

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 398

## Zarządzanie kosztami i dokonaniaми

Redaktorzy naukowi  
Edward Nowak  
Marcin Kowalewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-522-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Bartoszewicz:</b> Zbilansowana karta wyników jako narzędzie pomiaru pracy komórki audytu wewnętrznego .....	13
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Application of ordinal logit models in the diagnosis of performance measurement system in Polish enterprises .....	24
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.....	36
<b>Paulina Belch:</b> Analiza kosztów rodzajowych w sektorze paliwowym.....	53
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Determinanty kosztów kształcenia w szkołach wyższych .....	62
<b>Leszek Borowiec:</b> Kalkulacja kosztu netto usług transportowych Miejskich Zakładów Autobusowych sp. z o.o. w Warszawie.....	73
<b>Halina Buk:</b> Sprawozdawczość segmentowa bazą informacyjną dla oceny efektywności zarządzania operacyjnego .....	84
<b>Michał Chalastra:</b> Zakres integracji rachunku kosztów tworzonego na potrzeby systemów rachunkowości finansowej i budżetowania – wyniki badań empirycznych.....	96
<b>Małgorzata Czerny:</b> Pomiar dokonań w bankach islamskich .....	105
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Korzyści biologiczne w rachunku opłacalności produkcji rolniczej .....	112
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Nowoczesne narzędzia raportowania menedżerskiego w kontekście roli współczesnych controllerów .....	121
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Financial and non-financial information in performance assessment of public benefit organisations .....	134
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania .....	146
<b>Aleksandra Ferens:</b> Identyfikacja i grupowanie kosztów środowiskowych w systemie informacyjnym zarządzania .....	159
<b>Rafał Jagoda:</b> Koszty i korzyści a ryzyko ubezpieczenia należności.....	168
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników.....	179
<b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej.....	189

<b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia .....	200
<b>Magdalena Kludacz:</b> Zasady rachunku kosztów francuskich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych .....	209
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Uwarunkowania zarządzania kosztami w przemyśle poligraficznym .....	219
<b>Roman Kotapski:</b> Koszty zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na potrzeby kształtowania taryf.....	228
<b>Mariola Kotłowska:</b> Czynniki kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.....	239
<b>Robert Kowalak:</b> Sprawozdawczość zarządcza zakładu gospodarowania odpadami .....	249
<b>Marcin Kowalewski:</b> Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w <i>lean accounting</i> .....	260
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Planowanie kosztów w ujęciu procesowym .....	269
<b>Justyna Kujawska:</b> Koszty administracyjne w szpitalu.....	280
<b>Grzegorz Lew:</b> Pomiar dokonań relacji z klientami w przedsiębiorstwach handlowych.....	289
<b>Monika Łada:</b> Rachunek celowego postarzania produktów.....	298
<b>Małgorzata Macuda:</b> Rola benchmarkingu w pomiarze i ocenie dokonań szpitali.....	307
<b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Pomiar w rachunkowości na tle regulacji międzynarodowych.....	317
<b>Łukasz Matuszak:</b> Rola sprawozdania z działalności w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie.....	327
<b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA jako podstawa rachunku kosztów docelowych .....	343
<b>Maria Nieplowicz:</b> Organizacyjne aspekty wdrażania zrównoważonej karty wyników .....	354
<b>Edward Nowak:</b> Controlling zorientowany na dokonania przedsiębiorstwa..	363
<b>Marta Nowak:</b> Moral conflict in performance measurement.....	372
<b>Agnieszka Nóżka:</b> Zarządzanie kosztami projektów budowlanych realizowanych zgodnie z procedurami kontraktowymi FIDIC – wybrane problemy .....	380
<b>Ryszard Orliński:</b> Rozliczanie procedur medycznych z wykorzystaniem aplikacji grupera .....	391
<b>Ewa Różańska:</b> Metody oceny i selekcji projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym .....	401
<b>Jolanta Rubik:</b> Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR.....	411
<b>Beata Sadowska:</b> Rachunek kosztów działań – teoria i praktyka.....	420
<b>Anna Surowiec:</b> Supply chain management practices in SME sector .....	432

