تقييم أداء المصارف الإسلامية وفق بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة مصرف السلام الجزائري –

Evaluating the performance of Islamic banks according to the blanced scorecard – case study of the Algerian Salama Bank –

د. خنوسة عديلة[1]
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف –الجزائر
a.khanoussa@univ-chlef.dz

د. فوضيل لحسن
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف –الجزائر
l.fodil@univ-chlef.dz

تاريخ الارسال: 28 /2023/07 *تاريخ القبول: 23 /2024/01* *تاريخ النشر:03 /2024/03*

الملخص:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة كيف يتم تقييم أداء المصارف الإسلامية وفق بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة حالة مصرف السلام الجزائري خلال أربع سنوات من 2018 إلى 2021، وللوصول إلى ذلك الهدف تم الإتباع على المنهج الإستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل، وتم الوصول إلى بعض النتائج منها: إن بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن تتكيف مع خصوصية المصرف الإسلامي وتضيف أبعاد أخرى تشمل أهدافها التنموية والأخلاقية، وأن أداء مصرف السلام الجزائري كان جيد، ويسعى دائما إلى تحقيق الأفضل واستراتيجيته الخاصة بالزبائن ناجحة وجيدة.

الكلمات المفتاحية: *المصارف الإسلامية، بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العمليات، بعد العملاء.*

Abstract :

The main objective of the study is to find out how the performance of Islamic banks is evaluated according to the balanced scorecard, with a case study of the Algerian Salam Bank during the four years from 2018 to 2021. In order to reach that goal, the deductive approach was followed with its two tools of description and analysis, and some results were reached, including: The balanced scorecard should adapt to the specificity of the Islamic bank and add other dimensions that include its developmental and ethical goals, and that the performance of the Algerian Salam Bank was good, and it always seeks to achieve the best and its strategy for customers is successful and good.

Key words: *slamic banks, balanced scorecard, financial dimension, operations dimension, customer dimension.*

مقدمة:

تعتبر المصارف الإسلامية من ضمن مؤسسات الأعمال التي تسعى إثبات وجودها ومكانتها في النشاط الإقتصادي، خاصة أنها تواجه تحديات كبيرة على المستوى المحلي والدولي، نتيجة لعدم الإستقرار في الأوضاع الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، الأمر الذي يحتم عليها تقييم أداءها باستمرار في مختلف الجوانب المالية وغير مالية من اجل الوصول إلى أهدافها التنموية وإرضاء عملاءها، وباعتبار جميع مقاييس الأداء التقليدية تعاني من نقص وقصور حيث تركز على الجانب المالي فقط، جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث ومتكامل حيث تتضمن جوانب غير المالية لقياس الأداء إلى الجانب المالي وهي جانب العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتعليم.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي كما يلي:

كيف يتم تقييم أداء المصارف الإسلامية عموما ومصرف السلام الجزائري خاصة وفق بطاقة الأداء المتوازن ؟

[1] ***المؤلف المرسل:*** *خنوسة عديلة، a.khanoussa@univ-chlef.dz*

ومن السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يمكن الإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نفسها في تقييم أداء البنوك الإسلامية؟
- هل يمكن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل أداء مصرف السلام الجزائري؟

فرضيات الدراسة

وكإجابة أولية للأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- بناءا على الخصوصية التي تتمتع بها البنوك الإسلامية فهناك عدة أبعاد يمكن إضافتها إلى معايير بطاقة الأداء المتوازن المتعارف عليها لتتلاءم مع تلك الخصوصية.
- تساعد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في معرفة وتقييم أداء مصرف السلام الجزائري.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها في العديد من الجوانب أهمها:

– مدى أهمية دور البنوك الإسلامية وعمق تأثيرها في إقتصاديات الدول التي تعمل فيها، وتزايد إنتشارها على مستوى العالم كله تأكيدا على تعاظم الإهتمام، وما يترتب على ذلك من ضرورة تنويع الأدوات المالية الإسلامية لصلاحية مقوماتها الشرعية الأساسية للتطبيق في ظل العولمة المالية.

– أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المساعدة على تقييم أداء المؤسسات والبنوك بمختلف أنواعها.

هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة كيف يتم تقييم أداء المصارف الإسلامية وفق بطاقة الأداء المتوازن مع دراسة حالة مصرف السلام الجزائري، ومن الهدف الرئيسي تنبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- إبراز مفهوم وخصائص المصارف الإسلامية.
- تبيان كيفية تقييم الأداء المصرفي الإسلامي وفق بطاقة الأداء المتوازن.
- تحليل وتقييم أداء مصرف السلام الجزائري وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

منهج الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي والوصول إلى الأهداف تم الإتباع على المنهج الإستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل، أداة الوصف من خلال تطرقنا إلى مختلف المفاهيم والخصائص المتعلقة بكل من المصارف الإسلامية وبطاقة الأداء المتوازن، وأداة التحليل من خلال تحليلنا وتفسيرنا إلى مختلف الإحصائيات المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بغية تقييم أداء مصرف السلام الجزائري.

أقسام الدراسة:

تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: ماهية المصارف الإسلامية.
- المحور الثاني: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- المحور الثالث: تقييم أداء مصرف السلام الجزائري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الأول: ماهية المصارف الإسلامية

من خلال هذا المحور سيتم التطرف إلى مفهوم المصارف الإسلامية بشكل عام والتعرف على خصائصها.

أولا– مفهوم المصرف الإسلامي

هناك عدة تعاريف للمصارف الإسلامية تعددت بإختلاف الكتاب والباحثون في مجال المصارف الإسلامية في وضع تعريف محدد للمصرف الإسلامي، ومن بين تلك التعاريف نذكرها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- عرفه الدكتور أحمد النجار على أنه " مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية، بما يخدم مجتمع التكامل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع، ووضع المال في المسار الإسلامي"[1].

