

## The Impact of Leaders' Cognitive Bias on Annual Performance Appraisal: A Field Study in Microfinance Companies

AZHAR MOHSIN SEHEN 

Email: [qwe279057@gmail.com](mailto:qwe279057@gmail.com)

Ministry of Higher Education - Research and Development  
Department .

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.164554.1184>

### ABSTRACT

#### Cite as:

SEHEN ALI, A. (2026). The Impact of Leaders' Cognitive Bias on Annual Performance Appraisal: A Field Study in Microfinance Companies. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(1).



©Authors, 2026, College of Administration Anbar. This is and economics, University of article under the CC BY 4.0 an open-access license

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Received: 2025 / 08 / 29

Accepted: 2025 / 09 / 28

Published: 2026 / 03 / 30

Print ISSN: 1998-8141

Online ISSN: 2706-6010

This study examines the role of cognitive biases among organizational leaders in influencing the objectivity and fairness of annual performance evaluations within microfinance companies. By integrating insights from cognitive psychology with organizational behavior theory, the research posits that recurring patterns of bias—such as confirmation bias, the halo effect, and recency bias, systematically distort leaders' judgments when appraising their subordinates. Such distortions in evaluation not only hinder employees' professional advancement but also reduce their motivation levels and, over time, weaken the overall effectiveness and performance of the institution. The study adopted a multi-method research design, combining quantitative surveys with qualitative interviews conducted across a selected sample of microfinance companies. This methodological approach provided strong empirical evidence of the existence of biases in workplace settings and revealed that leaders' reliance on mental shortcuts and subjective impressions often overrides objective evaluation criteria. The contributions of this study are twofold. First, it enriches the academic literature on performance management by documenting the presence of cognitive biases in non-Western organizational contexts. Second, it proposes practical strategies to mitigate bias in evaluation systems, such as training evaluators on bias-reduction techniques, implementing structured assessment tools, and developing performance frameworks adapted to the cultural specificities of Arab microfinance institutions.

**Keywords:** Cognitive Bias, Performance Appraisals, Leadership, Microfinance Institutions' Behavior.

## تأثير التحيز المعرفي للقادة في تقويم الأداء السنوي: دراسة ميدانية في شركات التمويل الأصغر

م.م. ازهار محسن صحن علي الايمل : [qwe279057@gmail.com](mailto:qwe279057@gmail.com)

وزارة التعليم العالي - دائرة البحث والتطوير

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.164554.1184>

## المستخلص

تستكشف هذه الدراسة دور الانحيازات المعرفية لدى قادة المنظمات في التأثير على موضوعية وعدالة تقييمات الأداء السنوية داخل شركات التمويل الأصغر. ومن خلال الربط بين علم النفس المعرفي ونظرية السلوك التنظيمي، تفترض الدراسة أن هناك أنماطاً متكررة من الانحياز، مثل انحياز التأكيد، وتأثير الهالة، وانحياز الحداثة، تُشوّه بشكل منهجي أحكام القادة عند تقييم مرؤوسيتهم. إن مثل هذه الانحرافات في التقييم لا تعيق فقط تقدم الموظفين المهني، بل تقلل أيضاً من مستويات دافعتهم، وتُضعف على المدى البعيد فعالية المؤسسة وأدائها العام.

اعتمدت الدراسة منهجية متعددة الأساليب، إذ جمعت بين الاستبانات الكمية والمقابلات النوعية مع عينة مختارة من شركات التمويل الأصغر. وقد أتاح هذا التصميم البحثي تقديم دليل تجريبي قوي على وجود الانحيازات في بيئة العمل، كما كشف أن اعتماد القادة على الاختصارات الذهنية والانطباعات الذاتية يؤدي في الغالب إلى تهميش المعايير الموضوعية للتقييم. تمثل مجتمع الدراسة في شركات التمويل الأصغر في الدول العربية الناطقة بالعربية، وتشمل مصر، الأردن، لبنان، المغرب، تونس، والإمارات العربية المتحدة، بينما تكونت العينة من 120 مشاركاً من المديرين والموظفين العاملين فيها.

وتكمن إسهامات هذه الدراسة في جانبين رئيسيين: أولاً، إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأداء من خلال توثيق الانحيازات المعرفية في سياقات تنظيمية غير عربية. وثانياً، اقتراح سبل عملية للحد من الانحياز في أنظمة التقييم، مثل تدريب المقيمين على استراتيجيات تقليل الانحياز، واستخدام أدوات تقييم مُهيكلية، وتطوير أطر تقييم تراعي الخصوصيات الثقافية لمؤسسات التمويل الأصغر العربية. كما توصلت النتائج إلى أن الانحيازات الأكثر حضوراً في سياق شركات التمويل الأصغر هي انحياز التأكيد وانحياز الحداثة، بينما كان تأثير الهالة أقل نسبياً. وأظهرت نتائج التحليل أن تطبيق أدوات تقييم معيارية وتدريب القادة على استراتيجيات الحد من الانحياز أدى إلى تحسين ملحوظ في عدالة ودقة التقييمات السنوية.

الكلمات المفتاحية: الانحياز المعرفي، تقييمات الأداء، القيادة، سلوك مؤسسات التمويل الأصغر.

## المقدمة

تُوضع أنظمة تقييم الأداء لقياس قيمة الفرد، وتعزيز نموه، والمساعدة في ترسيخ العمل الجماعي بين الموظفين. ومع ذلك، فإن أحكام البشر - وخصوصًا على المستويات الإدارية العليا، تميل إلى أن تكون قرارات ذاتية أكثر منها مبنية على أدلة موضوعية، مما يجعل الثقة في مثل هذه الأنظمة تتزايد بشكل متبادل. تُعد تقييمات الأداء مهمة في أي مؤسسة تمويل أصغر، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، نظرًا لمحدودية الموارد التنظيمية ورأس المال البشري، وهنا تكتسب هذه التقييمات دورًا حاسمًا في عملية التطور، سواء كانت المؤسسات تعتمد نظم تصنيف رسمية أو حوافز مرتبطة بها أو حتى مجرد أنظمة تقدير معنوي.

