

أثر الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا
على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن
لتقييم أداء مديري الأقسام

د. فهيم أبو العزم محمد محمد

قسم المحاسبة- معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

جامعة السويس



أثر الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام

د. فهيم أبو العزم محمد محمد

قسم المحاسبة- معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية
جامعة السويس

ملخص الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في وجود التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء. وينشأ التحيز بسبب الحكم الشخصي لفريق الإدارة العليا والذي يتوقف على الخلفية الإدارية Administrative أو المهنية Professional لأعضاء الفريق. ولهذا استهدف البحث بيان أثر الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة أربعة فروض علمية. وتم اختبار صحة هذه الفروض بناء على بيانات جمعت من البنوك وشركات التأمين العاملة في مصر باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تحيز المقاييس العامة Common measures bias، والتحيز المركزي Centrality bias، والتحيز التساهلي Leniency bias في القطاع المالي في مصر. وأن هناك علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة، بينما كانت العلاقة سالبة بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة. كما بين التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة بين الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا، من جانب، والتحيز المركزي والتساهلي، من جانب آخر.



المقدمة:

١-١ طبيعة المشكلة

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard في بداية تسعينات القرن الماضي (Kaplan and Norton ١٩٩٢). وتضم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متوازنة من المقاييس المالية التابعة Lag indicators والمقاييس غير المالية القائدة Lead indicators حيث يتم توزيع هذه المقاييس على الأوجه الأربعة لأداء المنظمة: الوجه المالي، وجه العميل، وجه العمليات التشغيلية، وجه التعليم والنمو. ويتم ربط هذه المقاييس بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر سلسلة من العلاقات السببية التي تتبّع محركات خلق القيمة في المنظمة (Lau؛ Tayler ٢٠١٠؛ Libby et al. ٢٠٠٤؛ Lipe and Salterio ٢٠٠٠) (Lipe and Salterio ٢٠٠٠؛ Moser and Moser ٢٠٠٨؛ صالح ٢٠١١؛ محمد ٢٠١٠؛ محمد ٢٠٠٨؛ عبد الفتاح ٢٠٠٥)

وفي المنظمات ذات الأقسام قد يواجه كل قسم ظروف وضغوط تنافسية مختلفة وقد يعمل كل قسم في منتجات وأسواق مختلفة، وهذا يتطلب أن يكون لكل قسم استراتيجية مختلفة (Kaplan and Norton ٢٠٠١). ومن ثم قد تسمح الإدارة العليا لكل قسم بتطوير بطاقة الأداء الخاصة به لمواجهة ظروفه الخاصة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة. وفي العادة تحتوي بطاقة الأداء المتوازن لكل قسم على مقاييس أداء عامة Common measures تطبق في كل الأقسام، ومقاييس أداء خاصة Unique measures تستخدم في كل قسم على حدة، وتوضح ما يجب أن يفعله القسم للنجاح في تحقيق أهدافه الاستراتيجية (Kaplan and Norton ١٩٩٦).

ومن المفترض أن يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الحكم الشخصي للقائم بتقييم الأداء (Humphreys and Trotman ٢٠١١)، ولكن عملية تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ثبت أنها عملية معقدة (Lipe and Salterio ٢٠٠٠؛ Merchant ٢٠٠٦) حيث يكون أمام القائم بالتقييم مجموعة متعددة من المقاييس عبر الأوجه الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بدون إرشادات في الغالب عن كيفية وزن ودمج

المعلومات المجمعة من هذه المقاييس للوصول إلى حكم شخصي عام عن الأداء، وبدون مقاييس عيارية لتقييم دقة عمليات تقييم الأداء الناتجة (Dilla and Steinbart ٢٠١١) Humphreys and Trotman ٢٠٠٥. وقد أشارت الأبحاث المعاصرة إلى وجود تقييمات معيبة للأداء نظرا لاعتماد تقييم الأداء - حتى في حالة استخدام بطاقة الأداء المتوازن - على الحكم الشخصي (Luft and Shields ٢٠٠٩)

إن المساحة العريضة أمام القائم بالتقييم لإعطاء أوزان نسبية، بناء على تقديره الشخصي، لكل منظور (وجه) أداء ولكل مقياس داخل منظور الأداء الواحد لبطاقة الأداء المتوازن، فتحت الباب أمام إمكانية تحيز القائم بالتقييم (Libby et al. ٢٠٠٣; Ittner et al. ٢٠٠٤) وقد قدمت العديد من الأبحاث (Dilla and Steinbart ٢٠٠٠; Lipe and Salterio ٢٠٠٤) (Bol ٢٠١١; Humphreys and Trotman ٢٠١١; Banker et al. ٢٠٠٤; ٢٠٠٥ أدلة عملية على وجود التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام، حيث وجدت أن الإدارة العليا تعطي أوزان نسبية كبيرة لمقاييس الأداء العامة (التي تستخدم في كل الأقسام) على حساب مقاييس الأداء الخاصة (التي تستخدم في كل قسم على حدة)، وسمي ذلك بتحيز المقاييس العامة Common measure bias وأرجعت السبب إلى نقص القدرات المعرفية لمديري الإدارة العليا لاستخدام المقاييس الخاصة أو/ و تجاهل المدراء للمقاييس الخاصة في حالة عدم ارتباطها باستراتيجية القسم (Banker et al. ٢٠٠٤; Libby et al. ٢٠٠٤). كما وجدت دراسة (Kaplan and Norton ١٩٩٦) أن المقاييس العامة في الغالب مقاييس مالية تابعة، بينما المقاييس الخاصة بكل قسم هي في الغالب مقاييس غير مالية واستراتيجية، وبذلك يقضي تحيز المقاييس العامة على الفوائد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن. وقد وجدت دراسة (Lipe and Salterio ٢٠٠٠) أن متخذي القرارات يتجاهلون تماما المقاييس الخاصة عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المرعوسين. ومن ثم نادى بعض الأبحاث (Ittner et al. ٢٠٠٣; عبد الحليم ٢٠١٠) بضرورة الإهتمام بالقضايا المتعلقة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وعدم الاقتصار

على الخصائص الفنية لها مثل تحديد عدد ونوع مقاييس الأداء وتبويبها إلى مجموعات، والخرائط السببية، وغيرها من القضايا الفلسفية النظرية. وطالبت دراسات أخرى (Dilla and Steinbart ٢٠٠٥) بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لفحص كيف يستخدم متخذي القرارات بطاقة الأداء المتوازن وما إذا كان الكيفية التي تستخدم بها تؤثر على فائدها كأداة لتقييم الأداء وكأداة إدارة استراتيجية لتطوير وتنفيذ ورعاية استراتيجية المنظمة (عبد الحليم ٢٠١٠).

وقدمت دراسات أخرى (Bol ٢٠١١؛ Libby et al. ٢٠٠٤) أشكال أخرى للتحيز عند تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هي: (١) التحيز المركزي Centrality bias والذي يحدث عند إعطاء الإدارة العليا درجات تقييم متقاربة لكل مديري الأقسام. و(٢) التحيز التساهلي Leniency bias وهذا يتحقق عند إعطاء الإدارة العليا درجات تقييم أعلى من الواقع لكل مديري الأقسام. وتكون المحصلة حصول مديري الأقسام على درجات تقييم مبالغ فيها ومماثلة تقريبا.

ونظرا لأن الإدارة العليا هي التي تحدد الكيفية التي تستخدم بها نظم قياس الأداء الاستراتيجي في المنظمة (الأبياري ٢٠١١)، وأن هذه الكيفية تتأثر بمؤهلات وخبرات أعضاء فريق الإدارة العليا (Naranjo-Gil and Hartmann ٢٠٠٦)، فإن الباحث يتوقع أن الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا تعتبر المحدد الأساسي لوجود التحيز عند تقييم أداء مديري الأقسام في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ومن ثم يحاول البحث الإجابة عن السؤال التالي: هل فريق الإدارة العليا ذو الخلفية المهنية Professional سيكون له سلوك مختلف عن فريق الإدارة العليا ذو الخلفية الإدارية Administrative تجاه التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام.

٢-١ هدف البحث:

يهدف البحث إلى بيان أثر الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا على وجود التحيز ونوعه، عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام. بمعنى آخر، هل تختلف أسباب وجود التحيز ونوعه باختلاف لخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام؟

٣-١ أسلوب البحث:

نهج البحث الأسلوب الاستنباطي للوصول إلى هدفه، حيث تم صياغة أربعة فروض للدراسة بناء على مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وعرض مقدمات فلسفية عن العلاقة بين الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا والتحيز عند تقييم الأداء. وتم اختبار هذه الفروض احصائيا باستخدام بيانات جمعت من المسح الميداني على البنوك وشركات التأمين العاملة في مصر بواسطة قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.

٤-١ المساهمة العلمية للبحث:

تكمن المساهمة العلمية للبحث في النقاط الأربع التالية: (١) لفت الانتباه إلى أن الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا تؤثر بشدة في كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليُراعى ذلك عند اختيار لجان تقييم أداء مديري الأقسام، وتطوير برامج معرفية وتدريبية للحد من التحيز بأنواعه لما له من أضرار مادية ونفسية على مديري الأقسام والفروع محل التقييم، تنعكس سلبا على مستقبل أداء المنظمة كلها. (٢) تسليط الضوء على أن الفشل في التقييم الموضوعي للأداء لا يرجع إلى ضعف الأسس العلمية التي تستند إليها بطاقة الأداء المتوازن بقدر ما يرجع إلى السلوك الإداري للتعامل مع مقاييس الأداء التي تحتويها البطاقة من حيث اختيار عددها ونوعها والوزن النسبي لكل منها. (٣) يعتبر هذا البحث تلبية لمطالب العديد من الباحثين (Dilla ٢٠٠٣; Ittner et al. ٢٠٠٥) and Steinbart ضرورة التحول إلى قضايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأن مشاكل

التطبيق تضعف فائدتها. بعدما أفاض الباحثون في فحص القضايا العلمية لبطاقة الأداء المتوازن من الناحية الفلسفية، باعتبارها أحدث أساليب المحاسبة الإدارية حتى الآن لقياس وتقييم الأداء الإداري الاستراتيجي (عبد الحليم ٢٠١٠). (٤) أن المجتمعات العربية يسودها عادات وتقاليد تشجع الميل للتحيز، مما يضيف قيمة للمساهمة العلمية المتواضعة لهذا البحث.

٥-١ تقسيم البحث:

تم عرض البحث في خمس نقاط أساسية، تناولت النقطة الثانية خلفية موضوع الدراسة وصياغة الفروض، وشرحت النقطة الثالثة طريقة البحث، وعرضت النقطة الرابعة التحليل الإحصائي والنتائج، واختصت النقطة الأخيرة بعرض ملخص للبحث والقيود والتوصيات.