<b>Piotr Szczypa:</b> Koncepcja pomiaru osiągnięć w POL-EKO APARATURA spółka jawna .....	441
<b>Olga Szolno:</b> Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	450
<b>Łukasz Szydelko:</b> Segmentowy rachunek kosztów i wyników w rachunkowości zarządczej zorientowanej na procesy .....	460
<b>Joanna Świerk:</b> Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin .....	470
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne.....	481
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Zrównoważone zarządzanie kosztami wobec alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej .....	501

## Summaries

<b>Anna Bartoszewicz:</b> Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit .....	13
<b>Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski:</b> Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw polskich .....	24
<b>Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz:</b> Business model in the reporting of Polish public companies on the example of the energy sector	36
<b>Paulina Belch:</b> Analysis of generic costs of companies from the petroleum sector.....	53
<b>Anna Bialek-Jaworska:</b> Determinants of the education costs at universities	62
<b>Leszek Borowiec:</b> Calculation of net costs of transport services of Warsaw Bus Company.....	73
<b>Halina Buk:</b> Segment reporting as the information base for evaluation of effectiveness of operating management .....	84
<b>Michał Chalastra:</b> Areas of integration of costing systems created for the purpose of financial accounting and budgeting – the results of empirical research.....	96
<b>Małgorzata Czerny:</b> Performance measurement in Islamic banks .....	105
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Biological benefits in profitability account of agricultural production .....	112
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Modern tools of management reporting in the context of roles of contemporary management accountants .....	121
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie dokonań organizacji pożytku publicznego .....	134

<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Performance measures for public benefit organization. Opportunities and limitations of their use .....	146
<b>Aleksandra Ferens:</b> Identification and grouping of environmental costs in the management information system.....	159
<b>Rafał Jagoda:</b> Costs and benefits vs. a risk of receivables insurance.....	168
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Performance measures in the area of social context of corporate responsibility towards employees.....	179
<b>Jacek Jaworski, Jacek Woźny:</b> Conceptual frameworks for the use of Balanced Scorecard in the management of the basic unit of public university .....	189
<b>Wojciech Kariozen:</b> Balanced Scorecard in top ranked Polish universities – an analysis of readiness for design and implementation .....	200
<b>Magdalena Kludacz:</b> The principles of cost accounting in French hospitals for the valuation of medical services.....	209
<b>Bartosz Kolodziejczuk:</b> Determinants of business cost management in printing industry .....	219
<b>Roman Kotapski:</b> Costs of water supply system and sewage collection system with the purpose of creating scales of charges .....	228
<b>Mariola Kotłowska:</b> Factors of value creation in a heating company .....	239
<b>Robert Kowalak:</b> Managerial reporting for the waste disposal plants .....	249
<b>Marcin Kowalewski:</b> Value stream performance measurement of lean accounting.....	260
<b>Wojciech Dawid Krzeszowski:</b> Cost planning in the process perspective.....	269
<b>Justyna Kujawska:</b> Administrative costs in hospital.....	280
<b>Grzegorz Lew:</b> Performance measurement of customer relationships in enterprises of trade .....	289
<b>Monika Łada:</b> Product planned obsolescence accounting.....	298
<b>Malgorzata Macuda:</b> The role of benchmarking in hospitals' performance measurement.....	307
<b>Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer:</b> Measurement in accounting against international regulations.....	317
<b>Łukasz Matuszak:</b> The role of management commentary of socially responsible enterprise .....	327
<b>Jarosław Mielcarek:</b> EBITDA as a basis for target costing .....	343
<b>Maria Nieplowicz:</b> Organizational aspects of the Balanced Scorecard implementation .....	354
<b>Edward Nowak:</b> Performance-oriented controlling.....	363
<b>Marta Nowak:</b> Konflikt moralny w zarządzaniu dokonaniem .....	372
<b>Agnieszka Nózka:</b> Managing the costs of construction designs carried out in accordance with the FIDIC contract conditions – selected issues .....	380
<b>Ryszard Orliński:</b> Settlement of medical procedures using Gruper applications .....	391