- وقد عرفه محسن أحمد الخضيري بأنه " مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفا فعالا يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المتفقة وأحكام الشريعة الإسلامية، وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية إقتصادياتها"[2].

- وعرفه الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية " تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشاءها ونظامها الأساسي صراحة على الإلتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاءا"[3].

ومن التعاريف السابقة يشتمل المصرف الإسلامي على عدة عناصر أهمها:

- أن المصرف الإسلامي مؤسسة مالية إسلامية مصرفية.
- أن المصرف الإسلامي يهدف إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والعدالة والتكافل الإجتماعي.
- أن المصرف الإسلامي يقوم بفتح الحسابات الجارية وقبول الودائع المصرفية وتقديم خدمات وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- أن المصرف الإسلامي يتميز ببعده الشرعي في تعبئة الموارد وتوظيفها.

وعليه يمكن تعريف المصرف الإسلامي بأنه " مؤسسة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وإستثمار الأموال وفق الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات أو في مجال التمويل والإستثمار بهدف تحقيق أكبر عائد إقتصادي وإجتماعي ورفع مستوى المعيشة".

ثانيا – خصائص المصارف الإسلامية

تتسم المصارف الإسلامية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المصارف أهمها:

- تستمد المصارف الإسلامية إطارها الفكري الإقتصادي من نظرية الإستخلاف، بمعنى أن الإنسان مستخلف من قبل رب العالمين في الأرض، فالمال مال الله، وجاء التشريع الإلهي بهذه النظرية، يقول عز وجل " هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها"[4] ، وقوله جلا وعلا " وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه"[5] ، وقوله كذلك " يستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون"[6] ، وكون الإنسان مستخلف في هذا المال فإنه سيراعي في جمع المال وإستخدامه أحكام الشريعة الإسلامية.

- الإلتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع أعمالها المصرفية، إذ تلتزم بتمويل الأنشطة التي تدخل في دائرة الحلال وتتجنب الأنشطة الأخرى الواقعة في دائرة التحريم لما فيها من أضرار خطيرة تلحق بالمجتمع مثل أنشطة صناعة الخمور وغيرها من الأنشطة غير شرعية[7].أي مراعاة أن يكون المنتج وكل مراحله العملية الإنتاجية وكل أسباب إنتاجه في دائرة الحلال وفي مصلحة المجتمع وهذا تطبيقا لمبدأ الأمور بمقاصدها أي أن كل قول أو عمل بمقصد، فإذا كان القصد من إبرام العقود غير مشروع أصبحت باطلة.

- عدم التعامل بالفائدة (الربا): يمثل عدم التعامل بالفائدة علامة واضحة مميزة للبنك الإسلامي، ووجودها يتفق مع السلمية للمجتمع الإسلامي، وتضفي على أنشطته دوافع عقائدية، تجعل القائمين عليها يشعرون أن العمل الذي يمارسونه ليس مجرد عمل تجاري يهدف إلى

تحقيق الربح فقط[8]. إن إلتزام المصارف الإسلامية بعدم التعامل بالربا هو الإلتزام بهدي القرآن الكريم وذكر ذلك في آيات قرآنية عدة مثل قوله تعالى " وأحل الله البيع وحرم الربا "[9]،وقوله تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا الربا أضعافا مضاعفة"[10].

- تجنبا لتراكمات النقدية :تحرم الشريعة الإسلامية بيع الديون[11] بغير قيمتها الاسمية[12] بغض النظر عن موعد استحقاقها لأن أي فارق بين القيمة الاسمية وقيمته الحالية التي يباع بها يعتبر من الربا المحرم ومنه فالمصارف الإسلامية لا تستطيع الدخول في تراكمات للأصول النقدية كما يحدث في العالم اليوم بين المصارف التقليدية، وكما لاحظ الاقتصادي موريس آلبيه[13] أن هذه التراكمات تفوق جدا التمويل المباشر الذي يقدم للقطاع الحقيقي في الاقتصاد، وهو قطاع الإنتاج والتداول وتؤدي هذه التراكمات إلى خلق ما يسمى على لسان موريس آلبيه بالهرم المقلوب، وهي طبقات تمويلية بحتة من أصول نقية متراكمة على قاعدة صغيرة من السوق الحقيقية، وهو من أهم أسباب الاضطرابات والتأرجح في الاقتصاد الغربي اليوم، وكل هذا لا تقع فيه المصارف الإسلامية ولا يخضع له النظام الاقتصادي الإسلامي لأنها شريعة من لدن حكيم خبير [14]

- الصفة الإيجابية للمصرف الإسلامي :إن المصرف الإسلامي يتمتع– ويجب أن يتمتع – بالإيجابية والمبادرة والخلق، ويجب أن يشجع هذه الصفات في المجتمع الإسلامي ويقضي على نزعات التواكل والسلبية والاعتماد على الغير والتي تشجعها المصارف الربوية، وهذه الصفات تنتشر في الدول الإسلامية النامية، وتستطيع المصارف الإسلامية القضاء عليها.

- الصفة الاجتماعية للمصرف الإسلامي: إن أهم أركان المصارف الإسلامية والتي تميزها عن غيرها هو إقامة صندوق للزكاة وإدارته شرعيا ومصرفيا، وذلك لأن الزكاة فريضة دينية ملزمة تعالج كثيرا من مشاكل المجتمع فهي ضرورة واجبة للتكافل الاجتماعي الإسلامي، كما أن الصفة الاجتماعية للمصرف الإسلامي تفرض عليه أن يدخل المكاسب الاجتماعية والمكاسب النفسية في حساباته عندما يدرس جدوى المشروعات لأنه بدون هذه النظرة للمسؤولية الاجتماعية تفقد المصارف الإسلامية كثيرا من عناصرها المميزة.

- هناك خصائص أخرى تميزها عن باقي المصارف وهي إتباعها بعض القواعد الشرعية على غرار الإستخلاف والغنم بالغرم والأمور بمقاصدها وتتمثل تلك القواعد الشرعية فيما يلي:

- لا ضرر ولا ضرار: أي لا يجوز للإنسان أن يضر شخصا آخر في نفسه أو ماله، وهذا معنى لاضرر، أما لا ضرار فتعني أن لا يجوز مقابلة الضر بالضرر.