٢- الخلفية وصياغة الفروض:

١-٢ الدراسات السابقة:

١-١-٢ دراسة (Lipe and Salterio (٢٠٠٠)

تفحص هذه الدراسة أثر الحكم الشخصي Judgmental effects عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن، خاصة كيف تؤثر بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل مقاييس عامة Common measures للعديد من وحدات الأعمال ومقاييس خاصة Unique measures لكل وحدة أعمال على حدة، على تقييم الإدارة العليا لأداء هذه الوحدات. وفي هذه الدراسة أوضح الباحثان كيف تمنع الحدود المعرفية للمدراء Managers' cognitive limitations المنظمة من الاستفادة الكاملة من معلومات بطاقة الأداء المتوازن، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء والتي تغطي الأداء المالي، وعلاقات العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعليم والنمو. ويقترح المؤيدون لبطاقة الأداء المتوازن أن كل وحدة (قسم) في المنظمة يجب أن تطور وتستخدم بطاقة الأداء الخاصة بها، أي مقاييس الأداء التي تغطي استراتيجية الأعمال الخاصة

بالوحدة. وقد أظهرت التجارب التي أجريت على طلاب مرحلة الماجستير M.B.A أن المقاييس العامة فقط هي التي تؤثر على تقييم الإدارة العليا لأداء وحدات الأعمال، بينما يتم تجاهل المقاييس الخاصة والتي تعتبر مقاييس غير مالية وقائدة للأداء في المستقبل، مما يقضي على الهدف والفائدة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وقد وجدت الدراسة أن الصعوبات الشخصية Judgmental difficulties في استخدام المقاييس الخاصة ربما تتفاقم عندما لا يشارك المدير القائم بتقييم أداء وحدة الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالوحدة، ومن ثم ربما لا يقدر أهمية المقاييس الخاصة.

٢-١-٢ دراسة (٢٠٠٣) Ittner et al.

تفحص هذه الدراسة كيفية ترجيح الأنواع المختلفة لمقاييس الأداء في خطة الحوافز التي تستند إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن مقاييس شخصية Subjective measures والتي تطبقها شركات الخدمات المالية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية. وبناء على دراسات اقتصادية ونفسية عن تقييم الأداء ومعايير المكافآت والحوافز، تم طرح عدة فروض بشأن الأوزان المختلفة لمقاييس الأداء. وقد وجدت الدراسة أن إدخال العنصر الشخصي في خطة بطاقة الأداء يسمح للرؤساء بالإخلال بالتوازن في منح المكافآت والحوافز وذلك بوضع أوزان كبيرة على المقاييس المالية، وإدخال عوامل أخرى بخلاف مقاييس بطاقة الأداء في تقييم الأداء، وبتغيير معايير التقييم من ربع إلى آخر خلال السنة، وتجاهل المعايير التي تتنبأ بالأداء المالي في المستقبل، وترجيح المقاييس التي تتنبأ بالنتائج المرغوبة. وتقتصر هذه الدراسة أن التفسيرات المبنية على الناحية النفسية ربما تكون مناسبة أو أكثر ملاءمة من التفسيرات المبنية على الناحية الاقتصادية في تفسير ممارسات قياس الأداء في الشركات. وقد أدت المستويات العالية من الشخصية في خطة بطاقة الأداء المتوازن إلى شكوى العديد من المدراء بسبب المحاباة وعدم التأكد بشأن المعايير المستخدمة في تحديد المكافآت والحوافز.

٣-١-٢ دراسة (٢٠٠٤) Banker et al.

نظرا لأن السمة الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في إيضاحها لعلاقات الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية الأعمال، فإن هذه الدراسة تهدف إلى فحص أثر توفير المعلومات الاستراتيجية التفصيلية على الحكم الشخصي للقائم بعملية التقييم. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء تجربة على طلاب مرحلة الماجستير M.B.A لتقييم درجة اعتماد القائم بالتقييم على المقاييس المرتبطة باستراتيجية المنظمة بالمقارنة بالمقاييس غير المرتبطة استراتيجيا. في حالة وجود أو عدم وجود المعلومات الاستراتيجية التفصيلية، سواء كانت المقاييس عامة أو خاصة. وتشير نتائج الاختبارات الإحصائية إلى تأثر عمليات تقييم الأداء بالمقاييس المرتبطة إستراتيجيا أكثر من المقاييس غير المرتبطة، فقط عندما يحصل القائم بالتقييم على معلومات تفصيلية عن استراتيجيات وحدات الأعمال. وقد أشارت النتائج إلى أن القائم بالتقييم يعتمد على المقاييس العامة أكثر من المقاييس الخاصة، كما وجدت الدراسة أن القائم بالتقييم يعتمد على المقاييس المرتبطة استراتيجيا أكثر من المقاييس العامة عندما يحصل على معلومات عن الروابط الاستراتيجية، ولكن تكون العلاقة عكسية عندما لا يحصل على مثل هذه المعلومات.

٤-١-٢ دراسة (٢٠٠٤) Libby et al.

تحدد وتفحص هذه الدراسة مدخلين لخفض أو التغلب على تحيز المقاييس العامة التي أشارت الدراسات السابقة إلى وجوده عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء. المدخل الأول: أن يطلب من كل مدير تقديم تبرير إلى الإدارة العليا بشأن التقييم الذي تم لأداء المرء وسين، وتؤدي عملية المساءلة هذه Accountability إلى بذل المدراء المزيد من الجهد لجمع واستخدام معلومات المقاييس الخاصة. المدخل الثاني: طلب خدمات التحقق من طرف ثالث مستقل بشأن جودة ومعدلية مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، ومن شأن ذلك أن يشجع المدراء على زيادة استخدام المقاييس الخاصة. وقد

دلت النتائج أن استخدام أحد المدخلين أو كلاهما يزيد من استخدام المدراء للمقاييس الخاصة عند تكوين الحكم الشخصي بشأن تقييم الأداء الإداري وبذلك يقل تحيز المقاييس العامة.

١-٢-٥ دراسة (٢٠٠٥) Dilla and Steinbart

الهدف من هذه الدراسة هو فحص ما إذا كان متخذي القرارات الذين لديهم التدريب والخبرة في تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتجاهلون المقاييس الخاصة عند تقييم الأداء وتوزيع المكافآت والحوافز. ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتصميم تجربة لفحص مزاعم الدراسات السابقة بأن متخذي القرارات ذو الخبرة المحدودة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتجاهلون المقاييس الخاصة التي تعكس الاستراتيجية الخاصة بوحدة الأعمال ويعتمدون في تقييمهم للأداء على المقاييس العامة لكل وحدات الأعمال. وتظهر نتائج التجربة التي أجريت على طلاب مرحلة البكالوريوس أن متخذي القرارات الذين لديهم المعرفة بنظرية وكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن يهتمون بكل من المقاييس العامة والخاصة، ولكن يركزون أكثر على المقاييس العامة، وأن هذا السلوك موجود في الأحكام الشخصية الخاصة بتقييم الأداء وفي قرارات تخصيص المكافآت والحوافز. وترتبط الدراسة هذه النتائج بالمعرفة التي اكتسبها المشاركون في التجربة من خلال فصول الدراسة التي أعدت للتدريب على تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

١-٢-٦ دراسة (٢٠١١) Humphreys and Trotman

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الشروط التي يجب توافرها للتغلب على تحيز المقاييس العامة عند تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف، حدد الباحثان إثنين من الخصائص المميزة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن هما (١) توفير المعلومات الاستراتيجية لإدارة المنظمة، (٢) إرتباط مقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة. ثم قام الباحثان بتنفيذ تجربتين لفحص دور كل من الخاصيتين في إزالة أو

الحد من تحيز المقاييس العامة، وذلك على ٩٢ من الطلاب المتميزين في مرحلة الدراسات العليا (M.B.A.) في الجامعات الأسترالية. وقد أثبت الباحثان أنه عندما يتم تقديم المعلومات الاستراتيجية للمدراء (توافر الخاصة ١) وفي نفس الوقت عدم ربط كل مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة (عدم توافر الخاصة ٢)، فلن يتم التغلب على تحيز المقاييس العامة. وفي حالة أن تكون كل مقاييس الأداء مرتبطة باستراتيجية المنظمة (توافر الخاصة ٢) مع عدم توفير معلومات إستراتيجية للمدراء (عدم توافر الخاصة ١)، فلن يتم التغلب على تحيز المقاييس العامة أيضا. أما إذا تم تقديم المعلومات الاستراتيجية للمدراء (توافر الخاصة ١) وكانت كل المقاييس مرتبطة باستراتيجية المنظمة (توافر الخاصة ٢)، فسوف ينتهي تحيز المقاييس العامة.

٧-١-٢ دراسة (٢٠١١) Bol

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الأثر على الأداء بسبب التحيز عند تقييم أداء المدراء. وقد ركزت الدراسة على شكلين هامين للتحيز عند تقييم الأداء هما التحيز المركزي Centrality bias والتحيز التساهلي Leniency bias. والتحيز المركزي عبارة عن الميل إلى ضغط درجات تقييم الأداء ليكون التباين بينها أقل من التباين في الأداء الحقيقي. بينما التحيز التساهلي هو الميل إلى تضخيم درجات تقييم الأداء. وقد أظهرت النتائج أن المدراء يستجيبون لحوافزهم ومصالحهم الشخصية عندما يكون تقييم الأداء شخصي. بصفة خاصة وجدت الدراسة أن تكاليف جمع المعلومات والعلاقات القوية بين المدير والموظف تؤثر إيجابا على التحيز المركزي والتحيز التساهلي. وقد دلت النتائج أيضا أن التحيز عند تقييم الأداء يؤثر ليس فقط على تقييم الأداء الحالي ولكن أيضا على حوافز الموظفين في المستقبل. وقد دلت النتائج أن التحيز عند تقييم أداء المدراء ليس بالضرورة مؤذيا لعقود المكافآت Compensation contracting. وعلى الرغم من أن التحيز المركزي يؤثر سلبا على تحسين الأداء، فلم تجد الدراسة دليلا على وجود علاقة سالبة بين التحيز التساهلي والأداء.

ويلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تحيز المقاييس العامة وقدمت أسبابا لعدم قدرة المدير على استخدام المقاييس الخاصة بتلخص في نقص المعرفة، أو عدم توفير معلومات استراتيجية للمدير، أو عدم إتاحة الفرصة للمدير في الاشتراك في تطوير بطاقة الأداء المتوازن. بينما قدمت دراسة (Bol ٢٠١١) شكلين للتحيز هما التحيز المركزي والتحيز التساهلي، وقدمت إلى جانب الأسباب الاقتصادية (تكاليف جمع المعلومات) أسبابا سلوكية للتحيز وهي العلاقات الشخصية بين المدراء ومرءوسيههم. وقدمت دراسات أخرى طرق أو مداخل للتغلب على التحيز، حيث وجدت دراسة (Humphreys and Trotman ٢٠١١) أن ربط كل المقاييس باستراتيجية المنظمة مع توفير معلومات استراتيجية يقلل أو يقضي على تحيز المقاييس العامة، ووجدت دراسة Libby et al. (٢٠٠٤) أن تبرير المدير لتقييمه لأداء المرءوسين و/أو طلب خدمات التحقق من طرف ثالث مستقل بشأن جودة مقاييس الأداء يقلل من التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. لكن لم تتعرض الدراسات السابقة إلى الخلفية الإدارية أو المهنية للمدراء القائمين بالتقييم والتي تؤثر حتما في القدرات المعرفية والتفضيلات الشخصية لهم، والتي تحدد بدورها وجود التحيز وأشكاله عند تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وفي حدود إطلاع الباحث على الأبحاث الواردة في الدوريات العلمية العربية، لم يجد دراسة تتناول التحيز عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن رغم أهمية هذه النقطة في المجتمعات العربية بسبب سيادة العادات والتقاليد التي تشجع الميل للتحيز. لذلك يحاول هذا البحث دراسة أثر اختلاف الخلفية الإدارية والمهنية لأعضاء فريق الإدارة العليا على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام.