---

<b>Ewa Różańska:</b> Evaluation and selection methods of research and development projects in socially responsible company .....	401
<b>Jolanta Rubik:</b> Labour costs management vs. CSR requirements.....	411
<b>Beata Sadowska:</b> Cost accounting operations – theory and practice .....	420
<b>Anna Surowiec:</b> Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w sektorze MSP..	432
<b>Piotr Szczypa:</b> The concept of performance measurement in POL-EKO general partnership .....	441
<b>Olga Szolno:</b> Objectives and indicators for monitoring the goals in management control and performance budget in local self-government entities.....	450
<b>Łukasz Szydelko:</b> Segment costs and results accounting in process-oriented management accounting .....	460
<b>Joanna Świerk:</b> Strategy map in the performance of local government units on the example of the city of Lublin.....	470
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Business model vs. strategy and strategic management.....	481
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Sustainable costs management in the light of alternative research in management accounting .....	501

**Małgorzata Czerny**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: malgorzata.czerny@ue.poznan.pl

---

## POMIAR DOKONAŃ W BANKACH ISLAMSKICH

---

### PERFORMANCE MEASUREMENT IN ISLAMIC BANKS

---

DOI: 10.15611/pn.2015.398.09

**Streszczenie:** Większość badań poświęconych wpływowi czynników kulturowych na funkcjonowanie instytucji finansowych w gospodarce islamskiej dotyczy kwestii związanych z zarządzaniem ryzykiem i rachunkowością finansową. Niniejszy artykuł porusza zagadnienie pomiaru dokonań w bankach muzułmańskich, skupiając się na sposobach jego dokonywania, na podstawie przeprowadzonych przez autorkę studiów literaturowych. Z dostępnych na ten temat rezultatów badań płynie wniosek, że nieadekwatność wyników pomiaru finansowych dokonań, sygnalizowana przez menedżerów banków islamskich, ma swoje źródło w odmienności systemu rachunkowości finansowej i sprawozdawczości finansowej, skąd czerpie się dane do pomiaru. Wobec powyższego, niezbędne jest wypracowanie i zatwierdzenie standardów rachunkowości, zarówno finansowej, jak i zarządczej, uwzględniających specyfikę bankowości islamskiej.

**Słowa kluczowe:** islam, bank, pomiar dokonań.

**Summary:** Most studies on the impact of cultural factors on the functioning of financial institutions in the economy of Islamic countries focuses on the issues of risk management and financial accounting. This article raises the question of measuring the achievements of Islamic banks, focusing on measurement methods, based on available literature of subject. The available research results show that the inadequacy of the measurement results of financial achievements, perceived by the managers of Islamic banks, has its source in the diversity of Islamic financial accounting and reporting – financial statements, from which the data for measurement are derived. Therefore, it is necessary to develop and approve accounting standards, both financial and managerial, taking into account the specificities of Islamic banking.

**Keywords:** islam, bank, performance measurement.



## 1. Wstęp

Wpływ uwarunkowań kulturowych na ekonomię i jej poszczególne dziedziny (w szczególności na rachunkowość) był badany m.in. przez G.G. Muellera [1967], G. Hofstede'a [1980], a następnie przez S.J. Graya [1988]. Rozważania na ten temat prowadzone były także w polskiej literaturze przedmiotu<sup>1</sup>. Czynnikiem kulturowym wspólnym dla Bliskiego Wschodu i znacznej części Dalekiego Wschodu jest religia – islam. Aksjomaty dotyczące ekonomii są w islamskim kręgu kulturowym odmienne od przyjętych w cywilizacji Zachodu [Nasr 1993]. Według Sadra [1994] gospodarka islamu opiera się na trzech podstawowych zasadach. Są to:

- zasada wieloaspektowości własności (jej złożoności i niejednorodności),
- zasada wolności gospodarczej w ramach określonego limitu,
- zasada sprawiedliwości społecznej.

