# دورة التحيز غير الواعي: قرارات منصفة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء

12 – 16 أبريل 2027

روما

# دورة التحيز غير الواعي: قرارات منصفة في التوظيف والترقية وتقييم الأداء

**المرجع:** 39240_846 **التاريخ:** 12 – 16 أبريل 2027 **المكان:** روما **الرسوم:** GBP 5500

## ملخص البرنامج

التحيز غير الواعي محور دورة تدريبية تمتد أسبوع لكبار القادة ومديري الموارد البشرية ومديري التوظيف ورؤساء لجان التقييم، ويخرج منها كل مشارك ببروتوكول قرار منصف لإحدى عمليات شؤون الموظفين. يدخل التحيز إلى قرارات التوظيف والترقية والتقييم بهدوء، ولا تغير جلسات التوعية وحدها شيئا يذكر لأن خطوات القرار تبقى كما كانت. وينتقل البرنامج من فهم كيفية نشوء التحيز إلى تشخيص مواضع تأثيره في القرارات، ثم إعادة تصميم المقابلات واللجان والتقييمات وفحوص البيانات. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في التحيز غير الواعي لمجموعات من منظمات مختلفة.

## المبررات المؤسسية

تعتمد البنوك والمستشفيات والجهات العامة والمصانع على حسن اختيار الناس وتقييمهم وترقيتهم. وحين تقوم القرارات على الانطباعات الأولى ومعايير غير مكتوبة يضيع مرشحون أقوياء ويغادر موظفون أكفاء وتكثر الاعتراضات. أما القادة الذين يكتبون المعايير مسبقا ويفحصون بيانات النتائج فيستطيعون الدفاع عن خياراتهم وتوسيع قاعدة الكفاءات التي يختارون منها.

- جودة الاختيار: تتحسن حين تثبت المعايير والأسئلة قبل الاطلاع على المرشحين.
- الاستقالات الطوعية: تنخفض حين يرى الموظفون أن التقييم والترقية يتبعان الأدلة.
- حجم الاعتراضات والشكاوى: ينخفض حين تكون القرارات موثقة ومتسقة.

## المبادئ والأساس المعرفي

- المقابلات المنظمة: تعتمد أسئلة ثابتة وتسجيل نقاط وفق معايير متفق عليها، وتطبق في الجلسة 3 على مقابلات التوظيف والترقية.
- المراجعة المجهولة الهوية: تحجب البيانات الدالة على هوية المتقدم قبل التقييم، وتطبق في الجلسة 3 على إعداد القوائم المختصرة.
- معايرة التقييمات: تقارن تقييمات المديرين قبل اعتمادها، وتطبق في الجلسة 4 على قرارات تقييم الأداء.
- فحوص بيانات النتائج: تفحص النتائج بحثا عن أنماط بين الفئات، وتطبق في الجلسة 4 على سجلات التوظيف والتقييم والترقية.

## المشاركون المستهدفون

- كبار القادة الذين يعتمدون التعيينات والترقيات ومراجعات المواهب.
- مديرو الموارد البشرية المسؤولون عن أساليب الاختيار وعمليات التقييم.
- مديرو التوظيف الذين يجرون المقابلات ويقيمون المرشحين.
- رؤساء لجان التقييم الذين يديرون اللجان ويصادقون على القرارات.

تشمل البيئات المعتادة البنوك والمستشفيات والجهات العامة ومجموعات التصنيع.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على شرح كيف تؤثر التحيزات الشائعة في أحكامنا على الناس.
2. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص المواضع في عملية التوظيف أو الترقية التي يرجح أن يدخل منها التحيز.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء أسئلة مقابلة منظمة وأدلة تسجيل مرتبطة بمعايير مكتوبة.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم إجراءات للجان والتقييم تحد من أثر الانطباعات الأولى.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات فحوص البيانات التي تكشف الأنماط في نتائج الاختيار والتقييم.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير بروتوكول القرار المنصف أمام الزملاء ومن يعترض.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: أسس التحيز غير الواعي وعلم نفس القرار

كيف تتشكل الأحكام السريعة على الناس، ومتى تضلل؟

- ورقة مرجعية لأنواع التحيز
- نموذج الحكم السريع والبطيء
- سجل تأمل في قراراتي
- مراجعة حالة تعيين متحيز
- ملخص أدلة التوعية مقابل الإجراءات