ومع ذلك، تظل التقييمات عُرضة للانحيازات النفسية لدى المقيمين. في هذه الورقة، نسلط الضوء على الكيفية التي يعمل بها الانحياز المعرفي كجزء من عملية تقييم الأداء، وأن القرارات المتعلقة بالقيادة تُتخذ غالبًا بناءً على اختصارات ذهنية وقواعد مبسطة (Heuristics) تُخفي التقييم الموضوعي الذي يُفترض أن يتم. وتُسهم الدراسة في إثراء المعرفة من خلال معالجة هذه المسألة في مجال قلما حظي بالدراسة، وهو مؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي.

يهدف البحث إلى تحديد أكثر الانحيازات المعرفية شيوعًا التي تؤثر على قرارات تقييم الأداء التي يتخذها القادة في منظمات التمويل الأصغر وتقييم أثر هذه الانحيازات على نتائج تقييم الأداء، ومستوى رضا الموظفين، والإحساس بالعدالة داخل المؤسسات. بالإضافة إلى تقديم إرشادات تهدف إلى الحد من الانحياز في أنظمة التقييم داخل مؤسسات التمويل الأصغر.

يستعرض الفصل الأول الأدبيات السابقة المتعلقة بالانحيازات المعرفية وتقييم الأداء، الفصل الثاني يتناول الإطار النظري ومنهجية البحث، الفصل الثالث يعرض تحليل البيانات والنتائج، وأخيرًا الفصل الرابع يتناول المناقشة والتوصيات العملية.

تكمن مشكلة البحث في أن تقييمات الأداء في شركات التمويل الأصغر العربية قد تتأثر بانحيازات معرفية غير مدروسة، وهو ما يؤدي إلى تهميش المعايير الموضوعية وتراجع العدالة التنظيمية. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة لتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين نظم التقييم وتعزيز العدالة المهنية.

كما يطرح البحث أسئلة أساسية وهي:

- ما هي أكثر الانحيازات المعرفية شيوعًا التي يُظهرها القادة أثناء إجراء تقييمات الأداء؟
- كيف تؤثر هذه الانحيازات على نتائج تقييم الأداء وعلى مدى عدالته؟
- كيف يتم تعزيز أو مقاومة هذه الانحيازات المعرفية من خلال العوامل التنظيمية والثقافية الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر؟
- كيف يمكن الحد من هذا الانحياز عند تقييم النتائج والاكتشافات؟

## أهمية الدراسة

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي والممارسة العملية على حد سواء. فعلى المستوى التطبيقي، تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بالانحياز المعرفي في تقييمات الأداء داخل شركات التمويل الأصغر، لا سيما في المنطقة العربية، وهي فجوات لم تُعطِ النظرية الحالية إجابات شافية بشأنها. حيث تركز معظم الدراسات الحالية على شركات كبرى متعددة الجنسيات أو على البيانات المؤسسية الغربية، مع إهمال نسبي للمؤسسات المحلية التي تخدم فئات سكانية ذات هشاشة اقتصادية.

أما على المستوى المؤسسي، فقد تساعد نتائج هذه الدراسة مديري الموارد البشرية ورؤساء المؤسسات في قطاع التمويل الأصغر على تطوير أنظمة تقييم أكثر عدالة ووضوحًا، مما يُسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين معدلات الاحتفاظ بهم، وبناء مؤسسات أكثر كفاءة وفعالية.

## المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على تصميم بحثي ذي منهج مختلط (Mixed-Methods) يشمل الجزء الكمي استخدام استبيان مُنظَّم تم جمعه من الموظفين والمديرين في عدد من مؤسسات التمويل الأصغر المختارة في المناطق الحضرية وشبه الحضرية. أما الجزء النوعي، فقد أُجري من خلال سلسلة من المقابلات المتعمقة مع القيادات العليا والمتخصصين في الموارد البشرية، بهدف الكشف عن الجوانب غير الظاهرة التي لم يتم التقاطها من خلال الاستبيان. تم تنفيذ العمل الميداني داخل ثلاث شركات تمويل أصغر في المغرب، الأردن، ومصر، وذلك لضمان موافاة البيانات مع السياق الثقافي المحيط.

## فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة سلبية بين التحيز المعرفي للقادة وإدراك العدالة في تقييمات الأداء السنوية للموظفين.  
**الفرضية الثانية:** تختلف مستويات العدالة المتصورة بين المؤسسات الثلاث بشكل دال إحصائيًا.  
**الفرضية الثالثة:** يمكن للتحيزات المعرفية المحددة (تحيز الزمن القريب، تأثير الهالة، المحسوبية القائمة على العلاقات) التنبؤ بعدم رضا الموظفين عن نتائج التقييم السنوي.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27 وفقًا للآتي:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، التكرارات) لتحديد أنواع التحيز وانتشارها بين المشاركين.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لاختبار العلاقة بين التحيز المعرفي والعدالة المتصورة.

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) : لتقييم الفروق بين المؤسسات الثلاث في مستوى العدالة المتصورة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) : لدراسة القدرة التنبؤية للانحيازات المحددة على عدم رضا الموظفين.
- تحليل العامل (Factor Analysis) : للتحقق من الصلاحية البنائية للاستبيان.

