

## Developing the Balanced Scorecard to Assess Investment Risks in Islamic Banks: The Yemeni Environment as a Model

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS01202402>

**Riyad Abdo Saif Al-Buraihi**

*Doctoral researcher in accounting, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Egypt*

[riyadh.alburaihi@gmail.com](mailto:riyadh.alburaihi@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-5992-1661>

**Prof. Dr. Nasser Khalifa Abdel Mawla**

*Professor of Accounting, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Egypt*

[nasermawla@yahoo.com](mailto:nasermawla@yahoo.com)

**Dr. Muhammad Hamdi Al-Awadi**

*Accounting Lecturer, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Egypt*

[Dr\\_awady@azhar.edu.eg](mailto:Dr_awady@azhar.edu.eg)

### Abstract:

This research aims to provide a Proposal Approach to developing a balanced scorecard for the use of assessing investment risks in Islamic banks. The researchers focused on the risks that are unique to Islamic banks from traditional banks, represented by the risk of the rate of return, the displaced commercial risk, the Fiduciary risk, Al-shari'a non-compliance risk, and the risk of investment in capital. To achieve this, the researchers relied on applying the Proposal Approach for three Islamic banks in Yemen due to the availability of their data in the annual reports. The results showed that there is a deficiency in the assessment of investment risks in Islamic banks with regard to the risks the Islamic banks are unique for, such as risk of the rate of return, the displaced commercial risk, the Fiduciary risk, Al-shari'a non-compliance risk, and the risk of investment in capital. It focused its attention on common risks between Islamic and commercial banks, such as credit risks, market risks, liquidity risks, and operational risks. The results also showed an effective role for the balanced scorecard in assessing investment risks in Islamic banks, which enhances the role of risk management in controlling and monitoring of the investment risks and taking appropriate procedures to reduce these risks to the acceptable levels.

**Keywords:** Investment Risks, Risk Assessment, Balanced Scorecard.

## تطوير بطاقة الاداء المتوازن لتقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية:

### البيئة اليمنية نموذجاً

رياض عبده سيف البريهي

باحث دكتوراه محاسبة، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر

أ.د/ ناصر خليفة عبدالمولى

أستاذ المحاسبة، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر

د/ محمد حمدي العوضي

مدرس المحاسبة، كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر، مصر

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تقديم مدخل مقترح لتطوير بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية، وركز الباحثون على المخاطر التي تنفرد بها المصارف الإسلامية دون المصارف التقليدية والمتمثلة في مخاطر معدل العائد، والمخاطر التجارية المنقولة، والمخاطر الاستثمارية، ومخاطر عدم الالتزام، ومخاطر الاستثمار في رؤوس الأموال، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثون في تطبيق المدخل المقترح على ثلاثة مصارف إسلامية باليمن نظراً لتوافر بياناتها من التقارير السنوية، وأظهرت النتائج وجود قصور في تقييم المخاطر الاستثمارية التي تنفرد بها المصارف الإسلامية كمخاطر معدل العائد، والمخاطر التجارية المنقولة، ومخاطر عدم الالتزام، والمخاطر الاستثمارية، ومخاطر الاستثمار في رؤوس الأموال، حيث تركز اهتمامها على المخاطر المشتركة بين المصارف الإسلامية والتقليدية كمخاطر الائتمان والمخاطر السوقية ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية، كما أظهرت النتائج وجود دور فعال لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية والتي تعزز دور إدارة المخاطر في التحكم ورقابة المخاطر الاستثمارية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للوصول بهذه المخاطر إلى المستويات المقبولة.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر الاستثمارية، تقييم المخاطر، بطاقة الأداء المتوازن.

## ١- مقدمة :

يمثل تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية جانباً مهماً من جوانب الإدارة الشاملة للمخاطر، حيث من خلال عملية التقييم يمكن للمصارف الإسلامية اتخاذ الخطوات والأساليب لتقليل التعرض لهذه المخاطر التي تنفرع إلى مخاطر مالية وغير مالية، وتعدّ المخاطر غير المالية من المخاطر ذات التأثير المباشر على استمرارية المصرف وتحقيق أهدافه، حيث تواجه الأساليب التقليدية صعوبات كبيرة في تقييم وإدارة المخاطر غير المالية، وهو الأمر الذي وجه الباحثين والمهنيين إلى العمل على إيجاد أساليب تساهم في معالجة القصور في الأساليب التقليدية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد هذه الأساليب.

