دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي الاستراتيجي. دراسة تطبيقية في المصارف الاسلامية.

د.هائل أبو رشيد* ، محمد حبيب دويدري**

*قسم المحاسبة–كلية الاقتصاد–جامعة حلب

**طالب دكتوراه في قسم المحاسبة–كلية الاقتصاد–جامعة حلب

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة إمكانية تحديد واستخدام مقاييس أداء متعددة الأبعاد،في تقويم وتحسين كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،وتحديد متطلبات وجوانب استخدام هذه المقاييس من خلال عرض مفهوم الأداء المالي الاستراتيجي،وأهم المقاييس المستخدمة في تقويم وتحسين الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،ومن ثم تم إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الاسلامية متمثلة في مجموعة البركة المصرفية،والتي تمتلك (12) مصرف في عدة دول ومنها سورية،وتصدر تقرير مالي سنوي موحد لكامل المجموعة.وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد واستخدام مقاييس أداء متعددة ومتوازنة يساعد في تقويم كفاءة الأداء المالي وتحسين الرقابة على الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، مقاييس متعددة الأبعاد، تقويم الأداء، الأداء المالي الاستراتيجي، المصارف الاسلامية.

المقدمة:

تمثل عملية استخدام المقاييس بشتى أنواعها في تقييم أداء المصارف،الأساس الذي تعتمد عليه الادارة والجهات الرقابية والمدققين خلال عملية التخطيط والرقابة والتدقيق وتحديد طبيعة وتوقيت الاجراءات الواجب اتباعها،وذلك بهدف قياس وتقييم مستوى الأخطاء الجوهرية واكتشاف التحريفات المهمة في القوائم المالية وحجم المخاطر ونقاط الضعف فيها ومدى إمكانية الاعتماد عليها،ومدى سلامة الأساليب المتبعة للرقابة على جميع بنود الأصول والخصوم والجوانب المالية للأداء،ونتيجة الانتقادات التي وجهت إلى مؤشرات الأداء والرقابة التقليدية من تقديم معلومات مضللة وغير وافية للمهتمين،وعدم الاهتمام بمتطلبات المنشآت واستراتيجياتها،والاهتمام بالأداء قصير الأجل،كان لا بد من تحديد وتطوير المقاييس المالية المستخدمة في تقويم وتحسين كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،كما هو الحال في النماذج المختلفة التي يتم تطويرها بهدف قياس الأنشطة المتعددة والمؤثرة على الأداء بشكل متوازن،وبحيث تشمل جميع أوجه النشاط المصرفي.

مشكلة البحث:

إن ضعف اجراءات الرقابة على الأداء المالي،وعدم وضوح أساليب تطوير الأداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،أوجد الحاجة لتطوير مقاييس الأداء المستخدمة في تقويم الأداء المالي الاستراتيجي،ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي:

– هل يمكن تطوير مقاييس أداء متعددة الأبعاد لتقويم الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟ ويمكن تجزئة المشكلة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1–ما أثر مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

2–ما أثر مقاييس بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

3-ما أثر مقاييس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

4-ما أثر مقاييس بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

5-ما أثر مقاييس البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

6-ما أثر مقاييس بعد ضوابط المعاملات الشرعية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

7-ما أثر مقاييس بعد القواعد والاجراءات الرقابية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في كونه يبحث في تحديد وتطوير استخدام مقاييس أداء متعددة الأبعاد لقياس وتطوير الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،وبما يوفر المعلومات اللازمة حول مدى امكانية استخدام هذه المقاييس لتطوير كفاءة الرقابة على الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد وتطوير المقاييس المالية متعددة الأبعاد المستخدمة في تقويم وتحسين الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،ودورها في توفير المعلومات اللازمة حول مدى كفاءة نظام الرقابة على الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،وتقديم بعض التوصيات في هذا المجال.

فروض البحث:

من خلال تساؤلات مشكلة وأهداف البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- هناك دور لمقاييس الأداء ضمن بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

– يمكن استخدام مجموعة مقاييس أداء متعددة الأبعاد لتقويم كفاءة الرقابة على الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مفهوم الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف،ومفهوم ومحاور مقاييس الأداء متعددة الأبعاد، معتمدين بذلك على المراجع العلمية والمقالات والأبحاث المتعلقة بالموضوع، وبما يساهم في بناء وإثراء الجانب النظري وتحقيق أهداف البحث. ومن ثم قام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف الإسلامية متمثلة بمجموعة البركة المصرفية.

الدراسات السابقة:

1– دراسة نادية سعودي،بعنوان:"**مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية،2018.** هدف البحث للتعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية،وبينت نتائج البحث أن البنوك التجارية الجزائرية تستخدم مقاييس الأداء الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها،وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك الجزائرية بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل[1].

2– دراسة جميل النجار ،بعنوان:"**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي،دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية في قطاع غزة**"،2013.هدفت الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المصارف العاملة في قطاع غزة،ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي،بالإضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها على تدعيم المركز التنافسي،وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة لم تطبق بشكل كامل بطاقة الأداء المتوازن[2].

3- دراسة زينب حسين،بعنوان:"**نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "اطار مقترح"،2010**.هدف البحث لوضع نموذج استراتيجي مقترح متعدد الأبعاد لتقييم الأداء يشتمل على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية،وخلصت الباحثة إلى وجود اعتبارات تدعو إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية عند تقييم المركز التنافسي للمنظمة وعند اتخاذ القرارات.وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بدراسة أثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الموقف التنافسي للمنظمة،وضرورة اشتمال نظام تقييم الأداء على مؤشرات متعددة الأبعاد حتى تستطيع أن تقيس جميع القوى المؤثرة على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق استراتيجيتها[3].

4- دراسة درغام ماهر موسى، وأبو فضة مروان محمد،بعنوان:" **أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"،2009**.هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة:المالي،العميل،العمليات الداخلية،والنمو والتعلم،في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.ومن أهم نتائج الدراسة أن المصارف الفلسطينية يتوفر لديها الإدراك بضرورة تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي،وأنها تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسي،والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز .وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية أنموذج (BSC) كوسيلة لترشيد قرارات المديرين،وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه،وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم[4].

