

تأثير التحيزات المعرفية على ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال
The effect of cognitive biases on Business Intelligence practices in companies

بوزادة نجاة *

مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي،

جامعة طاهري محمد، بشار

Bouzada.najat@univ-bechar.dz

تاريخ القبول: 2021/02/26

تاريخ الاستلام: 2020/12/01

ملخص:

يهدف هذا العمل إلى تسليط الضوء على أهم العوائق و التحديات التي تحول دون نجاح ممارسات الذكاء الاقتصادي خاصة تلك المتعلقة بالعامل البشري و تركيبته النفسية، حيث أقر الاقتصاد السلوكي بوجود تحيزات معرفية يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء تعاملهم مع المعلومة و انعكاس ذلك على سلوكياتهم و قراراتهم و من ثم على ممارسات الذكاء الاقتصادي. و توصلت الدراسة إلى أن التحيزات المعرفية سواء كانت فردية أو جماعية لها تأثير كبير على ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، و قد تشكل عقبة كبيرة أمام هذه الممارسات، مما يستدعي الاهتمام بالموارد البشري خاصة الجانب النفسي من أجل ضمان نجاحها.
الكلمات المفتاحية: ذكاء اقتصادي، معلومة، مورد البشري، اقتصاد سلوكي، تحيزات معرفية.

Abstract :

This work aims to highlight the most important obstacles and challenges that prevent the success of business intelligence practices, and more particularly those related to the human factor and its psychological component,, as behavioral economics acknowledged the existence of cognitive biases that individuals may be exposed to while dealing with information and its reflection on their behaviors and decisions, and then on the practices of business intelligence. The study found that cognitive biases, whether individual or collective, have a significant impact on business intelligence practices in companies, and may constitute a major obstacle to these practices, which requires attention to the human resource, especially the psychological aspect, in order to ensure its success.

Key Words: Business intelligence, Information, Human resource, Behavioral economics, Cognitive biases.

JEL Classification: D83, M12.

* مرسل المقال: بوزادة نجاة (*ninette03sk@gmail.com*)

المقدمة:

أفرزت بيعة الأعمال الحالية و ملامحها الجديدة أفكارا إدارية جديدة مختلفة عن الأفكار التي سادت بالماضي، و بذلك هدمت صرح الإدارة التقليدية و استبدلته بفكر إداري يتوافق مع البيئة الجديدة و يتغير وفق تطوراتها، و يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث المعاصر، و لهذا اضطرت منظمات الأعمال إلى إدماجه كأداة إستراتيجية لنموها و استمراريتها، و يمثل أحد الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة و التحكم فيها و السيطرة عليها من خلال مجموعة من العمليات المتسلسلة و المترابطة كالبحث، الجمع، التفسير و التحليل من أجل الخروج بتقارير تسمح باتخاذ قرارات فعالة و مؤثرة و هذا كله تماشيا مع حماية الإرث المعرفي التي تعد جد ضرورية، مما يمكن المنظمات من دعم تنافسيتها، و يسهل عليها تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة .

إلا أن تبنى الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، قد تقف في وجهه عوائق و تحديات، مثله مثل أي مبادرة تغيير أو أسلوب جديد للعمل، و هذه الأخيرة ليست مرتبطة فقط بالماديات، بل تتعدى ذلك إلى الممارسات و الذهنيات، فطبيعة العقل البشري تجعله يتعامل مع المعلومة وفق ميكانيزمات خاصة، و في الكثير من الأحيان يكون عرضة لما يسمى في الاقتصاد السلوكي بـ "التحيزات المعرفية" و هي أنماط تفكيرية سائدة يلجأ إليها غالبية الأفراد في تعاملهم مع المعلومة و تفسيرها، أنماط تعتمد على ما يسميه Daniel Kahneman بـ "النظام 1" و التي تؤثر على سلوكياتهم و قراراتهم و قد تجعلها تفتقر للعقلانية (Kahneman D. , 2011). فقد أثبت Kahneman المتحصل على جائزة نوبل للاقتصاد لسنة 2002 أن هناك محددات نفسية و اجتماعية تتحكم في سلوك الأفراد، الأمر الذي يؤثر سلبا على تجاوبهم مع ممارسات الذكاء.

وفي هذا السياق، نحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء أكثر على هذه التحيزات المعرفية التي تعيق ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، و ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي : كيف يمكن للتحيزات المعرفية أن تعيق ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال؟ يستمد هذا البحث أهميته، من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في ممارسة الذكاء الاقتصادي، مع تحديد أهم العوائق المتعلقة به، التي تحول دون الممارسة الفعالة لهذا الأخير (الذكاء الاقتصادي) داخل منظمات الأعمال. كما يهدف إلى تسليط الضوء على أهم التحيزات المعرفية الفردية منها أو الجماعية، التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد عند ممارستهم للذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال .

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، و تحقيق أهدافه، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و سوف يتم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- مفهوم الذكاء الاقتصادي و أهم ممارساته في منظمات الأعمال؛
- الاقتصاد السلوكي و التحيز المعرفي؛
- تأثير التحيزات المعرفية على ممارسات الذكاء الاقتصادي.

I. مفهوم الذكاء الاقتصادي و أهم ممارساته في منظمات الأعمال:

يعتبر Harold Wilensky أول من تطرق للذكاء الاقتصادي عام 1967 وذلك من خلال كتاب بعنوان "L'Intelligence Organisationnelle" حيث عرفه على أنه: "مشكلة جمع، معالجة و تفسير، و نشر المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار (...). و هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة، المخزنة و المنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة" (Wilensky, 1967).

و عرفه Hassid & al بأنه "الذكاء الاقتصادي هو من الطرق الجديدة للتنظيم متعددة الأبعاد، و من الوسائل الجديدة الحالية لمعالجة المعلومات، و هو يقوم خاصة على أهمية التغيير في طريقة التفكير و العمل فهو عبارة: ذهنية عمل جديدة، حيث المعلومات لها قيمة (خاصة المجهزة التي يمكن نشرها للخارج)، و لها قيمة في اتخاذ القرار، لها تكلفة مالية و تكلفة وقت، كما لها (المعلومات) ثقافة جمع، و تعتبر المادة الأولية و وسيلة العمل. و الذكاء : أي إطار جديد للعمل من حيث التحليل، القيادة للتغيير المنظم، و وضع في يد الإمكان هيكل للإعلام الآلي" (Franck, 2002). و بالتالي يمكن استنتاج تعريف للذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال على أنه: "ثقافة أو ذهنية و إطار عمل جديد يقوم على تثمين المعلومة، تقاسمها و تشارك الأفكار بين الأفراد في المنظمة، بهدف التحكم في المعلومة و إنتاج المعارف ذات القيمة المضافة العالية في اتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى حمايتها. و ذلك من خلال التركيز على ثلاثة عناصر متمثلة في تسيير المعلومات و المعارف، الحماية و التأثير، حيث تتسم هذه العناصر في ممارساتها بالطابع القانوني و الأخلاقي".

وتعتمد ممارسات الذكاء الاقتصادي على اليقظة الاستراتيجية و حماية و أمن المعلومات إضافة إلى التأثير، و يتم ذلك عبر مجموعة من المراحل تتمثل في تحديد الحاجة للمعلومة، البحث عن المعلومة و جمعها، تحليلها، ثم بثها من أجل اتخاذ القرار (Etienne, 2003). إلا أن هذه الممارسات قد عرفت عوائق و تحديات كثيرة كانت سببا في عدم نجاح تبني الذكاء الاقتصادي من طرف العديد من منظمات الأعمال. و تتعلق معظم هذه العوائق و التحديات بالعنصر البشري، و ترتبط أغلبها بطريقة تفكيره و سلوكه. فطبيعة العقل البشري تجعله يتعامل مع المعلومة وفق ميكانيزمات خاصة، و في الكثير من الأحيان يكون عرضة لما يسمى في الاقتصاد السلوكي بـ "التحيزات المعرفية".

II. الاقتصاد السلوكي و التحيز المعرفي:

1. مفهوم الاقتصاد السلوكي:

هناك العديد من الاجتهادات لوضع تعريف للاقتصاد السلوكي، فقد تطرق له الباحثين و الكتاب كل من زاويته لكن كل التعريفات تصب في التأكيد على أهمية البعد النفسي و الاجتماعي في عملية صنع القرارات. فقد عرفه Thaler & Mullainathan بأنه "اقتصاد يطبق نماذج من العيوب المنهجية في العقلانية البشرية، على دراسة و هندسة المنظمات و الأسواق و السياسة، و تشمل هذه العيوب حدود العقلانية، قوة الإرادة و المصلحة الذاتية". (Mullainathan & Thaler, 2000).

أما Cooper & Kovacic فقد أشارا إلى أن: "الاقتصاد السلوكي يدرس الآثار المترتبة على صنع القرار عندما يعاني متخذ القرار من التحيزات الموثقة في الأدب النفسي". (Cooper & Kovacic, 2012) و بالتالي يمكن القول بأن الاقتصاد السلوكي هو الدراسة التي تعنى بتحليل القرارات الاقتصادية التي يتخذها كل من الأفراد والجماعات و منظمات الأعمال، و الناتجة عن سلوكياتهم من خلال دراسة العوامل النفسية و الاجتماعية لفهم أسباب هذه السلوكيات، بالاعتماد على العلوم المعرفية و العصبية، و العمل على التأثير في هذه السلوكيات و تغييرها بما يخدم أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع ككل.