٢-٢ التحيز عند تقييم الأداء: أنواعه وأسبابه

تشير الأدبيات المعاصرة (٢٠١١) Humphreys and Trotman (٢٠١١); Bol (٢٠١١); Moers ٢٠٠٥ إلى وجود ثلاثة أنواع لتحيز الإدارة العليا عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام وهي:

(١) تحيز المقاييس العامة Common measure bias والذي يحدث عندما تعطي الإدارة العليا أوزان نسبية كبيرة للمقاييس العامة وأوزان نسبية صغيرة أو صفرية للمقاييس الخاصة (Dilla and Steinbart ٢٠٠٥). وغالبا ما تكون المقاييس العامة مالية تتعلق بالأداء الماضي، بينما تكون المقاييس الخاصة تشغيلية استراتيجية تتعلق بالأداء في المستقبل (Kaplan and Norton ١٩٩٦). ويؤدي تحيز المقاييس العامة إلى إهدار أهداف ومبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتجاهل مديري الأقسام الأداء الاستراتيجي ويركزون على الأداء المالي لما له من تأثير كبير عند تقييم أداء أقسامهم في الأجل القصير. وتدل نتائج الدراسات (Dilla and Steinbart ٢٠٠٠; Lipe and Salterio ٢٠٠٠) (Humphreys and Trotman ٢٠١١; ٢٠٠٥) أن المدراء يركزون معظم جهودهم لتحسين الأداء في الأنشطة المرتبطة بالمقاييس العامة على حساب الأنشطة المرتبطة بالمقاييس الخاصة، فإذا كانت الأخيرة تعكس الأشكال الأساسية لاستراتيجية المنظمة، فإن عدم التوازن هذا ربما يضعف فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارة استراتيجية ويحد من استخدامها كأداة لقياس وتقييم الأداء أيضا.

(٢) التحيز المركزي Centrality bias وهو اتجاه الإدارة العليا لإعطاء درجات تقييم متقاربة لمديري الأقسام بحيث يكون الفارق بسيط بين أداء مديري الأقسام (Bol ٢٠١١). وتشير الدراسات (Ittner et al. ٢٠٠٣) إلى أن معظم المنظمات تتجه لربط الأداء المقاس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالحوافز والمكافآت. ومن المفترض أن العلاقة بين الأداء والدخل علاقة طردية، ومن ثم فإن المزيد من الأداء يترجم إلى المزيد من الدخل. وفي حالة التحيز المركزي لا تتحقق هذه العلاقة النسبية بشكل كامل، حيث يبذل

مديري الأقسام ذو الأداء العالي مجهود أكبر ويحصلون على حافز أقل، ولذلك يقللون من أدائهم لشعورهم بعدم العدالة. كما يجعل التحيز المركزي مديري الأقسام ذو الأداء المنخفض غير عابئين بزيادة أدائهم لأنهم يدركون أن بذل المزيد من الجهد لن يكون له مردود يذكر على دخولهم، لحصولهم على حوافز أعلى من مستوى أدائهم (Colquitt et al. ٢٠٠٩; Cichello et al. ٢٠٠٩).

(٣) التحيز التساهلي Leniency bias هو اتجاه الإدارة العليا لإعطاء درجات تقييم أعلى من الأداء الحقيقي لمديري الأقسام (Bol ٢٠١١). وهذا قد يبعث الرضا في نفوس مديري الأقسام ذو الأداء المنخفض لشعورهم بأنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، لكن ذلك قد لا يؤثر إيجاباً على أدائهم لأنهم يدركون أن بذل مجهود إضافي لن يضيف شيئاً يذكر لدخولهم. بينما قد يشعر مديري الأقسام ذو الأداء العالي بالظلم لحصول مديري الأقسام الذين لا يبذلون مجهود يذكر على درجات أداء عالية، الأمر الذي قد يدفعهم لعدم بذل المزيد من العمل لتساوي الذي يعمل مع الذي لا يعمل (Colquitt et al. ٢٠٠٩; Cichello et al. ٢٠٠٩). والخلاصة أن التحيز أياً كان نوعه يؤثر سلباً على الأداء.

جدول رقم (١) بطاقة أداء لمديري الأقسام أ، ب، ج

أنواع المقاييس	الدرجة العظمى	أداء القسم (أ)	أداء القسم (ب)	أداء القسم (ج)
المقاييس المالية العامة ٧٥%	٣٠%	٢٨%	٢٧%	٢٨%
العائد على المبيعات	٢٠	١٨	١٩	١٩
العائد على رأس المال	٢٥	٢٣	٢٤	٢٣
نصيب السهم من الربح				
المقاييس غير المالية الخاصة ٢٥%	١٠%	٨%	٩%	٨%
رضا العميل	٥	٤	٤	٣
نسبة رفض الطلبات	١٠	٩	٨	٨
نسبة المقترحات الجديدة				
الإجمالي	١٠٠%	٩٠%	٩١%	٨٩%

ويوضح الجدول رقم (١) مثال على أن التحيز بأنواعه الثلاثة يمكن أن يكون موجودا عند تقييم الأداء في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث نفترض في الجدول أن الإدارة العليا أعطت وزن نسبي ٧٥% للمقاييس العامة المالية موزعة على ثلاثة مقاييس هي العائد على المبيعات ٣٠%، والعائد على رأس المال ٢٠%، ونصيب السهم من الربح ٢٥%. كما نفترض أن الإدارة العليا أعطت ٢٥% للمقاييس غير المالية الخاصة موزعة على ثلاثة مقاييس أيضا وهي رضا العميل ١٠%، نسبة رفض الطلبات ٥%، ونسبة المقترحات الجديدة ١٠%. وهنا نلاحظ تحيز المقاييس العامة حيث أعطت الإدارة العليا وزن نسبي للمقاييس العامة يعادل ثلاثة مرات الوزن النسبي للمقاييس الخاصة. كما نلاحظ أن درجات تقييم الأقسام الثلاثة أ، ب، ج جاءت متقاربة (التحيز المركزي) وجاءت قريبة من النهاية العظمى لكل مقياس أداء (التحيز التساهلي). كما نلاحظ أن الحكم الشخصي للإدارة العليا هو الأساس في تحديد الأوزان النسبية ودرجات التقييم الواردة في الجدول، وهذا يتيح مساحة كبيرة لتحيز الإدارة العليا عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء (Ittner et al. ٢٠٠٣). وقد أشارت دراسة (Bol ٢٠١١، ١٥٥١) إلى العديد من الدراسات التي أوضحت أن تقييم الأداء الذي يستند للعنصر الشخصي Subjective performance evaluation يكون عرضة للخطأ العشوائي والتحيز المنهجي والتحيز بسبب الجنس والعرق والدين وغيرها من الصفات الشخصية للمرء وسين. وقد وجد (Moers ٢٠٠٥) أن درجات تقييم الأداء على أساس شخصي تكون في المتوسط عالية وقريبة من متوسط الأداء بالمقارنة بدرجات تقييم الأداء على أساس موضوعي.

يوجد نظريتان في أدبيات المحاسبة تفسران أسباب التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء هما النظرية الاقتصادية والنظرية السلوكية (Ittner et al. ٢٠٠٣). تركز النظرية الاقتصادية على قدرة المدير على إجراء التقييم بدقة (Bol ٢٠١١) حيث تفترض أن سبب التحيز قد يرجع إلى:

(١) عدم توافر القدرات المعرفية لدى فريق الإدارة العليا (Dilla and Steinbart ٢٠٠٥)

وصعوبة المقارنة والتقييم عند استخدام المقاييس الخاصة بكل قسم (Lipe and Salterio ٢٠٠٠; Libby et al. ٢٠٠٤) ومن ثم نادت بعض الدراسات إلى ضرورة تدريب وتأهيل فريق الإدارة العليا (Woehr and Huffcutt ١٩٩٤) أو مطالبة الإدارة العليا بتقديم تبرير بشأن تقييم أداء مديري الأقسام وهذا سيجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لإدخال المقاييس الخاصة في التقييم (Libby et al. ٢٠٠٤). وقد وجد (Bernardin et al. ٢٠٠٠) أن عدم قدرة المدراء على تبرير درجات التقييم المعطاه للمرء وسين، مصدر أساسي لعدم دقة التقييم.

(٢) نقص المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء خاصة المعلومات الاستراتيجية أو عدم ربط جميع المقاييس باستراتيجية المنظمة أو الاثنين معا (Humphreys and Trotman ٢٠١١). (٣) عدم المشاركة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالأقسام مما يجعل فريق الإدارة العليا يتجاهل المقاييس الخاصة بكل قسم ويركز على المقاييس العامة نظرا للسهولة النسبية في تشغيل معلوماتها ذهنيا (Lipe and Salterio ٢٠٠٠). ومن ثم يحدث التحيز.

وتركز النظرية السلوكية على الحوافز الشخصية التي تؤثر على سلوك القائم بالتقييم، حيث تفترض أن فريق الإدارة العليا قد يكون أسيرا لحوافزه وتفضيلاته الشخصية خاصة مع وجود مساحة كبيرة للحكم الشخصي عند تقييم الأداء (Bol ٢٠١١). وبناء عليه.

(١) قد يتحيز فريق الإدارة العليا باتجاه تعظيم حوافزه الشخصية حتى في حالة استخدام بطاقة الأداء المتوازن. حيث يتم اعطاء أوزان نسبية كبيرة لمقاييس الأداء التي تعظم مصالحه وتدنية أوزان مقاييس الأداء الأخرى، بل وتغيير هذه الأوزان من فترة إلى أخرى جريا وراء المصالح الشخصية (Ittner et al. ٢٠٠٢).

(٢) الشك في جودة مقياس الأداء. فقد وجدت الدراسات (Yim ٢٠٠١; Reck ٢٠٠١; Libby et al. ٢٠٠٤) أن السبب في عزوف الإدارة العليا عن استخدام المقاييس الخاصة

في تقييم أداء مديري الأقسام، قد يرجع إلى عدم معوليتها Unreliable أو ضعف جودتها. وقد وجد (Libby et al. ٢٠٠٤) أن أحد الطرق لتحسين معولية أو جودة مقاييس أداء بطاقة الأداء المتوازن هو طلب خدمات التحقق من طرف ثالث Third-party assurance للتدليل على معولية وملاءمة مقاييس أداء بطاقة الأداء المتوازن. ومن شأن ذلك أن يزيد من احتمالات اعتماد الإدارة العليا على المقاييس الخاصة عند تقييم أداء مديري الأقسام .

(٣) أن فريق الإدارة العليا قد يتحمل عبء نفسي كبير عند تقييم الأداء بسبب العلاقات الشخصية مع رؤساء الأقسام أو التكاليف الشخصية التي قد تصل إلى حد المواجهة والتظاهر (Villanova et al. ١٩٩٣) والإيذاء النفسي والبدني. وقد وجد Napier and Latham (١٩٨٦) أن المدراء الذين يعملون على إجراء تقييم دقيق للأداء يخربون علاقاتهم مع المرءوسين ويتعرضون للنقد. لذلك قد يتحيز فريق الإدارة العليا لصالح المحافظة على العلاقات الشخصية ولتجنب أو تقليل التكاليف الشخصية التي قد يتعرضون لها (Levy and Williams ٢٠٠٤; Harris ١٩٩٤) .

