للسياسات والقيود في منظمتي تأثير إيجابي على تحسين العلاقات والمعاملات المهنية للموظفين (مثل سياسات التنوع والتحرش وإساءة استخدام السلطة)	3.72	.868	9.768	.000
تؤدي وظيفة الموارد البشرية دوراً فعالاً في تحسين علاقات الموظفين ورفق العمل	3.04	.999	.509	.611
يؤثر التحيز الديني أو الطائفي في منظمتي في علاقات الموظفين	2.91	1.046	-.973	.332
يؤثر التحيز الديني أو الطائفي في منظمتي في علاقات الموظفين	2.74	.973	-3.138	.002
يؤثر جنس الموظفين في منظمتي في علاقاتهم المهنية والشخصية مع بعضهم (أنثى وأنثى، أنثى وذكر، ذكر وذكر)	2.94	1.030	-.741	.460
يؤثر تشابه السمات الشخصية للموظفين وطباعهم في منظمتي على علاقاتهم بالموظفين الآخرين	3.63	.862	8.560	.000
بشكل عام، يؤثر التحيز غير الواعي على بيئة وثقافة منظمتي ككل	3.50	.935	6.257	.000
يؤثر التحيز غير الواعي على آلية وضع السياسات والإجراءات في منظمتي	2.88	.989	-1.458	.147
آلية ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات في منظمتي يشوبها التحيز غير الواعي	2.93	.960	-.883	.379
من الممكن معالجة التحيز غير الواعي عن طريق جلسات تدريبية وتوعوية لجميع الموظفين	3.68	.919	8.680	.000
من الممكن معالجة التحيز غير الواعي بتحسين السياسات والقيود في المنظمة كحل رادع	4.06	.791	15.863	.000

يظهر الجدول السابق بأن متوسط الاجوبة على عبارات الاستبيان قد توزع على ثلاثة فئات أساسية، منها ما كان أعلى من القيمة المعتدلة (3) ومرتفعاً بشكل جوهري ودال إحصائياً، ومنها ما كان أدنى من هذه القيمة بشكل معنوي، ومنها ما لم يختلف جوهرياً عن القيمة المعتدلة وذلك كما يلي:

❖ العبارات التي أظهرت قيماً أعلى من القيم المتوسطة بشكل جوهري:

➤ منها ما كان معكوس القياس، حيث أن معظم أسئلة الاستبيان قد تم صياغتها لتقيس الأثر السلبي للتحيز غير الواعي على بيئة العمل، أما هذه الأسئلة فهي موجهة بطريقة قياس ايجابية لمدى الوعي بمفهوم التحيز غير الواعي، الأثر الفعال للموارد البشرية والسياسات والإجراءات، وإمكانية معالجة التحيز غير الواعي والتخفيف من آثاره. فكانت الأسئلة التي أظهرت قيماً أعلى من القيمة المتوسطة (3) بشكل جوهري هي:

- التحيز غير الواعي أو الضمني مألوف ومفهوم بالنسبة لي بطريقة أو بأخرى.
- أنا أعلم أن "التحيز غير الواعي" موجود لدي، مثله مثل أشكال التحيز الشخصية الأخرى.
- أنا أعلم أن "التحيز غير الواعي" هو من أشكال الحكم المسبق الموجودة لدى كل إنسان عموماً.
- أدرك أن "التحيز غير الواعي" يمكن أن يمارسه شخص ضد آخر بناءً على سمات معينة. (على سبيل المثال: على أساس الجنس أو الطائفة أو الفئة العمرية ... إلخ)
- أنا أعلم بالأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى "التحيز غير الواعي" من قبل شخص تجاه آخر.
- أنا قادر على تمييز أثر "التحيز غير الواعي" على العمل في المنظمات الدولية
- تؤدي وظيفة الموارد البشرية دوراً فعالاً فيما يتعلق بعدالة الاستقطاب والتعيين في منظمتي
- للسياسات والقيود في منظمتي تأثير إيجابي على تحسين العلاقات والمعاملات المهنية للموظفين (مثل سياسات التنوع والتحرش وإساءة استخدام السلطة وآلية حل النزاعات... إلخ).
- من الممكن معالجة التحيز غير الواعي عن طريق جلسات تدريبية وتوعوية لجميع الموظفين
- من الممكن معالجة التحيز غير الواعي بتحسين السياسات والقيود في المنظمة كحل رادع

إن قيمة متوسط الأجوبة المرتفعة في هذه العبارات يدل على ان موقف الباحثين منها يتجه نحو القبول، حيث أن متوسط الأجوبة على كل من هذه العبارات يعتبر معنوياً وذو دلالة

إحصائية لأن قيم مستويات الدلالة المحسوبة (قيم المعنوية) كانت أدنى من مستوى الدلالة النظري القابل لكل منها.

وبناء عليه يمكن أن نستنتج من ارتفاع القيمة المتوسط لأجوبة المبحوثين عن كل عبارة من هذه العبارات ما يلي:

1 - أظهر المبحوثون بأنهم على دراية بمفهوم التحيز غير الضمني، حيث أنهم يدركون أن هذا النمط من التحيز موجود لديهم، وهو أحد أشكال الحكم المسبق الموجودة لدى كل إنسان بحيث من الممكن ممارسته من قبل شخص تجاه شخص آخر بناء على سمات معينة. كذلك الأمر فإن الأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى التحيز غير الواعي من قبل شخص تجاه آخر واضحة مع القدرة على تمييز أثر التحيز غير الواعي على العمل في المنظمات الدولية.

2 - كذلك ومن خلال عينة البحث، يبدو واضحاً الدور الفعال لوظيفة الموارد البشرية فيما يتعلق بعدالة الاستقطاب والتعيين في المنظمة التي يعملون بها.

3 - وقد كان واضحاً أمام عينة الدراسة الأثر الإيجابي للسياسات والقيود على تحسين وضبط العلاقات والمعاملات المهنية للموظفين في المنظمات المستهدفة (مثل سياسات التحرش، اساءة استخدام السلطة، سياسات التنوع،... إلخ)

4 - كما أنه قد أيد المبحوثون إمكانية معالجة التحيز غير الواعي عن طريق جلسات تدريبية وتوعوية لجميع الموظفين، والأثر الإيجابي لتحسين السياسات والقيود في المنظمات كحل رادع للتخفيف من الآثار السلبية للتحيز غير الواعي.