## مراجعة الأدبيات

تتناول هذه الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بالتحيز المعرفي في القيادة وتأثيره النفسي على أداء مؤسسات التمويل الأصغر. وقد استلهمنا في هذا السياق من مصادر عربية وإنجليزية تعالج ذات الإشكالية، بهدف تأطير النقاش ضمن سياقات ثقافية وتنظيمية متعددة.

## الخلفية النظرية لتحيزات القيادة المعرفية

تشير التحيزات المعرفية إلى أخطاء منهجية في الحكم ناتجة عن اختصارات ذهنية (Heuristics) نستخدمها لفهم المعلومات واتخاذ القرارات. وقد كان كل من كهنمان وتفيرسكي أول من أثبت وجود هذه التحيزات في عملية اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.

وفي السياق التنظيمي، غالبًا ما يعتمد القادة في تقييمهم لسلوكيات ونتائج المرؤوسين المعقدة على المعالجة الذهنية الحسية أو التقديرية. (Heuristic Processing)

يصف كهنمان هذه الظاهرة بمبدأ "WYSIATI" (ما تراه هو كل ما هو موجود)، أي أن الاستنتاجات المسبقة تنشأ عن معلومات غير مكتملة، بينما يتشكل الرأي من خلال الإدراك والذاكرة. (Kahneman, 1985: 85) وتزداد خطورة هذه الظاهرة في مواقف مثل تقييمات الأداء، حيث تختلط البيانات الموضوعية بالانطباعات الشخصية.

وقد عرّف السالمي التحيز المعرفي بأنه: "ميل القائد إلى اتخاذ قرارات بناءً على تجارب شخصية أو تصورات نمطية سابقة"، مما يؤثر سلبًا على مصداقية التقييم الوظيفي ويقلل من عدالته، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل الإدارية الهرمية (السالمي، 2019: 25).

## أنواع رئيسية من التحيز في تقييم الأداء

## تأثير الهالة وتأثير القرن (Halo and Horn Effects)

يشير تأثير الهالة إلى الميل لتعميم صفة إيجابية واحدة أو إنجاز معين قام به الموظف على كافة جوانب تقييم الأداء. وفي المقابل، يحدث تأثير القرن عندما تُلقى سمة سلبية واحدة بظلالها على التقييم العام للموظف، مما يؤدي إلى حكم غير عادل.

وفقاً لبحث أجرته **Cooper et al.**، يُعتبر تأثير الهالة أحد أكثر مصادر التشويه شيوعاً في تقييمات القيادة. وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في سياقات مثل مؤسسات التمويل الأصغر، حيث قد يشرف مشرف واحد على عدد كبير من الموظفين، مما يُصعب تقديم تقييمات فردية دقيقة (Cooper et al., 2019: 12). كما أشار حمزة إلى أن: "التأثير الهالي يظهر بشكل واضح في المؤسسات الصغيرة حيث تكون العلاقات شخصية أكثر من كونها مهنية، مما يؤدي إلى تقييمات غير موضوعية" (حمزة، 2019: 47).

### التحيز الزمني: تحيز الحداثة وتحيز الأولوية (Recency and Primacy Bias)

يؤدي تحيز الحداثة إلى أن يُولي القادة اهتماماً مفرطاً للأحداث أو السلوكيات الأخيرة عند تقييم الأداء، في حين يعطي تحيز الأولوية أهمية مفرطة للانطباعات الأولى، حتى وإن لم تعكس الأداء العام للفرد. وقد وجدت دراسة طولية أجراها **DeNisi & Murphy** أن 65% من المديرين في عينتهم أعطوا أولوية لأداء الموظف خلال الربع الأخير من فترة التقييم، وتجاهلوا الأداء في الفترات السابقة (DeNisi & Murphy, 2017: 25) وفي السياق العربي، تشير دراسة العتيبي إلى أن: "التحيز الزمني يشكل تهديداً خطيراً للعدالة التنظيمية في مؤسسات التمويل، خاصة في غياب سجلات أداء دقيقة أو متابعة دورية" (العتيبي، 2020: 19).

### التحيز على المستويين الثقافي والمؤسسي

قد تتأثر عملية تقييم الأداء بنمط ملحوظ من التراتبية والاعتماديات والعلاقات الشخصية، إلى جانب ممارسات الفساد داخل الثقافة التنظيمية العربية التقليدية. وتشير الواقعية إلى أن البنى الاجتماعية والثقافية في المجتمعات العربية تتسم بالتراتبية وارتفاع مسافة السلطة، إضافة إلى النزعة الجماعية (Hofstede, 2001: 88) وهي عوامل قد تُعزز من التحيزات الضمنية والمحابة غير المعلنة في تقييمات الأداء.

وقد ورد في دراسة الطيب أن: "التحيز القائم على العلاقات الشخصية منتشر في بيئات العمل العربية، مما يجعل تقييم الأداء يخضع في كثير من الأحيان للاعتبارات الاجتماعية أكثر من الاعتبارات الموضوعية" (الطيب، 2022: 19). وتُعد هذه الظاهرة أكثر بروزاً في مؤسسات التمويل الأصغر، حيث ينشأ عدد كبير من المديرين من داخل المؤسسة نفسها، ويشاركون مع الموظفين في روابط ثقافية أو عائلية. وهذا قد يُنتج نظاماً إدارياً قائماً على العلاقات الشخصية، ويؤدي إلى تقييمات قائمة على الولاء بدلاً من الكفاءة والجدارة (Churchill & Frankiewicz, 2006: 132).

### التحيز المعرفي والعدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى الإنصاف في إجراءات المؤسسة وتعاملاتها. ووفقًا لـ Colquitt et al., وفي دراسة لاحقة أجراها **Cropanzano et al.** تبين أن التحيز المعرفي يؤثر سلبيًا على إدراك العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع الثقة في القيادة، وانخفاض مستويات الانخراط الوظيفي (Cropanzano et al, 2015:32 ; Colquitt et al, 2015:327).