5- دراسة أبو فضة،بعنوان:"**نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الاسلامية"**،2006.هدفت الدراسة إلى تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،وذلك عبر اعادة تركيب ذلك النظام بمناظيره الأربعة،من خلال اضافة المناظير التي تجسد البعد أو الخلفية النظرية والقاعدة الفكرية والعقدية.وقد توصلت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العام للمنظمة الحديثة بشكل عام،وللأداء الاستراتيجي بشكل خاص،تمكن

من تتبع الأداء المالي،بالاضافة لوجود أثر لاحتواء الابعاد المختلفة على مقاييس ومعايير أداء استراتيجية،في امكانية تطبيق النظام المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي[5].

6- دراسة زويلف ونور،بعنوان:"أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء،دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية"،2005.هدفت الدراسة لاظهار أهمية نموذج(BSC) لتحويل استراتيجية المنشأة إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العاملون فيها،من خلال صياغة ومعرفة مدى استخدامه في تقويم الأداء وفقاً لمحاور أنموذج مقاييس الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.وقد توصلت الدراسة إلى أن نموذج (BSC) يعد الأداة الأنسب لقياس الأداء،لأخذه بالحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية،بالاضافة لوجود انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة للنموذج واستراتيجية المنظمة،بالاضافة لاختلاف مقاييس الأداء لمحاور النموذج الأربعة،من منشأة لأخرى،وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها[6].

7- دراسة (Mark) بعنوان:" The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action"،2000.

ركزت الدراسة على تطبيق نموذج (BSC) على المصارف الأمريكية،من خلال تحديد شامل لاستراتيجية المصرف وتحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في المصارف وتطوير الأهداف الاستراتيجية وقياس الأداء في نموذج(BSC).وقد خلصت الدراسة إلى أهمية اجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للمصرف،وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات اضافية،وقد ساعد التحليل الاستراتيجي الادارة لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نموذج(BSC) [7].

التعليق على الدراسات السابقة :

ركزت الدراسة الحالية على تحديد واستخدام مجموعة مقاييس أداء متعددة ومتوازنة في تقييم وتطوير الأداء الاستراتيجي في المصارف الاسلامية،وبمقاييس ومحاور مغايرة لما هو مستخدم في نموذج بطاقة الأداء المتوازن التقليدي،ومدى امكانية تضمين مقاييس تشغيلية غير مالية بالإضافة للمقاييس المالية والمحاسبية،وبمتغيرات مختلفة عن نماذج المستخدمة في الدراسات السابقة، كما في دراسة الباحثة زينب حسين رقم(3)،والباحث أبو فضة في الدراسة رقم (5)،ومدى تأثير هذه المحاور على تقويم الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية وتحسين الرقابة عليه.

الإطار النظري للدراسة: أولاً: مفهوم مقاييس الأداء المتوازن:

لم تعد مقاييس الأداء التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء المصرفي في ظل التحولات المتسارعة فيه,إضافة لعدم قدرتها على تمكين الادارة من قياس وتقييم الأداء الداخلي والخارجي على المدى الطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية،حيث أصبح لا بد من استخدام طرق قياس أداء أفضل وأشمل لتوفير معلومات دقيقة خصوصاً فيما يتعلق في البيئة الخارجية التي تشمل المنافسين وظروف السوق والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة ورضاء العملاء وما يتطلبه ذلك من تدريب وتطوير لتحقيق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة،وقد ظهرت نماذج أداء متوازنة مع الافتقار إلى أسلوب شامل يقيس عدة أنشطة بصورة مترابطة ومتوازنة،حيث يرى منظرو هذه النماذج أن المقاييس التقليدية تحولت من مجرد مؤشرات رقابة تشغيلية إلى نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي،والاعتماد على جميع الأنشطة والأصول في تحقيق التنافسية[8].

وعموماً تعتبر هذه الجوانب من أهم الاتجاهات في مجال تقييم الأداء التي تركز على تكامل مقاييس الأداء الاستراتيجية،حيث إن أسلوب مقاييس الأداء متعددة الأبعاد يجب أن تتضمن مقاييس مالية تقدم وصفاً لنتائج الأحداث الماضية والحالية,وتعمل كمؤشرات لقياس وتقييم الأداء المستقبلي،وتتكون مقاييس الأداء متعددة الأبعاد من مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء(المالية التقليدية بالإضافة إلى المقاييس

التشغيلية),والتي تشتق من إستراتيجية المنظمة،وما يميز مقاييس الأداء هذه أنها تبدأ من إستراتيجية المنظمة وتضع الأهداف التشغيلية ومقاييس الأداء في موازاة إستراتيجية المنظمة,ففي ظل مدخل مقاييس الأداء متعددة الأبعاد تترجم الإدارة العليا إستراتيجيتها إلى مقاييس الأداء التي يستطيع العاملون أن يفهموها وأن ينفذوا بعضاً منها،إضافة للمختصين والمهتمين[9].

ومن أهم فوائد تطبيق المقاييس المتعددة الأبعاد في المصارف ما يلي[10]:

1- ترجمة رؤية وسياسة وإستراتيجية المنظمة لأهداف فرعية لكافة المستويات الإدارية,بما يجعل كافة العاملين في المنظمة يعملون في اتجاه واحد.
2- توفير أساس جيد لاتخاذ القرارات.
3- تساعد في تنظيم مقاييس الأداء الرئيسية مع إستراتيجية المنظمة.
4- إعطاء الإدارة فكرة شاملة وسريعة عما يجري في المنظمة.
5- اكتشاف نقاط الضعف في أداء الأقسام المختلفة.
6- تفعيل عملية الاتصالات والمساهمة في فهم أهداف المنظمة وإستراتيجيتها من قبل العاملين.
7- تعزيز المراجعات الدورية المنتظمة بهدف بتطويرها.