➤ كذلك الأمر، فقد أظهر المبحوثون موافقتهم على العبارات التالية - غير المعكوسة - وذلك بقيمة مرتفعة بشكل معنوي (عن القيمة المعتدلة 3):

- للتحيز غير الواعي أثر سلبي واضح في قرارات الاستقطاب والتعيين في منظمتي
- أعتقد أن معايير وإجراءات عملية الاستقطاب والتعيين الحالية في منظمتي تؤثر سلباً على عملية التعيين وعدالتها

- تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالسمات الشخصية المتماثلة بين المتقدمين ولجنة الاختيار
- يؤثر "التحيز غير الواعي" في عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي، من قبل المدير/المشرف
- تتأثر عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي بالسمات الشخصية المتماثلة بين الموظف والمدير المباشر
- يؤثر التحيز غير الواعي الشخصي عند كل موظف في منظمتي على علاقاته مع باقي الموظفين أو أعضاء الفريق
- عانيت من التحيز غير الواعي ضدي في علاقتي مع الموظفين في منظمتي
- يؤثر تشابه السمات الشخصية للموظفين وطباعهم في منظمتي على علاقاتهم بالموظفين الآخرين
- بشكل عام، يؤثر التحيز غير الواعي على بيئة وثقافة منظمتي ككل

وبناءً عليه يمكن أن نلاحظ من ارتفاع قيمة متوسط الأجوبة عن هذه العبارات بشكل معنوي ودال إحصائياً عن القيمة المعتدلة 3 ما يلي:

- 1 - أقر غالبية المبحوثين بالأثر السلبي الواضح للتحيز غير الواعي في قرارات الاستقطاب والتعيين في المنظمات المستهدفة، كذلك الأمر التأثير السلبي للمعايير والإجراءات الحالية على عملية الاستقطاب والتعيين، وتأثر تلك العملية بالسمات الشخصية المتماثلة بين المتقدمين ولجنة الاختيار
- 2 - كما أكدت نتائج أجوبة المبحوثين على التأثير السلبي للتحيز غير الواعي على عملية التقييم وإدارة الأداء والتطوير المهني من قبل المشرف/المدير، وتأثرها بالسمات الشخصية المتماثلة بين الموظف والمدير المباشر
- 3 - كذلك الأمر لاحظ المبحوثون التأثير السلبي للتحيز غير الواعي عند كل موظف على علاقاته مع باقي الموظفين، حيث أنهم قد عانوا بشكل شخصي من التحيز غير الواعي ضدهم في علاقاتهم، حيث أن لتشابه السمات الشخصية للموظفين وطباعهم في منظماتهم الأثر الكبير على علاقاتهم مع الموظفين الآخرين.

4 - وفي الختام أعربت العينة عن تأكيدها على التأثير السلبي للتحيز غير الواعي على بيئة وثقافة المنظمة ككل.

❖ العبارات التي أظهرت قيماً أدنى من القيم المتوسطة بشكل جوهري:

لم تتضمن تلك العبارات أي من العبارات معكوسة القياس، حيث كانت قيمة متوسط الأجوبة عليها أقل من القيمة المعتدلة، وقد بلغ عددها سبع عبارات:

- تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالانتماءات الدينية أو الطائفية
- تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالفئة العمرية للمتقدمين
- عانيت من "التحيز غير الواعي" في عملية إدارة وتقييم أداء عملي من قبل مديري/مشرفي
- أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بالانتماء الديني أو الطائفي
- أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بالفئة العمرية للموظف
- أعتقد أن عملية إدارة وتقييم الأداء في منظمتي تتأثر بجنس الموظف (ذكر أم أنثى)

و بالتالي فإن موقف الباحثين من هذه العبارات قد كان دون الموافقة وبناء عليه يمكن ان نستنتج مايلي:

1 - لا تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في المنظمات المستهدفة بالانتماءات الدينية أو الطائفية، كما أن عينة البحث لم تلاحظ تأثر هذه العملية بالعمر والفئات العمرية للمتقدمين.

2 - بحسب عينة الدراسة فإنهم لم يعانون من التحيز غير الواعي في عملية إدارة وتقييم أداء عملهم من قبل مديريهم ومشرفيهم، كما أن عملية إدارة وتقييم الأداء لا تتأثر بالانتماء الديني أو الطائفي، أو بالفئة العمرية للموظف، أو بالنوع الاجتماعي (ذكر أم أنثى)

3- وفي الختام، لم يرصد الباحثون من وجهة نظرهم أي أثر للتحيز العمري في منظماتهم في علاقات الموظفين.

❖ العبارات التي لم تظهر الإجابة عليها أي اختلاف جوهري أو معنوي عن القيمة المعتدلة (3):

➤ من هذه العبارات ما كان معكوساً:

- تؤدي وظيفة الموارد البشرية في منظمتي دوراً فعالاً في عدالة عملية إدارة وتقييم الأداء
- تؤدي وظيفة الموارد البشرية في منظمتي دوراً فعالاً في تحسين علاقات الموظفين و فرق العمل

➤ ومنها ما كان غير معكوساً:

- تعرضت "للتحيز غير الواعي" في أي من مراحل عملية الاستقطاب والتعيين الخاصة بالوظائف التي تقدمت لها في منظمتي
 - تتأثر عملية الاستقطاب والتعيين في منظمتي بالنوع الاجتماعي للمتقدم للعمل (ذكر أم أنثى)
 - نظام وإجراءات وآليات عملية إدارة وتقييم الأداء الحالية في منظمتي تؤثر سلباً على حسن سير عملية إدارة الأداء وعدالتها
 - يؤثر التحيز الديني أو الطائفي في منظمتي في علاقات الموظفين
 - يؤثر جنس الموظفين في منظمتي في علاقاتهم المهنية والشخصية مع بعضهم (أنثى وأنثى، أنثى وذكر، ذكر وذكر)
 - يؤثر التحيز غير الواعي على آلية وضع السياسات والإجراءات في منظمتي
 - آلية ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات في منظمتي يشوبها التحيز غير الواعي
- لقد كانت قيم مستويات الدلالة المحسوبة (مستويات المعنوية الإحصائية) أكبر من 0.05، وبالتالي فلم يكن لعينة الدراسة رأي واضح فيما يتعلق بهذه العبارات، حيث أن موقف الباحثين من هذه العبارات ليس محسوماً لا بالموافقة ولا بالرفض، وبالتالي لا يمكن إثبات الأثر من عدمه.