وتمثل المخاطر الاستثمارية أحد أكبر المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية عموماً وفي البيئة اليمنية بالتبعية، ويظهر ذلك جلياً عند الرجوع إلى الأيضاحات المتممة للقوائم المالية للمصارف الإسلامية اليمنية التي افصحت عن كيفية تقييم وإدارة المخاطر الاستثمارية التي تواجهها، حيث اتضح أنها تركز في عملية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر على المخاطر المالية (المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة والمخاطر السوقية)، والمخاطر التشغيلية، وهناك مخاطر استثمارية أخرى لم تتطرق إليها تقارير المصارف الإسلامية باليمن كمخاطر معدل العائد، والمخاطر التجارية المنقولة، والمخاطر الائتمانية، والمخاطر الأخلاقية، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة، ومخاطر عدم الالتزام

## ٢- مشكلة الدراسة:

لا شك أن تقييم المخاطر المالية بمعزل عن المخاطر غير المالية أمر يشوبه القصور، فقد يكون من مسببات المخاطر المالية أمور أو مخاطر غير مالية، وهو ما يتطلب التكامل والربط عند تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية نظراً للترابط والتداخل بين مخاطر الاستثمار المالية وغير المالية وبالتالي لا يستقيم تقييم كل خطر بمعزل عن المخاطر الأخرى.

وقد أوضحت الدراسات السابقة في هذا السياق أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من الأساليب التي تساهم في تقييم المخاطر الاستثمارية، من خلال كونها تحقق التكامل الفعال بين كل من المقاييس الكمية والوصفية، أيضاً تتناسب بطاقة الأداء المتوازن مع تقييم المخاطر الاستثمارية، لكون مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية متعددة الأبعاد، فهي تتنوع إلى مخاطر مالية ومخاطر غير مالية، بما يتلاءم مع استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث اشتغالها على أربعة أبعاد أساسية يمكن من خلالها تقييم المخاطر الكلية للمصارف الإسلامية.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود قصور عند تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية ويمكن التغلب عليه من خلال مدخل مقترح لاستخدام بطاقة

التقييم المتوازن للأداء في عملية التقييم لتلك المخاطر، وعلى ذلك يمكن القول بأن هذه الدراسة سوف تجيب على التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتساهم في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية؟

**٣- هدف الدراسة:**

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تقديم مدخل مقترح لتطوير بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية.

**٤- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من كونها تساعد في تقييم وإدارة المخاطر بشكل استراتيجي، من خلال ترجمة أهداف المصارف الإسلامية والتحكم في المخاطر التي تعوق تحقيق هذه الأهداف في إطار استراتيجي، وجعل استراتيجية المصارف الإسلامية مفهومة بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال ربط هذه الاستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء حيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مقاييس مالية، وأخرى غير مالية.

**٥- فرض الدراسة:**

**تقوم الدراسة على الفرض الرئيسي التالي:**

"أن تطوير بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية".

**٦- منهجية الدراسة:**

تقوم هذه الدراسة على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمجلات العلمية والمهنية والأبحاث التي تتعلق بموضوع الدراسة، لتحديد الفجوة البحثية، وتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، والمساهمة في صياغة المقترح القائم على تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويتم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال الدراسة التطبيقية التي ستقوم بها الدراسة الحالية، وتعتمد الدراسة التطبيقية على البيانات الخاصة بالمصارف الإسلامية المتاحة من التقارير السنوية لهذه المصارف بالإضافة إلى مصادر بيانات موثقة أخرى يمكن الرجوع إليها عن المصارف.

**٧- حدود الدراسة:**

تقتصر الدراسة على تقييم المخاطر الاستثمارية التي تنفرد بها المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دون غيرها من الأساليب.