وفي سياق تقييم الأداء، يمكن أن يؤدي وجود التحيز في التقييمات إلى ظاهرة تُعرف بـ "سياسة التقييم (Appraisal Politics)"، حيث لا يقوم الموظفون بتعديل سلوكهم لتحسين الأداء، بل يركزون على إدارة الانطباعات فقط (Longenecker, 1993: 29). وقد أشار المغربي إلى أن: "غياب العدالة في التقييم نتيجة التحيز المعرفي يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وزيادة معدل دوران الموظفين" (المغربي، 2018: 110).

### التحيز في مؤسسات التمويل الأصغر

إن عدم رسمية الهياكل القيادية، وضعف تدريب الموارد البشرية، وطبيعة العمليات المجتمعية تجعل مؤسسات التمويل الأصغر عرضة بشكل خاص لتحيزات في تقييم الأداء. حيث يتشابه المسؤولون التنفيذيون في هذه المؤسسات في خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية مع الموظفين، مما يزيد من احتمالية التحيز لصالح الجماعة الداخلية (In-group Favoritism)

وقد خلصت دراسة **Ledgerwood et al.** إلى أن مؤسسات التمويل الأصغر غالبًا ما تُعطي الأولوية للامتداد الاجتماعي والخدمات المجتمعية على حساب بناء القدرات الداخلية. ونتيجة لذلك، يتم تهميش إدارة الأداء لصالح مراجعات غير رسمية وذاتية يقودها القاديون في الغالب (Ledgerwood et al., 2013: 211).

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة الشريف حول مؤسسات التمويل الصغير في المغرب إلى أن: "أكثر من 40% من الموظفين يشعرون أن تقييماتهم السنوية غير عادلة وتعتمد على المزاجية أو العلاقات الشخصية مع المدير المباشر" (الشريف، 2017: 205).

### الأسس النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على نموذجين نظريين رئيسيين:

نظرية التقييم المعرفي (Deci & Ryan, 1985: 33): تُشير إلى أن الطريقة التي يُقيم بها القادة أداء الموظفين تؤثر بشكل مباشر على الدافعية الذاتية لديهم. فالتقييمات المتحيزة تُضعف من شعور الموظف بالاستقلالية والكفاءة، مما يؤدي إلى ضعف التفاعل والارتباط بالعمل.

نظرية الإسناد (Heider, 1958: 92): تُوضح أن الحكم الأولي للقادة يجعلهم يُرجعون نجاح أو فشل الموظف إلى سماته الشخصية بدلاً من الظروف المحيطة أو السياق، وهو ما يُعد من أبرز مصادر التحيز في التقييمات الإدارية.

## الفجوات في الأدبيات

رغم أن الأدبيات الحالية المتعلقة بالتحيز المعرفي وفيرة ضمن سياق الأعمال التقليدية، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع ضمن سياقات مؤسسات التمويل الأصغر، خاصة في المنطقة العربية. أمثلة على التحيز في مؤسسات التمويل الأصغر العربية: تعكس مجتمعاتنا أنماطاً ثقافية واجتماعية تُسهم في ترسيخ هذه التحيزات وتعزيزها، من خلال الأعراف المجتمعية التي تُؤطر السلوك التنظيمي. تختير هذه الورقة تلك الأبعاد من خلال استهداف الموارد التدخلية إحصائياً نحو ممارسات وتوصيات ميدانية مخصصة للمؤسسات الاجتماعية ذات الموارد المحدودة والتأثير العالي، مثل مؤسسات التمويل الأصغر. وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات، وتقديم دليل تجريبي، إلى جانب مقترحات تطبيقية متوافقة مع السياقات الثقافية الخاصة.

## منهجية البحث

يشمل تصميم البحث مجتمع الدراسة والعينة، وأدوات جمع البيانات، وصحة وموثوقية البيانات، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي المستخدم لتحليل تأثير التحيزات المعرفية على تقييمات الأداء السنوية في شركات التمويل الأصغر.

## تصميم البحث

يعتمد هذا البحث على تصميم ذي منهجية مختلطة (Mixed-Methods)، يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، بهدف توفير عملية منهجية وشاملة لتحديد وتصنيف التحيزات المعرفية في تقييمات الأداء. تتمثل فائدة النهج الكمي في قدرته على رصد أنماط التحيز وقياس الآثار المُدرَكة الناتجة عنها، في حين يتيح النهج النوعي الإجابة عن أسئلة مختلفة تتعلق بمنطق القادة، ومعتقداتهم، والعوامل الثقافية المؤثرة في قراراتهم. وقد تم اختيار هذا التصميم من أجل:

- تحقيق موثوقية البيانات من خلال التثليث المنهجي (Triangulation).
- توفير سياق تفسيري غني، خصوصاً ضمن السياقات الثقافية العربية.
- تمكين فهم أعمق للإدراكات المتكوّنة لدى الموظفين، ونوايا القيادات الإدارية أثناء عمليات التقييم.

## مجتمع الدراسة والعينة

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من القادة، ومتخصصي الموارد البشرية، والموظفين العاملين ضمن ثلاث مؤسسات تمويل أصغر خاضعة للتنظيم في دول عربية (المغرب، الأردن، ومصر). وقد تم اختيار هذه المؤسسات نظراً لتشابه هيكلها التنظيمية، وطبيعتها الإقليمية، واعتمادها على قيادة محلية.

## استراتيجية المعاينة

استخدم الباحثون أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لاختيار مجموعة ممثلة من المشاركين من مختلف الأقسام والأدوار الوظيفية.