قامت الباحثة بإفراد نفس التحليل السابق المتعلق بجوهرية الاختلاف عن القيمة المعتدلة ولكن فيما يخص كل محور من محاور الدراسة بشكل منفصل والجدول التالي يظهر هذه النتائج:

الجدول (8) متوسط الأجوبة واختبار T-student لمحاور الدراسة.

One-Sample Test				
Test Value = 3				المحاور
Sig. (2-tailed)	t	Std. Deviation	Mean	
.000	24.041	.44513	3.9077	التحيز غير الواعي كمفهوم
.788	-.269	.66901	2.9847	التحيز غير الواعي وعملية الاستقطاب والتعيين
.016	-2.435	.67925	2.8597	التحيز غير الواعي وإدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني

التحيز غير الواعي وأثره في علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين	3.0665	.59155	1.326	.187
التحيز وبيئة عمل المنظمة وثقافتها	3.1007	.83179	1.428	.156
كيفية معالجة التحيز غير الواعي في بيئة العمل	3.8705	.68190	15.051	.000

1.4.3. التساؤل الأول:

"ما مدى الوعي بالتحيز غير الواعي كمفهوم؟"

من خلال قيمة متوسط الأجوبة عن هذا المحور (3.9) فإن هذه القيمة تدل على الموافقة، حيث يظهر معنوية ودلالة إحصائية في الاختلاف عن القيمة المعتدلة، مما يدل على أن هؤلاء العاملين لديهم تصور واضح بالنسبة لمفهوم التحيز غير الواعي.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة، وجدت الباحثة أن 78% من أفراد العينة جاءت أجوبتهم بالموافقة الحاسمة على أسئلة المحور وبالتالي إقرارهم من وجهة نظرهم بوعيهم بـ "التحيز غير الواعي" كمفهوم. أما أقل نسبة موافقة فكانت (59%) على سؤال فيما إذا كانوا "على علم بالأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى "التحيز غير الواعي" من قبل شخص تجاه آخر".

وحيث أن الدراسات السابقة لم تتناول قياس الوعي بهذا المفهوم، ومع الأخذ بعين الاعتبار اتباع أسلوب الإقرار الذاتي في القياس لدى العينة، وبالمقارنة مع أجوبة المحاور الأخرى، ترى الباحثة أن وعي العينة بالتحيز غير الواعي لا يعكس بالضرورة الوعي الفعلي لديهم، حيث أن تقييمهم قد يشوبه الخطأ، ويستدل من عدم حسهم لإجابات المحاور الأخرى، وفي بعض الأحيان تناقضها، على ضرورة توعية العينة ومجتمعها بمفهوم التحيز غير الواعي بشكل معمق أكثر وبجهود متواصلة ومستمرة حتى يتثنى الحصول على آراء أكثر حسماً بخصوص تجليات تلك التحيزات في بيئة العمل وبالتالي بحث سبل المعالجة بشكل أكثر تركيزاً على مصادر الخلل والمحاور التي يجب العمل عليها.

كما ترى الباحثة أن جدية أفراد العينة بالإجابة على هذا الاستبيان يمكن أن تتجلى بصورة أكبر في استبيانات مماثلة من داخل المنظمات حيث الهدف منها هو الإصلاح المباشر من داخل المنظمة وليس فقط القياس الذي يعود إلى رسالة ماجستير خاصة، ليس لها الأثر على بيئة عمل تلك المنظمات ولا تترافق مع جهود داخلية للمعالجة والتطوير.

2.4.3. التساؤل الثاني:

"هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على عملية الاستقطاب والتعيين؟"

من خلال قيمة متوسط الأجوبة عن هذا المحور والتي تقارب القيمة المعتدلة في قيمتها (2.98)، ولكن لا تظهر معنوية ودلالة إحصائية، فإن الاستبيان لا يظهر أثر للتحيز غير الواعي على عملية الاستقطاب والتعيين، وبالتالي لا يمكن تعميم النتيجة على المجتمع.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة وتوحيد طريقة القياس المناسب ما بين الأسئلة، كانت إجابات أفراد العينة متفاوتة وغير حاسمة سواءً من حيث جوهريّة الإجابات، أو النسب حيث أن 25% التزموا الحياد، 36% أظهروا موافقة على وجود الأثر و 39% غير موافقين.

مع ندرة العثور على دراسات خاصة ببيئة العمل، ما تم العثور عليه هو وجود أثر للتحيز غير الواعي على الاستقطاب والتعيين، ولكن كان التركيز على التحيز العرقي وتحيز النوع الاجتماعي، أما فيما يخص هذه الدراسة، لاحظت الباحثة التالي:

- وجود تناقض للإجابات في سؤالين مترابطين وهو ظهور أثر إيجابي لقسم الموارد البشرية، وفي نفس الوقت إقرار العينة بوجود تحيز غير واعي في عملية الاستقطاب والتعيين. من وجهة نظر الباحثة هذا قد يعود إما لعدم فهم العينة للسؤال، أو لعدم جدية العينة بالإجابة، أو الاحتمال الأخير وهو وجود تحيز غير واعي ولكن ليس من قبل قسم الموارد البشرية وإنما يعود للمدراء المباشرين للشواغر الوظيفية وباقي أعضاء لجان الاختبار المشاركة في القرار.

- أقرت العينة بحسم عدم وجود تحيز غير واعي بما يخص الانتماءات الدينية أو الطائفية والعمرية، وهو الأمر الذي تأمل الباحثة أن تقام دراسات مستقبلية تثبت هذا في كافة الشركات والمؤسسات السورية خصوصاً والعربية عموماً.

- السؤال الخاص فيما إذا كانت عملية الاستقطاب والتعيين تتأثر بالنوع الاجتماعي للمتقدمين، ترى الباحثة أن إجابات العينة غير حاسمة، فتأثر تلك العملية بالنوع الاجتماعي قد يكون بالإيجاب أو السلب، حيث أن قوانين المنظمات الدولية صارمة بما يخص الالتزام بالنسب المتساوية ما بين الإناث والذكور كتعداد للموظفين، وبذلك فإن عملية التعيين تتأثر بالنوع الاجتماعي ولكن لصالح الإناث.