ويرى الباحث أن مقاييس الأداء متعددة الأبعاد تعتبر أسلوب جيد للرقابة المالية الإستراتيجية في القطاع المصرفي،ومغاير للأساليب السابقة بحيث يؤمن للمصارف رقابة جيدة على مختلف الأنشطة التي لا تتناولها الأساليب الأخرى،والتي تتضمنها محاور الأبعاد والمقاييس المستخدمة،ويمكن من خلالها قياس التطور الحاصل في بعض البنود،ومدى الحاجة لاتخاذ اجراءات تصحيحية إذ أنها تعتبر من ضمن الأنظمة الرقابية الأخرى الموجودة للرقابة على البيانات والقوائم والتقارير المالية المرحلية والسنوية للبنوك.

ثانياً: جوانب مقاييس الأداء متعددة الأبعاد في المصارف:

هناك عدة جوانب أساسية في نظام تقييم الأداء المالي في المنظمات الاقتصادية،ويتألف هذا النظام في المؤسسات المصرفية من عدة جوانب قد تختلف أحياناً عند تبني نماذج مقاييس الأداء متعددة الأبعاد،حيث يرى الباحث بأنه لا يمكن حصر هذه الجوانب في أربعة محار فقط كما هو الحال في نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة،بسبب خصوصية المؤسسات المصرفية،وتميزها عن باقي منشآت الأعمال،ولأن نموذج البطاقة لا يتناول جميع أهداف الأداء المالي المصرفي في تحقيق الثقة والتوسع والأمان على مستوى الاقتصاد ككل،وعموماً يمكن عرض جوانب مقاييس الأداء متعددة الأبعاد في المؤسسات المصرفية كما يراها الباحث من خلال الجوانب التالية:

أولا- الجانب المالي: ويشمل الجوانب التالية:

1- جانب السيولة: ويتم فيه تقييم الرقابة على سيولة المصرف،باستخدام مقاييس مالية خاصة بالرقابة على السيولة المصرفية،وحسب الهدف المراد من استخدامها،وأهمها: نسبة السيولة القانونية ونسبة السيولة العامة ونسبة الموجودات السائلة من اجمالي الموجودات.

2- جانب الربحية والملاءة: تعتبر مؤشرات الربحية المحصلة النهائية لأداء المصرف خلال الدورة المالية،وهناك عدة مؤشرات ذات أبعاد متعددة تستخدم لقياس قدرة المصرف على تحقيق الأرباح،وأهمها: العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية.

ثانياً- الجانب التشغيلي: ويشمل الجوانب التالية:

1- جانب العملاء والسوق المالي:ويتم في هذا الجانب تقييم جوانب الائتمان والعملاء والسوق،باستخدام مقاييس مالية خاصة بها،وأهمها: التطور في اجمالي حسابات العملاء وفي اجمالي التمويلات والاستثمارات،ونسبة حقوق المساهمين إلى الودائع.

2- جانب تطوير العمليات التشغيلية: من خلال ابتكار خدمات وعمليات جديدة تلبي احتياجات العملاء ،وتوسيع عدد الفروع والعمليات الاستراتيجية للمصرف،ويتم باستخدام عدة مقاييس،وأهمها: معدل زيادة عدد الفروع وزيادة الخدمات والتمويلات والاهتمام بجودتها ونسبة المصروفات التشغيلية إلى الدخل التشغيلي،ومعدل تطور المنافسين والاهتمام بتغيرات ظروف السوق ورضا العملاء

3- جانب قياس معدل نمو الزبائن ونمو العاملين ومهاراتهم وومعدلات الدوران والحوافز والمكافآت،وربط نسبة زيادة الحوافز والمكافآت والمزايا الاضافية بنسبة تطور الخدمات والتمويلات المقدمة.

ويرى الباحث أن محاور مقاييس الأداء متعددة الأبعاد تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة وأهدافها،ويتم تصميم نموذج تقييم الأداء بالتركيز على أهمية ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ،كما تعتبر هذه المقاييس كأداة للإعلام المالي وغير المالي داخل المنظمات لمساعدة الإدارة في قياس الأداء وترشيد عملية اتخاذ القرارات،وفي حالة المصارف الإسلامية ترتبط هذه المحاور بالأهداف بعيدة المدى،وتشير إلى مدى إسهام هذه المحاور في تنفيذ إستراتيجية المصرف،وتحسين الأهداف والعمليات والخدمات،وتركز على الجوانب والأهداف المالية في أداء المصارف عموماً،والتي تتمثل في تعظيم الربح وتحقيق الأمان وقياس مدى فعالية وكفاءة الأداء المالي لمقابلة احتياجات العملاء بأقل تكلفة وأقصر وقت،ويمكن أن يتم دمج بعض هذه المحاور واستخدام عدة مقاييس تكمل بعضها وفق طرق التمويل والخدمات المالية التي تقدمها المصارف الإسلامية،وبحيث تعطي رؤية عن الأداء في جميع المحاور ومؤشراً مستقبلياً للأداء المالي للأجل الطويل.

ثالثاً: مفهوم وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية:

يمثل الأداء المالي الاستراتيجي مجال اهتمام الباحثين والمهتمين في مجال تطوير أساليب الادارة والرقابة المصرفية،وقد أخذت أدوات التحليل الاستراتيجي أشكالاً متعددة تختلف باختلاف أنواع ومجالات وأغراض استخدام تلك الأدوات،كما ان تعدد هذه

الادوات يعكس اهتمام الباحثين بأدوات التحليل الاستراتيجي والسعي نحو تطويرها للإفادة العملية من تأمين سلامة التحرك باتجاه الاهداف الاستراتيجية وتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة،ويتكون الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية من عدة متغيرات تمثل أبعاد أساسية لنظام تقييم الأداء المالي الاستراتيجي وهي كما يلي[10]:

1- زيادة هامش الربح التشغيلي: والذي يمثل الأرباح غير العادية،والمحققة زيادة عن المستوى العادي،وتحديد مصادر تحسين وتطوير هامش الربح التشغيلي وهو يستخدم لقياس كفاءة المصرف التشغيلية وإستراتيجية التسعير الخاصة به.