2. مفهوم التحيز المعرفي:

يشير مصطلح "التحيز Biases" في علم النفس إلى الاختلاف بين الطريقة التي يفترض بالإنسان أن يفكر بها كي يصل إلى أفضل النتائج الممكنة وبين الطريقة التي يفكر بها فعلا في الواقع. فقد عرف Ogdeh التحيز المعرفي بأنه: "ميل التفكير إلى بعض الطرق التي يمكن أن تؤدي إلى انحرافات منهجية في مستوى العقلانية أو الحكم الجيد" (Ogden, 1999).

بينما عرفه Dan Ariely على أنه: "خطأ منهجي (غير عشوائي) في التفكير، بمعنى أن الحكم ينحرف عما يمكن اعتباره مقبول أو صحيح من حيث المنطق الرسمي" (Ariely, 2008). و بالتالي فإن التحيزات المعرفية تعتبر شكلا من أشكال التفكير الذي يؤثر في قدرة الفرد على التقييم، وتزيد من الأحكام الخاطئة كدليل على وجود ضعف في التفكير، والتعامل مع الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المختلفة.

و قد أرجع Ariely سبب هذه اللاعقلانية و حدوث التحيزات إلى عمليات مختلفة يكون صعب جداً تمييزها في بعض الأحيان. و هذه العمليات تشمل (Simon, 1955):

- الاستدلال Heuristic: و يقصد به محاولة لفهم الوضع الجديد بالرجوع إلى ما كان موجود سابقا (Hillson & Murray-Webster, 2012). فهو أسلوب استنتاج حل لمشكلة ما عن طريق التفكير اعتمادا على الخبرة السابقة، وهذا في حال عدم وجود معلومات متعلقة بموضوع المشكلة.
- الدوافع العاطفية و الأخلاقية: تؤثر العواطف على أنواع مختلفة من القرارات و الأحكام التي يصدرها الأفراد. و هي عبارة عن: "تغييرات في كل من الجسم والدماغ تنص على الاستجابة لمختلف المحفزات" (Damasio, 1994)، و غالبا ما تسبب العواطف تشويه في الإدراك و صنع القرار، فقد أظهرت تجارب علم الأعصاب أن المشاعر و الإدراك يتداخلان مع بعضهما البعض في عملية صنع القرار مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى أسبقية العواطف على التفكير (Slovic, Finucane, Peters, & Macgregor, 2002). حيث يكون للمشاعر تأثير كبير على القرارات التي يتخذها الإنسان.
- التأثير الاجتماعي: يعرف التأثير الاجتماعي بأنه تعديل سلوك أو معتقدات الفرد تحت تأثير ضغوط حقيقية أو وهمية، سواء كانت طوعية أو غير طوعية، ممارستها شخص أو مجموعة من الأشخاص (Bedard, Déziel,

(Lamarche, 2012). فهو ما يحدث عندما تتأثر مشاعر الشخص أو آرائه أو سلوكياته بالآخرين. و يأخذ التأثير الاجتماعي أشكالاً عديدة، و يمكن أن يظهر في الامتثال أو الانسباق، و ضغط الأقران، و القيادة، و الإقناع .

كما فسر Kahneman ذلك من خلال شرح كيفية انحراف التفكير و تأثره بهذه العوامل السابقة الذكر من خلال كتابه "التفكير السريع و البطيء Thinking fast and slow" الذي أصدره سنة 2011 (Kahneman D. , 2011) حيث أوضح أن هناك نظامين (أو سرعتين) للتفكير عند الإنسان، معترف بهما في مجال علم النفس، يتمثلان في "النظام 1" (الذي يسميه التفكير السريع) ، والذي يعمل بسرعة وتلقائية مع القليل من الجهد ودون سيطرة طوعية. و "النظام 2" (يُطلق عليه التفكير البطيء) و يركز على الأنشطة العقلية التي تتطلب المزيد من الجهد و الوقت و التركيز مثل الحسابات المعقدة. يرتبط هذا النظام الثاني بشكل متكرر بالخيارات التي يتخذها الأشخاص، بطريقة أكثر منطقية، إذ تحدث عملية التفكير من خلال التفاعل الذي يحدث في ذهن الإنسان بين هاذين النظامين.

III. تأثير التحيزات المعرفية على ممارسات الذكاء الاقتصادي:

يواجه الفرد مجموعة من التحيزات المعرفية أثناء أداء لعمله، و قد تكون نتيجة لسرعة تفكير "النظام 1" ، أو حالته النفسية أو العاطفية و تأثير محيطه. و من خلال تجارب علمية متعددة أجراها أفضل الباحثين العالميين في الاقتصاد السلوكي، تم تحديد العديد من التحيزات المعرفية الفردية و الجماعية، و لكن بعضها ثانوي و يتدخل فقط في سياقات محددة للغاية، و البعض الآخر لا يزال موضع جدل، و وجودها لم يخلق اجماعاً عليه، كما أن بعض التحيزات لا تحدث في السياق المحدد لمنظمات الأعمال. لذلك سيتم عرض التحيزات التي لها علاقة مباشرة بممارسات الذكاء الاقتصادي و تحديد تأثير كل منها على ما يمكن أن يؤدي إلى قرارات سيئة أو سلوك غير لائق في المنظمة.

1. التحيزات المعرفية الفردية و تأثيراتها على ممارسات الذكاء الاقتصادي:

1.1. تحيز التوافر العقلي Biais de disponibilité:

يعرف أيضاً بتحيز "الإتاحة"، و يسلط هذا التحيز الضوء على الوزن المهم بشكل خاص (في عملية صنع القرار) للعناصر المتعلقة بالقرار التي يسهل الوصول إليها في الذاكرة الموجودة في أذهاننا في الوقت الذي نتخذ فيه هذا القرار. و يعرف على أنه: "ميل الفرد إلى تشكيل حكم يستند فقط على المعلومات المتاحة بالفعل، و المبالغة في تقدير احتمالية الأحداث التي تنطوي على توفر أكبر في الذاكرة، و التي يمكن أن تتأثر بمدى ذكرياتها أو مدى شحنتها غير المعتادة أو العاطفية" (Schwarz, Bless, Strack, Klumpp, Rittenauer-Schatka, & Simons, 1991). و بالتالي، فإن المعلومات الأكثر بروزاً و حضوراً في أذهاننا (بغض النظر عن أهميتها النسبية مقارنة بجميع العناصر المكونة للقرار) هي المعلومات التي سيتم الاعتماد عليها أكثر. كما أن استخدام الفرد للحقائق و المعلومات المتاحة بسهولة لتأسيس معتقداته حول مفهوم بعيد نسبياً، تجعل تقديراته تستند إلى تجاربه الهائلة أو على عينة متحيزة من المعلومات التي تم استدعاؤها (Kahneman & Frederick, 2002) ، مما يجعل تقديره تلقائي للمعلومات غير المتوفرة مباشرة.

سلطت دراسة ممتعة و بسيطة ل Schwarz سنة 1991 الضوء على قوة هذه الآلية من خلال تمرين للحزم " Exercice d'assertivité" (Amar, 2008) حيث طلب من مجموعتين من الناس التفكير في ستة و إثني عشر حالة ، على التوالي ، يعتقدون فيها أنهم تصرفوا بحزم. وجد أولئك الذين طُلب منهم تذكر ست حالات من الحزم أن التميرين سهل، و في التقييم الذي تلاه خلص إلى أنهم أشخاص حازمون إلى حد ما. من ناحية أخرى، وجد أولئك الذين طُلب منهم إثني عشر حالة من الحزم أنه من الصعب تخيل العديد من الأمثلة، و خلصوا لاحقًا إلى أنهم ليسوا أشخاصًا حازمين. من خلال هذه التجربة، يظهر Schwarz أن الناس يعتمدون في حكمهم على مدى توافر المعلومات في الذاكرة، فقد أنشأ "النظام 1" هذا الاختصار للتوافر العقلي للتعامل مع عدم القدرة على معالجة كمية كبيرة من المعلومات بالتوازي. فعندما يتخذ الفرد قرارًا، لا يمكنه أن يفكر في جميع العناصر المرتبطة به. و بالتالي، فإن التواجد الأكبر في الاعتبار لبعض الحجج هي التي ستلعب دورًا أساسيًا في الخيار الذي تم اختياره، و قد تشكل خطرًا على جودة القرار.