Większość badań poświęconych wpływowi uwarunkowań kulturowych na funkcjonowanie instytucji finansowych w gospodarce krajów islamskich skupia się na zagadnieniach zarządzania ryzykiem i na rachunkowości finansowej. Autorka zdecydowała się jednak rozszerzyć obszar badań i zająć się rachunkowością zarządczą. Celem artykułu, z uwagi na ograniczenie pojemności, jest przedstawienie – na podstawie przeprowadzonych badań literatury, głównie anglojęzycznej – sposobu pomiaru dokonań w bankach muzułmańskich.

## 2. Porównanie zasad działania banków islamskich z bankami konwencjonalnymi

Banki muzułmańskie działają według odmiennych zasad, aniżeli banki konwencjonalne, co wynika z wspomnianych powyżej odrębnych zasad funkcjonowania gospodarki islamu w porównaniu z gospodarką krajów „zachodnich”.

Działając w odmiennym otoczeniu, bank islamski podporządkować się musi czterem podstawowym zasadom, wynikającym z prawa *Sharia'h*:

- zakazowi *riby* (pobierania odsetek) – brak możliwości stosowania stopy procentowej, oznacza to także, że islamski bank nie może wymagać dodatkowego zabezpieczenia od klientów;
- zakazowi *gharar* (spekulacji) – wszelka aktywność pociągająca za sobą ryzyko spekulacyjne jest zakazana i bank jest zobowiązany jej unikać;
- zakazowi zaangażowania w wytwarzanie bądź konsumpcję dóbr będących *haram* (zakazanymi z punktu widzenia religii);
- nakazowi uiszczania *zakat*, będącego obligatoryjnym rodzajem podatku w krajach muzułmańskich (por. m.in. [Samad 2004, s. 3-5; Moin 2013, s. 4-5; Bonca 2010, s. 50-52, 66-81; Adamek 2012, s. 47 i n.; Czerny 2015, s. 22-23 i 25]).

<sup>1</sup> Zamiast wielu: [Kamela-Sowińska 2006; Adamek 2009; Adamek 2011a, b; Adamek 2012].

Kluczowym elementem bankowości islamskiej, prócz udostępniania nieoprocentowanych funduszy, jest koncepcja podziału zysków i strat<sup>2</sup>. Zgodnie z zasadami *Sharia'h* obie strony transakcji muszą dzielić między siebie zarówno zyski, jak i straty, wynikające z danego przedsięwzięcia (por. m.in. [Iqbal, Mirakhor 2007, s. 112 i n.; Bonca 2010, s. 83-85; *Accounting...* 2010]). W bankach konwencjonalnych tymczasem priorytetowa jest (z punktu widzenia podmiotu finansującego) regularna obsługa zadłużenia – spłata określonych umową rat, nie zaś ewentualne powodzenie przedsięwzięcia – o ile nie zaważy na zdolności klienta do spłacania zaciągniętej pożyczki.

Dla banków islamskich, w sytuacji braku możliwości żądania zabezpieczeń i gwarancji od pożyczkobiorców, szczególnie istotna staje się prognoza opłacalności (zwrotu inwestycji), co wymaga skomplikowanych procedur oceny i jest kosztowne, podobnie jak późniejsze monitorowanie inwestycji [Hudayati, d'Auzair 2011]. Z koncepcji PSL wynika też inna cecha bankowości islamskiej – długoterminowa relacja z klientem, co jest czasochłonne i również generuje koszty [Hudayati, d'Auzair 2011]. Instytucje finansowe współpracują z klientami „dużo bliżej i na bieżąco monitorują poszczególne przedsięwzięcia, aby w razie jakichkolwiek problemów jak najszybciej zaproponować pomoc w ich rozwiązywaniu” [Bonca 2010].