- العادة مُحَكَمَة: أي يتم اللجوء إلى العرف حال إنعدام مصدر في الشريعة الإسلامية ويشترط أن لا يخالف الشرع أو الآداب العامة[15]

- الخراج بالضمان: أي إستحقاق صاحب المال الربح مقابل إستخدام أمواله في المضاربة وإستحقاق المضارب الربح مقابله عمله.

المحور الثاني: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

من خلال هذا المحور سنتعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وأبعادها، بالإضافة إلى ذكر بعدين آخرين من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتبطين بخصوصية المصارف الإسلامية

أولا – تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ظهر أول مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلن ودافيد نورتن، ليفتحا بذلك المجال للعديد من المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

تعددت التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس وسميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها[16]:

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس تخفيضها[17].
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

وعرفت من قبل الباحثين روبرت كابلن ودافيد نورتن على أنها تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات الأداء وتعتبر أداة لتقييم الأداء ودلك بالإعتماد على أربعة مناظر لتقييم أداء المنظمة[18].

وفي تعريف آخر تم الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن عمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذت بعين الإعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة الأمس واليوم والغد[19].

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام استراتيجي يهدف إلى تحقيق التكامل بين أربعة محاور أساسية وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو.

ثانيا – أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية و من بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي[20]:

– ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء.

– المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة و ما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير و الاهتمام بها و وضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها.

– الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية.

– التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج و نظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة.

ثالثا – أهداف بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي[21]:

- بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
- جعل خطوات التنفيذ متواكبة مع إستراتيجية المؤسسة.
- ترجمة مهام وخطط المؤسسة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطارا للقياس الإستراتيجي.
- توفير مقاييس للتغذية الراجعة.

رابعا – الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة محاور أساسية[22]:

1 – **البعد المالي** : يعد المحور المالي احد محاور و تقويم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن ،ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأهداف المحققة لإستراتيجية المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، كما يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الموظف والعائد من الاستثمار والعائد نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف، والعائد من نمو حجم المبيعات والعائد من نمو حجم منتجات أو سلع جديدة والعائد على حقوق

المالكين، كما يركز على معرفة مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة بتحسين الخط الأدنى؛ وفي هذا المجال لا يختلف هذا البعد في بطاقة الأداء الخاصة بالبنوك الإسلامية، عنه في أي مؤسسة، إلا في مسألة خضوعه لضوابط الشريعة الإسلامية كعدم التعامل بالربا أخذا وعطاءا، ووجوب تجنب البيوع المحرمة، عدم جواز الظلم والغصب والإكراه والغش والخديعة والتدليس، وغير ذلك من الشوائب التعامل السليم بين الأطراف ذات العلاقة، وقد تم استخدام مجموعة من النسب ضمن هذا البعد وهي كالآتي[23]:

- **العائد على الموجودات** = صافي الأرباح / الموجودات
- **العائد على حق الملكية** = صافي الأرباح / حق الملكية
- **العائد على الودائع** = صافي الأرباح / مجموع الإيداع
- **الإيرادات إلى الموجودات** = الإيرادات / الموجودات

2- **بعد العملاء** : ضمن هذا المنظور في بطاقة الأداء المتوازن تقوم المنظمة بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف، وهذا السوق يدخل ضمن تحقيق أحد أساليب تحقيق الأهداف المالية، فمن خلال البيع للسوق تحصل المنظمة على العوائد .فهنالك علاقة سببية بين كل من : رضا العملاء، الولاء، الحصة السوقية، وإيرادات وأرباح المنظمة، فهذا المنظور يمكن المنظمة من تكييف مخرجاتها الاستهلاكية بما يتناسب مع المستهلكين وقياس ذلك، مثل قياس مدى الرضا والولاء والاهتمام والربحية إلى غير ذلك؛ ومن أهم النسب المستخدمة ضمن هذا البعد هي كالآتي :

- **نمو الائتمان النقدي** =(الائتمان النقدي السنة الحالية – الائتمان النقدي السنة السابقة)\ الائتمان النقدي السنة السابقة
- **– النمو في الودائع** =(ودائع السنة الحالية –ودائع السنة السابقة)\ ودائع السنة السابقة
- **نسبة الزبائن الجدد** =(الزبائن الجدد للسنة الحالية – الزبائن الجدد السنة السابقة) \ الزبائن الجدد السنة السابقة
- **نسبة نمو الزبائن** =(الزبائن للسنة الحالية –الزبائن للسنة السابقة)\ الزبائن للسنة السابقة
- **نسبة الزبائن المبتعدين** =(الزبائن المبتعدين للسنة الحالية –الزبائن المبتعدين للسنة السابقة)\ الزبائن المبتعدين للسنة السابقة.

3 - **بعد العمليات الداخلية** : تضمن هذا المحور تقوم المنظمة ممثلة بالإدارة العليا بتحديد العمليات التي يجب أن تتفوق فيها إذا ما أرادت أن تقابل حاجات المستهلكين والمالكين .أنظمة القياس تركز فقط على التوجيه والتقليل من التكاليف يمكن من انجاز BSC وتحسين الجودة، والمقاييس المعتمدة على الزمن للعمليات القائمة، وبالمقابل فان منهج العمليات ويركز على اشتقاقها من توقعات المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة، نتيجة التغذية العكسية والتي يتم بناء عليها تعديل العمليات، وكذلك نتيجة لتوقع حاجات المستهلكين والسعي لتلبيتها وتجاوزها .لذا فالعمليات الداخلية بالمنظمة تحتل مكانة هامة التي تتطلب البحث المستمر عن الجودة وتقليل الوقت واختزال التكاليف في ملية تقديم المنتجات أو الخدمات وتتبعها بخدمات ما بعد البيع؛ ومن أهم النسب المستخدمة ضمن هذا البعد هي كالآتي[24]:

- **معدل توظيف الموارد** = الاستثمارات / حق الملكية + الودائع
- **نسبة الائتمان النقدي إلى الودائع** = الائتمان النقدي / الودائع
- **معدل استثمار الودائع** = الاستثمارات / الودائع
- **الإيرادات إلى الاستثمارات** = إجمالي الإيرادات / إجمالي الاستثمارات

4 – بعد التعلم و النمو : يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، ويركز أيضا اهتمامه على العاملين بالمنظمة بالعمل المستمر على تدريبهم وتعليمهم الأمر الذي يقود إلى ما يسمى بالتعلم التنظيمي المؤدي

إلى الوصول إلى المنظمة المتعلمة والتعلم وفق بطاقة الأداء المتوازن يتم بناءا على التغذية العكسية التي تحصل عليها المنظمة من جراء تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومخرجات التقويم ،أي أن التدريب والتعليم يكون موجه حسب مخرجات التقويم التي تتناسب مع حاجات السوق وتلبي حاجة المنظمة. ومن أهم النسب المستخدمة ضمن هذا البعد هي كالآتي:

- **إنتاجية العاملين** = صافي الربح\ عدد العاملين
- **نمو عدد الفروع** =(عدد الفروع السنة الحالية –عدد فروع السنة السابقة)\ عدد فروع السنة السابقة
- **نمو عدد العاملين** =(عدد العاملين السنة الحالية –عدد العاملين السنة السابقة)\ عدد العاملين السنة السابقة
- **نمو العاملين تحت التدريب** =(عدد العاملين تحت التدريب السنة الحالية –عدد العاملين تحت التدريب السنة السابقة)\ عدد العاملين السنة السابقة

✓ بالإضافة إلى المحاور الأربعة السابقة هناك محورين آخرين يمكن إضافتهما لبطاقة الأداء المتوازن متعلقان بخصوصية البنوك الإسلامية وهما:

- **بعد العقدي والفكري:** يتميز البعد العقدي والفكري في العمل المصرفي الإسلامي بالأصالة والأهمية القصوى والأساسية، حيث أن هذا البعد هو القاعدة والأساس الذي تبنى عليه جميع المعاملات والعمليات التي تتم في البنك، وإذا انتفى هذا الأساس، أي أنه إذا ما تمت النشاطات المصرفية بكافة أنواعها وأشكالها بعيدا عن هذا الأساس، فلا يمكن القول أن البنك المعني هو أحد بنوك المشاركة العاملة وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ووجود هذا البعد ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالبنوك الإسلامية، هو الذي يؤسس و يعطي المعنى المتكامل والصحيح لصفة التوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، ومن ثم التشغيلي في البنوك الإسلامية[25].
- **البعد الرقابي:** تنبع أهمية الرقابة بكافة أنواعها وأبعادها المالية والمحاسبية، الشرعية والمصرفية، الخارجية والداخلية بشقيها المحاسبي والإداري، من كونها احد الضمانات الضرورية لسلامة الأعمال بمختلف أنواعها ومنها البنوك والقطاع المصرفي ككل، وكونها وسيلة لحماية الموجودات من الإختلاس والسرقة والضياع، بالإضافة إلى إنها وسيلة لتوفير المعلومات المفيدة والمساعدة على اتخاذ القرارات، فالرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مقبول، وإذا تم تقنينها ووضعها ضمن إطار إجرائي مكتوب يتم تطبيقه وتنفيذه بشكل جيد[26].

المحور الثالث: تقييم أداء مصرف السلام الجزائري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

مصرف السلام الجزائر بنك يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته .تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008 ، ليبدأ مزاولة نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة .مصرف السلام الجزائر يعمل وفق إستراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق والمتعاملين والمستثمرين، و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد .

وتتمثل رؤيته الريادة في مجال الصيرفة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة اسلامية، وبتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، معتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف أما رسالته: التميز والتفوق في توفير خدمات مصرفية مبتكرة وذات جودة عالية تواكب المستجدات والحلول المالية العصرية ووفقا لأحكام الشريعة اسلامية، لتحقيق أفضل قيمة ومنفعة مستدامة لجميع أطراف.

الجدول 1: البيانات المالية لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الوحدة: دينار جزائري (ماعدا عدد العاملين وعدد الفروع)

	2018	2019	2020	2021
الموجودات	110109000	131019000	162626000	237804000
العائد	2418000	4007000	3069000	3389000
محموع الإيداع	65432000	102405000	129320000	195031000
حق الملكية	17305000	19012000	18900000	18900000
الإيرادات	7016000	9331000	7705000	9268000
الإستثمارات	10487621	11333094	10335272	13950009
الإئتمان النقدي	75399606	95582580	101771998	153615910
عدد العاملين	460	565	571	639
عدد الفروع	16	18	18	23

المصدر: *من إعداد الباحثين بالإعتماد على التقارير السنوية لمصرف السلام من 2018 إلى 2021*

- **تقييم مصرف السلام الجزائري عن طريق بطاقة الأداء المتوازن**

أولا – البعد المالي

الجدول التالي يوضح مؤشرات البعد المالي لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الجدول 2 : مؤشرات البعد المالي لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الوحدة: نسبة مئوية

	2018	2019	2020	2021
العائد على الموجودات	2.10	3.05	1.88	1.42
العائد على حق الملكية	13.97	21.07	16.23	17.39
العائد على الودائع	3.69	3.91	2.37	1.73
الإيرادات على الموجودات	6.37	7.12	4.73	3.89