2.1. تحيز التأكيد **Biais de confirmation**

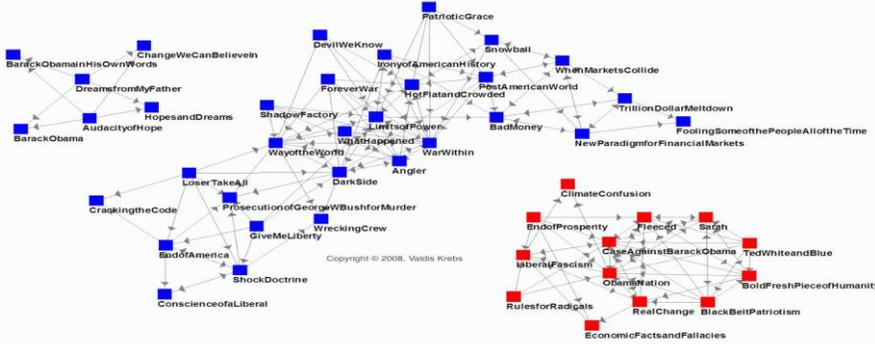
يشير تحيز التأكيد، المعروف أيضًا باسم الانحياز الذاتي، و التحيز في الاعتقاد " Biais de croyance " إلى تشكيل الافتراضات و اتخاذ القرارات بناءً على ما يريد و يرغب في تخيله الفرد بدلاً من مراعاة الوضوح و العقلانية و الواقع، حيث يميل الأفراد إلى البحث عن، و تفسير، و تدكّر المعلومات بطريقة تتوافق مع معتقداتهم و افتراضاتهم، بينما لا يولوا انتباهًا مماثلًا للمعلومات المناقضة لها (Scott, 1993). نتيجة لذلك، يميل الأفراد الخاضعين لهذا التحيز إلى المثابرة و الاستمرار في جمع و تذكر المعلومات المخزنة بشكل انتقائي و التي تؤكد افتراضاتهم الأولية و تفسيرها بطريقة متحيزة، من أجل دعم حججهم.

يعتبر هذا التحيز أحد أكثر العثرات صعوبة فيما يتعلق بجودة القرارات المتخذة في منظمات الأعمال في كل المستويات، فعندما يسعى الفرد إلى اتخاذ قرار جيد، من الضروري أن يحاول جمع المعلومات المتعلقة بمزايا و عيوب كل خيار من الخيارات التي يواجهها بطريقة موضوعية، فلا يمكن تحديد أفضل خيار إلا من خلال جمع البيانات الأكثر شمولاً و التحليل الدقيق. و يؤثر الانحياز التأكيدي في مختلف مراحل الذكاء الاقتصادي حيث يظهر في شكل تحيزات أخرى فرعية له أهمها:

أ. **تحيز في عملية البحث عن المعلومات:** يميل الفرد إلى اختبار الفرضيات من منظور واحد، بالبحث عن أدلة تتناسب مع افتراضاته الحالية (Nickerson, 1998)، بدلاً من البحث في كافة الأدلة المرتبطة بالموضوع، بحيث يقوم بصياغة أسئلة للحصول على إجابة تؤكد وتدعم افتراضاته (Kunda, 1999). و بالتالي، فهو يركز على النتائج المتوقعة في حال ثبوت صحة افتراضاته، وليس ما قد يحدث إذا أتضح أنها خاطئة. كمثال على ذلك، فقد أظهرت دراسة تهم برسم خرائط لشبكات الكتب السياسية المباعة قبل الانتخابات الرئاسية الأمريكية، و بالاعتماد على بيانات تم تجميعها من موقع Amazon الذي يعرض قائمة أفضل الكتب السياسية المباعة خلال فترة انتخابات عام 2008 (كتب تعزز الرئيس Obama و أخرى تنتقده)، عكست الخريطة الانقسام العميق في البلاد بين الناخبين

المحافظين (ممثلين باللون الأحمر) والناخبين الليبراليين (اللون الأزرق)، لم تكن هناك روابط، و لا أي وسطاء بين الكتب الحمراء و الزرقاء (أي لم يتم شراء نفس الكتاب من طرف ناخبين محافظين و ليبراليين، كما لم يتم شراء كتابين متعارضين من طرف نفس الناخبين)، و كانت كل مجموعة منغلقة على نفسها و بعيدة تمامًا عن الأخرى. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(01): خريطة الكتاب السياسي حسب موقع Amazon



Source :<http://www.thenetworkthinkers.com/2012/10/2012-political-book-network.html>. vue le: 23/06/2018.

توضح الخريطة أن أولئك الذين يفضلون الرئيس Obama منذ البداية قاموا بشراء الكتب المؤيدة له، بينما اختار أولئك الذين لا يفضلونه الكتب المنتقدة له. ففي حين كان الهدف الأولي للقراء هو الحصول على نظرة أكثر تعمقًا عن الرئيس المترشح، اختاروا بشكل تلقائي الكتب المتوافقة مع رأيهم الأولي.

خلال عملية البحث عن المعلومات، يفضل الأفراد دون وعي المعلومات التي تتوافق مع اعتقادهم و افتراضاتهم، مع اقتناعهم التام بأن الحقائق، الناتجة عن هذا البحث الموضوعي و الدقيق، لا تؤكد وجهة نظرهم الأولية. حيث يعتقد الأفراد أن بحثهم بنسب الموضوعية و الحياد، و لكن تحيز التأكيد قد يتسلل إليهم من خلال تعزيز استعدادهم الأولي، و يكون الأفراد مقتنعين أكثر برأيهم، لأنهم يعتقدون أنهم قاموا بتحليل جميع الحقائق وقد أثبتت صحة حدسهم الأولي. كما أن عمليات البحث الانحيازية تتأثر بسمات الشخصية وتتفاعل معها (Albarracin & Mitchell, 2004)، حيث تتفاوت قدرات الأفراد في حماية سلوكياتهم تجاه التعرض الانتقائي، الذي يحدث عندما يبحث الأفراد عن معلومات منسجمة، ليست متناقضة، مع معتقداتهم الشخصية (Fischer, Fischer. K, Aydin, & Frey, 2010). فالأفراد ذوي مستويات الثقة العالية لديهم قابلية أكبر للسعي نحو معلومات تتعارض مع موقفهم الشخصي لبناء نقاش، أما ذوي الثقة المنخفضة فلا يسعون نحو معلومات مُعاكسة، بل يُفضّلون تلك التي تؤيد موقفهم الشخصي، فيستخرج الأفراد الأدلة المنحازة لمعتقداتهم وآرائهم و يقيّمونها في النقاشات (Stanovich, West, & Toplak, 2013).

ب. تحليل و تفسير انحيازي: لا تنحصر التحيزات التأكيديّة في مجموعة من الأدلّة، فحتّى إن كان لدى شخصين المعلومات ذاتها، فإن طريقة تفسيرهما قد تكون متحيّزة، كما أن التحيزات في تفسير المعتقد تكون راسخة بغضّ النظر عن مستوى الذكاء، حيث يمكن الحصول على معلومات وفيرة حول موضوع ما، لكن بدمجها مع عوامل أخرى، يُمكن تأكيد الاعتقادات أو الافتراضات الحالية، بغضّ النظر عن صحتها (Oswald & Grosjean, 2004). فالفرد يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها بطريقة موضوعية، ولكن بطريقة موجهة للغاية من خلال آرائه الأولية. يمكن توضيح هذا الانحياز في التفسير من خلال دراسة، أجراها باحثون من جامعة ستانفورد في الولايات المتحدة حول عقوبة الإعدام وآثارها على السلوك الإجرامي للسكان، حيث تم استدعاء مجموعتين من المشاركين (واحدة مؤلفة من أشخاص مؤيدين لعقوبة الإعدام والأخرى ضدها) لقراءة النصوص المتعلقة بعواقب سياسة الإلغاء أو المحافظة عليها. و بعد قراءة هذه النصوص، أكدت كل مجموعة رأياها الأولي: وشدد المؤيدون على عدم جدوى الحجج المقدمة في النص ضدها، بينما عكس الذين يعارضون عقوبة الإعدام عكس ذلك (Lord, Ross, & Lepper, 1979). كما أن قراءة النص نفسه، الذي يحتوي على نفس المعلومات و الحجج، قاد أعضاء كل مجموعة إلى الاستنتاج المعاكس. و بالتالي يتم تفسير نفس الحقائق بشكل مختلف اعتماداً على الآراء الأولية. و يكمن الخطر في هذه الحالة، في أنه تحت تأثير هذا التحيز في التفسير، فإن الأفراد أكثر اقتناعاً بكوهمهم على صواب لأنهم يعتقدون أنهم قد حللوا الحقائق المقدمة لهم بطريقة موضوعية.

ت. ذاكرة انحيازية: حتى إذا جمع الأشخاص الأدلّة وفسروها بطريقة حيادية، فإنهم يستمرون في تدكّرها انتقائياً لدعم توقعاتهم، فالعملية ليست محايدة و الذاكرة انتقائية، و يُدعى هذا التأثير بـ "الاسترجاع الانتقائي"، و تختلف النظريات النفسية في توقعاتها حول الاسترجاع الانتقائي، إذ تتنبأ نظرية المخطط بأن تخزين واسترجاع المعلومات المتوافقة مع التوقعات المسبقة سيكون أسهل من المعلومات غير المتوافقة، و تُقيد بعض المقاربات البديلة بأن المعلومات المفاجئة تتميّز عن غيرها وبذلك يسهل تدكّرها (Hastie & Park, 2005). فالفرد لا يحفظ بنفس الطريقة المعلومات التي تسير في اتجاه رأيه الأولي و المعلومات التي يشكك فيها. و بالطبع، فإن المعلومات المؤكدة لرأيه الأولي هي الأكثر حفظاً بقوة، و بالتالي، فإنها هي الأكثر سهولة في الاسترجاع. يشكل هذا التحيز خطراً كبيراً على عملية صنع القرار على أي مستوى في المنظمة، سواء كانت القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدراء أو القرارات اليومية، حيث تشكل مصدراً محتملاً للأخطاء لأنها تخلق حصناً هائلاً ضد الانفتاح في مواجهة حلول أخرى غير الحلول الخاصة.