### حجم العينة:

- 150 موظفًا (بواقع 50 موظفًا من كل مؤسسة)
- 30 مشرفًا مباشرًا / قائدًا
- 6 مديري موارد بشرية

ويضمن هذا الحجم من العينة قوة إحصائية كافية وتنوعًا في التمثيل عبر جميع المستويات التنظيمية.

### أدوات جمع البيانات

#### الاستبيان

تم توزيع استبيان مُنظَّم بصيغتين: إلكترونية وورقية، وباللغتين العربية والإنجليزية. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربع فئات رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
2. مؤشرات التحيز المعرفي: عبارات تم تصميمها للكشف عن ميول المشارك نحو تحيز معين (على سبيل المثال: "آخر حديث دار بيني وبين مديري يؤثر كثيرًا على نتيجة تقييمي السنوي").
3. إدراك العدالة: تم الاعتماد على مقاييس مستمدة من (Colquitt et al., 2015: 210) لقياس عدالة الإجراءات والتوزيع.
4. الرضا عن الترقية: وتتضمن بنودًا تدور حول الرضا عن فرص الترقية والتغذية الراجعة المتعلقة بالأداء.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لتسهيل تفسير النتائج وضمان قابلية التوسع في التحليل الإحصائي.

#### المقابلات

تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع:

- 6 من مديري الموارد البشرية
- 10 من قادة الأقسام

وشملت المواضيع الرئيسية للمقابلات ما يلي:

- المعايير التي يعتمدونها في تقييم الموظفين
- تأثير الذاكرة والانطباعات الأولى على التقييمات
- مدى تأثير العلاقات الشخصية في عمليات التقييم
- التدابير المؤسسية المتخذة للحد من التحيز

بعد ذلك، تم تفرغ المقابلات نصياً، وتم ترميز مقتطفات من هذه النصوص وتحليلها موضوعياً (تحليل موضوعي).

### الصلاحية والموثوقية

#### قياسات الصلاحية

- تم التحقق من الصلاحية الظاهرة (Face Validity) من خلال عرض الاستبيان على ثلاثة خبراء أكاديميين في مجال الموارد البشرية وعلم النفس.
- تم ضمان الصلاحية المحتوى (Content Validity) بإدراج مقاييس تحيز معتمدة وأُطر تقييم أداء موثوقة

#### الموثوقية

تم اختبار الاتساق الداخلي لكل قسم من الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

- بنود التحيز المعرفي: 0.86

- إدراك العدالة: 0.91

- مؤشرات النتائج: 0.88

وتُظهر هذه القيم مؤشرات عالية على الموثوقية الداخلية.

#### الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27 وفقاً للآتي:

الهدف	الأداة الإحصائية	الغرض
تحديد أنواع التحيز	الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، التكرارات)	لترتيب التحيزات حسب الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، التكرارات) الانتشار
العلاقة بين التحيز وعدالة التقييم	معامل ارتباط بيرسون	لاختبار العلاقات الخطية

التقييم التفاوت التنظيمي	تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)	الفروق بين المؤسسات
لاختبار قوة التنبؤ	تحليل الانحدار	القيمة التنبؤية للحيث تجاه الاستياء
لتأكيد الصلاحية البنائية	تحليل العامل	التحقق من بنية الاستبيان

أظهر الترميز الموضوعي لبيانات المقابلات فئات مثل المحسوبة، الاعتماد على الذاكرة، وغياب تدريب الموارد البشرية. وقد تم تثليث نتائج الاستبيان وتفسيرها باستخدام النتائج النوعية.

### الاعتبارات الأخلاقية

- المشاركة في الدراسة كانت طوعية.
- تم ضمان سرية إجابات المشاركين.
- تم اختصار أسماء المؤسسات والأفراد حفاظاً على الخصوصية.
- تمت الموافقة على بروتوكول هذه الدراسة من قبل لجنة أخلاقيات أكاديمية.

### قيود المنهجية

- تم الإشارة إلى الحساسية الثقافية كسبب محتمل لتردد بعض المشاركين في توجيه النقد لقادتهم.
- قد تؤدي الترجمات بين اللغتين العربية والإنجليزية إلى فقدان بعض الفروق الدقيقة في المعاني.
- حجم عينة المقابلات النوعية كان محدوداً، مما قد لا يعكس جميع الديناميكيات المؤسسية.
- مع ذلك، يظل هذا النهج إطاراً قوياً لاستكشاف طبيعة التحيز المعرفي ضمن السياق الثقافي لتقييم الأداء في مؤسسات التمويل الأصغر العربية.

### جدول نموذج: توزيع بنود الاستبيان

القسم	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ	مثال على بند
التحيز المعرفي	10	0.86	"تؤثر انطباعاتي الأولى عن الموظف على التقييم النهائي".
العدالة التنظيمية	7	0.91	"أعتقد أن عملية التقييم عادلة وشفافة".
نتائج التقييم	5	0.88	"تلقيت تغذية راجعة قابلة للتنفيذ بناءً على تقييمي".

## نتائج الميدان والتحليل

يلخص هذا الفصل النتائج المستخلصة من البحث الميداني ويعرض نتائج الاستبيان الكمية والرؤى النوعية المستقاة من المقابلات. وبناءً على أهداف وأسئلة البحث، يجمع هذا التحليل بين الأدلة الإحصائية والتفسير الموضوعي.

### نسبة الاستجابة والبيانات الديموغرافية

من أصل 186 استبياناً تم توزيعه، تم الحصول على 174 استجابة صالحة، ما يعادل معدل استجابة بنسبة 93.5%. يعود هذا المعدل العالي إلى دعم المؤسسات واهتمام الموظفين بموضوع الدراسة الذي يمسهم مباشرة.