Powyższe różnice wynikają z alternatywnego w stosunku do zachodniego sposobu definiowania pieniądza w ekonomii islamskiej. Pieniądz nie jest tam określany jako „kapitał”, lecz jako „środek wymiany”. „Kapitał” stanowią bowiem wyłącznie zasoby, które mogą zostać użyte w procesie produkcyjnym<sup>3</sup>. Zgodnie z przekazem religijnym zarabiać wolno wyłącznie własną pracą i nie można pomnażać swego kapitału przy wykorzystaniu czyjejś własności. W takim przypadku zastosowania nie może mieć również stopa procentowa [Bonca 2010] (por. też [Mutahhari 1993; Taheri 2011]). „Konwencjonalne” banki zachodnie natomiast nie tylko stosują swobodnie stopę procentową, ale nie podlegają również ograniczeniom, jeśli chodzi o transakcje noszące zgodnie z nauką islamu znamiona spekulacji lub hazardu – np. kupowanie akcji po niższej cenie z zamiarem zbycia w przyszłości po cenie wyższej [Samad 2004].

### 3. Metody pomiaru dokonań w bankach islamskich

Jak zauważa Mohamed, globalizacja, coraz silniejsza konkurencja oraz dynamiczny rozwój sektora finansowego skutkują rosnącym zainteresowaniem alternatywnymi metodami rachunkowości zarządczej i systemami pomiaru dokonań (*Performance Measurement* – PM). Rachunkowość zarządcza jest coraz częściej wykorzystywana

<sup>2</sup> PLS – *profit and loss sharing theory*.

<sup>3</sup> Pieniądz nie spełnia wymogów takiej definicji „kapitału” (ani jako banknot, ani jako moneta – ma wartość tylko jako materiał, który posłużył do jego wytworzenia). Szerzej: [Bonca 2010, s. 84; Czerny 2015, s. 21-22; Kamali 1994, s. 25-36; Behesh'ti 1992, s. 126; Zaman 2005].

do prób wielowymiarowego pomiaru dokonań firmy<sup>4</sup>. Jednak niewiele wiadomo na temat takich praktyk w sektorze usług, a jeszcze mniej – odnośnie ich stosowania w krajach rozwijających się [Mohamed 2010]. Dotyczy to również banków islamskich.

Charakter i cechy przedsiębiorstwa, w tym jego wielkość i rodzaj działalności, określają zakres możliwych zmian i jego możliwości dostosowywania się do sytuacji gospodarczej [Karimi, Gupta, Somers 1996; Long 1995]. T. Brignall uważał, że możliwość śledzenia kosztów zmienia się, podobnie jak system PM, w zależności od rodzaju usług [Brignall i in. 1991]. Twierdził też, że strategia biznesowa powinna łączyć się ze stosowaniem efektywnych systemów PM [Brignall 1997].

Banki są uważane za jednorodny typ organizacji. Jednak szczególnie charakter i cechy bankowości islamskiej mogą mieć, przynajmniej teoretycznie, wpływ na praktyki zarządzania, w tym na PM [Mohamed 2010].

Badanie banków islamskich prowadzących działalność w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Bahrajnie i Kuwejcie<sup>5</sup> wykazało, że wszystkie przywiązują dużą wagę do pomiaru finansowych dokonań (FI), wykorzystując w tym celu głównie analizę wskaźnikową. Zaledwie jeden bank na pięć deklarował, że pomiar niefinansowych dokonań jest dla niego ważniejszy od finansowego, jakkolwiek wszystkie uznawały, że „jest on istotny”. Jednocześnie porównywanie wyników osiągniętych przez banki islamskie z wynikami banków „konwencjonalnych” kadra zarządzająca uznawała za „niewłaściwe” z uwagi na „różnice charakteru działalności i celów w obu rodzajach banków”; nie jest to jednak winą przyjętych modeli pomiaru dokonań, czy szerzej rachunkowości zarządczej, lecz odmiennych standardów rachunkowości finansowej w bankach islamskich<sup>6</sup>, wciąż nie do końca opracowanych [Mohamed 2010]. Potwierdzałyby to wpływ (pośredni) odmiennych czynników kulturowych na praktyki zarządzania (odmienność rachunkowości finansowej rzuca na wyniki pomiaru finansowego dokonań).