3.1. تحيز التأطير Biases de cadrage:

يستخدم مصطلح التأطير للإشارة إلى تصور أو إدراك الفرد للنتائج و الاحتمالات المرتبطة بخيار معين، فالإطار الذي يتبناه متخذ القرار يتحكم في جزء منه طريقة صياغة المشكلة، وفي الجزء الآخر القواعد والعادات والخصائص الشخصية لمتخذ القرار (Tversky & Kahneman, 1981). و يشير هذا التحيز إلى التأثير الهام الذي يمكن أن تحدثه صياغة السؤال أو المشكلة على الإجابة المعطاة له، فهو يوضح مقدار التأثير على الإنسان ويوفر طريقة لقياسه (Sanna & Schwarz, 2004). كما يشير إلى التوصل إلى استنتاجات مختلفة من نفس المعلومات، وذلك بناء

على الطريقة التي تقدم بها المعلومات، إذ يتفاعل الفرد مع خيار معين بطرق مختلفة اعتمادا على كيفية عرض هذا الخيار (Thomas & Millar, 2011).

أثبتت الدراسات أن تأثير التأطير هو واحد من أقوى التحيزات في صنع القرار، فمسائل القرار يمكن تقديمها بعدة طرائق مختلفة، وهناك بعض الأدلة التي تقترح أن قرارات الناس لا تكون نفسها عبر طرائق العرض المختلفة، حيث يمكن لتغيير الإطار أن يؤدي إلى تغيير في القرار (Watanabe & Shibusani, 2010).

قدم Tversky & Kahneman دليلا إضافيا على أن الطريقة التي تصاغ بها الخيارات تؤثر على رد فعل متخذ القرار، فقد وجد أن الخيارات التي تشمل عبارات عن المكاسب تدفع إلى اتخاذ قرارات ترفض المخاطرة، بينما تلك التي تشمل خسائر غالبا ما تنتج قرارات تسعى إلى المخاطرة. و في إحدى التجارب (D. Kahneman, 2011): سلط Tversky & Kahneman سنة 1981 الضوء على التأثير الذي يمكن أن تتركه بيانات الإطار على عملية صنع القرار، بحيث تؤثر كيفية تقديم البيانات بشكل كبير على القرار النهائي. و قد عرفت الدراسة باسم "مشكلة المرض الآسيوي"، حيث تستعد الولايات المتحدة لوباء آسيوي نادر، يمكن أن يقتل 600 شخص. و اقترح فريق من الأطباء برنامجين لمكافحة الوباء، و كانت التقديرات العلمية الأكثر دقة لنتائج هذه البرامج كما يلي:

- إذا تم تبني البرنامج "A"، فسيتم إنقاذ 200 شخص.
- إذا تم تبني البرنامج "B"، فهناك احتمال أن يتم إنقاذ 600 شخص، و إثنان من كل ثلاثة فرص لن يتم إنقاذ أحد.

اختار أغلبية واضحة من المشاركين البرنامج "A": لأنهم يفضلون الخيار المحدد على الخيار العشوائي.

تم عرض نتائج البرنامجين في إطار مختلف في النسخة الثانية:

- إذا تم تبني البرنامج "A"، فسوف يموت 400 شخص.
- إذا تم تبني البرنامج "B"، فهناك احتمال واحد من بين كل ثلاثة أنه لن يموت أحد، و إثنين من كل ثلاث فرص يموت فيها 600 شخص.

النتيجة التي تم الحصول عليها متطابقة في كلتا الحالتين: سيتم إنقاذ 200 شخص، و 400 سيموتون.

عند مقارنة النتائج وجد: نتائج البرنامجين "A" و "A" متطابقة، و ينطبق الشيء نفسه على نتائج البرنامجين "B" و "B". و مع ذلك، في الإطار الثاني، اختارت الغالبية العظمى من الناس الخيار العشوائي.

فعند اتخاذ قرار، يميل الفرد إلى تفضيل الخيار المحدد على الخيار العشوائي (كره المخاطرة) عندما تكون النتائج إيجابية. و يميل إلى رفض الخيار المعين و قبول الخيار العشوائي (جذب المخاطرة) عندما تكون كلتا النتيجةين سلبيتين. و تظهر

حالة المرض أن القاعدة نفسها تنطبق عندما يتم قياس النتائج في عدد الأرواح التي تم إنقاذها أو عدد الوفيات.

كما أنه غالبا ما يحصر الأفراد أنفسهم بخيارات في سياق واحد فقط من إطارين (Thomas & Millar, 2011)، مما يحد من تفكيرهم، الأمر الذي يمكن أن يفسر كيفية قيام الأفراد ببحث انحيازي عن المعلومات، أو فهم موقف ما

بشكل مضلل خاصة عند التعامل مع الصراعات أو حتى يمكن أن يحد من إبداعهم، و بالتالي يمنع الفرد من اتخاذ قرارات عقلانية.

4.1. تحيز جمع المعلومات **Biais d'Information** :

يتضمن تحيز جمع المعلومات تقييماً مشوهاً لحجم المعلومات، إذ يعتقد الفرد بأنه كلما زاد عدد المعلومات التي يتعين عليه اتخاذ قرار بشأنها، كلما كان قراره أفضل، حتى لو لم تكن هذه المعلومات الإضافية ذات صلة بالقرار (Schwartz, 2004). حيث يسعى البعض إلى الحصول على معلومات أكثر حول أمر ما حتى وإن كانت هذه المعلومات لن تتغير من قراراتهم. و قد تشكل أحياناً المعلومات الزائدة عن حدها ضرراً يلحق بطلابها، حيث تجعله أمام خيارات متعددة و هو ما يعرف بـ التحميل الزائد أو "Surcharge de choix"، وتحدث ظاهرة التحميل الزائد نتيجة لوجود الكثير من المعلومات و الخيارات المتاحة (Iyengar & Lepper, 2000). و هذا يجعل الفرد يلجأ إلى الاستدلال للتعامل معها بسرعة و ببساطة مما يؤدي إلى الوقوع في العديد من التحيزات المعرفية، فكلما زاد عدد الخيارات أو كمية المعلومات المقدمة أو تعقيدها، زاد احتمال الوقوع في العديد من الأخطاء واتخاذ قرارات خاطئة.

كما أن هذا التحيز يسبب حالة من التوتر تعرف بـ "إجهاد القرار *Fatigue décisionnelle*"، و التي تشجع على اختيار "الخيار الافتراضي *Le choix par défaut*"، وكذلك تأجيل الاختيار أو تجنب اتخاذ قرار تماماً.

5.1. تحيز تجنب المعلومات **Biais d'évitement de l'information** :

يعرف أيضا بـ "أثر النعامة *Effet autruche*"، يتجنب الناس أحيانا المعلومات، حتى لو كان اكتساب هذه المعرفة لصالحهم. و قد ركز Golman و زملاؤه في دراستهم لهذا التحيز على "تجنب المعلومات النشط"، والذي يحدث عندما يكون الوصول إلى المعلومات مجانياً و يدرك الناس أنه متوفر، حيث توجد طرق مختلفة يتجنب بها الأفراد المعلومات، فقد يتجنبون ذلك جسدياً (عن طريق عدم العودة إلى عيادة طبية للحصول على نتائج الاختبارات الطبية)، أو نفسياً كعدم تصديقهم واهتمامهم بها بكل تأكيد (Golman, Loewenstein, Moene, & Zarri, 2016).

و من المنظور الاقتصادي، لاحظ Golman و زملاؤه أن هذا التجنب له فوائد فورية للأشخاص إذا كان يمنع النتائج السلبية (النفسية عادة) لمعرفة المعلومات. و مع ذلك، فإنه يسبب آثار سلبية أيضاً، لا سيما على المدى الطويل، لأنه يحرم الأشخاص من المعلومات المفيدة المحتملة لاتخاذ القرارات والتعليقات بشأن السلوك في المستقبل (Golman, Loewenstein, Moene, & Zarri, 2016).

كما أشار Loewenstein إلى نقطة تأثير كل من جودة المعلومات وكميتها على تجنبها، فكلما كانت المعلومات ذات جودة صعب على الفرد تجنبها، في حين أنه قد يتجنب كثرة المعلومات خوفاً من الغرق فيها و عدم القدرة على اتخاذ القرار.