٣-٢ الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا والميل للتحيز: فروض الدراسة

قد يغلب على تكوين فريق الإدارة العليا الأعضاء الإداريين أو الأعضاء المهنيين. والأعضاء الإداريين هم الذين نالوا علومهم في مجال الإدارة مثل الاقتصاد وإدارة الأعمال والمحاسبة والقانون ويقومون بإدارة منظمات تعمل في غير تخصصهم مثل الصحة أو التعليم أو الأمن أو النقل والمواصلات أو الاسكان والمرافق وغيرها. ومن خلال الخبرة في العمل في هذه المنظمات يكتسب الأعضاء الإداريين المعرفة العامة بطبيعة عمل هذه المنظمات بصفة عامة دون الدخول في تفاصيل العمليات الفنية والتشغيلية. والأعضاء المهنيين هم الذين نالوا علومهم في المجال الذي يعملون فيه مثل دارس الطب الذي يعمل ضمن فريق الإدارة العليا لمستشفى أو دارس هندسة الكهرباء الذي يعمل ضمن فريق الإدارة العليا في شركة توليد وتوزيع الكهرباء وغيرها. وبطبيعة

التخصص المهني يكون الأعضاء المهنيين ملمين بتفاصيل العمليات الفنية والتشغيلية، ومن خلال الخبرة الإدارية في العمل يكتسب الأعضاء المهنيين المعرفة العامة في المحاسبية والإدارة بدون الدخول في التفاصيل الفنية.

وفي الفقرة السابقة تم التركيز على التخصصات البعيدة عن بعضها ليظهر المقصود بالخلفية الإدارية والمهنية بسهولة. ولكن في بعض المنظمات قد يكون هناك لبس أو غموض في التفرقة بين الخلفية الإدارية والمهنية مثال على ذلك البنوك، فإذا كانت مؤهلات مدير البنك في مجال العلوم المصرفية والتمويل تكون خلفيته مهنية أما إذا كانت مؤهلاته في إدارة الأعمال بصفة عامة Business administration تكون خلفيته إدارية. ومثال آخر على ذلك شركات التأمين، فإذا كانت مؤهلات مدير شركة التأمين في مجال التأمين والمخاطر تكون خلفيته مهنية أما إذا كانت خلفيته في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة تكون خلفيته إدارية.

وتعتبر نظرية القيادة العليا Upper echelon perspective أن التعليم والخبرة الوظيفية تعتبر متغيرات أساسية لتكوين البناء النفسي الذي يحدد الطريقة التي يدرك بها فريق الإدارة العليا العالم ويحدد أيضا طريقة التعامل مع الملاحظات المعلوماتية (Naranjo-Gil and Hartmann ٢٠٠٦؛ Carpenter et al. ٢٠٠٤). ولهذا السبب يوضح التعليم والخبرة لماذا بعض فرق الإدارة العليا يكونوا أكثر إماما أو أكثر معرفة ببعض التصرفات أو القرارات بالمقارنة بالآخرين، ولماذا تفسر وتستخدم فرق الإدارة العليا نفس المعلومات بشكل مختلف (Michel Hambrick ١٩٩٢).

والمزيد من التعليم والخبرة في مجال العمل يجعل فرق الإدارة العليا أكثر تأثرا بخلفيتهم الإدارية أو المهنية أثناء إدارتهم للمنظمة، ففرق الإدارة العليا التي تتكون من أعضاء لديهم التعليم والخبرة المهنية يكونوا أكثر اهتماما ومعرفة بالعمليات الأساسية للمنظمة ولديهم المهارات والميول للإنخراط في الأنشطة التشغيلية الأساسية للمنظمة (Henke et al. ١٩٩٣). وعلى العكس فإن فرق الإدارة العليا التي يطغى عليها

الخلفية الإدارية تتميز بمعرفتها للمنظمة بصفة عامة ولإدارة المالية بدلا من تفاصيل العمليات التشغيلية الفنية في المنظمة (Benveniste ١٩٨٧) على سبيل المثال، وجد Kurunmaki (٢٠٠٤) أن التعليم الطبي يجعل المدراء يميلون للتركيز على العناية بالمرضى وتحسين الخدمة الصحية. وبدلا من ذلك وجدوا (Finkelstein and Hambrick ١٩٩٦) أن التعليم في مجال إدارة الأعمال يجعل المدراء يميلون للإهتمام بالنظرة الكلية والقواسم المشتركة والإجراءات واللوائح عبر المنظمة.

ويميل أعضاء فريق الإدارة العليا المكون من مهنيين إلى التعارف والتآلف مع المهنيين في المستويات التشغيلية في المنظمة، ويقدمون لهم النصح والمشورة الفنية ويتحدثون معا نفس اللغة (Naranjo-Gil and Hartmann ٢٠٠٦). كما أن فريق الإدارة العليا المكون من مهنيين يكون لديه فهم أكبر لعمليات الإنتاج ومن ثم يميل إلى تقديم المزيد من الاستقلال والمشاركة للزملاء المهنيين عند المستويات الدنيا لتحقيق أهداف العمل (Bacharach et al. ١٩٩١).

وهناك اعتراف في أدبيات الإدارة (Bacharach et al. ١٩٩١; Carpenter et al. ٢٠٠٤; Naranjo-Gil and Hartmann ٢٠٠٦) بالاختلافات السلوكية بين المدراء ذو الخلفية الإدارية والمدراء ذو الخلفية المهنية وأن هذه الاختلافات لها قوة تنبؤية في حالة المحاسبة الإدارية، حيث أشارت الدراسات إلى أن المدراء ذو الخلفية الإدارية يكون لديهم تفضيل عالي لنظم الرقابة الرسمية والإبتكارات الإدارية لأنهم أكثر قدرة على إدراك مزاياها بالمقارنة بالمدراء ذو الخلفية المهنية. وقد وجد (Armstrong ١٩٨٧) أن المدراء ذو التعليم والخبرة في التمويل والمحاسبة يميلون للرقابة التفصيلية على نتائج الأنشطة والعمليات، بينما وجد (Bacharach et al. ١٩٩١) أن فريق الإدارة المهني يميل إلى إعطاء اهتمام أكبر للمعلومات التي تدعم فاعلية المنظمة في تنفيذ أعمالها وتوزيع مواردها وفقا لحاجة تدفق الإنتاج. ومن ثم قد يعطي فريق الإدارة المهني اهتماما أقل

لدور نظم المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء الذي يأخذ شكل الرقابة من أعلى إلى أسفل لتحقيق الأهداف لأنهم يعتمدون أكثر على الرقابة الذاتية للمرءوسين.

إن التفرقة بين التوجهات المهنية والإدارية لفريق الإدارة العليا يؤثر أيضا على الدرجة التي سوف يستخدمون بها نظم المحاسبة الإدارية كمصدر للمعلومات المالية أو غير المالية. وعلى الرغم من أن نظم المحاسبة الإدارية توفر في الأساس نفس المعلومات لفرق الإدارة العليا ولكل فرد فيها، فإن كيفية استخدام هذه المعلومات يتحدد وفقا للتفضيل الشخصي لفريق الإدارة العليا والذي يتحدد بدوره بالمعرفة العلمية والخبرة العملية (Naranjo-Gil and Hartmann ٢٠٠٦).

وتلعب الخلفية الإدارية أو المهنية دورا رئيسا في كيفية تطبيق والاستفادة من معلومات نظم قياس الأداء الاستراتيجي. حيث يميل فريق الإدارة المكون من إداريين لاستخدام هذه النظم لأغراض الرقابة المحاسبية والتي تحتاج إلى معرفة ومعلومات قليلة عن العمليات الأساسية للمنظمة، والتركيز على قياس الأداء وفق أهداف محددة مقدما (Baysinger and Hoskisson ١٩٩٠)، ومن ثم يكون فريق الإدارة العليا المكون من إداريين أكثر ثقة وميلا لاستخدام المعلومات المالية أكثر من المعلومات غير المالية لأن المعلومات المالية ترتبط بالنظرة العامة والإدارية للمنظمة، لذلك يركز فريق الإدارة العليا المكون من إداريين على المقاييس المالية (Abernethy and Vagnoni ٢٠٠٤)، وبناء عليه يعتقد الباحث أن المدراء ذو الخلفية الإدارية يكونوا أكثر عرضة لتحيز المقاييس العامة. وهذا يتسق مع نتائج الدراسات التي أجريت على طلاب ماجستير إدارة الأعمال (Lipe and Salterio ٢٠٠٤; Banker et al. ٢٠٠٤; Libby and Salterio ٢٠٠٠) حيث وجد أن هؤلاء الطلاب يتحيزون لصالح المقاييس العامة. ويعتقد الباحث أن هذا ربما يرجع لخلفيتهم الإدارية في التعليم. وبحكم الخلفيات الإدارية أيضا يقل إنخراط فريق الإدارة العليا مع مدراء الاقسام التشغيلية وتكون علاقاتهم في الغالب في حدود العمل الإداري. كما أن عدم استخدام معلومات عن الأداء غير المالي يضعف قدرة المدير على تبرير درجات

التقييم (Bol ٢٠١١). ومن ثم يعتقد الباحث أن فريق الإدارة العليا المكون من إداريين قد يقع في التحيز المركزي أو التساهلي بسبب دواعي اقتصادية أكثر منها سلوكية. ويميل فريق الإدارة العليا المكون من مهنيين لاستخدام نظم قياس الأداء الاستراتيجية لأغراض الرقابة الذاتية والحوار والمناقشة بغرض الابتكار، لذلك يركزون على المعلومات غير المالية (Abernethy and Vagnoni ٢٠٠٤). وقد وجد Jones and Dewing (١٩٩٧) أن مدراء العناية الصحية المهنيين يقاومون الاستخدام الطاعي للرقابات المالية ويفضلون المعلومات غير المالية لأنها تتفق مع اهتمامهم وتركيزهم على العمليات التشغيلية والفنية في المنظمة. ومن ثم يعتقد الباحث أن فريق الإدارة العليا المكون من مهنيين يكون أقل عرضة لتحيز المقاييس العامة. كما يشترك فريق الإدارة العليا عن قرب مع المدراء التشغيليين في التطوير والابتكار لتقديم خدمة أو منتج أفضل. ومن ثم تتطور علاقات العمل لتصبح علاقات شخصية خاصة في ظل ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه، لذلك يعتقد الباحث أن فريق الإدارة العليا المكون من مهنيين قد يقع في التحيز المركزي أو التساهلي لأسباب سلوكية أكثر منها اقتصادية.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- ١- فريق الإدارة العليا الذي يغلب عليه أعضاء ذو خلفية إدارية يميل لاستخدام المقاييس العامة (المالية) أكثر من المقاييس الخاصة (التشغيلية) عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأقسام. أي توجد علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة.
- ٢- فريق الإدارة العليا الذي يغلب عليه أعضاء ذو خلفية مهنية يميل لاستخدام المقاييس الخاصة (التشغيلية) أكثر من المقاييس العامة (المالية) عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأقسام. أي توجد علاقة سالبة بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة.

- ٢- فريق الإدارة العليا الذي يغلب عليه أعضاء ذو خلفية إدارية يميل للتحيز المركزي والتحيز التساهلي في الغالب لأسباب اقتصادية
- ٤- فريق الإدارة العليا الذي يغلب عليه أعضاء ذو خلفية مهنية يميل للتحيز المركزي والتحيز التساهلي في الغالب لأسباب سلوكية.