المصدر: *من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الجدول 1*

نلاحظ من خلال الجدول 2 نسب مؤشرات المحور المالي الخاص ببطاقة الأداء المتوازن ويتضح أن هناك تذبذب في المؤشر الأول للبعد المالي وهذا راجع لإرتفاع في نمو قيمة الموجودات على حساب صافي الأرباح (العائد) ، أما بالنسبة للمؤشر الثاني فنلاحظ أن هناك تذبذب في النسبة، وهذا راجع للتذبذب الحاصل في العائد، وهناك إنخفاض ملحوظ في سنتي 2020 و2021 وهذا راجع لانخفاض في قيمة صافي الأرباح والذي يعود إلى الظروف الإقتصادية والصحية (إنخفاض سعر البترول وأزمة الكوفيد) في تلك الفترة، وفي ضوء ما تقدم يتطلب من المصرف أن يحافظ على مستوى أرباحه فضلا عن السعي إلى زيادة رصيدها من خلال إيجاد المنافذ الاستثمارية التي تحقق له الأرباح بما يمكنه من تحقيق الفائدة لمساهميه، أما بالنسبة للمؤشرين الآخرين فنلاحظ أن هناك نمو معتبر خلال سنتي 2018 و2019 ولكن انخفضت نسبة كلا من المؤشرين سنتي 2020 و2021 و هذا لانخفاض قيمتي كل من صافي الأرباح والإيرادات خلال تلك الفترة بسبب كما قلنا سابقا الظروف الإقتصادية والصحية خلال تلك الفترة، وبالتالي فإن المصرف يحتاج إلى إستراتيجية واضحة من شأنها أن تحقق له عوائد تساهم في تحسين أداءه فضلا عن تعظيم موارد مساهميه وهذا يتحقق من خلال إيجاد منافذ استثمارية جديدة تدعم المصرف وتحقق له الأرباح.

ثانيا – بعد الزبائن

الجدول التالي يوضح مؤشرات بعد الزبائن لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الجدول 3 : مؤشرات بعد الزبائن لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الوحدة: نسبة مئوية

	2018	2019	2020	2021
نمو الإئتمان	**65.74**	**26.86**	**6.4**	**50.81**
نمو في الودائع	**1.53**	**56.50**	**26.28**	**50.81**
نسبة الزبائن الجدد	/	/	/	/
نسبة نمو الزبائن	/	/	/	/
نسبة الزبائن المبتعدين	/	/	/	/

المصدر: *من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الجدول 1*

نلاحظ من الحدول أن مؤشرات بعد الزبائن (نمو الإئتمان ونمو في الودائع) شهدت تذبذبا خلال سنوات الدراسة، وفي سنتي 2019 و 2020 هناك إنخفاظ حاد في نمو كلا المؤشرين وهذا نظرا للأوضاع الإقتصادية والصحية للبلاد (انخفاض في سعر البترول و أزمة الكوفيد)، حيث تم تعديل الوجهة الإستراتيجية للمصرف وفق المعطيات الجديدة وتمثلت خصوصا في استقطاب الشركات الكبيرة ذات الجدارة الإئتمانية العالية وقطاعات النشاط الأقل تأثرا بالوضع آن ذاك، كما تم الحرص على التقليل قدر الإمكان من تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأقل قدرة على الصمود أمام تداعيات الأزمة الإقتصادية والصحية، وفيما يخص المؤشر الثالث والخاص بالزبائن الجدد فعند الرجوع إلى التقرير المالي لمصرف السلام الجزائري لم يذكر أي عدد للزبائن سواء كان على مستوى الزبائن الجدد أو الزبائن المبتعدين ولكن من خلال ما تقدم نجد أن هناك نمو في جانب الإيداع وجانب الائتمان النقدي وهذان الجانبان يمثلان جانب التمويل وتوظيف الأموال والتي من خلالها المصرف يستطيع التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم وبالتالي يمكن لنا أن نؤشر أن المصرف يسعى إلى المحافظة على زبائنه والحصول على زبائن جدد لكن من خلال حجم الإيداع يتضح أن هناك تذبذب في عداد الزبائن وبالتالي يحتاج المصرف إلى سياسة مالية تمكنه من المحافظة على زبائنه.

ثالثا – بعد العمليات

الجدول التالي يوضح مؤشرات بعد العمليات لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الجدول 4 : مؤشرات بعد العمليات لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الوحدة: نسبة مئوية

	2018	2019	2020	2021
معدل توظيف الموارد	**12.67**	**9.33**	**32.46**	**6.52**
نسبة الإئتمان النقدي إلى الودائع	**1.1523**	**0.9333**	**0.7869**	**0.7876**
معدل استثمار الى الودائع	**16.02**	**11.06**	**7.99**	**7.15**
الإيرادات إلى الإستثمارات	**66.68**	**82.33**	**74.55**	**66.43**

المصدر: *من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الجدول 1*

نلاحظ من الجدول أن نسب المؤشر الأول كانت بين الإرتفاع والإنخفاض خلال الأربع سنوات محل الدراسة والسبب في ذلك هو أن معدل نمو الاستثمار شهد تراجع وكان في نفس الوقت قليل جدا بالمقارنة مع حجم الإيداع وحق الملكية، ويدل هذا على تخوف المصرف

من الاستثمار في المجالات المختلفة، بالرغم من الاستثمار الإسلامي هو أساس عمل المصارف الإسلامية كون أن هذه المصارف هي مصارف استثمارية تهدف إلى استثمار مواردها في مجالات استثمارية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، فالواضح أن استثمارات المصرف منخفضة جدا وهذا يدل على أن المصرف يتخوف بالخوض في المجالات الاستثمارية بسبب الأوضاع التي شاهدتها البلد خلال فترة الدراسة سياسيا وإقتصاديا وحتى صحيا فضلا عن عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بآلية عمل المصارف الإسلامية، إذ يتطلب من المصرف أن يسهم في استثمار موارده لتحقيق عوائد لمساهميه، أما المؤشر الثاني فشهدت نسبته إنخفاضا في سنة 2019 وهذا بسبب إنخفاض في نسبة الإئتمان مقارنة بحجم الودائع في تلك الفترة، والملاحظ أن سنتي 2020 و2021 كان هناك إنخفاض حاد في النسبة بالرغم من إرتفاع حجم الائتمان والإيداع والسبب في ذلك هو أن ارتفاع جانب الإيداع كان اكبر من جانب الائتمان، وفيما يخص المؤشر الثالث فقد انخفض المؤشر خلال سنوات الدراسة والسبب في ذلك الانخفاض الذي حصل في جانب معدل نمو الاستثمار، وفيما يخص المؤشر الأخير وهو قياس الإيرادات إلى الاستثمارات فقد بينت النسبة مقبولة إلى حد ما كون أن حجم الاستثمار كان جيد بالمقارنة مع حجم الإيرادات هذا يعني أن المصرف يعتمد إلى حد ما في تحقيق الإيرادات من الاستثمار، ونلاحظ أن هناك إنخفاض في سنتي 2020 و2021 وهذا بسبب تراجع الإيرادات مقارنة بالإستثمار.