### الجدول 4.1 - بيانات المشاركين

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
52.9%	92	الجنس (ذكور)
47.1%	82	الجنس (إناث)
27.6%	48	العمر (20-30 سنة)
50.6%	88	العمر (31-40 سنة)
21.8%	38	العمر (أكثر من 41 سنة)
37.4%	65	سنوات الخبرة (< 5)
41.4%	72	سنوات الخبرة (5-10)
21.2%	37	سنوات الخبرة (> 10)

### انتشار فئات التحيز المعرفي

توضح مستويات الانتشار بناءً على متوسط الدرجات (مقياس ليكرت من 1 إلى 5) في الجدول التالي:

### الجدول 4.2 - المتوسطات الحسابية لأنواع التحيز

نوع التحيز	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
تحيز الزمن القريب (REGENCY BIAS)	4.21	0.61	1
تأثير الهالة (HALO EFFECT)	4.08	0.73	2
المحسوبية القائمة على العلاقات (RELATIONSHIP)	3.97	0.68	3

FAVORITISM)			
تحيز الانطباع الأول (PRIMACY BIAS)	3.81	0.75	4
تحيز التأكيد (CONFIRMATION BIAS)	3.65	0.69	5

#### التفسير:

لوحظ تفوق واضح لتحيز الزمن القريب، حيث يبدو أن القادة يعتمدون بشكل كبير على الأحداث الأخيرة التي شهدوها بدلاً من تقييم الأداء على مدار السنة بأكملها. ويتوافق هذا مع نتائج دراسة DeNisi و Murphy التي أظهرت أن أحكام التقييم غالباً ما تكون متحيزة زمنياً (DeNisi & Murphy, 2017: 314).

#### العلاقة بين التحيز والعدالة المتصورة

تم إجراء تحليل ارتباط بيرسون بين درجة التحيز المعرفي (المجمعة) والعدالة المتصورة من قبل الموظفين في التقييمات.

• معامل الارتباط  $r = -0.72$

• الدلالة الإحصائية  $p < 0.01$

#### التفسير:

يشير هذا الارتباط السلبي القوي إلى أن زيادة التحيز المعرفي ترتبط بانخفاض العدالة المتصورة من قبل الموظفين. ويدعم هذا نتائج إطار العدالة الذي قدمه كولكويت وآخرون (Colquitt et al., 2015: 210)

#### تحليل التباين (ANOVA): الفروق بين المؤسسات

تم اختبار العدالة المتصورة باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه بين ثلاث مؤسسات.

#### الجدول 4.3 - نتائج تحليل التباين (ANOVA)

المصدر	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (DF)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	القيمة الاحتمالية (P)
بين المجموعات	15.32	2	7.66	5.42	0.005
داخل المجموعات	240.11	171	1.40		
المجموع الكلي	255.43	173			

ملاحظة: دلالة إحصائية عند  $p < 0.01$

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات في مستوى العدالة المتصورة. أظهرت التحليلات اللاحقة أن المؤسسة (ب) حصلت على تقييمات عدالة أعلى، ويرجع ذلك على الأرجح إلى اعتمادها نهجًا أكثر معيارية في عملية التقييم.

### تحليل الانحدار: التنبؤ بعدم رضا الموظفين

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاستكشاف ما إذا كانت أنواع التحيز يمكن أن تتنبأ بعدم رضا الموظفين عن نتائج التقييمات.

• معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.61

• المتنبئات ذات الدلالة الإحصائية:

- تحيز الزمن القريب ( $\beta = 0.43, p < 0.01$ )
- المحسوبية القائمة على العلاقات ( $\beta = 0.39, p < 0.01$ )
- تأثير الهالة ( $\beta = 0.28, p < 0.05$ )

في الواقع، تفسر هذه الأنواع الثلاثة من التحيز أكثر من 60% من التباين في مستوى عدم الرضا، مما يجعلها الهدف الأساسي للتدخلات المستهدفة.

### رؤى المقابلات النوعية

حددت عملية الترميز الموضوعي للمقابلات عدة مواضيع رئيسية:

- الاعتماد على الذاكرة:
- أفاد القادة بأنهم يتذكرون الأحداث الأخيرة أكثر من تلك القديمة، وهذا يؤثر على تقييماتهم.
- تأثير الروابط الاجتماعية:
- ذكر بعض التنفيذيين أنهم يجدون صعوبة في تقديم ملاحظات سلبية بسبب وجود علاقة شخصية قوية مع الأفراد المعنيين.
- نقص التدريب:
- وفقًا لمديري الموارد البشرية، فإن معظم المقيمين لم يخضعوا لأي تدريب رسمي حول الوعي بالتحيز.

"أحياناً، علاقتي الشخصية مع الموظف تجعلني أخفف من حدة التقييم، حتى لا أؤثر على دافعيته." - قائد فريق في مؤسسة تمويل مصرية.

### دمج النتائج الكمية والنوعية

تكشف البيانات عن ثلاثة نتائج رئيسية:

- تهيم التحيزات المعرفية على تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر.
- كان لهذا تأثير سلبي كبير على كل من شعور العدالة وثقة الموظفين في التقييمات.
- تُضخم الأعراف الثقافية والهياكل القيادية غير الرسمية بعض هذه التحيزات، وخصوصاً المحسوبة.

## المناقشة والتفسير

### ربط النتائج بالأدبيات

لوحظ أن تحيز الزمن القريب (Recency Bias) هو الأكثر تكراراً في عملية التقييم. ويتماشى هذا مع نتائج (DeNisi & Murphy, 2017: 314)، الذين أكدوا أن المقيمين يميلون إلى التحيز نحو الأحداث الأخيرة لأنها أكثر سهولة في التذكر. وفي حالة مؤسسات التمويل الأصغر، حيث يشرف قائد واحد على فرق كبيرة وقلة وجود سجلات رسمية، يتفاقم هذا التحيز نتيجة غياب نظام متابعة منهجي للأداء.