٣- طريقة البحث:

١-٣ أداة البحث

تم تصميم قائمة استقصاء (أنظر ملحق البحث أ) لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وبناء على فروض الدراسة يوجد لدينا خمسة متغيرات أساسية هي:

١- الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا : وهذا المتغير ينقسم إلى اثنين من المتغيرات الفرعية هما: ١-١ الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا (ADMINISTRATIVE TMT)، ٢-١ الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا (PROFESSIONAL TMT). وتم قياس هذين المتغيرين على النحو التالي: (أ) مقياس العدد، حيث عرض على المستجوب اختيار واحدة من احد عشر احتمالاً لتكوين فريق الإدارة العليا يكون مجموع كل منها ١٠٠%. على سبيل المثال، قد يختار المستجوب الخيار التالي (٩٠% من أعضاء فريق الإدارة العليا إداريين، ١٠% مهنيين). وقد تم إعطاء المستجوب شرح واف عن مفهوم الخلفية المهنية والخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا. (ب) مقياس التعليم، حيث عرض على المستجوب تحديد نسبة الإداريين ضمن فريق الإدارة العليا الذين لهم مؤهلات عليا (بكالوريوس فأكثر) وكذلك الحال بالنسبة للمهنيين. (ج) مقياس الخبرة، حيث عرض على المستجوب تحديد نسبة الإداريين ضمن فريق الإدارة العليا الذين لهم خبرة أكثر من خمس سنوات وكذلك الحال بالنسبة للمهنيين. ثم يتم ترجيح مقياس العدد بمقياس التعليم ومقياس الخبرة لتحديد مؤشر الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا، وذلك بضرب أ × ب × ج .

٢- مقياس الأداء: وهذا المتغير ينقسم إلى اثنين من المتغيرات الفرعية هما:

١-٢ المقاييس العامة المستخدمة في قياس الأداء (COMMON MEASURES)،
٢-٢ المقاييس الخاصة المستخدمة في قياس الأداء (UNIQUE MEASURES). وتم
قياس هذين المتغيرين على مقياس من مائة درجة، حيث عرض على المستجوب اختيار
واحدة من احد عشر احتمالاً لمكونات مقاييس الأداء المستخدمة في قياس الأداء
يكون مجموع كل منها ١٠٠%. على سبيل المثال، قد يختار المستجوب الخيار التالي
(١٠٠% مقاييس عامة و صفر % مقاييس خاصة). وقد تم إعطاء المستجوب شرح واف
عن مفهوم المقاييس العامة ومفهوم المقاييس الخاصة. وتم الاستعانة في التحليل
الإحصائي ببيانات المتغير الفرعي (COMMON MEASURES) للدلالة على وجود تحيز
المقاييس العامة.

٣-٢ التحيز المركزي (CENTRAL BIAS): وتم قياس هذا المتغير باستخدام ثلاثة
عبارات (متغيرات فرعية) تقيس تشتت درجات تقييم الأداء، حيث كلما قل التشتت
زاد التحيز المركزي والعكس صحيح. وجاءت العبارات على النحو التالي: ١-٣ "الفرق
بين القيمة المتوسطة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأصغر قيمة حصل عليها
مدير قسم أو فرع".

٣-٢ "الفرق بين القيمة المتوسطة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأكبر قيمة
حصل عليها مدير قسم أو فرع".

٣-٢ "الفرق بين أعلى قيمة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأقل قيمة حصل
عليها مدير قسم أو فرع". وقد طلب من المستجوب ابداء رأيه على مقياس ليكرت من
خمس درجات (كبير جدا = ٥ : صغير جدا = ١). وقد كشف تحليل الموثوقية Reliability
Statistics أن معامل Cronbach's Alpha يبلغ ٧٨,٩% لهذه المجموعة من المتغيرات،
وأنها ترتبط ببعضها البعض بقدر معقول حيث يتراوح معامل الارتبط من ٠,٧١ : ٠,٤٥.
مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين المتغيرات الفرعية التي تمثل المتغير الاساسي.

٤- التحيز التساهلي (LENIENCY BIAS): وتم قياس هذا المتغير بالوقوف على التوزيع التكراري لدرجات تقييم أداء المرءوسين ، حيث طلب من المستجوب بيان التوزيع النسبي لأداء مدراء الأقسام والفروع مقسم إلى خمس فئات (ضعيف جدا إلى ممتاز) حيث كلما زاد نسبة المدراء الحاصلين على تقييم قريب من درجة النهاية (ممتاز مثلا) كلما كان هناك اعتقاد بأن الرؤساء يتساهلون عند تقييم أداء مرءوسيهـم. فإذا فرض أن ٩٩% من المرءوسين حصلوا على تقدير "ممتاز" و١% حصلوا على تقدير "جيد جدا" دل ذلك على وجود تحيز تساهلي. وتم الاستعانة في التحليل الإحصائي ببيانات المتغير الفرعي "ممتاز" فقط للتدليل على وجود ودرجة التحيز التساهلي.

٥-أسباب التحيز: تم تقسيم هذه الأسباب إلى متغيرين على النحو التالي:

١-٥ الأسباب الاقتصادية للتحيز (ECONOMIC REASONS) وتم قياس هذا المتغير باستخدام ستة متغيرات فرعية (أنظر ملحق البحث أ) وطلب من المستجوب ابداء رأيه في الاسباب الاقتصادية التي يعتقد أنها وراء التحيز وذلك على مقياس ليكرت (موافق تماما = ٥ : غير موافق تماما = ١) وقد كشف تحليل المعولية Reliability Statistics أن معامل Cronbach's Alpha يبلغ ٨٨,٥% لهذه المجموعة من المتغيرات، وأنها ترتبط ببعضها البعض بقدر معقول حيث يتراوح معامل الارتباط من ٠,٣٧ : ٠,٦٩. مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين المتغيرات الفرعية التي تمثل المتغير الاساسي.

٢-٥ الأسباب السلوكية للتحيز (BEHAVIORAL REASONS). وتم قياس هذا المتغير باستخدام خمسة متغيرات فرعية (أنظر ملحق البحث أ) وطلب من المستجوب ابداء رأيه في الاسباب السلوكية التي يعتقد أنها وراء التحيز وذلك على مقياس ليكرت (موافق تماما = ٥ : غير موافق تماما = ١) وقد كشف تحليل المعولية Reliability Statistics أن معامل Cronbach's Alpha يبلغ ٨٢,٦% لهذه المجموعة من المتغيرات، وأنها ترتبط ببعضها البعض بقدر معقول حيث يتراوح معامل الارتبط من ٠,٤٢ : ٠,٦٠. مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين المتغيرات الفرعية التي تمثل المتغير الاساسي.

وللتأكد من وضوح وصدق قائمة الاستقصاء تم عرضها على بعض الزملاء الأكاديميين لأخذ آرائهم، كما تم توزيعها مبدئياً على أربعة من مفردات مجتمع الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك غموض أو لبس في الصياغة أو في ترتيب الاسئلة أو في طريقة قياس بعض المتغيرات. وتم تجميع ودراسة جميع الملاحظات وادخال التعديلات الضرورية على قائمة الاستقصاء بما يضمن وضوح وصدق محتوياتها.

٢-٣ مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة في كل البنوك (٤٠ بنك) وكل شركات التأمين (٢١ شركة) العاملة في جمهورية مصر العربية باعتبارهم المكون الأساسي للقطاع المالي الذي يعتبر قاطرة التنمية في البلاد. كما أن البنوك وشركات التأمين ذات أقسام وفروع كثيرة، وتعمل في بيئة تنافسية تجعلها تعمل باستمرار على قياس وتقييم أداء المدراء في كل الأقسام والفروع. وفي الغالب تربط البنوك وشركات التأمين حوافز ومكافآت المدراء بالأداء، فإذا كان التقييم متحيزاً فسوف يؤدي إلى أضرار مادية ونفسية لمديري الأقسام والفروع. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القطاع المالي في مصر خاصة البنوك تطبق مفاهيم وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن وإن كانت تحت مسميات مختلفة (صالح ٢٠١١؛ محمد ٢٠١١).

وقد أمكن الحصول على عناوين المراكز الرئيسية للبنوك وشركات التأمين من خلال الدخول على موقع بوابة معلومات مصر: <http://www.eip.gov.eg>. ويوضح الجدول رقم (٢) التوزيع الجغرافي لمفردات مجتمع الدراسة، حيث يلاحظ أن ٤٩ مفردة تقع في القاهرة، ١١ مفردة في الجيزة، ومفردة في الاسكندرية.

جدول رقم (٢) التوزيع الجغرافي لمفردات مجتمع الدراسة

توزيع المراكز الرئيسية	القاهرة	الجيزة	الأسكندرية	الإجمالي
البنوك	٣٧	٣	----	٤٠
شركات التأمين	١٢	٨	١	٢١
الإجمالي	٤٩	١١	١	٦١

وتم تحديد مدراء الموارد البشرية بالمراكز الرئيسية للبنوك وشركات التأمين للإجابة عن اسئلة قائمة الاستقصاء باعتبارهم الجهة التي تؤول إليها كل مستندات ومعلومات شئون العاملين خاصة المتعلقة منها بتقييم الأداء. ونظرا لأن معظم مفردات مجتمع الدراسة تقع في القاهرة والجيزة فقد أمكن للباحث زيارة معظم مفردات مجتمع الدراسة. وقد تمت الزيارات في الفترة من مارس إلى يونيو ٢٠١٢م، إلى جانب ارسال نسخ إلكترونية من قائمة الاستقصاء على البريد الإلكتروني لمفردات مجتمع الدراسة. وتم اسقاط المفردات التي ردت إلكترونيا من برنامج الزيارة. وقد أمكن الحصول على عدد ٥٤ قائمة استقصاء مجاب عنها بطريقة صحيحة. ويوضح الجدول رقم (٣) عدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمعادة ونسبة الردود. ويلاحظ أن نسب الاستجابة عالية بسبب الزيارات الميدانية.

جدول رقم (٣) عدد القوائم الموزعة والمعادة ونسبة الردود

البيان	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المعادة والصالحة للتحليل	نسبة الردود
البنوك	٤٠	٣٦	٩٠.٠٠%
شركات التأمين	٢١	١٨	٨٥.٧١%
الإجمالي	٦١	٥٤	٨٨.٥٢%

وقد قام الباحث بتقسيم بيانات مجتمع الدراسة وفقا لفتتي البنوك وشركات التأمين. وبتطبيق اختبار Mann-Whitney U على المتوسطات التراكمية لجميع أسئلة قائمة الاستقصاء لمعرفة ما إذا كان هناك فروق إحصائية معنوية في الرأي بين ردود البنوك وردود شركات التأمين. وقد وجد الباحث عدم وجود فروق معنوية بين الفتتين ($P > 0.05$) ربما للتشابه الكبير بين أعمال البنوك وشركات التأمين ولكونهما ينتميان إلى

قطاع الخدمات المالية. ومن ثم رأى الباحث عدم وجود جدوى تذكر من الاستمرار في تحليل بيانات كل فئة على حدة والمقارنة بينهما.

٤- النتائج:

٤-١ الاحصاءات الوصفية:

يعرض الجدول رقم (٤) القيم الدنيا والعظمي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويتضح من الجدول أن القيم الدنيا صفرية لفرق الإدارة ذات التوجهات الإدارية ADMINISTRATIVE TMT أو المهنية PROFESSIONAL TMT. معنى ذلك أن هناك فرق تتكون من إداريين فقط وفرق تتكون من مهنيين فقط. كما أن صغر قيم الانحراف المعياري للمتغير CENTRAL BIAS يشير إلى وجود التحيز المركزي عند تقييم الأداء في شركات القطاع المالي في مصر. كما أن كبر قيم المتوسط للمتغير LENIENCY BIAS واقترابها من القيمة العظمى مع صغر الانحراف المعياري يشير إلى وجود التحيز التساهلي عند تقييم الأداء في شركات القطاع المالي في مصر.