6.1. تحيز الثقة المفرطة *Surconfiance*:

هو تحيز إدراكي يقصد به أن الفرد يضع ثقة زائدة بشأن أحكامه الخاصة، حيث يبالغ الفرد غير المؤهل في مجال ما في تقدير كفاءته و يضع ثقة زائدة بشأن أحكامه الخاصة، فيؤمن بشدة بقدراته عند إصداره للأحكام، و في تقديره لاحتمال وقوع حدث معين، حتى إن لم يكن له دراية به (Dobelli, 2012). و يتجلى ذلك من خلال:

- شعور الفرد بمعرفة أكثر مما يعرفه بالفعل؛
 - الشعور بأنه أكثر كفاءة مما هو عليه بالفعل؛
 - الكثير من الثقة في قدرة الفرد على تفسير المعلومات المتاحة؛
 - المبالغة في تقدير احتمال وجود مجموعة من الأحداث غير المؤكدة التي يجب إجراء تنبؤ أو رهان عليها.
- هذه الحقيقة أثبتتها تجارب علمية متعددة، من بينها دراسة أجريت عام 1981، حيث تم سؤال مجموعة من الشباب سائقي سيارات عما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم سائقين أفضل من المتوسط، فأجاب 93% من المشاركين بالإيجاب (Dobelli, 2012).

و بالتالي فإن الأفراد يبالغون في تقدير أدائهم و معرفتهم و قدراتهم مقارنة بالآخرين و كذلك مدى ملائمة و دقة أحكامهم، فكل فرد يرى نفسه أفضل مما هو عليه في الواقع.

هذا التحيز للثقة المفرطة لا يعمل ببساطة في إدراك الفرد لقدراته فقط، و لكنه يتجاوز ذلك إلى عدة مستويات فهو يجعله يبالغ في تقدير قدرته على التحكم في المواقف التي يجد نفسه فيها، فيشعر بالسيطرة على أحداث ما و هي في الأصل لا يمكن السيطرة عليها و هذا ما يعرف بـ "وهم السيطرة *Illution de contrôle*" (Pompian.M.M, 2006) ، إضافة إلى المبالغة في تقدير دقة أحكامه، و هذا يتجلى في " تحيز فرط التفاؤل *Biais d'optimisme* " (Shepperd, 2002) ، و يكون متفائلا بشكل مبالغ فيه للأحداث المستقبلية بما يتعدى حدود الواقع، و كذلك المبالغة في تقدير قدرته على التحكم في تخطيط و تنفيذ أعماله أو مشاريعه و هو ما يعرف بـ "مغالطة التخطيط *L'erreur de planification*" (Haidt, 2001).

فتحيز الثقة المفرطة يشكل خطرا كبيرا على عملية صنع القرار في المنظمة، فهو يسبب مخاطر على عدة مستويات، سواء في القرارات الاستراتيجية لقادة الأعمال أو أعضاء الفريق، و حتى في القرارات اليومية للموظفين. و بالتالي فهو يعد أخطر تحيز يمكن أن يواجهه الفرد في ممارسة الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، و الذي يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف كل فرد في المنظمة لأنه يقلل من اليقظة تجاه المخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة، بينما يمنحهم الوهم بالسيطرة و التحكم.

2. التحيزات المعرفية الجماعية و تأثيراتها على ممارسات الذكاء الاقتصادي:

يعتبر العمل الجماعي من أهم متطلبات ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، لأنه من المفترض أن تنتج العقول والخبرات المتعددة أفكار و قرارات أفضل من شخص واحد، إلا أن أبحاث الاقتصاد السلوكي أظهرت عكس ذلك، فحسب بعض الدراسات التي أجريت لفهم القرارات الجماعية و العمل الجماعي فإنه في غياب عدد معين من القواعد المحددة، تعمل المجموعات بشكل طبيعي تحت تأثير التحيزات الفردية و تقوم بتضخيمها فالمجموعات لا تصحح دائماً أخطاء أعضائها فحسب، بل إنها تقوم بتضخيمها في كثير من الأحيان، بحيث أن وجهات النظر المشتركة لا تحسن نوعية القرارات، ولكنها تزيد من ثقة المشاركين بشكل كبير في هذه الأحكام (Heath & Gonzalez, 1995)، مما يقودهم إلى قرارات غالباً ما تكون أكثر ضرراً من تلك التي كان يمكن أن يتخذها الفرد العادي في المجموعة.

و من أجل الحصول على فهم أفضل للسلوك تجاه المعلومة و لعملية صنع القرار في سياق اجتماعي و في المنظمات، ينبغي النظر في عوامل أكثر ديناميكية، مثل تدفق المعلومات و المعارف بين الأفراد، و التي قد تواجه مجموعة من الحواجز المعرفية و العلائقية، بحيث قد تؤدي التفاعلات السلوكية و النفسية للتأثير و التفضيلات الاجتماعية إلى خلافات قد تكون مكلفة للأفراد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاختلافات في سمات الشخصية، تعني أن أفكار بعض الأفراد من المرجح أن تسود أكثر من غيرها، و يختلف تأثير العديد من هذه المتغيرات عبر الثقافات، مما يؤدي إلى ظهور مجموعة من التحيزات الجماعية. و باعتبار أن الناس منتجات اجتماعية شكلها التأثير الاجتماعي (Larrick, 2016)، فإنهم يقومون باستمرار بعزو الصفات فيما يتعلق بسلوكهم و سلوك الآخرين، إلا أن هذا العزو لا يعكس دائماً الواقع بدقة. وبدلاً من أن يعمل الناس كموجهين موضوعيين، فإنهم يكونون عرضة للأخطاء الإدراكية التي تؤدي إلى تفسيرات متحيزة لعالمهم الاجتماعي، فهم معرضون لمجموعة من التحيزات المعرفية الجماعية، التي تؤثر على قراراتهم و تعاملهم مع المعلومات و المعارف. و من بين هذه التحيزات نجد:

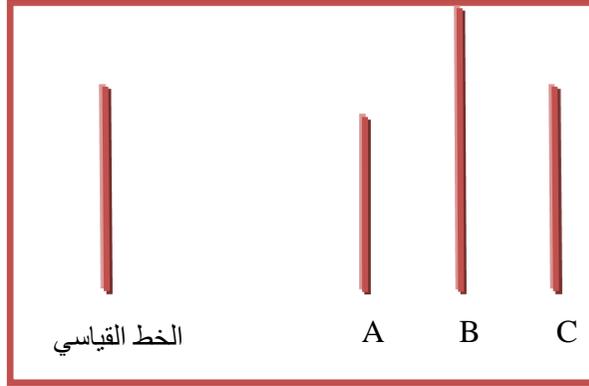
1.1. الامتثال Conformisme:

هو نوع من التأثير الاجتماعي الذي يدعى كذلك الانسياق، و ينطوي على تغيير في الاعتقاد أو السلوك لكي يتلائم مع اعتقاد و سلوك الجماعة، و يكون هذا التغيير ناتج عن ضغط حقيقي أو وهمي للأغلبية تجاه فرد أو أقلية من الأفراد (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012)، كما يكون هذا التغيير في السلوك في وقت لا يطلب فيه من الفرد الإذعان للجماعة و لا يكون هناك أي سبب يبرر التغيير الملاحظ في سلوكه. و يعبر عنه أيضاً "بسلوك القطيع Espris Moutonnier" و "البرهان الاجتماعي la preuve Sociale" (Dobelli, 2012).

أولى التجارب التي درست الامتثال هي تجربة البروفسور مظفر شريف سنة 1935، ثم قام Solomon Asch بإجراء سلسلة من التجارب و الدراسات سنة 1951، هدف من خلالها إلى توضيح درجة امتثال الفرد لرأي الأغلبية أو الجماعة، و من ضمن تلك التجارب كانت تجربة الامتثال أو المسيرة الاجتماعية "Social conformity"، و سميت بـ "نموذج آش Asch paradigm"، حيث قام من خلال سلسلة من التجارب، بعرض صورتين لمجموعة من

سبعة مشاركين ، الأولى تظهر خطأً مستقيماً بطول معين، ثم الثانية بثلاثة خطوط مختلفة الحجم، و يطلب من كل فرد أن يحدد أي خط من الصورة الثانية لديه نفس طول الخط المرجعي في الصورة الأولى. و أهم عنصر في هذه التجارب هو أن من بين الأفراد السبعة المشاركين، ستة منهم على علم بالتجربة، و واحد فقط هو المستهدف منها. و الشكل التالي يوضح تجربة الخطوط ل Asch :

الشكل(02) : تجربة الخطوط ل Asch



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Patrick Amar,2008, Op.cit, p96

و كانت النتائج مدهشة، حيث امتثل 76% من المشاركين المستهدفين (الفرد السابع) لحكم المجموعة الخاطيء بأن الخط القياسي يماثل في طولله الخط A و B (و ليس C). من بين الأسباب التي فسرها Asch بما اتفق الفرد مع رأي المجموعة مع علمه بأنها خاطئة بشكل واضح هو الحاجة الماسة للانتماء إلى المجموعة و البقاء فيها، و التي تولد الخوف من الانتقاد، أو جذب الانتباه، و السخرية أو النبذ من قبل المجموعة. و بالتالي فإن القيام بما يقوم به الآخرين يبدو وكأنه استراتيجية راجحة لأن يكون الفرد محبوباً أو على الأقل مقبولاً من قبل الآخرين، الأمر الذي يجعل قراراته بعيدة عن العقلانية.

2.2. تحيز السلطة Biais d'autorité:

يسمى أيضا بالاحتكام للسلطة، و يعتبر شكل من أشكال الامتثال، و يحدث عندما تتدخل السلطة في التأثير على عملية اتخاذ القرار و تكون الاستجابة إيجابية (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012) ، حيث يتم النظر لرأي السلطة على أنه أكثر دقة (لمجرد أنه نابع من السلطة دون النظر لمحتوي الرأي)، و يكون المتحيز أكثر تأثراً برأي السلطة عن رأي غيرها.