**٨- الإطار النظري للمخاطر الاستثمارية:**

تقوم المخاطر في العموم على الاحتمالية وعدم التأكد، وتتبلور طبيعتها بصورة أدق من خلال علاقة المخاطر بالاستثمار، فمنشأ هذه العلاقة يرجع إلى وجود مخاطر ملازمة لكل عملية استثمار،

وغالباً لا توجد عملية استثمارية بدون مخاطر، حيث تكمن الفكرة الأساسية خلف كل عملية استثمارية في تعظيم عوائد الأدوات المالية، فعند الدخول في أي استثمار يقوم المستثمر بوضع خطة استثمارية يتم فيها دراسة الظروف والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، حيث أن كل بديل له جانبين يتمثل الأول في العائد المتوقع والثاني في درجة المخاطر المرتبطة به، لذلك يقوم المستثمر بترتيب البدائل المتاحة وفقاً لمعدل العائد المتوقع، ثم تعديل معدل العائد وفقاً لدرجة المخاطر بهدف الوصول إلى معدل العائد المتضمن للمخاطر. ولتوضيح ذلك تم تصميم هذا المبحث على النهج التالي:

#### ١/٨ مفهوم المخاطر الاستثمارية

يمكن التعبير عن المخاطر الاستثمارية بعدد من التعريفات منها (عبد الحي، ٢٠١٤، ص. ٢٧):

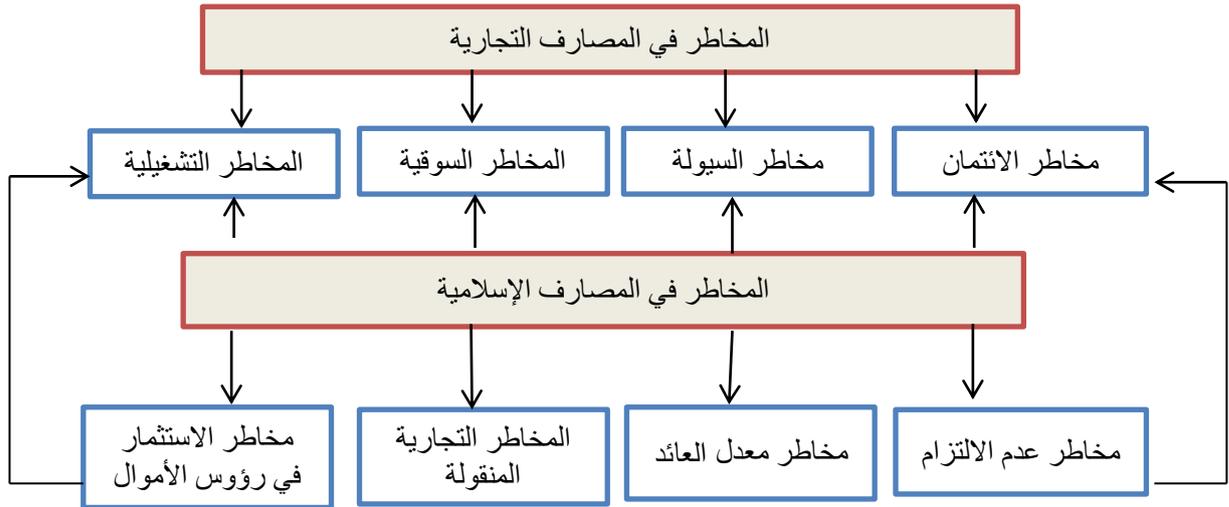
- مخاطر الاستثمار: هي درجة عدم التأكد المصاحبة للعائد المتوقع.
  - مخاطر الاستثمار: هي التعايش بين المخاطر والفرص، والمرتبطة بعدم التأكد فيما يتعلق بالعائد المستقبلي.
  - مخاطر الاستثمار: عدم التأكد من انتظام العوائد والخوف من وقوع خسائر من الاستثمار.
- من خلال التعريفات السابقة، يمكن الوقوف على النقاط التالية للمخاطر الاستثمارية:

- أنها حالة من حالات عدم التأكد.
  - أن مفهوم الخطر يرتبط بالأحداث المستقبلية، وأن تلك الأحداث غير مؤكدة وتتصف بالتغير.
  - ترتبط درجة المخاطرة بعلاقة طردية معرالعائد، فكلما زادت المخاطر زاد العائد.
  - أنها مواقف ملازمة للنشاط المصرفي بصفة عامة والإسلامي بصفة خاصة ويستحيل تجنبها تماماً.
  - عدم معرفة المحصلة النهائية لأعمال المصرف.
  - ينتج عن المخاطر إنحراف في نتائج الأنشطة الفعلية للمصرف عن النتائج المخططة.
- بناءً على النقاط التالية يمكن صياغة تعريف المخاطر الاستثمارية كما يلي: "حالة عدم تأكد من انتظام العوائد والتخوف من وقوع خسائر من الاستثمار نتيجة التغيرات المستقبلية غير المؤكدة".