جدول رقم (٤) الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

Main variables	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
ADMINISTRATIVE TMT	٥٤	.٠٠	٠.٦٥	٠.١٦	٠.١٦
PROFESSIONAL TMT	٥٤	.٠٠	٠.٧٥	٠.٢١	٠.١٦
COMMON MEASURES	٥٤	١٠.٠٠	٩٠.٠٠	٤٨.٥١	٢٣.٥٨
UNIQUE MEASURES	٥٤	١٠.٠٠	٩٠.٠٠	٥١.٤٨	٢٣.٥٨
CENTRAL BIAS	٥٤	١.٠٠	٠٠.٠٤	٢.٤٤	.٧٥
LENIENCY BIAS	٥٤	٨٥.٠٠	٩٩.٠٠	٩٤.٠٥	٣.٣٧
ECONOMIC REASONS OF BIAS	٥٤	١.١٧	٤.٥٠	٢.٧١	٠.٩٥
BEHAVIORAL REASONS OF BIAS	٥٤	١.٤٠	٤.٤٠	٣.١٦	٠.٩٢
Valid N (list wise)	٥٤				

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) أن ٣٢ مفردة (بنسبة ٥٩,٣%) في مجتمع الدراسة يشكل الإداريين فيها ٤٠% فأقل من مجموع أعضاء فريق الإدارة العليا، بينما يمثلون ٥٠% فأكثر في تشكيل فريق الإدارة العليا في ٢٢ مفردة (بنسبة ٤٠,٧%).

كما يلاحظ أن المهنيين يشكلون ٤٠% فأقل من مجموع أعضاء فريق الإدارة العليا في ١٨ مفردة (بنسبة ٣٣,٣%) من مجتمع الدراسة، بينما يشكلون ٥٠% فأكثر من أعضاء فريق الإدارة العليا في ٣٦ مفردة (بنسبة ٦٦,٧%). وهذا يعني أن تشكيل فريق الإدارة العليا في معظم مفردات مجتمع الدراسة يغلب عليه المهنيين.

جدول رقم (٥) التوزيع التكراري لنسب عدد الإداريين والمهنيين في الإدارة العليا

Range	Administrative		Professional	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
٠	٥	٩,٣	١	١,٩
١٠	١٢	٢٢,٢	٢	٣,٧
٢٠	٦	١١,١	٧	١٣,٠
٣٠	٤	٧,٤	٥	٩,٣
٤٠	٥	٩,٣	٣	٥,٦
٥٠	٤	٧,٤	٤	٧,٤
٦٠	٣	٥,٦	٥	٩,٣
٧٠	٥	٩,٣	٤	٧,٤
٨٠	٧	١٣,٠	٦	١١,١
٩٠	٢	٣,٧	١٢	٢٢,٢
١٠٠	١	١,٩	٥	٩,٣
Total	٥٤	١٠٠	٥٤	١٠٠

وبفحص الجدول رقم (٦) نجد أن ١٥ مفردة (بنسبة ٢٧,٨%) في مجتمع الدراسة بها ٤٠% فأقل من الإداريين لديهم تعليم عالي، ٣٩ مفردة (بنسبة ٧٢,٢%) بها ٥٠% فأكثر من الإداريين لديهم تعليم عالي (بكالوريوس فأكثر). وعلى الجانب الآخر، نجد أن ١٨ مفردة (بنسبة ٣٣,٣%) بها ٤٠% فأقل من المهنيين لديهم تعليم عالي، ٣٦ مفردة (بنسبة ٦٦,٧%) بها ٥٠% فأكثر من المهنيين لديهم تعليم عالي. وهذا يدل على أن

معظم أعضاء فريق الإدارة العليا لديهم تعليم عالي سواء كانوا من الإداريين أو المهنيين في الإدارة العليا لمفردات مجتمع الدراسة.
جدول رقم (٦) التوزيع التكراري لنسبة الإداريين والمهنيين في الإدارة العليا الذين لهم تعليم عالي (بكالوريوس فأكثر)

Range	Administrative		Professional	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
٠	٥	٩,٣	١	١,٩
١٠	٠	٠	٠	٠
٢٠	١	١,٩	٢	٣,٧
٣٠	٢	٣,٧	٠	٠
٤٠	٧	١٣,٠	١٥	٢٧,٨
٥٠	٩	١٦,٧	١٠	١٨,٥
٦٠	١٣	٢٤,١	٥	٩,٣
٧٠	٥	٩,٣	١٥	٢٧,٨
٨٠	٧	١٣,٠	٥	٩,٣
٩٠	٥	٩,٣	١	١,٩
١٠٠	٠	٠	٠	٠
Total	٥٤	١٠٠	٥٤	١٠٠

ويوضح الجدول رقم (٧) أن ١٣ مفردة (بنسبة ٢٤,١%) في مجتمع الدراسة بها ٤٠% فأقل من الإداريين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات في نفس المنظمة، ٤١ مفردة (بنسبة ٧٥,٩%) بها ٥٠% فأكثر من الإداريين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات. كما يوضح الجدول أن ١٧ مفردة (بنسبة ٣١,٥%) بها ٤٠ فأقل من المهنيين لديهم خبرة أكثر من ٥ سنوات في نفس المنظمة، ٣٧ مفردة (بنسبة ٦٨,٥%) بها ٥٠% فأكثر من المهنيين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات. ويؤشر ذلك على أن معظم أعضاء فريق الإدارة العليا لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات في نفس مكان العمل سواء كانوا إداريين أو مهنيين في الإدارة العليا لمفردات مجتمع الدراسة.

ويوضح جدول التوزيع التكراري لمقاييس تقييم الأداء رقم (٨) أن ٢١ مفردة (بنسبة ٣٨,٩%) تعتمد على ٦٠% فأكثر من المقاييس العامة عند تقييم أداء مدراء الأقسام والفروع. بينما وجد أن ٢٩ مفردة (بنسبة ٥٣,٧%) تعتمد على ٦٠% فأكثر من المقاييس الخاصة عند تقييم أداء مدراء الأقسام والفروع. وهذا يدل أن أكثر من نصف شركات القطاع المالي في مصر تعتمد أكثر على المقاييس الخاصة في تقييم الأداء وهي مقاييس غير مالية واستراتيجية، ربما بسبب البيئة التنافسية المتصاعدة التي زادت من حدتها البنوك وشركات التأمين الأجنبية التي تعمل في مصر. ونستنتج من ذلك أن تحيز المقاييس العامة محدود بين شركات القطاع المالي في مصر.

جدول رقم (٧) التوزيع التكراري لنسبة الإداريين والمهنيين في الإدارة العليا الذين لهم

خبرة أكثر من خمس سنوات

Range	Administrative		Professional	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
٠	٥	٩,٣	١	١,٩
١٠	٠	٠	٠	٠
٢٠	٠	٠	٥	٩,٣
٣٠	١	١,٩	٦	١١,١
٤٠	٧	١٣,٠	٥	٩,٣
٥٠	٨	١٤,٨	٥	٩,٣
٦٠	١٠	١٨,٥	٥	٩,٣
٧٠	١١	٢٠,٤	٩	١٦,٧
٨٠	١٠	١٨,٥	٩	١٦,٧
٩٠	١	١,٩	٩	١٦,٧
١٠٠	١	١,٩	٠	٠
Total	٥٤	١٠٠	٥٤	١٠٠

ويدل جدول التوزيع التكراري للتحيز المركزي والتساهلي رقم (٩) أن الفروق بين درجات تقييم أداء مدراء الأقسام والفروع صغيرة أو صغيرة جدا (أقل من المتوسط ٣

على مقياس ليكرت) في ٣٤ مفردة (بنسبة ٧٠,٤%) ويؤيد ذلك صغر الانحراف المعياري لإحصاء هذا المتغير (٠,٧٥) والذي يقيس تشتت درجات التقييم. وهذا يؤشر على وجود التحيز المركزي في معظم شركات القطاع المالي في مصر. ويشير الجدول رقم (٩) أيضا أن ٤٩ مفردة (بنسبة ٩٠,٧%) يحصل ٩٠% فأكثر من العاملين بها على درجات تقييم قريبة من النهاية (تقدير ممتاز). وهذا يؤشر على وجود التحيز التساهلي أيضا في معظم شركات القطاع المالي في مصر.

جدول رقم (٨) التوزيع التكراري لمقاييس تقييم الأداء

Range	Common measures		Unique measures	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
١٠	٣	٥,٦	٣	٥,٦
٢٠	٤	٧,٤	٨	١٤,٨
٣٠	١٤	٢٥,٩	٦	١١,١
٤٠	٨	١٤,٨	٤	٧,٤
٥٠	٤	٧,٤	٤	٧,٤
٦٠	٤	٧,٤	٨	١٤,٨
٧٠	٦	١١,١	١٤	٢٥,٩
٨٠	٨	١٤,٨	٤	٧,٤
٩٠	٣	٥,٦	٣	٥,٦
Total	٥٤	١٠٠	٥٤	١٠٠

٢-٤ تحليل الارتباط

يوضح جدول رقم (١٠) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة والذي يشير إلى أن هناك ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٧٥) بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا ADMINISTRATIVE TMT واستخدام المقاييس العامة للأداء COMMON MEASURES بينما وجد أن هناك علاقة معنوية سالبة (-٠,٦٠) بين الخلفية المهنية PROFESSIONAL TMT لفريق الإدارة العليا واستخدام المقاييس العامة للأداء COMMON MEASURES. وعلى الجانب الأخر وجد أن هناك علاقة معنوية موجبة

قوية (٠,٦٠) بين الخلفية المهنية TMT PROFESSIONAL لفريق الإدارة العليا واستخدام المقاييس الخاصة للأداء UNIQUE MEASURES بينما وجد أن هناك علاقة معنوية سالبة (- ٠,٧٥) بين الخلفية الإدارية ADMINISTRATIVE TMT لفريق الإدارة العليا واستخدام المقاييس الخاصة للأداء UNIQUE MEASURES وهذا يوضح أن الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا تؤثر بشدة في اختيار نوعية مقاييس الأداء عند تقييم أداء مدراء الأقسام. وهذا يدعم صحة الفرض الأول والثاني بأن هناك علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة. وعلاقة معنوية سالبة بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة.