و قد أثبتت تجربة الصعق الكهربائي لميلغرام Milgram سنة 1961 وجود هذا التحيز (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012) ، و تكمن قوته في ممارسات التنشئة الاجتماعية التي تهدف إلى غرس في إدراك الأفراد أن هذه الطاعة تشكل سلوكاً سليماً، و تختلف المجتمعات في هذا البعد. و بالتالي فإن الإنسان يعلم أنه يستفيد من طاعة السلطة لأن السلطة عادة ما تمتلك درجات أعلى من المعرفة والحكمة واتخاذ القرار. و بناء على ذلك، فإن تأثير السلطة

يمكن أن يحدث بطريقة لا إرادية، ما يجعل الأفراد ينصاعون لقراراتهم و يجارونه في قراراته لمجرد تمتعه بسلطة العقاب أو الثواب، حتى و لو كانت هذه القرارات خاطئة.

فغالبًا ما يلاحظ أنه عندما يتحدث قائد الفريق، فإنه يخلق نوعًا من المرساة التي سيتم من خلالها تحديد آراء أعضاء الفريق الآخرين، مما يؤثر بالضرورة عليهم. و كثيرا ما يكون هو من يتحدث أولاً (هو أيضًا أسير الصورة التي يمتلكها الآخرون عنه والتي من المفترض أن تكون لديه الإجابات لاستراتيجية ما أو مشكلة ما). و من هنا يجب الاهتمام ببنودات الفريق، و وضع أعضاء الفريق في وضع لا يعتادون عليه، للسماح للجميع بالتعبير عن أنفسهم، و كذلك لجعل قائد الفريق يتحدث في الأخير، لتشجيع تنوع وجهات النظر. بالنسبة للمجموعة ولقائدها، غالبًا ما يتم المخاطرة بالقدرة على الحفاظ على قوة الإبداع والتجديد والتشكيك في أساليب العمل التي يمكن أن يقضي عليها تحيز السلطة، فينتهي الأمر بالفرق إلى قضاء القليل من الوقت في العصف الذهني الإبداعي و يتم تنفيذ الكثير من الأعمال المتشابهة، التي تتماشى مع ما يريده القائد أو الرأي السائد للمجموعة.

و بالتالي ، قد يكون هذا الإدعان التلقائي لمصادر السلطة أكثر شمولاً و قوة مما قد يشير إليه التحليل العقلاني، و يمكن أن يدفع سلوكًا لن يحدث بدون إشارة السلطة.

3.2. الكسل الاجتماعي أو تحيز المتفرج L'effet spectateur:

يقصد به الميل إلى تقديم جهد أقل عندما يتم تنفيذ المهمة في مجموعة و ليس بشكل فردي (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012). حيث يكون الجهد الذي يقدمه كل فرد في مهمة جماعية أقل مما لو كانت المهمة فردية، فلمجرد كون الفرد عضو في فريق، لذا فهو ليس وحده المطالب بإنجاز المهمة، و بالتالي فهو لن يظهر كل قدراته. كما يرتبط الجهد المبذول من طرف الفرد عكسياً مع عدد الأفراد في فريق العمل، أي أنه كلما زاد أفراد الفريق، كلما نقصت نسبة الجهد المبذول من طرف كل فرد .

لتوضيح هذا التأثير المحدد للمجموعة على الفرد نستعين بأعمال Latané حول السلوك الاجتماعي، فحسب Latané هناك انتشار للمسؤولية داخل المجموعات، فبدلاً من افتراض مسؤولية التصرف بشكل فردي، تنقسم بطريقة أو بأخرى إلى أجزاء حسب عدد الأفراد في المجموعة (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012). و تعتبر هذه الحالة شكلاً من أشكال العزو، حيث يفترض الفرد بأن الآخرين مسؤولين عن القيام بالأفعال المطلوبة فيعتمد عليهم، فلا يتحمل مسؤولية أفعاله أو كسله عندما يكون الأشخاص الآخرين موجودين. و أظهرت أبحاث Latané حول توزيع المسؤولية، أن الفرد لا يبذل جهد أو تكون ردة فعله أبطأ عند تواجد أفراد آخرين لاعتقاده أن شخصاً ما سيقوم بتحمل المسؤولية. وأنه سيفشل في تحمل مسؤولية أداء المهمة، وذلك لظنه أن الآخرين هم أكثر أهلية لأدائها (Darley & Latané, 1968). كما أنه أثناء أداء مهمة جماعية يكون من الصعب تقييم الجهد الذي يجب على كل فرد تقديمه.

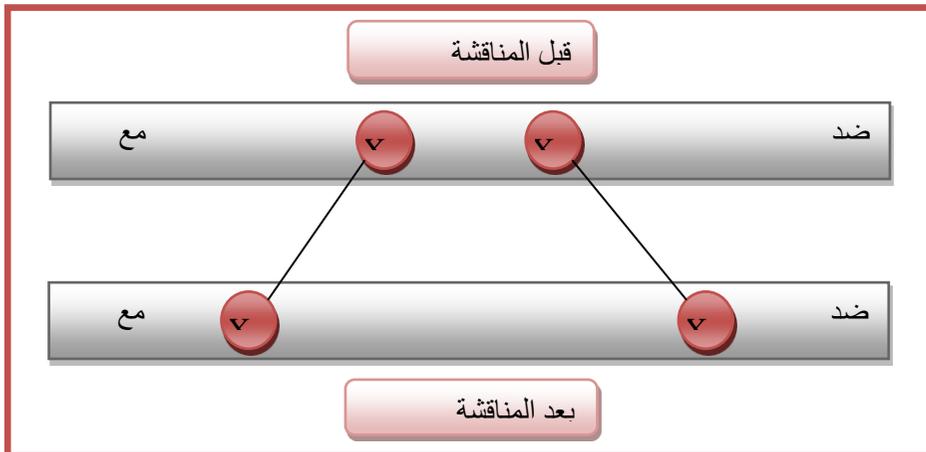
و يتم تفسير انخفاض الجهد المبذول لكل فرد من خلال انتشار المسؤولية حيث أن كل فرد يقدم جهدا يتناسب مع المسؤولية التي يشعر بها، أي جهد أقل. و تميل هذه الظاهرة للحدوث في جماعات فيها عدد محدد من الأفراد، وعندما تكون المسؤولية غير محددة بوضوح.

4.2. استقطاب المجموعة : Polarisation des groupes

يقصد به الميل إلى اتخاذ قرارات أكثر تطرفا في المجموعات من القرارات الفردية، حيث تميل المجموعة لاتخاذ قرارات أكثر تطرفاً من الميل الأولي لأعضائها، هذه القرارات الأكثر تطرفاً تتجه نحو خطر أكبر إذا كانت ميول الأفراد المبدئية محفوفة بالمخاطر، وتتوخى مزيدا من الحذر إذا كانت الميول الأولية للأفراد هي توخي الحذر (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012).

قدم Moscovici سنة 1969 ملاحظة أخرى مثيرة للاهتمام، و هي أن الاستقطاب الجماعي لا يتعلق فقط بقضايا المخاطر، بل يتعلق أيضا بالمواقف. (Déziel, Bedard, و Lamarche, 2012) حيث أن تغيير المواقف على المستوى الفردي يحدث بسبب تأثير المجموعة (Myers & Lamm, 1976) ، فوفقا لمoscovici تكون قرارات المجموعة أكثر تطرفا من القرارات التي اتخذها في البداية كل من أعضائها لأن المجموعة ستعزز الاتجاهات الأولية للأفراد، حيث أن موقف المجموعة تجاه موضوع ما قد يتغير، لأن المواقف الأولية للأفراد قد تتعزز و يتم تكثيفها بعد المناقشة الجماعية (Myers & Lamm, 1976) ، فيتم البحث عن الأدلة وتفسيرها بشكل انتقائي، لتعزيز معتقداتهم أو مواقفهم الحالية. فظاهرة استقطاب المجموعة تعد أحد آثار تحيز التأكيد، و يمكن توضيح هذه الآلية من خلال الشكل التالي:

الشكل(03): تعزيز الاتجاهات و الميول الفردية من قبل المجموعة



Source :Luc Bedard, Josée Déziel, Luc Lamarche,2012 Op.cit, p356.

يوضح الشكل كيف تؤثر المجموعة على ميول و اتجاهات الأفراد بعد المناقشة، أي إذا كان غالبية أعضاء المجموعة يميلون بشكل فردي إلى اتخاذ قرار جريء، فإن قرار المجموعة سيكون أكثر من ذلك، و يحدث العكس، إذا كانوا حذرين في البداية، فإن المجموعة ستكون أكبر.