2- استمرارية التحسين وادامته: ويعني تغيير عمليات وخدمات المصرف بحيث تلبي حاجات عملاءه وتحقق أهداف عمله بشكل أكثر فاعلية، حيث أن أنظمة قياس الأداء يجب أن ترتكز على تحسين العمليات والخدمات وتعمل بشكل متواصل نحو القيام بتحسينات مختلفة للخدمات ورفع قيمة المصرف لزيادة القيمة السوقية لأسهمه[11].

3-الاستخدام الأمثل للأصول: من خلال محاولة الادارة تخفيض مستويات رأس المال العامل المطلوب لدعم مزيج رأس المال والخدمات المفترضين، بالإضافة للحصول على الاستخدام الأعظم لقاعدة التمويلات المتاحة من خلال توجيه استخدامها بالكامل ووفق الاستثمار الأمثل،واستخدام التمويلات النادرة بفاعلية أكثر،مع إبعاد التمويلات التي تقدم عوائد غير كافية حسب قيمتها،بما يؤدي لزيادة العوائد المحققة من الموجودات [12].

4- تعزيز الكفاءة والفعالية: تعتبر الفاعلية مقياس لمستوى القيمة الذي يمكن توليده من المستوى المتاح من الموارد،ويرتبط تقييم الفاعلية بكيفية مقابلة المصرف لخدماته وللحاجات المختارة من العملاء المختارين والكفايات التي تحفز تلك الفاعلية[13].

5- التغير في سياسة الدين(سياسة هيكل رأس المال): هيكل رأس المال الأمثل هو التغيير في سياسة الدين وسياسة هيكل رأس المال،ذلك الهيكل الذي يعظم سعر سهم المصرف بحيث تكون نسبة الدين أقل من تلك النسبة التي تعظم الإيراد المتوقع للسهم.

6- زيادة التدفق النقدي المستقبلي الحر وإدامته:ونسبة هذه التدفقات إلى الدين والملكية تساوي صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصومة منه الزيادة في رأس المال العامل التشغيلي ناقصة الزيادة في صافي الموجودات طويلة الأمد،أما نسبته للملكية فهو عبارة عن صافي الدخل مخصوم منه الزيادة في رأس المال العامل التشغيلي ناقص الزيادة في صافي الموجودات طويلة الأمد ومضاف إليها الزيادة في صافي الدين[14].

7- الموازنة بين العائد المالي المستقبلي والمخاطرة: من خلال الاهتمام بتأثيرات المخاطرة على تقييم الموجودات أو الأوراق المالية،واحتمال أن عوائد وقيم الأصول،قد تكون لها نتائج بديلة،وترتبط احتمالات النتائج البديلة بشكل أساس بالتكرارات النسبية.

8- تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها: إن تحقيق الانسجام بين العمليات والنشاطات الداخلية مع أهداف العمل المصرفي يعتبر عامل مهم في تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية،ومع تطور تقنيات المعلومات وفتح الأسواق المصرفية،تغيرت افتراضات المصارف،وأصبح من الصعب كسب أفضلية تنافسية دائمة إلا عبر زيادة الأصول والتمويلات والخدمات المقدمة للعملاء[15].

ويرى الباحث أن بيئة عصر المعلومات الحديثة في المؤسسات المصرفية تتطلب قدرات وأساليب جديدة لتقييم الأداء المالي الاستراتيجي بغية تحقيق النجاح التنافسي،وزيادة قدرة المصارف على حشد واستثمار أصولها غير الملموسة،بما يؤدي إلى توليد وإدامة الميزة التنافسية،التي قد تصل إليها،أو قد لا تصل إليها،في بيئة المؤسسات المصرفية التي تمتاز بمستوى عالي من التنافس والتطور،مما يعني وجوب تبني مقاييس أداء جديدة متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار جوانب وأبعاد الأداء الاستراتيجي السابقة.

رابعاً: مداخل تقييم وتحسين الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية:

يعتمد تقييم الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية على عدد من المداخل الرئيسية والمفاهيم والمحاور ضمن كل مدخل،وتتناول هذه المداخل المجلات التالية[10]:

1- مدخل تحليل القوائم المالية: ويقوم بدراسة وتحليل معدلات النمو في بنود القوائم المالية والمؤشرات التي تعطي تفضيلات،ودراسة أسس المقارنة،والتحليل الأفقي والرأسي.

2-المدخل المعتمد على النشاط: ويقوم بدراسة وتحليل الأنشطة وتكلفتها ومسببات حدوث المخاطر لكل نوع من التمويلات والخدمات المقدمة.

3- مدخل القياس المقارن للأداء: ويقوم بدراسة ومقارنة أداء وعمليات المصرف مع أفضل ممارسات لمصارف إسلامية أخرى واستخدام أنواع القياس المقارن للأداء.

4-مدخل قائمة الأهداف المتوازنة: ويقوم بدراسة بطاقة متوازنة لتسجيل الأهداف والتي تتكون من مقاييس مالية ومقاييس غير مالية للأداء المصرفي.

5- مدخل الأطراف المستفيدة: والذي يتناول دراسة طبيعة أهداف المصرف والأطراف المستفيدة من عملاء ومستثمرين،واستخدام مقاييس أداء للأهداف الأولية والثانوية.

ويرى الباحث أن عملية الاختيار بين هذه المداخل تعتمد على الهدف من دراسة وتحليل الأداء المالي الاستراتيجي، حيث أن عملية تقييم وقياس وتطوير الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الإسلامية تكتسب أهمية متزايدة،وتزداد هذه الأهمية كلما اتجهت هذه المصارف نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد التي تمتلكها،حيث أن نجاح استخدام مقاييس متعددة الأبعاد في تقييم الأداء المالي الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التالية:

1-تحديد الأهداف الاستراتيجية للعمل المصرفي بصفتها المحاور الأساسية لاستخدام المقاييس المتعددة الأبعاد في تقييم لأداء المالي الاستراتيجي.

2-الأخذ بمنهج النظام لنجاح استخدام المقاييس المتعددة الأبعاد،كنظام ادارة استراتيجي وليس نظام قياس،عن طريق دمج كامل أبعاد هذه المقاييس في شكل منظومة متكاملة.