جدول رقم (٩) التوزيع التكراري للتحيز المركزي والتساهلي

CENTRAL BIAS			LNIENCY BIAS		
Average	Frequency	Percent	Range	Frequency	Percent
١	١	١,٩	٨٥	٢	٣,٧
			٨٨	٣	٥,٦
١,٣٣	٣	٥,٦	٩٠	٣	٥,٦
			٩١	٣	٥,٦
١,٦٧	٨	١٤,٨	٩٢	٣	٥,٦
٢	١٠	١٨,٥	٩٣	٧	١٣,٠
٢,٣٣	١٢	٢٢,٢	٩٤	٤	٧,٤
٢,٦٧	٤	٧,٤	٩٥	٩	١٦,٧
٣	٣	٥,٦	٩٦	٨	١٤,٨
٣,٣٣	٧	١٣,٠	٩٧	٤	٧,٤
٣,٦٧	٤	٧,٤	٩٨	٤	٧,٤
٤	٢	٣,٧	٩٩	٤	٧,٤

CENTRAL BIAS			LENIENCY BIAS		
Average	Frequency	Percent	Range	Frequency	Percent
١	١	١,٩	٨٥	٢	٢,٧
			٨٨	٣	٥,٦
١,٢٢	٣	٥,٦	٩٠	٣	٥,٦
			٩١	٣	٥,٦
١,٦٧	٨	١٤,٨	٩٢	٣	٥,٦
٢	١٠	١٨,٥	٩٣	٧	١٣,٠
٢,٢٢	١٢	٢٢,٢	٩٤	٤	٧,٤
٢,٦٧	٤	٧,٤	٩٥	٩	١٦,٧
٣	٣	٥,٦	٩٦	٨	١٤,٨
٣,٢٢	٧	١٣,٠	٩٧	٤	٧,٤
٣,٦٧	٤	٧,٤	٩٨	٤	٧,٤
٤	٢	٣,٧	٩٩	٤	٧,٤
Total	٥٤	١٠٠,٠	TOTAL	٥٤	١٠٠,٠

وعلى الرغم من أن الإحصاءات الوصفية أشارت إلى وجود التحيز المركزي والتحيز التساهلي عند تقييم الأداء في معظم مفردات مجتمع الدراسة، إلا أن تحليل الارتباط لم يكشف عن وجود علاقة معنوية بين الخلفية الإدارية ADMINISTRATIVE TMT أو المهنية PROFESSIONAL TMT لفريق الإدارة العليا، التحيز المركزي CENTRAL BIAS والتحيز التساهلي LENIENCY BIAS. وهذا يعني أن الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا ليس لها علاقة بوجود التحيز المركزي والتحيز التساهلي من عدمه.

وربما يرجع ذلك إلى ثقافة وعادات المجتمع والتي تدفع إلى وجود هذين النوعين من التحيز بغض النظر عن الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة.

جدول رقم (١٠) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

VARIABLES	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١-ADMINISTRATIVE TMT	١,٠٠						
٢-PROFESSIONAL TMT	-.٥٨**	١,٠٠					
٣-COMMON MEASURES	.٧٥**	-.٦٠**	١,٠٠				
٤-UNIQUE MEASURES	-.٧٥**	.٦٠**	-.٩٩**	١,٠٠			
٥- CENTRAL BIAS	-.٠٥	.٠٧	-.٠٥	.٠٥	١,٠٠		
٦- LENIENCY BIAS	.١٧	-.١١	.٠٣	-.٠٢	-.١٤	١,٠٠	
٧-ECONOMIC REASONS OF BIAS	.٧١**	-.٦٥**	.٧٣**	-.٧٣	-.١٩	.١٨	١,٠٠
٨-BEHAVIORAL REASONS OF BIAS	-.٦١**	.٦٣**	-.٧١**	.٧١**	.١٥	-.١٥	-.٨٣**

**Correlation is significant at the .٠١ level (٢-tailed)

كما يشير جدول تحليل الارتباط رقم (١٠) إلى وجود علاقة معنوية موجبة قوية (٠,٧١) بين الخلفية الإدارية ADMINISTRATIVE TMT لفريق الإدارة العليا والأسباب الاقتصادية للتحيز ECONOMIC REASONS OF BIAS ، بينما توجد علاقة معنوية سالبة (-٠,٦٥) بين الخلفية المهنية PROFESSIONAL TMT لفريق الإدارة العليا والأسباب الاقتصادية للتحيز. من ناحية أخرى يكشف جدول تحليل الارتباط عن وجود علاقة معنوية موجبة قوية (٠,٦٣) بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا والأسباب

السلوكية للتحيز BEHAVIORAL REASONS OF BIAS ، بينما توجد علاقة معنوية سالبة (-0,61) بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا والأسباب السلوكية للتحيز. وتدعم علاقات الارتباط هذه صحة الفرض الثالث والرابع بأن التحيز المركزي والتساهلي لفريق الإدارة العليا ذو الخلفية الإدارية يكون لأسباب اقتصادية بينما يكون لأسباب سلوكية بالنسبة لفريق الإدارة العليا ذو الخلفية المهنية. ومعنى ذلك أن التحيز المركزي والتساهلي موجودان بغض النظر عن الخلفية الإدارية ولكن يختلف سبب التحيز باختلاف الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا .

٤-٣ تحليل الانحدار

كشفت تحليل الارتباط السابق عن وجود علاقة بين الخلفية الإدارية والخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا من ناحية وتحيز المقاييس العامة من ناحية أخرى. بينما لم يكشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة بين الخلفية الإدارية والخلفية المهنية من ناحية والتحيز المركزي والتساهلي من ناحية أخرى. لذلك يقتصر تحليل الانحدار هنا على شكل العلاقة بين الخلفية الإدارية والخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا من ناحية وتحيز المقاييس العامة من ناحية أخرى، بافتراض - وفقاً لهدف البحث - أن الخلفية الإدارية والخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا متغيرين مستقلين ، وتحيز المقاييس العامة متغير تابع. وتأخذ الصيغة الرياضية لهذه العلاقة الشكل التالي:

$$CM = a_0 + a_1 ADMTMT + a_2 PROTMT + e$$

حيث CM اختصار للمتغير COMMON MEASURES وهو يعبر عن تحيز المقاييس العامة، ADMTMT اختصار للمتغير ADMINISTRATIVE TMT، PROTMT اختصار للمتغير PROFESSIONAL TMT. وترمز e للخطأ المعياري. يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الذي يفترض أن الخلفية الإدارية ADMTMT والخلفية المهنية PROTMT لفريق الإدارة العليا تفسر التغير في استخدام المقاييس العامة CM في تقييم أداء مدراء الأقسام. وتدل النتائج أن

المتغيرين المستقلان قادران على تفسير ٥٨% من التباين في المتغير التابع. وهذا يتضح من قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.58$). ونظرا لأن القيمة الاحتمالية لاختبار F معنوية (P. Value = 0.00) فإن هذا يعني أن قيمة واحد على الأقل من معاملات المتغيرين المستقلين لا تساوي الصفر، ويحدد ذلك اختبار T. وبالنظر إلى الجدول رقم (١١) نجد أن اختبارات T معنوية ($P = 0.00$) بالنسبة للمتغير ADMTMT وله معامل موجب يبلغ (٨٧,٦٤) وهذا يعني أنه كلما زادت الخلفية الإدارية بمقدار وحدة واحدة زاد ميل (تحيز) فريق الإدارة العليا لاستخدام المقاييس العامة في تقييم أداء مدراء الأقسام بمقدار ٨٨ وحدة تقريبا. وهذا يؤيد صحة الفرض الأول: "توجد علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة". وبالنظر إلى الجدول رقم (١١) مرة أخرى، نجد أن اختبارات T معنوية ($P = 0.02$) بالنسبة للمتغير PROTMT وله معامل سالب يبلغ (-٣٦,٥٩) وهذا يعني أنه كلما زادت الخلفية المهنية بمقدار وحدة واحدة قل ميل فريق الإدارة العليا لاستخدام المقاييس العامة في تقييم أداء مدراء الأقسام بمقدار ٣٧ وحدة تقريبا. وهذا يؤيد صحة الفرض الثاني: "توجد علاقة عكسية بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة".

نخلص من تحليل الانحدار أن الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا تؤثر بدرجة كبيرة على التحيز عند تقييم أداء مدراء الأقسام في ظل استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار Regression analysis output

	Coefficients	T. Test	P. Value
Constant	٤٢,١٧	٧,٣١	...٠
ADMTAT	٨٧,٦٤	٥,٤٤	...٠
PROTMT	- ٣٦,٥٩	-٢,٣٣	...٠٢

Adj. $R^2 = 0.58$ Std. Error = ١٥,٢٥ F. Test = ٣٧,٨٧ P. Value = 0.00

٥- ملخص البحث والتوصيات:

تتمثل مشكلة البحث في وجود التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بسبب الحكم الشخصي لفريق الإدارة. لذلك استهدف البحث بيان أثر الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مديري الأقسام. ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وشرح لأنواع التحيز وأسبابه، وبيان علاقة الخلفية الإدارية ADMINISTRATIVE TMT والمهنية PROFESSIONAL TMT لفريق الإدارة العليا بالتحيز وأسبابه. وبناء على ذلك تم صياغة أربعة فروض للدراسة. وتم اختبار صحة هذه الفروض بناء على بيانات جمعت من البنوك وشركات التأمين العاملة في مصر باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تحيز المقاييس العامة COMMON MEASURES BIAS، التحيز المركزي CENTRAL BIAS، والتحيز التساهلي LENIENCY BIAS في القطاع المالي في مصر. وأن هناك علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة. بينما كانت العلاقة سالبة بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة العليا وتحيز المقاييس العامة.

كما يظهر التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة بين الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا والتحيز المركزي والتحيز التساهلي. وهذا يعني أن الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة العليا ليس لها علاقة بوجود التحيز المركزي والتحيز التساهلي من عدمه على الرغم من وجودهما في القطاع المالي في مصر. وربما يرجع ذلك إلى ثقافة وعادات المجتمع والتي تدفع إلى وجود هذين النوعين من التحيز بغض النظر عن الخلفية الإدارية أو المهنية لفريق الإدارة.

كما يكشف التحليل عن وجود علاقة موجبة بين الخلفية الإدارية والأسباب الاقتصادية للتحيز المركزي والتساهلي، وعلاقة موجبة بين الخلفية المهنية لفريق الإدارة

العليا والأسباب السلوكية للتحيز المركزي والتساهلي. ومعنى ذلك أن التحيز المركزي والتساهلي موجودان بغض النظر عن الخلفية الإدارية أو المهنية ولكن يختلف سبب وجودهما باختلاف الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا.

وأخيرا كشف تحليل الانحدار عن أن الخلفية الإدارية والمهنية لفريق الإدارة العليا تؤثر بشدة في تحيز المقاييس العامة عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مدراء الأقسام في القطاع المالي في مصر. حيث وجد أن الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا تؤثر إيجابا، بينما وجد أن الخلفية المهنية تؤثر سلبا في التحيز لاستخدام المقاييس العامة في تقييم الأداء.