#### ٢/٨ تحديد المخاطر الاستثمارية

تواجه المصارف الإسلامية أنواع مختلفة من المخاطر نظراً لطبيعة أنشطتها، بعض هذه المخاطر مشتركة بين كل المصارف الإسلامية وتقليدية، والبعض الآخر تنفرد بها المصارف الإسلامية. وتعد مرحلة تحديد وتحليل المخاطر في المصارف الإسلامية من أهم المراحل وأكثرها تعقيداً، نظراً لتعدد العقود المعروضة.

إن أحد الجوانب المهمة للمصارف الإسلامية في التعامل مع تعقد العقود هو تحديد وتحليل وفهم وتقييم المخاطر، حيث أنها قد تعاني من عواقب وخيمة إذا لم تتم إدارة المخاطر بشكل مناسب. ومن ثم يتعين على المصارف الإسلامية مواجهة التحديات الرئيسية التي تقابلها حتى تتمكن من التنافس بشكل جيد مع المصارف التقليدية. ويمكن تحديد المخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية في الشكل رقم (1-1) التالي:



الشكل رقم (1-1) المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية.

**Source:** Rhanoui and Belkhoutout, 2019, p.140; Rhanoui and Belkhoutout, 2018, p. 113.

وفقاً للشكل رقم (1-1) يمكن القول أن المخاطر الاستثمارية التي تتعرض لها المصارف الإسلامية تنقسم إلى مخاطر تشترك فيها مع المصارف التقليدية، ومخاطر تتفرد بها المصارف الإسلامية. وسوف يتم التركيز في هذا البحث على المخاطر التي تتفرد بها المصارف الإسلامية دون المصارف التقليدية، وتشمل المخاطر التي تتفرد بها المصارف الإسلامية الآتي:

#### ١ / ٢ / ٨ مخاطر عدم الالتزام

تعرف مخاطر عدم الالتزام بأنها المخاطر التي تنشأ عن عدم قدرة المصرف الإسلامي على الامتثال بمبادئ الشريعة الإسلامية التي تحددها هيئة الرقابة الشرعية، أو عدم قدرة الهيئة على تقديم حل سليم بسبب نقص المعلومات المقدمة لها أو لأسباب أخرى. ومن الأمثلة على ذلك تبادل الأموال مقابل المال بدلاً من الأصول في المراجعة، وعدم القدرة على السداد مقدماً في السلم وتأجير الأصول لأغراض عدم الامتثال للشريعة الإسلامية في الإجارة (Rhanoui and Belkhoutout, 2018, p.115).

#### ٢ / ٢ / ٨ مخاطر معدل العائد

تعرف مخاطر العائد بأنها التأثير المحتمل على العوائد الناتج عن التغيير غير المتوقع في معدل العائد. حيث إن بناء علاقة بين أصحاب الأموال والمصرف على أساس المضاربة يعطيهم عائداً متمثلاً في نسبة معينة

من الأرباح التي تتحقق من المشروعات التي يمولها المصرف، وبالمقابل لا يحصل هذا الأخير على فائدة سنوية من المستثمرين الذين يمولهم، وإنما يأخذ هو أيضاً نصيباً معيناً من الأرباح التي تتحقق وتؤدي هذه الحالة إلى نتيجتين (Rhanoui and Belkhoutout, 2019, p.141):

- أن تحقق المشروعات الممولة أرباح، وبالتالي يستفيد منها المصرف والمودعين، وإذا كانت الأرباح ضئيلة أو لم يتحقق ربح، فيحصل المصرف ومودعوه على عوائد قليلة أو لا يحصلون على عوائد.
- أن المشروعات الممولة تحقق خسارة وبالتالي يتحمل كل مودع نصيباً من الخسارة، هذه الحالة وإن كانت طبيعية في هذا النمط المصرفي، إلا أنها قد تجعل المودعين يحجمون عن إيداع أموالهم في هذا النوع من المصارف خوفاً من الخسارة المحتملة والمرتبطة بمخاطر الاستثمار، لأنهم لا يهدفون في الواقع من عمليات الإيداع سوى الحصول على دخل معين دون تحمل أية خسارة، وهذا الموقف قد يؤدي إلى انخفاض حجم الودائع في هذه المصارف ويؤثر سلباً على قدراتها التمويلية التي تعرضها للمستثمرين.