3.4.3. التساؤل الثالث:

"هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني؟"

من خلال قيمة متوسط الاجوبة عن هذا المحور (2.85)، والتي أيضاً تقارب القيمة المعتدلة ولا تظهر معنوية ودلالة إحصائية، فإن الاستبيان لا يظهر أثر للتحيز غير الواعي على عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة وتوحيد طريقة القياس المناسب ما بين الأسئلة، كانت إجابات أفراد العينة متفاوتة وغير حاسمة سواءً من حيث جوهرية الإجابات، أو من حيث متوسطات الإجابات لكل سؤال والتي تفاوتت ما بين الحياد بالمجمل وعدم الموافقة الحاسمة لبعض الأسئلة.

مع ندرة العثور على دراسات خاصة ببيئة العمل، ما تم العثور عليه هو وجود أثر للتحيز غير الواعي في التطوير المهني والثقة باستلام الإناث أو أصحاب العرق المختلف لمناصب قيادية، أما فيما يخص هذه الدراسة، لاحظت الباحثة التالي:

- وجود تناقض للإجابات في سؤالين مترابطين وهو إقرار العينة بوجود تحيز غير واعي في عملية إدارة الأداء والتقييم والتطوير المهني في المنظمة، وفي نفس الوقت عدم إقرارهم بتعرضهم للتحيز غير الواعي من قبل مديرهم المباشر بشكل خاص. من وجهة نظر الباحثة هذا قد يعود إما لعدم جدية العينة بالإجابة أو عدم ثقة العينة بسرية الاستبيان، أو من وجهة نظر أخرى قد يعني التحيز غير الواعي بالنسبة للعينة في هذا المحور "المحابة" حيث يقرون بوجودها في المنظمة ككل ولكن ليس تجاههم بشكل شخصي، أو الاحتمال الأخير وهو وجود تحيز غير واعي مرصود في المنظمة ككل تبعاً للثرثرة والأنباء المتداولة فقط.

- أقرت العينة بحسم عدم وجود تحيز غير واعي في عملية إدارة الأداء والتقييم والتطوير المهني بما يخص الانتماءات الدينية أو الطائفية، أو العمرية أو النوع الاجتماعي. وبذلك فإن التحيز غير الواعي على عملية إدارة الأداء إن وجد فيعود إلى تحيزات غير واعية أخرى عدا ما سبق.

4.4.3. التساؤل الرابع:

"هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين ككل؟"

كذلك الأمر في هذا التساؤل، لا يظهر متوسط الأجوبة عن المحور (3.06) معنوية ودلالة إحصائية جوهرية تختلف عن القيمة المعتدلة وبذلك لا يظهر الاستبيان أثر للتحيز غير الواعي على علاقات الموظفين.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة وتوحيد طريقة القياس المناسب ما بين الأسئلة، كانت إجابات أفراد العينة متفاوتة وغير حاسمة سواءً من حيث جوهرية الإجابات، أو النسب حيث أن 24% التزموا الحياد، 40% أظهروا موافقة على وجود الأثر 36% غير موافقين.

مع ندرة العثور على دراسات خاصة ببيئة العمل، ما تم العثور عليه هو وجود أثر للتحيز غير الواعي على التعامل مع الإناث أو أصحاب العرق المختلف بصورة عامة، أما فيما يخص هذه الدراسة، لاحظت الباحثة التالي:

- مع أن إجابات أفراد العينة كانت بالحياد على المحور ككل، إلا أنهم أقرروا بوجود تأثير للتحيز غير الواعي على علاقات الموظفين وبالدور الايجابي للسياسات والإجراءات والقيود في تحسين العلاقات والحد من التحيز غير الواعي.

- أقرت العينة بوجود أثر لاختلاف السمات الشخصية والطباع على علاقات الموظفين وبالتالي أثبتت أثر التحيز غير الواعي، ولكن إجابات أفراد العينة جاءت بالحسم على عدم وجود أثر للانتماءات الدينية والطائفية والعمرية والنوع الاجتماعي على علاقات الموظفين.

5.4.3. التساؤل الخامس:

"هل يوجد أثر للتحيز غير الواعي على بيئة المنظمة وثقافة المنظمة ككل؟"

إن متوسط الأجوبة عن هذا المحور (3.10) لا يظهر قيمة معنوية ودلالة إحصائية، وبالتالي لا يثبت أثر للتحيز غير الواعي على بيئة المنظمة وثقافتها.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة، كانت إجابات أفراد العينة متفاوتة وغير حاسمة سواءً من حيث جوهرية الإجابات، أو نسب المحور حيث أن 27% التزموا الحياد، 39% أظهروا موافقة على وجود الأثر 34% غير موافقين.

تجد الباحثة أن للجهل بمفهوم التحيز غير الواعي دور بالتزام الحياد، نظراً لحدثة الخوض بهذا الموضوع وتكوين آراء محددة لدى الموظفين، وخصوصاً في هذا المحور، حيث أن الإجابة عليه تحتاج إلى تفكير معمق للتعميم، بالإضافة إلى أن الموظفين على دراية بكون الإجراءات الرسمية للمنظمات الدولية توضع ضمن مخطط عام لدرء التحيز الصريح أما فيما إذا كانت السياسات والإجراءات تتوجه للحد من التحيز الضمني أو فيما إذا كان واضعوا السياسات يتأثرون بالتحيز غير الواعي في وضعها وإقرارها، فكان للبت بالموضوع صعوبة من وجهة نظر العاملين.

لم تجد الباحثة دراسات سابقة تتناول بيئة وثقافة العمل ككل للمقارنة معها، ولكن نتيجة إجابات أفراد العينة على سؤال فيما إذا كان للتحيز غير الواعي أثر على بيئة وثقافة المنظمة ككل، جاءت إجابات العينة بالإيجاب ووجود ذلك الأثر، ولكن العينة لم تكن حاسمة بشأن فيما إذا كان للتحيز غير الواعي أثر بوضع سياسات وإجراءات المنظمة أو بآلية تنفيذها.

6.4.3. التساؤل السادس:

"هل من الممكن معالجة التحيز غير الواعي، تحجيمه والسيطرة على نتائجه؟"

أظهر متوسط الأجوبة (3.87) قيمة معنوية ودلالة إحصائية جوهريّة، مما يظهر موافقة أفراد العينة على إمكانية معالجة التحيز غير الواعي والسيطرة على نتائجه، حيث يمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع العينة.