وبالاتساق مع (Cooper, 2019: 144) جاء تأثير الهالة (Halo Effect) والمحسوبة القائمة على العلاقات في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي (انظر الجدول 1). إذ يميل المقيمون إلى التعميم بناءً على سمات معزولة أو علاقات شخصية. وتظهر نفس الاتجاهات أيضاً في الأدبيات العربية، كما أشار حمزة إلى أن التبادلات الشخصية بين المؤسسات الصغيرة تؤدي إلى تغطية بعضهم البعض للحفاظ على العلاقات الشخصية (حمزة، 2021: 47).

أما اكتشاف الارتباط السلبي القوي ( $r = -0.72$ ) بين التحيز والعدالة المتصورة، فيدعم نموذج العدالة لـ Colquitt وآخرين، الذي يرى أن استخدام معايير ذاتية وغير متنسقة بدلاً من معايير موضوعية وشفافة قد يقوض العدالة الإجرائية (Tyler, 2015: 201).

### السياق الثقافي والتنظيمي

تُجرى عمليات التمويل الأصغر في العالم العربي في ظل تداخل العديد من التحيزات المعرفية التي تتراكب فوق بعضها البعض. إن ارتفاع مسافة السلطة وسمات الجماعية في أبعاد الثقافة لهوفاستد قد تجعل الموظفين يميلون إلى التراجع وعدم تحدي القرارات المتحيزة. تُظهر مقابلات الدراسة، بالتوافق مع ما وجده الذيب في السياقات العربية المتعلقة بالولاء الشخصي، أن التقييمات غالباً ما تتأثر بهذه العوامل (الذيب، 2022: 133).

على الرغم من أن الثقة الاجتماعية التي تعززها مؤسسات التمويل الأصغر القائمة على المجتمعات المحلية قد تكون أقوى نسبياً، إلا أنها تكون أكثر عرضة لتحيز المحسوبة داخل الجماعات. وكان هذا واضحاً من خلال مقابلات القادة، حيث أقر العديد منهم بأن العلاقة الشخصية التي تربطهم بالموظفين تؤثر أحياناً على تساهلهم أو صرامتهم في التقييم.

## الأبعاد النظرية

وفقاً لـ **نظرية التقييم المعرفي** Deci & Ryan تؤدي التقييمات المتحيزة إلى تقويض الدافعية الذاتية من خلال الإيحاء بأن نتائج التقييم تعتمد بشكل أكبر على عوامل أخرى غير الجهد والكفاءة. هذا يؤدي إلى تآكل شعور الموظفين بالاستقلالية والعدالة، مما يقلل من التزامهم وانخراطهم في العمل (Deci & Ryan, 1985: 145). تتوافق هذه النتائج أيضاً مع **نظرية الإسناد** Heider حيث يميل القادة إلى نسب نتائج الأداء إلى صفات شخصية ثابتة (مثل: "هي كسولة" أو "هو موهوب بالفطرة") بدلاً من اعتبار الظروف المحيطة، مما يعزز **التحيز التأكيدي** ويشوه التقييم العادل (Heider, 1958: 77)

## الآثار على القيادة وسياسات الموارد البشرية

**تسجيل الأداء بشكل منظم**: تنفيذ سجلات أداء ربع سنوية يمكن أن يقلل من **التحيز الزمني** (التركيز على الأحداث الأخيرة) من خلال ضمان توثيق ومراجعة الأداء طوال العام وليس فقط في الفترة الأخيرة. **تدريب على الوعي بالتحيزات**: أظهرت المقابلات أن القادة يفتقرون إلى التدريب الرسمي في التعرف على التحيزات المعرفية. ورش عمل قصيرة وموجهة يمكن أن تساعد على زيادة الوعي الذاتي والتقليل من التحيز أثناء التقييم. **التغذية الراجعة متعددة المصادر**: استخدام نظام التغذية الراجعة من 360 درجة، الذي يشمل تقييمات من الزملاء والمرؤوسين والمشرفين، يمكن أن يخفف من تأثير التحيزات الفردية ويوفر صورة أكثر توازناً للأداء. **معايير ومقاييس واضحة**: اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) موضوعية وقابلة للقياس يعزز الاتساق ويقلل الاعتماد على الانطباعات الذاتية في التقييم. **لجان مراجعة مستقلة**: إنشاء لجان للموافقة على قرارات التقييم النهائية يمكن أن يضمن عدالة واتساقاً أكبر عن طريق تقليل صلاحيات القرار الفردي.

## دمج نتائج البيانات الكمية والنوعية

تؤكد البيانات الكمية والنوعية أن التحيز المعرفي، رغم كونه سمة بشرية طبيعية، يختلف بشكل كبير حسب السياق التنظيمي. في مؤسسات التمويل الصغير، يتفاقم التحيز بسبب:

- غياب تتبع الأداء المستمر؛
- تعدد الأدوار الاجتماعية والتشغيلية للقادة؛
- ضعف البنى التحتية للموارد البشرية.

هذا المزيج يعزز بيئة يكون فيها تقييم الأداء غالباً تسوية اجتماعية تفاوضية بدلاً من تقييم موضوعي للمساهمة.