3-وجود الدافعية لاختيار المقاييس المتعددة الأبعاد،والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والتركيز على جودة الخدمات والتمويلات المقدمة،وعدم التركيز على أنواع محددة فقط من التمويلات والخدمات المقدمة للعملاء.

وعموماً فإن عملية استخدام مقاييس متوازنة في تقييم وتحسين الرقابة على الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية تتطلب بالاضافة لما سبق،استخدام هذه المقاييس بالتوازي ومن قبل محاسبين ومدققين مختصين في القطاع المصرفي الاسلامي،وتحليل جميع جوانب الأداء المالي وغير المالي للمصرف وللقطاع،وحسب كل صيغة تمويلية وكل خدمة من الخدمات المقدمة،والتحقق من سلامة الأصول والعمليات المصرفية والكشف عن قدرة المصرف على تحمل نسب مقبول بها من المخاطر المالية وتقييم كفاءة أسلوب إدارتها،وصياغة دليل تحوط أمثل لظروف عمل المصرف والقطاع المحيط به،ومتابعة وتقييم أساليب الرقابة على المخاطر المالية وأساليب تحسين الرقابة عليها.

الاطار العملي للدراسة: الدراسة التطبيقية:

1- <u>مجتمع وعينة الدراسة</u>: تكون مجتمع الدراسة من المصارف الاسلامية والتي يزداد عددها وتوزعها الجغرافي بشكل مستمر وخاصة في المنطقة العربية،وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من مجموعة البركة المصرفية،والتي تمتلك (12) مصرف حول العالم،وبإجمالي (587) فرع في(15) دولة ومنها سورية،وتصدر تقرير مالي سنوي لكامل المجموعة،وتركز اهتمام الدراسة على هذه العينة نظراً لتوافر سلسلة بيانات مالية كاملة ومتعاقبة عنها،ولكونها تمتلك مصرفاً اسلامياً في سورية بحيث يمكن للدراسة إضافة قيمة وفائدة على الصعيد المحلي.

2-<u>حدود ونطاق الدراسة</u>: تم اجراء الدراسة في إطار عدد من القيود وهي:

أ)-اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الاسلامية العاملة في بيئة مصرفية متشابهة،والتي توافرت عنها بيانات كاملة ومتعاقبة طوال فترة الدراسة،والتي يمكن ترجمة قوائمها بعملة واحدة لأغراض المقارنة والتحليل.

ب)-اقتصر تحليل بيانات الاداء المالية وغير المالية على الفترة ما بين (2013-2017) وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات.

3- متغيرات الدراسة: تتكون المتغيرات المستقلة من عدة مقاييس لقياس الأبعاد التالية:

1-مقاييس هيكل رأس المال: وتستعمل هذه النسب كأداة لتقييم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل، وتم استخدام المقاييس التالية:

1- نسبة إجمالي المطلوبات إلى إجمالي الموجودات.(LAR)

2- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات(EAR)

2-مقاييس السيولة: 13

3-مقاييس الربحية والملاءة: وتستعمل هذه النسب كأداة لتقييم قدرة البنك على تحقيق العوائد وتوزيع الأرباح، وتم استخدام المقاييس التالية:

1- العائد على حقوق الملكية (ROE)

2- العائد على الموجودات (ROA)

3- العائد على حقوق المساهمين: (EP)

4-مقاييس تشغيلية وتطوير العمليات والخدمات والفروع: وتستعمل كأداة لتقييم التطوير في العمليات التشغيلية وتطوير الخدمات والفروع، وتم استخدام المقاييس التالية:

1- المصروفات التشغيلية إلى الدخل التشغيلي

2-تطور اجمالي عدد الفروع

5-قياس نمو العاملين ومهاراتهم والحوافز والمكافآت: وتستعمل كأداة لتقييم التطوير في جوانب العاملين ومهاراتهم والحوافز والمكافآت، وتم استخدام المقاييس التالية:

1- اجمالي المكافآت والحوافز والتعويضات

2- اجمالي عدد العاملين

وقد تم التوصل لهذه المؤشرات من خلال مراجعة الكتابات والدراسات السابقة في نفس الموضوع، واختيار المؤشرات الأكثر استخداماً وبحيث تستوفي شرطان هما:

(أ)-إمكانية قياس وتقييم أكثر من بعد من أبعاد الأداء.

(ب)-امكانية مقارنة المؤشرات المستخدمة عبر المصارف محل الدراسة.

أما المتغير التابع: يتكون من الأداء المالي الاستراتيجي، وتم اختيار هذا المتغير بسبب أهميته الكبيرة بالنسبة لإدارات المصارف الاسلامية والهيئات الرقابية والاشرافية.

4- نتائج تحليل بيانات الدراسة:

كانت البيانات المالية لمجموعة البنوك عينة الدراسة خلال الفترة المدروسة كما يلي:(مليون دولار)

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
مجموع اجمالي الدخل	821	879	909	917	999
صافي الدخل	212	235	258	275	286
اجمالي حسابات العملاء	14680	16398	17744	19861	20164
اجمالي الاستثمارات	11818	14319	15355	17624	18358
عائد حقوق الاستثمار	14,62	26,55	22,51	28,20	30,42
مجموع الدخل التشغيلي	730	880	909	918	1000
اجمالي عدد الفروع	399	425	479	549	587
اجمالي المكافآت والحوافز	1907	1983	2045	2170	2146
اجمالي عدد العاملين	9021	9398	9891	10853	11458

يلاحظ أن أداء الوحدات التابعة لمجموعة البركة المصرفية متذبذب خلال أعوام الدراسة، حيث بلغ نصيب المجموعة من إجمالي الدخل المتحقق من العقود المالية والاستثمارات، وهو يمثل زيادة بنسبة 14% أو 65 مليون دولار أمريكي بالمقارنة مع العام 2016 . كما ارتفع الدخل من العقود والاستثمارات ذاتية التمويل بنسبة 15 % إلى 273 مليون دولار أمريكي، كما ارتفعت إيرادات الخدمات المصرفية بنسبة 7%

لتبلغ 201 مليون دولار أمريكي والتي كانت المساهم الأكبر في تعويض انخفاض الايرادات التشغيلية الأخرى والتي تراجعت بنسبة 16 % لتصل إلى 35 مليون دولار. في حين بلغت حصة المجموعة كمضارب المتحققة من إدارة حقوق حاملي حسابات الاستثمار المندرجة خارج الميزانية 6 مليون دولار أمريكي عام 2017 بالمقارنة مع 14 مليون دولار أمريكي عام 2016 . مما أدى لارتفاع مجموع الأصول، كما ازدادت التمويلات والاستثمارات بنسبة 4% لتبلغ 18.4 مليار دولار أمريكي والنقد والأرصدة لدى البنوك بنسبة 7% لتبلغ 5.4 مليار دولار أمريكي. ويعزى النمو في محافظ التمويلات والاستثمارات إلى ارتفاع أرصدة الإجارة والإستصناع والاستثمارات المتاحة لغرض غير المتاجرة.