Nie mając standardowego zestawu wskaźników dostosowanego do charakteru ich działalności, banki islamskie posługują się tymi, które wykorzystywane są w bankowości „konwencjonalnej”. Najczęściej stosują trzy podstawowe grupy wskaźników finansowych [Samad 2004; Moin 2013]:

- rentowności,

---

<sup>4</sup> Liczne badania wykazały, że tradycyjne modele PM wykorzystywane w sektorze finansowym okazywały się coraz mniej adekwatne w złożonym i konkurencyjnym środowisku biznesowym [Nanni, Dixon, Vollmann 1990; Lee 1992; Kaplan, Norton 1992; Shields 1997; Sim, Koh 2001; Anderson, McAdam 2004; Neely 2005; Gomes, Yasin, Lisboa 2006]. Stąd sugestie, że stosowanie tradycyjnych miar efektywności, takich jak zwrot z inwestycji lub dochód netto, uzupełnić należy o czynniki niefinansowe, takie jak jakość produktów, udział w rynku, satysfakcja klienta i zadowolenie pracowników. Wielowymiarowe wskaźniki efektywności miały w pewnych sytuacjach wręcz zastępować tradycyjne techniki [Lynch, Cross 1991; Kaplan, Norton 1996; Kaplan, Norton 2001; Otley 1999].

<sup>5</sup> Więcej na temat prowadzonych badań i ich metodologii w: [Mohamed 2010].

<sup>6</sup> Więcej odnośnie do przyczyn tej odmienności, uwarunkowanej między innymi potrzebami informacyjnymi a wynikającej z założeń prawa *Sharia* 'h i całej konstrukcji gospodarki muzułmańskiej w: [Czerny 2015].

- płynności,
- pomiaru ryzyka kredytowego.

Do celów niefinansowego pomiaru 40% banków wykorzystywało głównie sprawozdania finansowe i *activity based cost management* oraz budżetowanie. Za najbardziej przydatne spośród NFI kadra zarządzająca uznała kontrolę jakości i pomiar satysfakcji klienta. Zasadniczo jednak dawał się zauważyć brak większego zainteresowania menedżerów podjęciem prób zastosowania bardziej zaawansowanych systemów rachunkowości zarządczej – ponownie zaledwie jeden bank na pięć badanych deklarował zadowolenie z dotychczas stosowanych modeli pomiaru i jednocześnie chęć dalszych poszukiwań modeli NFI oraz szkolenia personelu w tej dziedzinie. Generalnie jednak jako klucz do sukcesu, dalszego istnienia i wygrywania konkurencji banki islamskie wskazywały na osiągnięte wyniki finansowe, przyznając jednocześnie, że mają świadomość, jak ważna jest satysfakcja klientów (i jej pomiar) dla ich zdobywania i zatrzymania. W zasadzie każdorazowo zarząd banku deklarował, iż ma nadzieję na lepsze wykorzystywanie mierników niefinansowych „w przyszłości” [Mohamed 2010].