بتحليل إجابات العينة على أسئلة المحور من قبل الباحثة، حسم أفراد العينة بقابلية معالجة والتخفيف من آثار التحيز غير الواعي عن طريق الدورات التدريبية والسياسات الرادعة، مع العلم أنهم كانوا ميالين أكثر لنجاح السياسات الرادعة بنسبة 89%، أما نسبة موافقتهم على الدورات التدريبية فكانت 72%.

بعد البحث عن الدراسات السابقة من قبل الباحثة، وحتى قراءة المقالات المختلفة والكتب بما يتعلق بالتحيز غير الواعي وكيفية معالجته، تفاوتت الآراء بين مؤيد للدورات التدريبية ومعارض، ولكن أجمعت الآراء إلى أن الجهود المبذولة للتخفيف من آثار التحيز غير الواعي، يجب أن تكون جهوداً على أكثر من محور، محور توعوي اجتماعي خارج بيئة العمل وداخلها، ومحور إجرائي بوضع سياسات وإجراءات واضحة تحت الأفراد على اللجوء إلى المعايير أكثر من مشاعرهم الشخصية المعتمدة على الخبرات

السابقة والصور النمطية، كذلك الأمر سياسات رادعة، قد تمنع الانحرافات السلوكية العائدة إلى التنميط والخبرات والآراء الفردية.

7.4.3. التساؤل الرئيسي:

"ما هي مستويات التحيز غير الواعي في المنظمات الدولية العاملة في سورية وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟"

مما سبق، فإن آراء العينة لم تكن حاسمة بما يخص المحاور التي تمت دراستها من حيث أثر التحيز غير الواعي على عمليات الاستقطاب والتعيين، إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، على علاقات الموظفين وبيئة وثقافة المنظمة ككل، حيث لم تتم استبانة العينة بمحاور أخرى قد يظهرها أفراد العينة عدا عن تلك التي تم طرحها.

ولكن بالدخول في تفاصيل إجابات العينة على الأسئلة منفردة، أظهرت الإجابات حسماً واضحاً إلى أن مستويات التحيز غير الواعي في المنظمات الدولية العاملة في سورية لا تشمل حكماً: الانتماءات الدينية أو الطائفية، أو اختلاف النوع الاجتماعي، حيث جاء رد المبحوثون بالنفي القاطع لتأثير تلك الاختلافات على المحاور كافة، وهذا يستدعي بحث آخر في أنواع التحيزات الأخرى التي تؤثر، سواءً بتمائل السمات الشخصية، الاختلافات البيئية والمناطقية، الشكلية، العلمية أو أي تحيزات ضمنية أخرى قد تظهر في الأبحاث المستقبلية، التي تتعمق بتغطية أنواع أخرى من التحيزات، وعلى نطاق أوسع من ناحية مجتمع العينة.

أما ما ثبت تأثيره نتيجة تحليل الباحثة لإجابات الأسئلة، فهو وجود تحيزات غير واعية مختلفة تؤثر على بيئة العمل، تختلف باختلاف الأشخاص، لا يتم تشذيبها ضمن المجتمع الحالي إلا من خلال السياسات والمعايير المشدد عليها، على أمل أنه بزيادة التوعية المجتمعية، قد يُصار إلى بحث تطورها عبر الزمن.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

لقد تم توزيع الاستبيان على عينة البحث، وقد تضمنت 35 سؤالاً محورياً حول الوعي بمفهوم التحيز غير الواعي بشكل عام، ثم أسئلة بما يخص بيان أثر التحيز غير الواعي على كل من عملية الاستقطاب والتعيين، عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، على علاقات الموظفين ككل، على بيئة عمل المنظمة وثقافتها ككل، وكذلك الأمر بيان ما إذا كان من الممكن معالجة التحيز غير الواعي والتخفيف من آثاره. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للإجابات موافقة العينة بشكل جوهري ومعنوي على محورين من محاور الاستبانة، حيث جاء رد أفراد العينة محسوماً على وعيهم بمفهوم التحيز غير الواعي كونه موجود عند كل إنسان كشكل من أشكال الحكم المسبق، ودرايتهم بالأسباب والعوامل الدقيقة التي قد تؤدي إلى التحيز غير الواعي من قبل شخص تجاه آخر، حيث أعربوا عن قدرتهم على تمييز أثر التحيز غير الواعي على العمل في المنظمات الدولية. كذلك الأمر، فلقد جاءت استجابة العينة بالموافقة على إمكانية معالجة التحيز غير الواعي والتخفيف من آثاره عن طريق جلسات تدريبية وتوعوية لجميع الموظفين في المنظمة، وعن طريق تحسين السياسات والقيود في المنظمة كحل رادع ومنظم للإجراءات والعمليات والعلاقات المهنية.

أما بما يخص باقي محاور الاستبيان:

- أثر التحيز غير الواعي على عملية الاستقطاب والتعيين
- أثر التحيز غير الواعي على عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني
- أثر التحيز غير الواعي على علاقات أعضاء الفريق وعلاقات الموظفين ككل.
- أثر التحيز غير الواعي على بيئة وثقافة المنظمة ككل.

فلقد كان رأي عينة الاستبيان غير محسوماً، حيث لم تكن نتائج الاستبانة جازمة بما يخص وضوح أثر التحيز غير الواعي على تلك العمليات، على الرغم من تفاوت استجابة أفراد العينة بالنسبة للأسئلة المتنوعة الخاصة ضمن المحور ذاته، حيث كان ردها جازماً بالنسبة لبعض الأسئلة، سواءً بالرفض (على سبيل المثال، لم تقر العينة بتأثر المحاور المختلفة بالانتماءات الدينية أو الطائفية، أو بالفئة العمرية أو بالنوع الاجتماعي) أو القبول كما تم توضيحه من خلال التحليل الوصفي للإجابات، ولكن

لم تكن إجاباتهم جازمة بخصوص المحور بشكل عام، وبالتالي لا يمكن تعميم إجاباتهم على مجتمع العينة بما يخص المحاور المذكورة.

بنتيجة الأمر، ترى الباحثة أنه على الرغم من تأكيد أفراد العينة لوضوح مفهوم التحيز غير الواعي لديهم ومعرفتهم بسبل التخفيف من آثاره وذلك عن طريق الاستبانة بطريقة الإقرار الذاتي، ولكن عدم جزمهم بآثار التحيز غير الواعي في بيئة العمل سواء بالرفض أو الإيجاب، يطرح سؤالاً جوهرياً، وهو فيما إذا كان هذا الوعي بالمفهوم حقيقياً أم لا، وخصوصاً مع حداثة المفهوم وضالة الخوض في مناقشاته وحيثياته وتجلياته، مما يستلزم دراسات أعمق وأوسع، وعلى فترات زمنية مختلفة لقياس آثار التحيز غير الواعي بدقة أكبر، بشرط العمل على التوعية بالمفهوم أولاً ثم دراسة آثاره.