رابعا– بعد التعليم والنمو

الجدول التالي يوضح مؤشرات بعد التعليم والنمو لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الجدول 5 : مؤشرات بعد التعليم والنمو لمصرف السلام الجزائري من 2018 إلى 2021

الوحدة: نسبة مئوية

	2018	2019	2020	2021
إنتاجية العاملين	5250.52	7092.03	5374.78	5303.59
نمو عدد الفروع	77.77	12.5	00	27.77
نمو عدد العاملين	41.53	22.82	1.06	11.90
نمو العاملين تحت التدريب	/	/	/	/

المصدر: *من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الجدول 1*

البعد الرابع يبين مدى قدرة المؤسسة على إحداث عمليات نمو في جميع المجالات سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي , إذ أن الهدف من عمليات النمو هي لمواكبة التغيرات البيئية وتقديم أفضل الخدمات للزبائن بما يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والملاحظ من الجدول 5 أن إنتاجية العاملين كانت جيدة في سنة 2019 وهذا بسبب تحسن صافي الأرباح، أما بالنسبة لسنتي 2020 و2021 فهناك إنخفاض حاد في هذا المؤشر وهذا راجع لإنخفاض صافي الأرباح خلال السنتين مقارنة بسنة 2019 وهذا نتيجة لتداعيات الازمة آن ذاك (سياسية، إقتصادية وصحية) كما قلنا سابقا كما عمد المصرف على زيادة عدد العاملين خلال أخر سنتين محل الدراسة، أما المؤشر الثاني فقد انخفاض حاد سنة 2019 من 77.77 %إلى 12.05% وأما سنة 2020 لم يشهد أي تغيير و بقي عدد الفروع كما هو في سنة 2019 إذ أن فتح فروع جديدة يكون وفق وجود حاجات ورغبات من قبل الزبائن في منطقة معينة وهذه الحاجات غير مشبعة من قبل مصرف آخر فتعد فرصة سوقية على المصرف استثمارها وفتح منافذ تسويقه أخرى أما إذا لم يكن هناك زبائن بحاجة إلى تقديم خدمات فلم يعد الحاجة إلى فتح فروع أخرى لكن ضمن الاستراتيجيات التي يضعها المصرف يجب أن يكون هناك فقرة تتضمن البحث عن منافذ تسويقية جديدة بما يضمن نمو المصرف وتطوير عملة، وفي سنة 2021 ارتفع المؤشر وهذا بسبب فتحه فروع جديدة في ولايات ومناطق أخرى، أما المؤشر الثالث والذي يمثل نمو عدد العاملين فهناك ارتفاع مستمر في عدد العاملين في المصرف ولكن بنسب متفاوتة من سنة لأخرى، وخاصة سنتي 2019 و2020 نلاحظ أن هناك انخفاض في نمو عدد العاملين بسبب الأوضاع الإقتصادية والصحية للبلاد في تلك الفترة كما بينا سابقا، ولكن عموما المصرف يسعى إلى زيادة الكوادر العاملة في المصرف بما يحقق أفضل أداء.

خامسا– البعدين العقدي والرقابي لمصرف السلام الجزائري

1 – الرقابة الشرعية : عملا بخطة التدقيق الشرعي المعتمدة من هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لسنة 2021 ،فقد تم فحصّ ومراجعة كافة انشطة التمويلية لجميع الفروع التجارية للوقوف على أهم النقائص وتقويمها ومرافقةّ الموظفين وتحسين أدائهم، وقد استعانت الخلية في ذلك بمختلف الأدوات الرقابية المتاحة لديها والتي تعمل على تطويرها ورقمنتها باستمرار. كما تم التدقيق على بعض أنشطة الإدارات المركزية كإدارة الخزينة لمراجعة آلية احتساب وتوزيع الأرباحُ على الحسابات الاستثمارية والادخارية؛ وقد قدمت بهذا الصدد توصيات ومقترحات تحسينية. كما تم مراجعة صيغ التمويل بالمضاربة بما يتماشى مع الجدوى الاقتصادية والضوابط الشرعية، وضبط آلية تصفيتها بشكل دقيق. كما تم التدقيق أيضا على المنتجات التمويلية الجديدة التي أطلقها المصرف؛ كالبيع بالتقسيط الرقمي؛ للتجهيزات وأثاث المنزلي .وقد حرصت جميع إدارات المصرف على تنفيذ التوصيات والقرارات الصادرة عن الهيئة الشرعية، وسعت ?يجاد الحلول والبدائل الكفيلة بتحقيق الالتزام الشرعي وتقليل اخطاء والمخالفات. وفي المجال العلمي فقد تمّ إدراج «مجلة السلام للاقتصاد اسلامي» – المجلة العلمية المحكمة الصادرة عن الدائرة الشرعية للمصرف – ضمن المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، وصدر العدد الثاني منها.