### اليوم 2: رسم خريطة مخاطر التحيز في عمليات شؤون الموظفين

أين تجد مخاطر التحيز أوسع مجال في التوظيف والترقية والتقييم؟

- خريطة عملية قرارات الموظفين
- شبكة حرارية لمخاطر التحيز
- فحص لغة الوصف الوظيفي
- مراجعة وضوح المعايير
- جرد القواعد غير المكتوبة

## اليوم 3: تصميم التوظيف العادل والترقية

كيف تبنى المقابلات والقوائم المختصرة واللجان للحد من التحيز؟

- قالب المعايير المكتوبة
- مجموعة أسئلة المقابلة المنظمة
- دليل التسجيل والمراسي المرجعية
- بروتوكول المراجعة المجهولة الهوية
- تشكيل اللجنة وإحاطة رئيسها

## اليوم 4: التقييمات والمعايرة وفحوص البيانات

كيف تختبر قرارات الأداء والترقية قبل اعتمادها؟

- صيغة اجتماع معايرة التقييمات
- معيار ملاحظات الأدلة
- فحص أنماط بيانات النتائج
- إجراء الطعن في القرار
- سجل المراجعة والتظلم

## اليوم 5: بروتوكول القرار المنصف لإحدى عمليات شؤون الموظفين

هل تتكامل الأدوات السابقة في بروتوكول يستطيع القادة اعتماده؟

- تطبيق الشبكة الحرارية للمخاطر من الجلسة 2
- اختبار مجموعة المقابلة من الجلسة 3
- اختبار صيغة المعايرة من الجلسة 4 تحت الضغط
- إحاطة الرؤساء والمديرين بطريقة الاستخدام
- إنجاز بروتوكول القرار المنصف

## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات من سجلات جاهزة لمنظمتين، إحداهما مجموعة مستشفيات تشغل وظائف سريرية والأخرى بنك يجري جولة ترقيات. يتتبع المشاركون القرارات ويعيدون كتابة المعايير ويسجلون نقاط مرشحين نموذجيين ويدافعون عن البروتوكول أمام زملاء يؤدون دور لجنة تعيينات.

- نشاط مقترح: تسجيل نقاط طلب توظيف نموذجي مرتين، مرة بالبيانات الدالة على الهوية ومرة بدونها، ومقارنة النتيجتين.
- نشاط مقترح: إعادة صياغة معيار ترقية غامض ليعطي مقيمان درجة متقاربة.
- نشاط مقترح: قراءة جدول تقييمات حسب الفريق وتحديد ما يسأل عنه قبل قبوله.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك بروتوكول قرار منصف لإحدى عمليات شؤون الموظفين، مثل التوظيف الخارجي أو الترقية السنوية. ويضم البروتوكول معايير مكتوبة وأسئلة مقابلة وأدلة تسجيل وإحاطة للجنة وإجراء معايرة وجدولا لفحص البيانات. ويصدر في العمل إلى المديرين والرؤساء ويستخدم لمراجعة جولة القرارات التالية.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب برنامج في التحيز غير الواعي القادة الذين لم يترأسوا لجان اختيار من قبل؟

نعم، إذ يدرس التحيز غير الواعي عبر حالات جاهزة وقوالب. ويفترض البرنامج مسؤولية عن قرارات التوظيف أو التقييم أو الترقية، دون خبرة سابقة في المقابلات المنظمة أو مراجعة البيانات.

### على أي أساليب يقوم الحد من التحيز غير الواعي في هذا البرنامج؟

يقوم الحد من التحيز غير الواعي على المقابلات المنظمة والمراجعة المجهولة الهوية ومعايرة التقييمات وفحوص بيانات النتائج، وكلها تغير عملية القرار بدل الاكتفاء بالتوعية.

### كيف يستخدم البروتوكول الناتج عن دراسة التحيز غير الواعي في العمل؟

يستخدم بروتوكول القرار المنصف لإحاطة المديرين ورؤساء اللجان، وإجراء مقابلات منظمة، ومعايرة التقييمات، ومراجعة كل جولة قرارات في ضوء بيانات النتائج.

## بماذا يختلف التحيز غير الواعي عن برنامج في استراتيجية التنوع في مكان العمل؟

يركز التحيز غير الواعي على إعادة تصميم القرارات الفردية مثل التوظيف والتقييم والترقية، بينما يركز برنامج استراتيجية التنوع على أهداف التمثيل والسياسات والثقافة في المنظمة كلها.