التوصيات:

بما يخص توصيات الدراسة، لقد قامت الباحثة بمراجعة دقيقة لأسئلة المحاور التي جاءت استجابة العينة تجاهها معنوية وبدلالة إحصائية جوهرية مما يعطي دلالة، ولو جزئية، على أهمية إجابات تلك الأسئلة وضرورة بحث موضوعها مستقبلاً بعمق أكبر. حيث توصي الباحثة:

- بضرورة زيادة التوعية بالتحيز غير الواعي كمفهوم وبآثاره المحتملة وتجلياته وتأثيراته الشائعة على مختلف الأصعدة الاجتماعية والعملية، واعتباره كقيمة لا تقل أهمية عن أي من القيم التي تتبناها المنظمات وتبشر بمضمونها وضرورة إرسائها في المجتمعات عامة والتشديد على تبنيها في بيئة العمل كخطوة أولى. يمكن أن يتم ذلك سواءً عبر برامج تدريبية دورية بطرق تفاعلية ومبتكرة أو بإرساء القوانين الرادعة المناسبة التي قد تزيد الوعي بالانحرافات السلوكية المكروهة والتي تعمل بطريقة أو بأخرى ضد مبادئ التنوع واحترام الاختلاف التي تتادي بها تلك المنظمات.

- يمكن اعتبار هذا الاستبيان كبادرة استطلاعية، تمهد لإدخال استبيانات مماثلة ضمن الاستبيانات الدورية للمنظمات الدولية (استبيانات ربع سنوية، نصف سنوية، أو سنوية) والتي تقيس آراء الموظفين المحليين والدوليين على عدة أصعدة بما يخدم تطوير بيئة العمل، وقياس تطورها عبر الزمن، وإدخال خطط عمل إصلاحية ذات جدول زمني محدد تبعاً للنتائج، على أن يتم إدخال الأسئلة المتعلقة بالتحيز غير الواعي حصراً بعد تطبيق عدة خطوات منهجية للتعريف بالمفهوم على نطاق واسع، ثم فيما بعد قياسه.

- إعادة دراسة السياسات والإجراءات والممارسات في المنظمات انطلاقاً من مفهوم التحيز غير الواعي بالإضافة للقيم الأخرى، ومراعاة السيطرة عليه خلال عملية تطوير المعايير الإجرائية وتدريب الموظفين على تلك المعايير وكيفية التسلح بها لتحديد التحيز غير الواعي الموجود أصلاً لدى كل إنسان (على سبيل المثال: تطوير معايير الاستقطاب والتعيين للتوفيق ما بين اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب من جهة، وما بين تأمين عدالة الفرص لجميع المؤهلين للشواغر الوظيفية تبعاً لمؤهلاتهم ومهاراتهم، من جهة أخرى، بشكل حقيقي ومدرّس وموثق بالمقارنة مع معايير ثابتة موضوعية مسبقاً بناءً على الحاجات المحددة للشاغر الوظيفي).

- ضرورة تفعيل دور الموارد البشرية، ليس كمنفذ إجرائي فحسب، وإنما كشريك استراتيجي للمنظمات لتحقيق أهدافها الإنسانية بعيدة المدى وذلك انطلاقاً من البيئة الداخلية منذ بداية عملية الاستقطاب والتعيين، إلى ممارسة دور فعال في عملية إدارة وتقييم الأداء والتطوير المهني، وحتى "بصيانة" وإرساء

العلاقات الوظيفية الصحية إذا صح القول، والاستثمار والاستفادة من مؤهلات قسم الموارد البشرية، الأكثر اضطراباً بمفاهيم إدارة السلوك وتأثير تلك المفاهيم على بيئة العمل، بما يخدم الرسالة الكبرى لكل منظمة ويساعد على إرسائها بطريقة غير مباشرة في المجتمع، بطريقة لا تقل أهمية عن التوجهات الحقوقية المباشرة التي تعمل عليها تلك المنظمات لخدمة المستفيدين الأكثر حاجة، سواءً في الجمهورية العربية السورية أو في أي مجتمع آخر.

- Adam D Galinsky and Gordon B Moskowitz. 2000. Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of personality and social psychology* 78, 4 (2000), 708.
- Adam D Galinsky. 2002. Creating and reducing intergroup conflict: The role of perspective-taking in affecting out-group evaluations. In *The Annual Conference on Managing Groups and Teams.*, 4th, May, 2000, Stanford U; Graduate School of Business, Stanford, CA, US. Elsevier Science, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 85–113.
- Albarracín, D., Johnson, B. T., & Zanna, M. P. (2005). The Handbook of Attitudes. In *The Handbook of Attitudes*. Routledge Handbooks Online.
- Alice Eagly and her colleagues at Northwestern University examined public opinion polls representing the views of more than 30,000 adults from 1946 to 2018, looking specifically at how they rated communion (compassion, sensitivity, warmth); agency (ambition, aggression, assertiveness); and competency (intelligence, organisation, creativity) along gender lines.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 798–844). Clark University Press.
- American Psychological Association. (2010, May 20). Implicit bias may make evenhanded application of new immigration law impossible, psychologist says [Press release].
<https://www.apa.org/news/press/releases/2010/05/immigration-law>
- Amodio, D., & Devine, P. G. (2008). On the interpersonal functions of implicit stereotyping and evaluative race bias: Insights from social neuroscience. In *Attitudes* (pp. 213–246). Psychology Press.
- Andrew Scott Baron and Mahzarin R Banaji. 2006. The development of implicit attitudes: Evidence of race evaluations from ages 6 and 10 and adulthood. *Psychological science* 17, 1 (2006), 53–58.
- Arrow KJ (1973) Discrimination in Labor Markets, eds Ashenfelter O, Rees A (Princeton Univ Press, Princeton, NJ), pp 3–33.
- Allport, Gordon Willard, Kenneth Clark, and Thomas Pettigrew. "The nature of prejudice." (1954).
- Agarwal, P. (2021). *Sway: Unravelling Unconscious Bias*. Bloomsbury Sigma.
- Banaji, M. R., Hardin, C., & Rothman, A. J. (1993). Implicit stereotyping in person judgment. *Journal of personality and Social Psychology*, 65(2), 272.
- Bargh, J. A. (1989). Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in social perception and cognition. In J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (Vol. 3, p. 51). Guilford Press.
- Bargh, J., 1994, "The four horsemen of automaticity: Awareness, intention, efficiency, and control in social cognition", in *Handbook of social cognition* (2nd ed.), R. Wyer, Jr. & T. Srull (eds.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp 1–40.
- Beattie, G., & Johnson, P. (2012). Possible unconscious bias in recruitment and promotion and the need to promote equality. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(1), 7–13.
- Beltran, K., Rowland, C., Hashemi, N., Nguyen, A., Harrison, L., Engle, S., & Yuksel, B. F. (2021, May). Reducing implicit gender bias using a virtual workplace environment. In *Extended Abstracts of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–7).