2 – الرقابة الدائمة : تكملة للخطة التي وضعتها إدارة الرقابة الدائمة و التي تهدف لتوسيع مجال تدخلاتها لمختلف نشاطات المصرف و هياكله، ففي سنة 2021 تم العمل على تكثيف نشاط الرقابة على الهياكل التشغيلية خاصة بالفروع و إدارة الخزينة و النقدية ، وكذا هياكل الدعم بما يشمل إدارة الموارد البشرية ، خلية المحاسبة و الرقابة المالية، و خلية التعبئة و متابعة الالتزامات و تمثل النشاط الرقابي الموجه لتلك الهياكل في إعادة النظر في مسارات وسيرورة العمل بها على ضوء إجراءات السارية المفعول في تلك الاختصاصات وكذا التطورات النظامية و المخاطر المستحدثة خاصة في ظل تداعيات جائحة كوفيد19 ،–و في هذا اطار أسفرت تدخلات الرقابة الدائمة عقب المهام اليومية و الدورية بوضع صورة واضحة للنشاطات المنجزة بتلك الإدارات و تبيان بعض أوجه الخلل من أجل تداركها .في نفس السياق، برمجت إدارة الرقابة الدائمة عدة مهام شملت نشاط التمويل بما فيه الجانب العملياتي وكذا جانب التسيير ومتابعة ملفات التمويل، كما تم وضع خطة رقابية من أجل تغطية انشطة ذات ذروة مخاطر عليا كعمليات التجارة الخارجية، كل هذه التدخلات سمحت إدارة الرقابة الدائمة بطرح توصيات بخصوص إدراج تقييمات على نظام المعلومات و تحيين الإجراءات الداخلية من أجل الحد و تدارك فجوات المخاطر التي تتعرض لنشاط المصرف، و كل هذا يهدف لوضع أداة قيادية تسمح للإدارة العامة من إتخاد مناهج التسيير التي تتماشى و خطة العمل المرسومة من طرفها و كذا إرساء و تعزيز الثقافة الرقابية بالمصرف في جميع مراكز العمل.

3 – الرقابة على الإمتثال : تحتل وظيفة الرقابة على الإمتثال بمستوى مصرف السلام الجزائر مكانة هامة فبالإضافة إلى كونهاُ وظيفة مسؤولة عن الإمتثال للقوانين والأنظمة والإجراءات، ينظر إليها أيضا على أنها جزء لا يتجزأ من هيئات الرقابة الداخلية للمصرف من حيث دورها في التوجيه التنظيمي والامتثال لأخلاقيات المهنة وحسن السلوك من ناحية والسهر على الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب من ناحية أخرى .وخلال الثلاث سنوات الأخيرة، سهرت الإدارة العامة للمصرف على توسيع نطاق وظيفة الامتثال بإنشاء خلية الرقابة على الامتثال ودعم مواردها البشرية بكفاءات شابة ومؤهلة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية المعتمدة من طرف مجلس الإدارة مما ساهم في رفع مستوى اليقظة والحيطة على كافة شبكة فروع المصرف وتحقيق الأهداف التجارية المرجوة بتحكم أكبر في مخاطر عدم الامتثال. تعد خلية الرقابة على الإمتثال إدارة مركزية تابعة هرميا ووظيفيا إلى السيد المدير العام للمنظمة وفق دائرتين: دائرة الأمن المالي التي تتكفل بالإشراف على مجال الوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ودائرة الإمتثال النظامي التي تشرف على اليقظة القانونية والإمتثال إلى القوانين والأنظمة والضوابط الرقابية وكذا معايير حسن السلوك وأخلاقيات المهنة .خلال سنة 2021 ،قامت خلية الرقابة على الإمتثال بالإشراف على نشاط الإمتثال النظامي والأمن المالي بالمصرف، نذكر منه ما يلي[27]:

–معالجة الإمتثال النظامي لـ 494 ملف EDD/KYC عند الدخول في علاقة عمل جديدة لعمليات التجارة الخارجية في إطار لجنة الدخول في علاقة عمل وامتثال العمليات التجارية بالمصرف،

–المصادقة على 06 إجراءات داخلية جديدة و 15 إجراء محين بالمصرف،

-الإشراف على تدريب 140 موظف في مجال مكافحة تبييض الأموال و تمويل الإرهاب عن بعد، بإعداد نموذج تطبيقي تكويني حول رصد عمليات غير اعتيادية على مستوى الفروع وإدراجه ضمن الدورة التكوينية الخاصة بمكافحة تبييض الأموال و تمويل الإرهاب عن بعد بمساهمة المورد

– التكفل بمعالجة 54 طلب معلومات و أوامر تجميد الموجهة إلى خلية معالجة الإستعلام المالي .UNICOMلوزارة المالية (CTRF)

– الرقابة على امتثال 65 ملف AML/KYC للبنوك المراسلة حسب اجراء تسيير ملفات البنوك المراسلة

– توجيه خطابات تحسيسية دورية لموظفي المصرف فيما يخص ضرورة الامتثال لقوانين مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب من جهة، وضرورة التحلي باليقظة والحذر في إنجاز العمليات المصرفية حسب ما تنص عليه القوانين والإجراءات المصرفية من جهة أخرى.

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في تقييم أداء المصارف الإسلامية وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مصرف السلام الجزائري تم الخروج ببعض النتائج التالية:

- يعتبر البنك الإسلامي مؤسسة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وإستثمار الأموال وفق الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات أو في مجال التمويل والإستثمار بهدف تحقيق أكبر عائد إقتصادي وإجتماعي ورفع مستوى المعيشة.
- تتسم البنوك الإسلامية ببعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من البنوك أهمها الإستخلاف والغنم بالغرم والأمور بمقاصدها، ولا ضرر ولا ضرار، وغيرها من الخصائص.
- إن تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد على اتخاذ قرارات سليمة وحاسمة، وبالتالي الوصول إلى الأداء المطلوب والأهداف المرسومة.
- إن بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن تتكيف مع خصوصية المصرف الإسلامي وتضيف أبعاد أخرى تشمل أهدافها التنموية والأخلاقية، إذ لابد من سيرورة أعمالها الداخلية وفق الشريعة الإسلامية.
- إن أداء مصرف السلام الجزائري كان جيد، ويسعى دائما إلى تحقيق الأفضل وإستراتيجيته الخاصة بالزبائن ناجحة وجيدة.
- إن تداعيات الأزمة الاقتصادية (إنخفاض سعر البترول) والأزمة الصحية (أزمة الكوفيد) كان واضحا على مصرف السلام الجزائري وذلك من خلال إنخفاض مستوى الأداء على كافة مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات وبعد التعليم والنمو.
- إن المصرف يتخوف بالخوض في المجالات الاستثمارية بسبب الأوضاع التي شاهدتها البلد خلال فترة الدراسة سياسيا وإقتصاديا وحتى صحيا فضلا عن عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بآلية عمل المصارف الإسلامية.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن ندرج التوصيات التالية:

- ضرورة اعتماد المصرف على مؤشرات تقييم الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بصورة مستمرة كأساس سليم لتقييم الأداء والعمل على تقوية المركز التنافسي لها من خلال معالجة نقاط الضعف.
- العمل على إستحداث أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الإسلامية من خلال إدخال أبعاد جديدة تلائم وتواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة.

المراجع:

1- القرآن الكريم.

2- الكتب:

- إبراهيم خلوف الملكاوى، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- أحمد النجار، **البنوك الإسلامية وأثرها في تطوير الإقتصاد الوطني**، مجلة المسلم المعاصر، العدد 24، 1401 هـ.
- الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، **إتفاقية التأسيس**، مطابع الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1977.
- عبد الحليم محمود كراجة، **محاسبة البنوك**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر .
- غسان محمود إبراهيم ومنذر القحف، **الاقتصاد الإسلامي**، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2000 .
- فارس نصيب شبيري، غسان سالم الطالب، **المبادئ المالية 1**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
- محسن أحمد الخضيري، **البنوك الإسلامية**، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1999 .
- مصطفى كمال السيد طايل، **البنوك الإسلامية المنهج والتطبيق**، مطابع غياشي، طنطا، مصر، 1988.

3- مقالات ومدخلات

- إبراهيم سحر طلال، **إطار مقترح لتقييم مدى أمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الكتروني باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،عدد25 ، 2013 .
- سعودي نادية، بلعجوز الحسين، مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية – دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 18، جامعة المسيلة الجزائر، 2017 .
- سعيد يحي، **استخدام بطاقة الأداء مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.
- مقدم وهيبة، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، الجزائر، 2010.
- نمر عبد الحليم سليحات، السعود محمد الحاميد، **أثر ممارسة إدارة المعرفة في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة شركات على صناعية متوسطة وصغيرة الحجم**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد1، 2013 .

4- رسائل دكتوراه:

- الواحشي وردة، **محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية – دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016 .
- فتيحة قناوة ، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة**، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة.

5- التقارير:

- التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائري للسنوات التالية: 2018، 2019، 2020، 2021.

6- باللغة الأجنبية

- Héléne Loning et al, **Le controle de gestion**, organisation et mise en ouvre, 2eme edition, dunod, paris , 2003.

الهوامش:

[1] أحمد النجار، **البنوك الإسلامية وأثرها في تطوير الإقتصاد الوطني**، مجلة المسلم المعاصر، العدد 24. 1401، ص163 .

[2] محسن أحمد الخضيري، **البنوك الإسلامية**، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1999 ، ص17.

[3] الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، **إتفاقية التأسيس**، مطابع الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، القاهرة، 1977، ص10.

[4] القرآن الكريم، سورة هود، الآية 61.

[5] القرآن الكريم، سورة الحديد، الآية 7.

[6] القرآن الكريم، سورة الأعراف، الآية.

[7] عبد الحليم محمود كراجة، **محاسبة البنوك**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص21.

[8] مصطفى كمال السيد طايل، **البنوك الإسلامية المنهج والتطبيق**، مطابع غياشي، طنطا، مصر، 1988، ص 55.

[9] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 275.

[10] القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 130.

[11] عبد النعيم مبارك، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة للنشر، ص 312.

[12] وهي القيمة المكتوبة على السهم أو على السند، ويمكن أن تختلف هذه القيمة عن القيمة السوقية لأي من هذه الأوراق المالية حيث يمكن أن تزيد عنها أو تقل عنها تبعا لقوى عرض وطلب كل منها في السوق التي يجري التعامل فيها.

[13] نال جائزة نوبل على مساهماته في تحليل القطاعات المالية والنقدية في الاقتصاد الغربي المعاصر.

[14] غسان محمود إبراهيم ومنذر القحف، **الاقتصاد الإسلامي**، دار الفكر المعاصر، دمشق. 2000، ص 190.

[15] مصطفى كمال السيد طايل، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[16] *Héléne Loning , **Le controle de gestion**, organisation et mise en ouvre, 2eme edition, dunod, paris , 2003, p 159 .*

[17] سعودي نادية، بلعجوز الحسين، مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية – دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 18، جامعة المسيلة الجزائر، 2017 ، ص 237

[18] فارس نصيب شبيري، غسان سالم الطالب، **المبادئ المالية 1**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص143 .

[19] نمر عبد الحليم سليحات، السعود محمد المحاميد، **أثر ممارسة إدارة المعرفة في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة شركات على صناعية متوسطة وصغيرة الحجم**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد1، 2013، ص7.

[20] فتيحة قناوة، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة**، رسالة مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 6.

[21] سعيد يحي، **استخدام بطاقة الأداء مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004، ص 123.

[22] إبراهيم خلوف الملكاوى، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص106.

[23] مقدم وهيبة ، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، الجزائر، 2010 ، ص 7 .

[24] إبراهيم سحر طلال، **إطار مقترح لتقييم مدى أمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الكتروني باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،عدد25 ،2013، ص 361.

[25] الواحشي وردة، **محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية – دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 169.

[26] الواحشي وردة، نفس المرجع السابق، ص 170.

[27] التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائري سنة 2021.