#### 4. Zakończenie

Środowisko, w którym prowadzą działalność banki islamskie, różni się od tego, w którym działają banki konwencjonalne; jednak mimo tych różnic pomiar dokonań w bankach muzułmańskich nie odbiega (na razie) od stosowanego w tradycyjnej „zachodniej” bankowości (jakkolwiek banki islamskie mają świadomość „niepełnej kompatybilności” PM i dostrzegają potrzebę zmian w tym zakresie). Niekompatybilność ta dotyczy w szczególności pomiaru wyników finansowych, na który w ramach PM położony jest szczególny nacisk. Można wskazać dwie zasadnicze przyczyny, dla których pomiar wyników finansowych jest tak ważny dla sektora bankowego, a dotyczą one w równej mierze banków „konwencjonalnych”, jak i ich islamskich odpowiedników. Po pierwsze, banki działają pod kontrolą banku centralnego, który narzuca swoją politykę w celu stabilizacji rynku finansowego i wzmocnienia kondycji ekonomicznej całego sektora. W efekcie banki napotykają trudności w planowaniu długookresowym (potwierdza to, że rodzaj działalności wywiera istotny wpływ na strategiczne planowanie długookresowe i tym samym na PM). Nie można oczekiwać zatem, że poświęcą wystarczająco dużo uwagi pomiarowi dokonań niefinansowych, które zależą od długoterminowej strategii i wizji organizacji [Tapinos, Dyson 2005]. Po drugie, biorąc pod uwagę silną konkurencję w sektorze bankowym i niepewność warunków gospodarczych, zarządzający są zmuszeni kierować swoją uwagę przede wszystkim na możliwie szybką poprawę wyników finansowych (i ich pomiar), nie zaś na NFI.

Nieadekwatność wyników pomiaru finansowych dokonań, w ramach stosowanej przez banki islamskie analizy finansowej, ma swoje źródło w odmienności islamskiej rachunkowości finansowej i sprawozdań finansowych, skąd czerpie się

dane do pomiaru, w stosunku do standardów stosowanych w świecie Zachodu. Sektor bankowości islamskiej jest świadomy konieczności jak najszybszego wypracowania i zatwierdzenia własnych standardów rachunkowości<sup>7</sup>, zarówno finansowej, jak i – być może – zarządczej.

## Literatura

- Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions, Sharia Standards for Islamic Financial Institutions*, 2010, Bahrain.
- Adamek J., 2009, *Rachunkowość w kręgu kultury islamskiej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 49 (105), SKwP, Warszawa.
- Adamek J., 2011a, *Kulturowe uwarunkowania krajowych systemów rachunkowości w świetle koncepcji wymiarów subkultury rachunkowości S. Graya*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 62 (118), SKwP, Warszawa.
- Adamek J., 2011b, *Kultura a rachunkowość*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 193, Finanse i rachunkowość – teoria i praktyka*, red. J. Adamek, UE, Wrocław.
- Adamek J., 2012, *Kulturowe uwarunkowania rachunkowości w świetle założeń i praktyki rachunkowości islamskiej i chińskiej*, CeDeWu, Warszawa.
- Anderson K., McAdam R., 2004, *A Critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?*, „Benchmarking: An International Journal”, vol. 11(5), s. 465-483.
- Behesh'ti S.M., 1992, *Islamic Economic*, Fajar Press, Teheran.
- Bonca M.A., 2010, *Islamskie instrumenty finansowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Brignall S., 1997, *A contingent rationale for cost system design in services*, „Management Accounting Research”, vol. 8(3), September, s. 325-346.
- Brignall T., Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., 1991, *Product costing in service organisations*, „Management Accounting Research”, vol. 2, s. 227-248.
- Czerny M., 2015, *Wpływ zasad religijnych islamu na sprawozdania finansowe – zarys problemu*, Teoria i historia rachunkowości, materiały konferencyjne UEP „Rachunkowość Warta Poznania”, Poznań, s. 22-23, 25.
- Gomes C., Yasin M., Lisboa J., 2006, *Performance measurement practices in manufacturing firms, an empirical investigation*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, vol. 17(2), s. 144-167.
- Gray S.J., 1988, *Towards a theory of cultural influence on the development of accounting system internationally*, „Abacus”, vol. 24.
- Hofstede G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Hudayati A., d'Auzair S.M., 2011, *Performance measurement system, organisational learning and business unit performance in Islamic banks*, „Asian Journal of Accounting and Governance”, no. 2, s. 1-13.
- Iqbal Z., Mirakhor A., 1987, *Islamic Banking*, International Monetary Fund, Washington D.C..
- Kamali M.H., 1994, *Tas'ir (price control) in Islamic law*, „The American Journal of Islamic Sciences”, vol. 11, no. 1, s. 25-36.
- Kamela-Sowińska A., 2006, *Rachunkowość od antropologii do międzynarodowych standardów*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, Katedra Rachun-

<sup>7</sup> Prace nad standardami rachunkowości (podporządkowanymi *Sharia'h*) prowadzi konsekwentnie Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions.