- Bertrand M, Chugh D, Mullainathan S (2005) New approaches to discrimination: Implicit discrimination. *Am Econ Rev* 95(2):94–98.
- Blair, I. V. (2002). The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6(3), 242–261.
- Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. D., & Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational behavior and human decision processes*, 81(1), 72–97.
- Brownstein, M. (2016). Implicit bias, context, and character. *Implicit bias and philosophy*, 2, 215–234.
- Brownstein, M. Jennifer Saul, eds. 2016. *Implicit bias and philosophy*, 1.
- Brownstein, M., 2016a, "Attributionism and moral responsibility for implicit bias, *Review of Philosophy and Psychology*, 7(4): 765–786.
- Brownstein, Michael, "Implicit Bias", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2019 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/implicit-bias/>>.
- Catherine Hamilton–Giachritsis, Domna Banakou, Manuela Garcia Quiroga, Christos Giachritsis, and Mel Slater. 2018. Reducing risk and improving maternal perspective-taking and empathy using virtual embodiment. *Scientific reports* 8, 1 (2018), 1–10.
- Charlesworth, T. E. S., & Banaji, M. R. (2019). Patterns of Implicit and Explicit Attitudes: I. Long-Term Change and Stability From 2007 to 2016. *Psychological Science*, 30(2), 174–192.
- Charlesworth, T. E. S., & Banaji, M. R. (2022). Patterns of Implicit and Explicit Stereotypes III: Long-Term Change in Gender Stereotypes. *Social Psychological and Personality Science*, 13(1), 14–26.
- Charlesworth, T. E., Navon, M., Rabinovich, Y., Lofaro, N., & Kurdi, B. (2022). The project implicit international dataset: Measuring implicit and explicit social group attitudes and stereotypes across 34 countries (2009–2019). *Behavior Research Methods*, 1–28.
- Cooley, E., & Payne, B. K. (2017). Using groups to measure intergroup prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 46–59.
- Correll SJ (2001) Gender and the career choice process: The role of biased selfassessments. *Am J Sociol* 106(6):1691–1730.
- Cristina Gonzalez–Liencre, Luis E Zapata, Guillermo Iruretagoyena, Sofa Seinfeld, Lorena Perez–Mendez, Jorge Arroyo–Palacios, David Borland, Mel Slater, and Maria V Sanchez–Vives. 2020. Being the victim of intimate partner violence in virtual reality: first–versus third–person perspective. *Frontiers in psychology* 11 (2020), 820.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5–18.
- Devine, P. G., & Monteith, M. J. (1999). Automaticity and control in stereotyping.
- Domna Banakou, Parasuram D Hanumanthu, and Mel Slater. 2016. Virtual embodiment of white people in a black virtual body leads to a sustained reduction in their implicit racial bias. *Frontiers in human neuroscience* 10 (2016), 601.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (1986). *Prejudice, discrimination, and racism*. Academic Press.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2004). *Aversive racism*.
- Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C., & Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 229–238.

- Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C., & Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 229–238.
- Fazio, R. H., Jackson, J. R., Dunton, B. C., & Williams, C. J. (1995). Variability in automatic activation as an unobtrusive measure of racial attitudes: A bona fide pipeline?. *Journal of personality and social psychology*, 69(6), 1013.
- Fiorman, S. E. (2016). Unconscious bias: When good intentions aren't enough. *Educational Leadership*, 74(3), 10–15.
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, 132(5), 692–731.
- Greenwald AG, Poehlman TA, Uhlmann EL, Banaji MR (2009) Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *J Pers Soc Psychol* 97(1):17–41.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L., & Banaji, M. R. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of personality and social psychology*, 97(1), 17.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2017). The implicit revolution: Reconceiving the relation between conscious and unconscious. *American Psychologist*, 72(9), 861–871.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464–1480.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464–1480
- Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California law review*, 94(4), 945–967.
- Greenwald, A. G., & Lai, C. K. (2020). Implicit social cognition. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 419–445.
- Guiso L, Monte F, Sapienza P, Zingales L (2008) Culture, math, and gender. *Science* 320(5880):1164–1165.
- Guy A Boysen and David L Vogel. 2008. The relationship between level of training, implicit bias, and multicultural competency among counselor trainees. *Training and Education in Professional Psychology* 2, 2 (2008), 103.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world?. *Behavioral and brain sciences*, 33(2–3), 61–83.
- Hunter Gehlbach, Geof Marietta, Aaron M King, Cody Karutz, Jeremy N Bailenson, and Chris Dede. 2015. Many ways to walk a mile in another's moccasins: Type of social perspective taking and its effect on negotiation outcomes. *Computers in Human Behavior* 52 (2015), 523–532.