لكن هناك قيود تحد من استخدام نتائج هذا البحث وهي عدم وجود مقياس للأداء الحقيقي للبنوك وشركات التأمين التي شملها البحث لتكون معيار Benchmark للمقارنة مع الأداء المقرر عنه للحكم عما إذا كان هناك تحيز مركزي أو تساهلي، كما لا يوجد معيار للتوليفة المثلي لاستخدام المقاييس العامة والخاصة في تقييم الأداء للمقارنة مع التوليفة المعمول بها في البنوك وشركات التأمين، للحكم عما إذا كان هناك تحيز في استخدام المقاييس العامة من عدمه. لذلك يوصي البحث بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية يراعي فيها التخلص أو التقليل من أثر هذه القيود. كما يوصي البحث بإجراء دورات تدريبية لفريق الإدارة لزيادة قدراتهم المعرفية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خاصة استخدام المقاييس الخاصة (التشغيلية) في تقييم أداء المرءوسين لارتباطها باستراتيجية البنك أو شركة التأمين. وتدريب فريق الإدارة أيضا على مقاومة المؤثرات السلوكية الناتجة من علاقات العمل التي تؤثر سلبا على سلامة تقييم الأداء. والعمل على شيوع مناخ الشفافية في تقييم أداء المرءوسين واتاحة الفرصة لهم لإبداء ملاحظاتهم مع جدية الرد عليها. كما أن هناك العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن إجرائها على هدي هذه الدراسة وهي دراسة أثر اختلاف الصناعة أو اختلاف الجنس على التحيز عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

المراجع:

- اليباري، هشام فاروق. ٢٠١١. نحو إطار لتكامل القياس المتوازن للأداء (BSC) ومنهجية الستة سيجم الخالية (LSS) في منشآت الأعمال الصناعية. مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة جامعة طنطا. (٢)١: ١٧٣-٢٣٢.
- صالح، رضا إبراهيم. ٢٠١١. أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك التجارية المصرية في ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات. مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة جامعة طنطا. (١)١: ١٢٢-١٧٤.
- عبد الحليم، عمرو محمد سعيد. ٢٠١٠. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة استراتيجية التميز بالتكلفة. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. كلية التجارة جامعة القاهرة ١٠٧٧-٨٩.
- عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح. ٢٠٠٥. العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن والموازنات كأداة للتخطيط والرقابة. مجلة الفكر المحاسبي. قسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة عين شمس (٢)٩: ١٣٧-١٩٦.
- محمد، فهيم أبو العزم محمد. ٢٠٠٨. العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية مدخل بطاقة الأداء المتوازن. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. كلية التجارة جامعة القاهرة (١)٧٠: ٤٣١-٤٦٦.
- محمد، نبيل عبد المنعم. ٢٠١٠. إطار مقترح لاستخدام بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. كلية التجارة جامعة عين شمس (١): ١-١٢٣.

* * *

ملحق (أ)

ملخص قائمة الاستقصاء

التي طُلب من مدير الموارد البشرية في البنك أو شركة التأمين العاملة في مصر الإجابة عليها

١- يتكون فريق الإدارة العليا من أعضاء إداريين و/ أو أعضاء مهنيين. علما بأن الاعضاء الإداريين هم الذين نالوا علومهم في مجال الإدارة مثل الاقتصاد وإدارة الأعمال والمحاسبة والقانون ويقومون بإدارة منظمات اقتصادية تعمل في غير تخصصهم مثل الصحة أو التعليم أو الأمن أو النقل والمواصلات أو الاسكان والمرافق وغيرها. والأعضاء المهنيين هم الذين نالوا علومهم في المجال الذي يعملون فيه مثل دارس الطب الذي يعمل ضمن فريق الإدارة العليا لمستشفى أو دارس هندسة الكهرباء الذي يعمل ضمن فريق الإدارة العليا في شركة توليد وتوزيع الكهرباء.

وبالنسبة للبنوك فإن الخلفية المهنية ترتبط بمؤهلات المدير في العلوم المصرفية والتمويل، وغير ذلك تعتبر خلفيه إدارية. وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين، ترتبط الخلفية المهنية بمؤهلات المدير في علوم التأمين والمخاطر، وغير ذلك تعتبر الخلفية إدارية.

١-١ من فضلك أشر على واحد فقط من الخيارات التالية التي توافق نسب تشكيل فريق الإدارة العليا من كلا من الإداريين والمهنيين في البنك أو شركة التأمين التي تعمل

بها:

الخيار	نسبة اعضاء فريق الإدارة العليا ذو الخلفية الإدارية	نسبة اعضاء فريق الإدارة العليا ذو الخلفية المهنية
١	١٠٠	٠
٢	٩٠	١٠
٣	٨٠	٢٠

الخيار	نسبة اعضاء فريق الإدارة العليا ذو الخلفية الإدارية	نسبة اعضاء فريق الإدارة العليا ذو الخلفية المهنية
٤	٧٠	٣٠
٥	٦٠	٤٠
٦	٥٠	٥٠
٧	٤٠	٦٠
٨	٣٠	٧٠
٩	٢٠	٨٠
١٠	١٠	٩٠
١١	٠	١٠٠

٢-١ يلعب التعليم والخبرة دورا كبيرا في ترشيد الحكم الشخصي لفريق الإدارة العليا عند تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من فضلك أكتب النسبة التي تراها معبرة أمام كل عبارة في الجدول التالي:

النسبة المئوية	مؤشر التعليم والخبرة
	نسبة الإداريين في تشكيل فريق الإدارة العليا الذين لهم تعليم عالي (بكالوريوس فأكثر)
	نسبة المهنيين في تشكيل فريق الإدارة العليا الذين لهم تعليم عالي (بكالوريوس فأكثر)
	نسبة الإداريين في تشكيل فريق الإدارة العليا الذين لهم خبرة أكثر من خمس سنوات في نفس مكان العمل.
	نسبة المهنيين في تشكيل فريق الإدارة العليا الذين لهم خبرة أكثر من خمس سنوات في نفس مكان العمل.

٢- المقاييس العامة هي التي تستخدم في تقييم أداء جميع الأقسام والفروع. والمقاييس الخاصة هي التي تستخدم لتقييم أداء كل قسم أو فرع على حدة. من فضلك أشر على واحد فقط من الخيارات التالية التي تتوافق مع نسب استخدام المقاييس العامة والخاصة عند تقييم أداء مديري الأقسام أو الفروع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها:

الخيار	نسبة استخدام المقاييس العامة في تقييم الأداء	نسبة استخدام المقاييس الخاصة في تقييم الأداء
١	١٠٠	٠
٢	٩٠	١٠
٣	٨٠	٢٠
٤	٧٠	٣٠
٥	٦٠	٤٠
٦	٥٠	٥٠
٧	٤٠	٦٠
٨	٣٠	٧٠
٩	٢٠	٨٠
١٠	١٠	٩٠
١١	٠	١٠٠

٣- من فضلك اختر كلمة مما بين القوسين توافق رأيك في العبارات التالية:

▪ ١-٣ "الفرق بين القيمة المتوسطة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأصغر قيمة حصل عليها مدير قسم أو فرع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها" (كبير جدا - كبير - متوسط - صغير - صغير جدا)

▪ ٣-٢ الفرق بين القيمة المتوسطة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأكبر قيمة حصل عليها مدير قسم أو فرع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها " (كبير جدا- كبير- متوسط- صغير- صغير جدا)

▪ ٣-٣ الفرق بين أعلى قيمة لتقييم أداء مديري الأقسام والفروع وأقل قيمة حصل عليها مدير قسم أو فرع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها " (كبير جدا- كبير- متوسط- صغير- صغير جدا)

٤- من فضلك اعط توزيع نسبي وفقا لتقدير الأداء الذي حصل عليه مديري الأقسام والفروع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها، والذي يقع تحت فئات تقدير الأداء التالية: (استرشد بالمثال الموجود)

فئات تقدير الأداء	ضعيف جدا	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتاز
مثال استرشادي	----	----	٢٠%	٧٠%	١٠%
التوزيع النسبي وفقا لتقدير الأداء الذي حصل عليه مديري الأقسام والفروع في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها (يجب أن يكون المجموع ١٠٠%)					

٥- الأتي عدد من الأسباب التي يعتقد أنها وراء حدوث التحيز عند تقييم اداء مدراء الأقسام في البنك أو شركة التأمين التي تعمل بها. من فضلك ابد رأيك في مدى موافقتك على كل سبب على حدة وفقا للمقياس التالي: (موافق تماما= ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، غير موافق = ٢ ، غير موافق تماما= ١)

أولاً- الأسباب الاقتصادية:

١. عدم توافر القدرات المعرفية لدى فريق الإدارة العليا.
٢. صعوبة المقارنة والتقييم عند استخدام المقاييس الخاصة بكل قسم أو فرع.
٣. عدم قدرة فريق الإدارة العليا على تبرير درجات التقييم المعطاه لمدرء الأقسام والفروع.
٤. نقص المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء خاصة المعلومات الاستراتيجية.
٥. عدم ربط جميع المقاييس باستراتيجية المنظمة.
٦. السهولة النسبية في تشغيل معلومات المقاييس العامة ذهنياً.
٧. أسباب أخرى (أذكرها من فضلك)

ثانياً- الأسباب السلوكية:


١. اعطاء أوزان نسبية كبيرة لمقاييس الأداء التي تعظم المصالح الشخصية لفريق الإدارة العليا وتدنية أوزان مقاييس الأداء الأخرى.
٢. تغيير الأوزان النسبية لمقاييس الأداء من فترة إلى أخرى جرياً وراء المصالح الشخصية.
٣. الشك في جودة أو معولية مقياس الأداء.
٤. العلاقات الشخصية لفريق الإدارة العليا مع رؤساء الأقسام.
٥. تجنب أو تقليل التكاليف الشخصية التي قد يتعرض لها فريق الإدارة العليا.
٦. أسباب أخرى (أذكرها من فضلك)

* * *

Arabic References

1. Al-Ebiary, H. (2011). Towards an Integrated Framework of Balanced Scorecard (BSC) and Lean Six Sigma (LSS) for Manufacturing Companies. *Commerce and Finance Journal: Faculty of Commerce, Tanta University*. Vol 1, No 2, pp 173-232.
2. Saleh, R. (2011). The influence of Using Balanced Scorecard for TheDevelopmentof the Strategic andFinancial Performance of Egyptian Commercial Banks in the Age of Competitiveness and Information Technology. *Commerce and Finance Journal: Faculty of Commerce, Tanta University*. Vol 1, No 1, pp 122-174.
3. Abd-Alhaleem, A. (2010). Using Balanced Scorecard for Managing Cost Advantage Strategy. *Accounting, Management & Insurance Review: Faculty of Commerce, Cairo University*. No 77, pp 1-89.
4. Abd Al-Fatah. M. (2005). The Relationship between Balanced Scorecard and Budgets as a Tool for Planning and Monitoring. *Accounting Thought Journal: Department of Accounting & Auditing, Faculty of Commerce, Ain Shams University*. Vol 9, No 2, pp. 137-196.
5. Mahamed, A. (2008). The Causal Relationships of Egyptian Companies Performance: Introduction into Balanced Scorecard. *Accounting, Management & Insurance Review: Faculty of Commerce, Cairo University*. Vol 7, No 1, pp. 431-466.
6. Mohamed, A. (2010). Proposed framework for Using Balanced Scorecard to Evaluate performance of Egyptian Banks. *Commerce & Economics Review: Faculty of Commerce, Ain Shams University*. No 1, pp. 1-123.

* * *



The Impact of Administrative and Professional Background of the Higher Management Team on Bias when Using Balanced Scorecard to Evaluate Performance of Branch Managers

Dr. Fahim Abo-Alazm Mohamed

Department of Accounting

Suez Institute for Information Management systems Egypt

Abstract:

This research focuses on bias when using Balanced Scorecard to evaluate performance. Bias comes from personal judgments of top management teams. Personal Judgments depend on administrative and professional background of management of team members. Therefore, this research aims to demonstrate the effect of administrative and professional background of the higher management team on bias when using Balanced Scorecard to evaluate performance of branch managers. To achieve this purpose, four hypotheses are formulated and tested by data collected from banks and insurance companies in Egypt through a questionnaire designed for this purpose. Findings provided evidences on the existence of common measure bias, centrality bias, and leniency bias in the Egyptian financial sector. Statistical analysis has found a positive relationship between the administrative background of the higher management team and the common measure bias, whereas it has found a negative relationship between the professional background of the higher management team and the common measure bias. Analysis also demonstrated that there was no relationship between administrative or professional background of the higher management team, on one side, and centrality bias and leniency bias, on the other.