- kowości Uniwersytetu Szczecińskiego, Katedra Rachunkowości Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin.
- Kaplan R., Norton D., 1992, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, Jan-Feb, vol. 70(1), s. 79-80.
- Kaplan R., Norton D., 1996, *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Kaplan R., Norton D., 2001, *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management*, part I, „Accounting Horizons”, vol. 15(1), s. 87-104.
- Karimi J., Gupta Y., Somers T., 1996, *Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 12(4), s. 55-88.
- Lee J., 1992, *How to make financial and non-financial data add up*, „Journal of Accountancy”, September, s. 62-73.
- Long B., 1995, *Global competition: The environmental dimension*, „Business Economics”, vol. 30, no. 2, s. 45-50.
- Lynch R., Cross K., 1991, *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, London.
- Milles P., Morris J., 1986, *Clients as 'partial' employees of service organisations: Role of development in client participation*, „Academy of Management Review”, vol. 11, s. 726-735.
- Mohamed E.K.A., 2010, *Multidimensional performance measurement in Islamic banking*, „Global Journal of Business Research”, vol. 4, no. 3.
- Moin M.S., 2013, *Financial performance of Islamic banking and conventional banking in Pakistan: A comparative study*, „International Journal of Innovative and Applied Finance”, s. 4-5, <http://cls.irp.edu.pk/index.php/ijiaf/editor/issueToc/19>.
- Mueller G., 1967, *International Accounting*, Macmillan, New York.
- Mutahhari M., 1993, *Islamic Economic*, Sadra Pub., Teheran.
- Nasr S.H., 1993, *A Young Muslim's Guide To The Modern World*, Islamic Text Society, Cambridge.
- Nanni A., Dixon R., Vollmann T., 1990, *Strategic control and performance measurement*, „Journal of Cost Management”, vol. 4(2), s. 33-43.
- Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M., Bourne M., Kennerley M., 2000, *Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 20(10), s. 1119-1145.
- Otley D., 1999, *Performance management: A framework for management control systems research*, „Management Accounting Research”, vol. 10, s. 363-382.
- Sadr M.B., 1994, *Iqtisaduna (our economic)*, 2nd ed., Teheran.
- Samad A., 2004, *Performance of interest-free Islamic banks vis-à-vis interest-based conventional banks of Bahrain*, „IIUM Journal of Economics and Management”, vol. 12, no. 2, The International Islamic University Malaysia, s. 3-5.
- Shields M., 1997, *Research in management accounting by North Americans in the 1990s*, „Journal of Management Accounting Research”, vol. 9, s. 3-62.
- Sim K., Koh H., 2001, *Balanced Scorecard: a rising trend in strategic performance measurement*, „Measuring Business Excellence”, vol. 5, no. 2, s. 18-27.
- Taheri M.R., 2011, *The Basic Principles of Islamic Economy and Their Effects on Accounting Standards-Setting*, <http://www.docstoc.com/docs/166485067/The-basic-principles-of-Islamic-economy-and-their-effects-on-accountingstandards-setting> (17.08.2011, 13.12.2014).
- Tapinos R., Dyson M., 2005, *The impact of performance measurement in strategic planning*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, vol. 54(5/6), s. 370-384.
- Zaman A., 2005, *Islamic Economics: A Survey of the Literature*, International Institute of Islamic Economics, Religion and Development Research Program, Lead Research Institution: International Development Department, University of Birmingham.