- Hyde JS, Lindberg SM, Linn MC, Ellis AB, Williams CC (2008) Diversity. Gender similarities characterize math performance. *Science* 321(5888):494–495.
- Hyde JS, Mertz JE (2009) Gender, culture, and mathematics performance. *Proc Natl Acad Sci USA* 106(22):8801–8807.
- Hyde, J. S., Fennema, E., & Lamon, S. J. (1990). Gender differences in mathematics performance: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 107(2), 139.
- Jacoby, L. L., & Dallas, M. (1981). On the relationship between autobiographical memory and perceptual learning. *Journal of Experimental Psychology: General*, 110(3), 306.
- Jong-Eun Roselyn Lee, Clifford I Nass, and Jeremy N Bailenson. 2014. Does the mask govern the mind?: Effects of arbitrary gender representation on quantitative task performance in avatar-represented virtual groups. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 17, 4 (2014), 248–254.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), 50–60.
- Kandola, B. (2009). *The value of difference: Eliminating bias in organisations*. BookBaby.
- Kaplan, S. E., Petersen, M. J., & Samuels, J. A. (2017). Further evidence on the negativity bias in performance evaluation: When does the evaluator's perspective matter? *Journal of Management Accounting Research*, 30(1), 169–184.
- Kurdi, B., & Banaji, M. R. (2021). Implicit social cognition: A brief (and gentle) introduction.
- Kurdi, B., Seitchik, A. E., Axt, J. R., Carroll, T. J., Karapetyan, A., Kaushik, N., Tomezsko, D., Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2019). Relationship between the implicit association test and intergroup behavior: A meta-analysis. *American Psychologist*, 74(5), 569–586.
- Lebowitz, S., & Lee, S. A. M. A. N. T. H. A. (2015). 20 cognitive biases that screw up your decisions. *Business Insider*. August, 26.
- Lundberg SJ, Startz R (1983) Private discrimination and social intervention in competitive labor markets. *Am Econ Rev* 73(3):340–347.
- Mahzarin R Banaji and Anthony G Greenwald. 1995. Implicit gender stereotyping in judgments of fame. *Journal of personality and social psychology* 68, 2 (1995),181.
- Mark H Davis, Laura Conklin, Amy Smith, and Carol Luce. 1996. Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: a merging of self and other. *Journal of personality and social psychology* 70, 4 (1996), 713.
- McCormick, H. (2015). *The real effects of unconscious bias in the workplace*. UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School. DIRECCIÓN.
- McGuire, W. J. (1969). The nature of attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology: The Individual in a Social Context (Vol. 3)* (2nd ed., pp. 136–314). Addison-Wesley.
- McLeod, S. A. (2015, October 24). Stereotypes. *Simply Psychology*. www.simplypsychology.org/katz-braly.html
- Meena, K. A. V. I. T. A. (2016). Blind recruitment: The new hiring buzz for diversity inclusion. *International Journal of Business and General Management*, 5(5), 25–28.
- Moss-Racusin CA, Dovidio JF, Brescoll VL, Graham MJ, Handelsman J (2012) Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proc Natl Acad Sci USA* 109(41): 16474–16479.

- Murphy, Nicole, 2021, "Type of Bias", <https://cpdonline.co.uk>
- Niederle M, Segal C, Vesterlund L (2013) How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences. *Manage Sci* 59(1):1–16.
- Nixon, R. A. (2019). Unconscious bias in employee management: evolving with emotional intelligence development (Doctoral dissertation, University of Wisconsin--Stout).
- Nosek, B. A., Smyth, F. L., Hansen, J. J., Devos, T., Lindner, N. M., Ranganath, K. A., Smith, C. T., Olson, K. R., Chugh, D., Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (2007). Pervasiveness and correlates of implicit attitudes and stereotypes. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 36–88.
- Nowrouzi, B., McDougall, A., Gohar, B., Nowrouz-Kia, B., Casole, J., & Ali, F. (2015). Weight bias in the workplace: A literature review. *Occupational Medicine & Health Affairs*.
- Osta, K., & Vasquez, H. (2020). Implicit bias and structural racialization. National Equity Project.
- Payne, B. K., Cheng, C. M., Govorun, O., & Stewart, B. D. (2005). An inkblot for attitudes: Affect misattribution as implicit measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 277–293.
- Payne, B. K., & Gawronski, B. (2010). A history of implicit social cognition: Where is it coming from? Where is it now? Where is it going. *Handbook of implicit social cognition: Measurement, theory, and applications*, 1, 1–15.
- Perez, P. (2019). The drama-free workplace: How you can prevent unconscious bias, sexual harassment, ethics lapses, and inspire a healthy culture. John Wiley & Sons.
- Petty, R. E., Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 609–647.
- Qian, M. (2019). *Reducing Implicit and Explicit Racial Biases among Young Children* (Doctoral dissertation, University of Toronto (Canada)).
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403–4408.
- Ross, H. (2008). Proven strategies for addressing unconscious bias in the workplace. *CDO Insights*, 2(5), 1–18.
- Rudman LA, Greenwald AG, McGhee DE (2001) Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits. *Pers Soc Psychol Bull* 27(9):1164–1178.
- Rudman, L. A. (2004a). Social Justice in Our Minds, Homes, and Society: The Nature, Causes, and Consequences of Implicit Bias. *Social Justice Research*, 17(2), 129–142.
- Ruhl, C. (2020, July 01). Implicit or unconscious bias. *Simply Psychology*.
www.simplypsychology.org/implicit-bias.html
- Schacter, D. L. (1987). Implicit memory: History and current status. *Journal of experimental psychology: learning, memory, and cognition*, 13(3), 501.
- Sekaquaptewa D, Thompson M (2003) Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *J Exp Soc Psychol* 39(1): 68–74.
- Shiffrin, R. M., & Schneider, W. (1977). Controlled and automatic human information processing: II. Perceptual learning, automatic attending and a general theory. *Psychological review*, 84(2), 127.
- Snowden, J. L. (2005). Explicit and implicit bias measures: Their relation and utility as predictors of criminal verdict tendency (Doctoral dissertation, University of North Carolina at Wilmington).

- Sun Joo Ahn, Joshua Bostick, Elise Ogle, Kristine L Nowak, Kara T McGillicuddy, and Jeremy N Bailenson. 2016. Experiencing nature: Embodying animals in immersive virtual environments increases inclusion of nature in self and involvement with nature. *Journal of Computer-Mediated Communication* 21, 6 (2016), 399–419.
- Tabitha C Peck, Sofa Seinfeld, Salvatore M Aglioti, and Mel Slater. 2013. Putting yourself in the skin of a black avatar reduces implicit racial bias. *Consciousness and cognition* 22, 3 (2013), 779–787
- Victoria Groom, Jeremy N Bailenson, and Clifford Nass. 2009. The influence of racial embodiment on racial bias in immersive virtual environments. *Social Influence* 4, 3 (2009), 231–248.
- Wood, W. (2000). Attitude Change: Persuasion and Social Influence. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 539–570.
- Ziegert, J. C., & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: the role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of applied psychology*, 90(3), 553.

* * * * *

الملاحق:

- الملحق رقم (1): أسئلة الاستبيان
- الملحق رقم (2): تحليل إجابات الاستبيان