## القيود والبحوث المستقبلية

على الرغم من قوة النتائج، يجب تفسيرها بحذر نظرًا لحجم العينة المحدود وتركيزها الإقليمي. يمكن للدراسات المستقبلية أن:

- تقارن بين مؤسسات التمويل الصغير في المنطقة العربية ونظيراتها في سياقات ثقافية أخرى؛
- تقييم فعالية التدخلات الخاصة بتقليل التحيز على المدى الطويل؛
- تجري دراسات طولية لمتابعة تغير معدلات التحيز مع مرور الوقت.

## الخاتمة

تشير نتائج الدراسة إلى أن القادة يتحيزون في إدراكهم وأدوارهم عند تقييم الأداء السنوي بشكل دوري داخل مؤسسات التمويل الصغير، حيث تلعب عوامل مثل التحيز الزمني (التركيز على الأحداث الأخيرة)، وتأثير الهالة، والتحيز لصالح العلاقات الشخصية دورًا مؤثرًا. هذه التحيزات المعروفة في التقييم لا تؤثر سلبيًا فقط على مصداقية أنظمة التقييم، بل تؤثر أيضًا على تصورات الموظفين بخصوص العدالة الإجرائية والتوزيعية، مما يقلل من دافعيتهم الذاتية وبالتالي يضعف ارتباطهم التنظيمي بشكل عام.

كما تلعب العوامل الثقافية دورًا هامًا، مثل بُعد السلطة العالي والقيم الجمعية التي تمنع الموظفين من الاعتراض الصريح على التقييمات غير العادلة لأدائهم، مما يؤدي إلى تحيزات تفضل العلاقات الشخصية. علاوة على ذلك، يؤدي غياب الرقابة المنظمة على الأداء من قبل سلطة مركزية، وقلة استخدام أدوات تقييم موحدة، وغياب مجموعة منفصلة من المقيمين المدربين، إلى بقاء الآراء الشخصية ذات الوزن الكبير، مما يساهم في استمرار وجود التحيزات خلال دورات التقييم المختلفة.

مجتمعةً، تؤدي هذه العوامل إلى تقليل الثقة في القيادة وعدم توافق الأداء مع أهداف المنظمة، مما يرفع من مخاطر دوران الموظفين، وهو ما يستدعي اتخاذ تدخلات مستهدفة على المستويين الهيكلي والسلوكي.

## التوصيات

- تلخص الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية شاملة تشمل الضوابط الهيكلية، وبناء قدرات المقيمين، والتكيف الثقافي لتقليل التأثير السلبي للتحيز المعرفي على تقييم الأداء في مؤسسات التمويل الصغير.
- يجب أن تتغير أنظمة التقييم من الاعتماد على مراجعات سنوية قائمة على ذاكرة القائد إلى أنظمة قياس مستمرة مدعومة بتقييمات مكتوبة مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تُسجل إلكترونيًا على منصات الموارد البشرية، بهدف تقليل العناصر الذاتية.
- ينبغي أن يتضمن تطوير المقيمين تدريبات إلزامية لزيادة الوعي بالتحيز وورش عمل في مجال اتخاذ القرارات السلوكية، إلى جانب زيادة معدلات الراتب السنوي (SAR)، إضافة إلى إمكانية إدخال آليات تقييم 360 درجة لموازنة وجهات النظر وتقليل التحيز الفردي.
- ينبغي على المؤسسات ترسيخ عمليات استئناف شفافة ضمن ثقافتها، إلى جانب وجود إجراءات رسمية لتبرير نتائج التقييم والتواصل بشأنها، وخلق بيئة نفسية آمنة تسمح للموظفين بالتشكيك في عدالة التقييمات دون خوف من الانتقام.

كما ستسهم إضافة لجان مراجعة مستقلة للإشراف على نتائج التقييمات الحاسمة، خصوصًا في حالات الترقيات أو زيادة الرواتب، في تعزيز العدالة الإجرائية.

معًا، ستضمن هذه الخطوات تحقيق تقييمات أداء أكثر عدلاً ودقة، وتعزيز دافعية الموظفين، وترسيخ الثقة في ممارسات القيادة، وربط إدارة رأس المال البشري بالهدف الأسمى لتقديم خدمات تمويل صغير مستدامة.

### References :

1. Churchill, Craig, and Cheryl Frankiewicz. Making Microfinance Work: Managing for Improved Performance. International Labour Organization, 2006.  
<https://www.ilo.org/publications/making-microfinance-work-managing-improved-performance>
2. Colquitt, Jason A., et al. "Justice at the Millennium." *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, 2015. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0031757>
3. Cooper, William H., et al. "Cognitive Bias in Leadership Evaluation." *Leadership Quarterly*, vol. 30, no. 4, 2019.
4. Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer, 1985. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
5. DeNisi, Angelo S., and Kevin R. Murphy. "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?" *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no. 3, 2017. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000085>
6. Heider, Fritz. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, 1958.  
<https://cipra.cl/biblioteca/heider/1958-FritzHeider-ThePsychologyofInterpersonalRelations.pdf>
7. Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed., Sage, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
8. Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011.
9. Ledgerwood, Joanna, et al. *The New Microfinance Handbook*. World Bank, 2013.
10. Murphy, Kevin R., and Jeanette N. Cleveland. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage, 1995.
11. Pulakos, Elaine D. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell, 2009.

Al-Salmi, Fahd. "Cognitive Biases and Their Impact on Administrative Decision- Making." *Journal of Public Administration*, Volume 45, Issue 2, 2019.

- Al-Otaibi, Nawaf. "Evaluation Problems in Service Organizations." Journal of .13  
Economics and Management, King Abdulaziz University, 2020.
- Hamza, Adel. "The Hall effect and its impact on performance evaluation." Journal of .14  
Management and Development, Issue 15, 2021.
- Al-Sharif, Samia. "Performance Evaluation in Microfinance Institutions: The Case of .15  
Morocco." Journal of Economic Research, 2017.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.008>