1- تقييم جانب هيكل رأس المال للمجموعة عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي مقاييس هيكل رأس المال المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها لمجموعة البركة المصرفية عينة الدراسة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (1) يمثل نسب هيكل رأس المال (مليون دولار)

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة اجمالي المطلوبات إلى الموجودات(LAR)	%17,4	%18,6	%21,8	%22,3	%25,1
اجمالي حقوق الملاك إلى اجمالي الموجودات(EAR)	%10,6	%11,3	%11,8	%6,7	%8,3

المصدر :التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية من موقع المجموعة على الشبكة

يبين الجدول السابق رقم (1) تطور نسبة اجمالي المطلوبات إلى اجمالي الموجودات ونسبة اجمالي حقوق الملاك للمجموعة إلى اجمالي الموجودات،حيث ارتفع إجمالي الموجودات الموحدة لمجموعة البركة المصرفية بنسبة 5% في عام 2017 إلى

24.62 مليار دولار أمريكي، حيث يعود السبب الرئيسي في ذلك إلى نمو التمويلات والاستثمارات التي ارتفعت بنسبة 4% إلى 18.36 مليار دولار أمريكي، جنبا إلى جنب مع النقد والأرصدة لدى البنوك المركزية والبنوك الأخرى، والتي شهدت زيادة بنسبة 7% إلى 5.37 مليار دولار أمريكي. ويعود معظم النمو في محافظ التمويل والاستثمارات إلى الاستثمارات المحتفظ بها لغرض غير المتاجرة للمجموعة، التي ارتفعت بقيمة 504 مليون دولار أمريكي أو 21 % ومحفظة الإجارة المنتهية بالتمليك، التي نمت بقيمة 240 مليون دولار أمريكي أي ما نسبته 16%.

وبالتالي يلاحظ أن حجم اجمالي موجودات المجموعة يزداد من عام لآخر، وكذا الحال بالنسبة لحجم اجمالي حقوق الملاك ولكن بنسبة أقل مما يعني أن نسبة اجمالي حقوق الملاك إلى اجمالي الموجودات أقل من متطلبات معايير بازل لكفاية رأس المال،رغم أن المصارف الاسلامية غير ملزمة بهذه المعايير،إلا أن المصارف الاسلامية عموماً لا تواجه هذه المشكلة وعادة تكون هذه النسبة أكثر من 15% في المصارف الاسلامية.

2- تقييم جانب السيولة للمجموعة عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي مقاييس السيولة المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها لمجموعة البركة المصرفية عينة الدراسة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (2) يمثل مقاييس السيولة المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الموجودات السائلة إلى اجمالي الموجودات	%33	%25	%27	%25	%24
الموجودات قصيرة الأجل إلى المطلوبات قصيرة الأجل	%86	%85	%86	%86	%88

المصدر: التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية من موقع المجموعة على الشبكة

يبين الجدول السابق رقم (2) نسبة الموجودات السائلة إلى اجمالي الموجودات ونسبة الموجودات قصيرة الأجل إلى المطلوبات قصيرة الأجل،حيث يلاحظ انخفاض نسبة الموجودات السائلة مع الزيادة في حسابات العملاء،وحقوق حاملي الحسابات الاستثمارية، بنسبة 2%، مع تحقيق المعدلات الأكبر من النمو من خلال الزيادة بنسبة 3% في أكبر مكون ويتركز على حقوق حاملي الحسابات الاستثمارية والحسابات الجارية والحسابات الأخرى للعملاء والتي شهدت نمواً بنسبة 7% بينما انخفضت الودائع بين البنوك بنسبة 33% . وإنخفضت حقوق حاملي الحسابات الاستثمارية غير المدرجة في الميزانية بنسبة 8% لتصل إلى 778 مليون دولار أمريكي، وإنخفضت الالتزامات المحتملة والارتباطات بنسبة 11 % إلى 4.62 مليار دولار أمريكي.

3- تقييم جانب الربحية والملاءة المالية للمجموعة عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي مقاييس الربحية والملاءة المالية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها لمجموعة البركة المصرفية عينة الدراسة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (3) يمثل مقاييس الربحية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
العائد على حقوق الملاك	%12	%13	%13	%14	%14
العائد على الموجودات	%1.3	%1.2	%1.3	%1.3	%1.4
العائد على حقوق المساهمين	%10	%11	%11	%12	%12

المصدر: التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية من موقع المجموعة على الشبكة

يبين الجدول السابق رقم (3) العائد على حقوق الملاك والعائد على حقوق المساهمين والعائد على الموجودات، حيث تم توزيع أرباح نقدية للمساهمين بنسبة 2.0 % من رأس المال المدفوع،على ضوء أداء المجموعة في العام 2017، وبقيمة 22.31 مليون دولار أمريكي، بعد تحويل 16.27 مليون دولار أمريكي إلى الاحتياطي القانوني مع توجيه المتبقي من صافي الدخل والبالغ قيمته 124.15 مليون دولار أمريكي إلى الأرباح المستبقاة. كما تم توزيع ثلاثة أسهم مكافأة لكل 100 سهم صادر، بحيث يتم تخصيصها من الأرباح المستبقاة بقيمة 33.47 مليون دولار.وتم صرف مكافآت بقيمة 1.5 مليون دولار أمريكي. وبعد احتساب المخصصات والضرائب، التي كانت قيمها أعلى من عام 2016، بلغ صافي الربح 286 مليون دولار أمريكي، أي أعلى بنسبة 4% من صافي الربح المتحقق في عام 2016 .