وفقا ل Isenberg فإن التأثير الاجتماعي يلعب دورا هاما في هذه الظاهرة، و بالتالي فهي لها العديد من التفسيرات، من بينها (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012) :

- حسب نظرية الحجج المقنعة أو التأثير المعلوماتي: يمكن أن تمثل المجموعة مصدرا للتأثير المعلوماتي، فمواقف أعضاء المجموعة حتى لو كانت متشابهة فهي لا تستند بالضرورة إلى حجج متطابقة، و بالتالي فإن تجميع كل هذه الحجج يساهم بالتأكيد في تعزيز الاتجاه الأولي للأفراد الذين يشكلون المجموعة، فيصبح الأفراد أكثر اقتناعاً بأرائهم عندما يسمعون حججاً جديدة تدعم موقفهم، و يميلون نحو الجانب الذي يضم كمية أكبر من المعلومات.
- حسب نظرية المقارنة الاجتماعية أو التأثير المعياري: يحدث الاستقطاب الجماعي نتيجة لرغبة الأفراد في الحصول على القبول والنظر إليهم بشكل إيجابي من قبل مجموعتهم. و لأن الناس يقارنون أفكارهم لأول مرة بتلك التي تحتفظ بها بقية المجموعة، فهم يراقبون و يقيّمون ما تقدره المجموعة و تفضله. و من أجل كسب القبول، يتخذ الناس موقفاً مشابهاً لأي شخص آخر ولكن أكثر تطرفاً، و بذلك يدعم الأفراد معتقدات المجموعة (Van & Lyn, 2009).
- حسب نظرية التصنيف الذاتي: تتبع نظرية التصنيف الذاتي من نظرية الهوية الاجتماعية، التي تؤكد أن الانسياق ينبع من العمليات النفسية، و هذا يعني أن كون الفرد عضواً في المجموعة يتم تعريفه على أنه التصور الذاتي للذات كعضو في فئة معينة. وفقاً ل Mackie فإن استقطاب المجموعة نابع من عملية تحديد الهوية الاجتماعية (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012). إذ يحدث ذلك لأن الفرد يتعرف على مجموعة معينة و يتوافق مع وضع المجموعة النموذجي الذي يبدو أنه القاعدة في مجموعته. لكن المشكلة تكمن في ميل الفرد إلى الاعتقاد بأن معيار المجموعة أكثر تطرفاً مما هو عليه في الواقع. أيضاً، من خلال الامتثال لهذا المعيار المتصور، يكتسب الفرد مواقف أكثر تطرفاً من تلك الموجودة في المجموعة.

5.2. التفكير الجماعي La pensée de groupe :

هو نوع من التفكير تحاول فيه جماعة ما تقريب وجهات النظر في محاولة منهم لتجنب الدخول في صراع و الوصول لاتفاق بدون نقد آراء الآخرين مع تحليل و تقييم الأفكار مما يحافظ على روح الجماعة (Janis, 1972). حيث يكون فيها البحث عن اتفاق بأي ثمن له الأسبقية على التقييم الواقعي للخيارات المتوفرة (Bedard, Déziel, & Lamarche, 2012)، مما يدفع المجموعة لاتخاذ قرارات كارثية. فأتناء التفكير الجماعي، يتجنب بعض المشاركين في الحوار طرح وجهات النظر التي قد تؤدي إلى عدم توافق الآراء، في محاولة منهم بالأظهار في صورة الحمقى أو لتجنب غضب بعض المشاركين، و هي إحدى مساوئ التفكير الجماعي حيث لا تطرح الأفكار المعارضة لكي لا يكون الشخص منبوذاً من الفريق أو لكي لا يروه فاشلاً أو غير متعاوناً.

ووفقاً ل Janis، كلما كانت المجموعة أكثر تماسكاً، كلما سعى أعضاؤها إلى الحفاظ على انطباع الإجماع، مما يدفعهم إلى القبول دون مناقشة مقترحات قائدهم أو غالبية أعضائها. يحدث هذا خاصة في حالة الأزمات، عندما يكون

جميع الأعضاء تحت ضغط شديد، يشتركون في نفس المعايير الاجتماعية و عندما يكون القائد قويا و مقنعا بشكل خاص .

الأمثلة التي قدمها Janis و المنظرون الآخرون الذين عملوا على هذه الظاهرة تتعلق بالقرارات التي تتخذها الفرق التي عمل أعضاؤها معا بشكل وثيق، و شكلوا مجموعات متماسكة بإحكام بقيادة قائد قوي و واثق، حيث يتم رفض العضو أو الأعضاء الذين تجرأوا على التشكيك في جودة القرار، و في كل مرة يؤدي التفكير الجماعي إلى كارثة. يؤدي التفكير الجماعي لأعضاء مجموعة متماسكة بشدة إلى رفض أي تساؤل حول رأي الأغلبية. هذا الخطر يهدد جميع المجموعات من هذا النوع، و غالبا ما يدفعهم لاتخاذ قرارات خاطئة. و يسلط Janis الضوء على الأعراض المختلفة للتفكير الجماعي كما يلي:

- معظم أعضاء المجموعة إن لم يكن الكل، يشتركون في وهم عدم التعرض للخطر أو "وهم الحصانة *une illusion d'invulnérabilité*"، أي أنهم لا يؤمنون بإمكانية الفشل، مما يجعلهم مفرطون في التفاؤل و يتقبلون مخاطر كبيرة، بالإضافة إلى أنهم يرفضون الاعتراف بعلامات الفشل و الخطر الواضحة، لأنهم متأكدون للغاية من أنفسهم؛
- يقوم ضحايا التفكير الجماعي بشكل جماعي ببناء "المبررات *Rationalisations*" التي يعتمدون عليها لرفض التحذيرات، و أي شكل آخر من ردود الفعل السلبية التي قد تجعلهم يشككون في قراراتهم؛
- لديهم إيمان كبير بالأخلاق السامية لمجموعتهم " *La moralité Supérieure*"، و هو اعتقاد يجعلهم يتجاهلون العواقب الأخلاقية لقراراتهم؛
- لديهم "رؤية نمطية *Vision stéréotypée*" للآخرين و خاصة منافسيهم، و بالتالي يمكنهم تبرير سلوكهم تجاههم؛
- إن ضحايا التفكير الجماعي يمارسون ضغطا قويا جدا على الامتثال للأعضاء الذين يشككون في الأوهام التي تشترك فيها الأغلبية أو صحة حججهم، فهم لا يخضعون لرقابة الآخرين فحسب، بل إنهم يمارسون الرقابة الذاتية، أي أنهم يحتفظون بشكوكهم لأنفسهم و يقللون من أهميتها أو صلاحيتها؛
- غالبا ما يصنف ضحايا التفكير الجماعي أنفسهم على أنهم حماة الفكر، فهم يحمون القائد و الأعضاء الآخرين في المجموعة عن طريق عزلهم عن المعلومات التي من المحتمل أن تكسر تواطؤهم فيما يتعلق بفعالية المجموعة و أخلاقها.

هذه الأعراض لها عواقب عديدة على قرارات المجموعة، من بينها (Déziel، Bedard، و Lamarche، 2012):

- يقتصر أعضاء المجموعة مناقشاتهم على عدد قليل من الاحتمالات (غالبا اثنين)، و لا يحاولون تقييم جميع الخيارات الممكنة؛

- لا يشككون في قرارهم الأصلي عندما يتلقون معلومات تتعارض معه، و لا يحاولون تقييم سلبياته بشكل صحيح، كما أنهم لا يبحثون عن رأي خبير يمكنه تقديم تقدير أفضل للتكاليف و الفوائد؛
 - لا يكلفون أنفسهم عناء إعداد خطة أخرى، و التي قد تكون مفيدة في حالة الفشل.
- و باختصار، فإن التفكير الجماعي يأخذ ضحاياه من خلال عملية صنع قرار غير كافية و ذات نتائج عكسية. و يعتبر العديد من المتخصصين أن التماسك القوي للجماعة، و وجود قائد قوي هي من العوامل الإيجابية للعمل الجماعي، على الأقل في سياقات معينة (Baron, 2005)، إلا أن Janis قد سبق و جادل بأن هاذين العاملين كانا شرطين أساسيين للتفكير الجماعي و آثاره السلبية على القرارات. و بالتالي فإن بعض العوامل التي يُنظر إليها على أنها جوانب إيجابية للمجموعات (التماسك، على سبيل المثال) قد تؤدي بشكل متناقض إلى آثار سلبية.