4- تقييم الجوانب التشغيلية وتطور العمليات والفروع:

يبين الجدول التالي مقاييس الجوانب التشغيلية وتطور العمليات والفروع المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها لمجموعة البركة المصرفية عينة الدراسة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (5) يمثل مقاييس تشغيلية مستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
المصروفات التشغيلية إلى الدخل التشغيلي	%53	%52	%54	%57	%54
حقوق الملاك إلى الموجودات	%11	%10	%10	%9	%9
اجمالي عدد الفروع	399	425	479	549	587

المصدر: التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية من موقع المجموعة على الشبكة

يبين الجدول السابق رقم (5) مجموع الدخل التشغيلي والمصروفات التشغيلية إلى الدخل التشغيلي وحقوق الملاك إلى الموجودات واجمالي عدد الفروع، حيث ارتفع إجمالي الدخل التشغيلي للمجموعة عام 2017 بنسبة 9% ليصل إلى 1 مليار دولار أمريكي. وقد كانت الزيادة بنسبة 14 % في حصة المجموعة من الدخل المتحقق من التمويلات والاستثمارات المشتركة لتبلغ 542 مليون دولار أمريكي، والزيادة بنسبة 15% في التمويلات والاستثمارات الممولة ذاتيا لتبلغ 273 مليون دولار أمريكي والزيادة بنسبة 7% في إيرادات الخدمات المصرفية لتصل الى 201 مليون دولار أمريكي والتي كانت أكثر من كافية لتغطية الأنخفاض في حصة المضارب من حقوق حاملي حسابات الاستثمار الغير مدرجة في الميزانية بنسبة 60% لتبلغ 6 مليون دولار وإنخفاض في الإيرادات التشغيلية الاخرى بنسبة 16 % لتصل الى 35 مليون دولار أمريكي. وبعد خصم المصروفات التشغيلية التي ارتفعت بنسبة 3% فقط إلى 536 مليون دولار أمريكي، جاء صافي الدخل التشغيلي أعلى بنسبة 17 % عند 464 مليون دولار أمريكي،كما واصلت إجمالي التمويلات والاستثمارات تشكيل الجزء الأكبر من إجمالي الموجودات بالرغم من انخفاض النسبة الفعلية بشكل طفيف إلى 75 %. وبلغت ذمم المرابحة المدينة نسبة 64% من التمويلات والاستثمارات، تبعتها الاستثمارات المحتفظ بها لغرض المتاجرة التي شكلت 16%، والإجارة المنتهية بالتمليك بنسبة 9%. وشكلت أنشطة المضاربة والمشاركة والاستثمارات في العقارات والسلم والاستثمارات في الشركات الزميلة والاستصناع معظم المتبقي. وواصل إجمالي التمويلات والاستثمارات تشكيل الجزء الأكبر من إجمالي الموجودات بالرغم من انخفاض النسبة الفعلية بشكل طفيف إلى 75 %. وبلغت ذمم المرابحة المدينة نسبة 64% من التمويلات والاستثمارات، تبعتها الاستثمارات المحتفظ بها لغرض المتاجرة التي شكلت 16%، والإجارة المنتهية بالتمليك بنسبة 9%. وشكلت أنشطة المضاربة والمشاركة والاستثمارات في العقارات والسلم والاستثمارات في الشركات الزميلة والاستصناع معظم المتبقي.كما تطور عدد الفروع بافتتاح إجمالي 38 فرعاً جديداً، أي بنسبة زيادة 14,5% عن عام 2016

5- تقييم جانب نمو العاملين والحوافز والمكافآت:

يبين الجدول التالي مقاييس جانب نمو العاملين والحوافز والمكافآت المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ونتائجها لمجموعة البركة المصرفية عينة الدراسة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (6) يمثل مقاييس العاملين والحوافز المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي المكافآت والحوافز والتعويضات	1907	1983	2045	2170	2146
اجمالي عدد العاملين	9021	9398	9891	10853	11458

المصدر :التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية من موقع المجموعة على الشبكة

يبين الجدول السابق رقم (6) اجمالي المكافآت والحوافز والتعويضات الأخرى واجمالي عدد العاملين، حيث بلغت اجمالي المكافآت الثابتة للعاملين والأشخاص المعتمدين والآخذين للمخاطر والخاضعين للسياسة المتبعة في المجموعة /4,147,827/ دولار أمريكي لعام 2017 ، كما تبلغ القيمة لعام 2016 /3,169,088/ دولار أمريكي، وتبلغ إجمالي المكافآت المتغيرة لعام 2017 بلغت /5,902,573/ دولار أمريكي، ولعام 2016 /4,886,180/ دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 12% تقريباً عن عام 2016.

أما بالنسبة للمنح المؤجلة فقد تم استخدام المبالغ المتغيرة والمحددة كمكافآت بحسب البرنامج المتبع لشراء أسهم في المجموعة وتوزع على مدى ثلاث سنوات مع تحديد مساهمة بشكل سنوي. وبلغ إجمالي المبالغ المؤجلة للمكافآت المتغيرة /3,541,544/ دولار أمريكي، ولعام 2016 /2,931,708/ دولار أمريكي، أي بزيادة قدرها 12% تقريباً عن عام 2016.

النتائج: يلاحظ مما سبق أن نتائج تحليل المقاييس المستخدمة كانت كما يلي:

1- بالنسبة لمقاييس هيكل رأس المال: أظهرت نمو التمويلات والاستثمارات المطرد للمجموعة، وخاصة الاستثمارات المحتفظ بها لغرض غير المتاجرة،ومحفظة الإجارة المنتهية بالتمليك، مما يؤشر إلى أن مؤشرات رأس المال مقبولة ولا تواجه مشاكل.

2- أما مقاييس السيولة: فشهدت انخفاض في الموجودات السائلة مع الزيادة في حسابات العملاء،وحقوق حاملي الحسابات الاستثمارية، مع وجود استقرار نسبي في الموجودات قصيرة الأجل،مما يؤشر على استقرار السيولة في الأجل القصير.

3-كما يلاحظ أن مقاييس الربحية والملاءة: حققت نمو مطرداً في معدلات العائد، مما يؤشر إلى متانة الأداء المالي متوسط الأجل،ويساعد مجلس الإدارة والمستثمرين والجهات الرقابية على أخذ صورة عن مستوى النمو المطرد في المطلوبات ومدى استقرار الربحية.

4-أما المقاييس التشغيلية ومقاييس تطور العمليات والخدمات والفروع: فكانت تؤشر إلى أن وحدات المجموعة حافظت على النمو والتوسع الجغرافي وعلى أداء جيد في مواجهة المخاطر، مما ساهم في تطوير وتعزيز الأداء المالي والخطط الاستراتيجية.

5-وجاءت مقاييس نمو العاملين ومهاراتهم والحوافز والمكافآت مؤشراً لما قامت الإدارة به في مجال الحفاظ على مستوى جيد من النمو في مجال الأنشطة غير المالية، كما أعطت صورة عن مستوى العناية بتحقيق الأهداف وتعزيز الأداء الاستراتيجي.

الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1- يمكن تحديد مقاييس متعددة ومتوازنة الأبعاد ملاءمة في تقييم كفاءة الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

2- كان استخدام مقاييس الأداء المتعددة والمتوازنة الأبعاد مساعداً في تحسين الرقابة على محاور الأداء المالي الاستراتيجي في المصارف الاسلامية.

التوصيات:

1- استخدام نماذج المقاييس المتعددة الأبعاد بالتوازي من قبل محاسبين ومدققين مختصين في القطاع الاسلامي للوصول لتقييم موضوعي عن الأداء الاستراتيجي.

2- العمل على استخدام نماذج المقاييس غير المالية ومقارنتها للمصرف وللقطاع، وحسب كل صيغة تمويلية وكل خدمة من الخدمات، وتحديد المقاييس التي تتوافق مع السمات الفريدة للقطاع المصرفي الاسلامي.

3- الاهتمام بتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت للعاملين بما يناسب الأداء الاستراتيجي المطلوب،وربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

4- توصي الدراسة بأن تعمل المصارف الإسلامية التي تندمج في مجموعات مصرفية على زيادة رأسمالها ليكون هناك نوع من التناغم بين حجم المصرف ورأسماله. وكذلك أن تتوسع في حجومها من خلال تنويع أشكال الخدمات المصرفية وتنويع استثماراتها .

المراجع:

1- **سعودي**،نادية،(2018)-"**مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية**،أطروحة دكتوراه غير منشوة،جامعة محمد بوضياف،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،الجزائر.

2-**النجار** جميل،(2013)-"**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي**،مجلة جامعة القدس المفتوحة،العدد(29).

3- **زينب** حسين،(2010)-"**نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "اطار مقترح**"،أكاديمية السادات للعلوم الادارية،القاهرة،ملف الكتروني.

4-**درغام** ماهر موسى، وأبو فضة مروان محمد،(2009)-" **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي**"،مجلة الجامعة الإسلامية،مجلد(17)،عدد(2)،ص741

5-**أبو فضة**، مروان محمد،(2006)-"**نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية** "رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،عمان،الأردن

6-**زويلف**،إنعام،ونور ،عبد الناصر ،(2005)-"**أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء** ،دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد الأول،العدد الثاني،ص39

7-Mark, Frigo, Paul, Pustorino and George Krull (2000). "The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action", Bank Accounting and Finance, Vol.13, Issues 3. pp. 17-37.

8- **شهيد** رزان حسين كمال،(2007)-"**التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء** ،جامعة عين شمس،رسالة دكتوراه.

9- **المغربي** عبد الحميد عبد الفتاح,(2006)-"**قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**,كلية التجارة جامعة المنصورة،ص278

10-**القاضي** حسين,رضوان العمار,رانيا الزرير ،(2007)-"**أهمية استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف**,مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث,المجلد(29),العدد(4),2007

11- Sullivan, W. G., and K. L. Needy, (2000). "Determination of economic value for a proposed investment in new manufacturing", The Engineering Economist, Vol. 45, No. 2, pp. 166-181

12-Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 a), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA:

13- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, (1999). "Exploring Corporate Strategy", (5th ed.), Prentice Hall.

14- Palepu, Krishna G.; Paul M. Healy and Victor L. Bernard, (2000). "Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements", (2nd ed.), South-Western College Publishing: Thomas Learning.

15-Weston, J. Fred and Eugene, F. Brigham, (2002). "Managerial Finance", Seventh Edition

.(http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_competitive_advantage)

16- **البشتاوي**،سليمان حسين،2004-" **اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية**،مجلة جامعة دمشق،المجلد(30)،العدد(1)،ص385-426 .

The role of using Balance score card in Evaluating Strategic financial Performance. Applied Study in Islamic Banks.

Dr. Hael Aburasheed, Muhammad Habib dwaidary ****
*Dept of Accounting, Faculty of Economics, University of Aleppo
*post graduate student (MSC), Dept of Accounting, Faculty of Economics, University of Aleppo

Abstract

This research aims to Evaluating the possibility of using Balance score card Measures in improving control Strategic Financial Performance efficiency in Islamic banks, and determine the requirements of using these Measures, during showing the concept of Strategic Financial Performance, and the most important Measures that Use in Measuring and Evaluating Strategic Financial Performance in banks, To fulfill this purpose we reviewed and analyzed a number of writings, researchers and references which toke the field of Evaluating the Strategic Financial Performance in banks. Then, we made Applied study at ALbaraka Banks Group, that have (12) banks in several countries, and it issued merged annual financial report for hole Group. The study resulted that the using the Balance score card Measures, help in evaluating and improving the control at Strategic Financial Performance in Islamic banks.

Key words: Balance score card, Multidimensional Measures, Evaluating Performance, Financial Strategic Performance , Islamic banks.