خاتمة:

نخلص في نهاية هذا البحث إلى أن التحيزات المعرفية المختلفة التي تم ذكرها تؤثر بشكل أو بآخر على ممارسات الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، عبر كل مراحلها، كما أن أي تحيز يحدث في مرحلة ما ينجم عنه مجموعة من القرارات التي تؤدي إلى أخطاء في المرحلة التي تليها. ففي مرحلة تحديد الحاجة للمعلومات قد يحاول الفرد تجنب المعلومات الجديدة و التي لا تتوافق مع معتقداته و قناعاته (تحيز التأكيد)، أو يلجأ للحقائق و المعلومات المتاحة بسهولة لتأسيس معتقداته حول مفهوم بعيد نسبياً (تحيز التوافر)، أو قد يميل إلى انتقاء المعلومات الأكثر حداثة فيعتمد على عينة متحيزة من المعلومات التي تم استدعاؤها مما يجعل تقديراته تستند إلى تجاربه الهائلة، فيتم تقييم المعلومات بثقة ودقة مبالغ فيها (تحيز الثقة المفرطة)، كما يمكن أن يتأثر هذا التقييم للمعلومات بمصدرها أو بالسياق الذي تم تلقيها فيه (تحيز التأطير). أما عند النشر الأولي للمعلومات التي تم تجميعها من أجل تحليلها، قد يرفض البعض الإفصاح عن بعض المعلومات و عدم تشاركتها مع الآخرين بناء على مجموعة من الأفكار التي تجعله يتخذ موقف معين تجاه الآخرين، أو قد يتكاسل عن العمل و يتخلى عن مسؤوليته لأنه يعتمد على باقي أفراد الفريق الموجودين للقيام بمهام جمع المعلومات أو نشرها (تحيز المتفرج). كما يمكن التأثير برأي قائد فريق العمل أو فقط لتمتعه بالسلطة دون النظر في صحة تحليلاته (تحيز السلطة)، و أيضا قد تتعرض المناقشات التي تؤدي إلى اتخاذ القرار، والتي تتسم بالإلحاحية والسرية، إلى التفكير الجماعي و تأثيراته على سلوكيات الأفراد، أو قد تتأثر أحكامهم وتحليلاتهم بسلوك زملائهم (الامتثال، الاستقطاب)، و أخيراً قد يكون لدى القادة أو متخذي القرارات النهائية ومستشاريهم حوافز ضارة، على الأقل في المدى القصير مما يؤدي بهم إلى تحيز عدم المخاطرة، أو يمكن معالجة المشكلة من جانب واحد و التأثير بالنماذج الناجحة فقط (تحيز الناجحين). يعتبر هذا السيناريو أحد السيناريوهات المحتملة لعملية اتخاذ القرار في إطار الذكاء الاقتصادي، انطلاقاً من تحديد الحاجة إلى المعلومة مروراً بالبحث عنها و جمعها و تحليلها و نشرها لاتخاذ القرار النهائي و التأثير به، مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر حماية المعلومة. كما أن إرجاع أسباب القرارات الخاطئة إلى تحيز واحد فقط من هذه التحيزات غير كافٍ، حيث أنه يوجد مزيج من التحيزات المعرفية الفردية و الجماعية و التي

تنشأ في ظروف معينة هي التي تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة و قرارات خاطئة ناتجة عن سوء التعامل مع المعلومات أو استغلالها بشكل صحيح.

إن هذا التعدد و التنوع في التحيزات المعرفية و التفاعلات فيما بينها قد يؤثر بشكل أو بآخر على ممارسات الذكاء الاقتصادي في مختلف مستوياته في منظمات الأعمال، حيث تكون آثار هذه التحيزات المعرفية، متعددة فبمجرد حدوث تحيزات معرفية على المستوى الفردي و التي تؤثر على القرارات الفردية، فإن هذا قد يؤدي إلى حدوث تحيزات أخرى على المستوى الجماعي، الأمر الذي يجعل القرارات الجماعية متحيزة أيضا، و تضافر هذه التحيزات يؤدي إلى أخطاء في اتخاذ القرارات بالمنظمة، إضافة إلى السلوكيات الغير منتجة للأفراد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، و التي قد تظهر نتائجها على محيطها الخارجي وعلاقتها مع المنظمات الأخرى.

و بالتالي فإن نجاح تطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال يعتمد على تفكير الأفراد و تفاعلهم مع الممارسات الجديدة و سلوكهم تجاه المعلومة. فهو يقوم خاصة على أهمية التغيير في طريقة التفكير و العمل و بالتالي، فهو مرهون بتغيير ذهنيات الأفراد و الجماعات في المنظمة من خلال مراعاة تركيبتهم النفسية، بحيث تتماشى مع الوضع الذهني الجديد الذي تفرضه ممارسات الذكاء الاقتصادي.

قائمة المراجع:

- Albarracin, D., & Mitchell, A. (2004). The Role of Defensive Confidence in Preference for Proattitudinal Information: How Believing That One Is Strong Can Sometimes Be a Defensive Weakness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.30, No.12 , 1565–1584.
- Amar, P. (2008). 50 petites expériences Psychologie du manager pour mieux réussir au travail. Paris: Edition Dunod.
- Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. New York: Harper Collins.
- Baron, R. (2005). So Right It's Wrong :Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making. CA: Elsevier Academic Press, Vol.37 , 219-253.
- Bedard, L., Déziel, J., & Lamarche, L. (2012). Introduction a la Psychologie Sociale :vivre, penser et agir avec les autres. Canada: ERPI Sciences Humaines.
- Cooper, J. C., & Kovacic, W. E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 41, No.1 , pp. 41-58.
- Damasio, A. (1994). Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. USA: Grosset and Putnam Edition.
- Darley, J. M., & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 8 , 377-383.
- Dobelli, R. (2012). Arrêtez de vous tromper !: 52 erreurs de jugement qu'il vaut mieux laisser aux autres. Paris: Eyrolles.
- Etienne, L. (2003). Intelligence économique et strategique :Les systèmes d'information au coeur de la démarche. Rapports du Cigref .

- Fischer, P., Fischer, K. J., Aydin, N., & Frey, D. (2010). Physically Attractive Social Information Sources Lead to Increased Selective Exposure to Information. *Basic and Applied Social Psychology*, Vol.32, No.4, 340–347.
- Franck, B. (2002). Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations un modèle incrémental d'intelligence économique, thèse de doctorat. sciences de l'information et de la communication, Toulon : université de Toulon et de Var.
- Golman, R., Loewenstein, G., Moene, K., & Zarri, L. (2016). The preference for belief consonance. *Journal of Economic Perspectives*, vol30, No.3, 165-187.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological review*, Vol.108, No.4, 814-834.
- Hastie, R., & Park, B. (2005). The Relationship Between Memory and Judgment Depends on Whether the Judgment Task is Memory-Based or On-Ling. Dans D. Hamilton, *Social cognition: key readings*. New York: Psychology Press.
- Heath, C., & Gonzalez, R. (1995). Interaction with Others Increases Decision Confidence but Not Decision Quality: Evidence against Information Collection Views of Interactive Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 305-326.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2012). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Gower Publishing .Ltd.
- Iyengar, S., & Lepper, M. (2000). When choice is demotivating : Can one desire too much of a good thing? *journal of personality and social psychology*, Vol.79, n 6, 995-1006.
- Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. Canada: Anchor Canada.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgement. Dans T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman, *Heuristics of Intuitive Judgment: Extensions and Applications* (pp. 1-30). New York: Cambridge University Press.
- Kunda, Z. (1999). *Social Cognition: Making Sense of People*. MIT Press, Vol. 9, No.7, 112–115.
- Larrick, R. P. (2016). The Social Context of Decisions. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3, 441-467.
- Lord, C., Ross, L., & Lepper, M. (1979). Biased Assimilation and Attitude Polarization : The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence. *Journal of personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 11, 2098-2109.
- Mullainathan, S., & Thaler, R. H. (2000). *Behavioral Economics*, Working paper 7948.
- Myers, D., & Lamm, H. (1976). The group polarization phenomenon. *Psychological Bulletin*, Vol. 83, 602–627.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, Vol. 2, No.2, 175–220.

- Ogden, E. (1999). Minerva DM : A memory Processes Model for Judgments of Likelihood. *Psychological Review*, Vol. 106, No1 , pp. 180-209.
- Oswald, M., & Grosjean, S. (2004). Confirmation Bias. Dans R. .. Pohl, *Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory* (pp. 79-96). UK: Psychology Press.
- Pompian.M.M. (2006). Behavioral finance and wealth management: how to build optimal portfolios that account for investor biases. New Jersey: Wiley.
- Risen, J., & Gilovich, T. (2007). *Informal Logical Fallacies*. Cambridge University Press.
- Samson, A. (2017). Behavioral Economics: Expanding Boundaries. *The Behavioral Economics Guide 2017* , pp. 01-17.
- Sanna, L., & Schwarz, N. (2004). Integrating temporal biases: the interplay of focal thoughts and accessibility experiences. *Psychological Science*, Vol. 15 ,No.7 , 474–481.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. New York: Ecco.
- Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of Retrieval as Information: Another Look at the Availability Heuristic . *Journal of Personality and Social Psychology* , Vol. 61, No.2 , 195–202.
- Scott, P. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill.
- Shepperd, J. (2002). Exploring the Causes of Comparative Optimism. *Psychologica Belgica*, Vol.42 , 65–98.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol69, no1 , pp. 99 -118.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & Macgregor, D. (2002). The Affect Heuristic. Dans T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman, *Heuristics and Biases* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press.
- Thomas, A., & Millar, P. (2011). Reducing the Framing Effect in Older and Younger Adults by Encouraging Analytic Processing. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, Vol.67B ,No.2 , 139-149.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty : heuristics and biases. *Science*, Vol.185 , pp. 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, Vol 211 .
- Van, S., & Lyn, M. (2009). Extreme members and group polarization. *Social Influence*, Vol 4 (3) , 185-199.
- Watanabe, S., & Shibutani, H. (2010). Aging and decision making: Differences in susceptibility to the risky-choice framing effect between older and younger adults in Japan. *Japanese Psychological Research*, Vol.52, No.3 , 163-174.
- Wilensky, H. (1967). *organizational intelligence ,knowledge and policy in government industry* . New York: Basic Books.