#### ٣/٢/٨ المخاطر التجارية المنقولة

تعرف المخاطر التجارية المنقولة بأنها المخاطر التي تعرض المصرف لضغوط تجارية لدفع عوائد تتجاوز المعدل الذي تم اكتسابه على أصوله الممولة من قبل أصحاب حسابات الاستثمار إذا كان العائد على الأصول دون المستوى مقارنة بمعدلات المنافسين. وقد يقرر المصرف التخلي عن جزء من الأرباح أو حصته بالكامل من أجل الاحتفاظ بمزودي الأموال التابعين له وإقناعهم بعدم سحب أموالهم (Arshad et al, 2014, p. 207).

#### ٤/٢/٨ المخاطر الاستثمارية

المخاطر الاستثمارية هي تلك المخاطر التي تنشأ من فشل المصارف الإسلامية في أدائها وفق معايير صريحة وضمنية قابلة للتطبيق على مسؤولياتها الاستثمارية، وترتبط المخاطر الاستثمارية ارتباطاً مباشراً بالعلاقة الفريدة بين المصارف الإسلامية وأصحاب حسابات الاستثمار، والتي تستند إلى مبدأ تقاسم المخاطر. قد تنشأ هذه المخاطر عند استثمار أموال حسابات الاستثمار في نشاط عالي المخاطر، أو من سوء إدارة هذه الأموال. ولهذا فإن المصارف الإسلامية تكون مسؤولة عن الخسائر الناتجة عن إهمالها أو سوء توجيهها أو خرقها لتفويضاتها الاستثمارية. ويمكن الوقوف على مؤشر هذا الفشل من خلال الدرجة العالية لتقلب الأرباح. ونتيجة للخسائر، قد تصبح المصارف الإسلامية معسرة، وبالتالي تكون غير قادرة على: (أ) تلبية طلبات أصحاب الحسابات الجارية لسداد أموالهم، أو (ب) حماية مصالح أصحاب حسابات الاستثمار (Islamic Financial Services Board, 2016, p. 20).

#### ٥/٢/٨ مخاطر الاستثمار في رؤوس الأموال

تعرف مخاطر الاستثمار في رؤوس الأموال بأنها المخاطر الناشئة عن الدخول في شراكة بغرض القيام بتمويل أو المشاركة في تمويل محدد أو نشاط عام على النحو المبين في العقد، والتي يشارك فيها

مقدم التمويل في تحمل مخاطر الأعمال مع الطرف الآخر. وتشمل خصائص الاستثمارات في رؤوس الأموال اعتبارات تتمثل في نوعية الشريك ونوعية النشاط والجوانب التشغيلية. وحسب طبيعة هذه الاستثمارات فإنها تكون عرضة لعدد من المخاطر المرتبطة بالمضارب أو بشريك المشاركة، ونشاط العمل والتشغيل (قندوز، ٢٠٢٠، ص ٤٢)، وتتمثل مخاطر الاستثمار في رؤوس الأموال فيما يلي (زيد، ٢٠٢٠، ص ٤٣٥، لطايفه، ٢٠١٧، ص ١٤٤، عياش، ٢٠١٦، ص ٧٤):

- مخاطر مصدرها نوعية الموارد البشرية المتاحة.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ بسبب عدم توافر الكفاءة الإدارية، والفنية، والخبرة العملية، لدى الشريك أو المضارب.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ من عدم توافر المواصفات الأخلاقية في الشريك أو المضارب.
- المخاطر التي يمكن أن تنشأ بسبب عدم سلامة المركز المالي للمستثمر.

### ٣/٨ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية

تتصف أدوات قياس الأداء التي تركز على بعد واحد في عملية القياس بعدم الكفاءة في الوقت الراهن؛ حيث لم يعد لديها القدرة على توفير المعلومات في عصر أصبحت فيه المعلومات عنصراً رئيسياً وحاكماً في نجاح المؤسسات. ولذلك سعى الأكاديميون للبحث عن أداة للقياس تشمل جميع جوانب الأداء في المؤسسة، وأن تكون عملية قياس الأداء عملية متكاملة، لا تركز فقط على بعد واحد ولكن تتناول عدة أبعاد تعبر بشكل أساسي عن الأداء الحقيقي للمؤسسة (البريهي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٤٠٦)، ويمكن عرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والمدخل المقترح كما يلي:

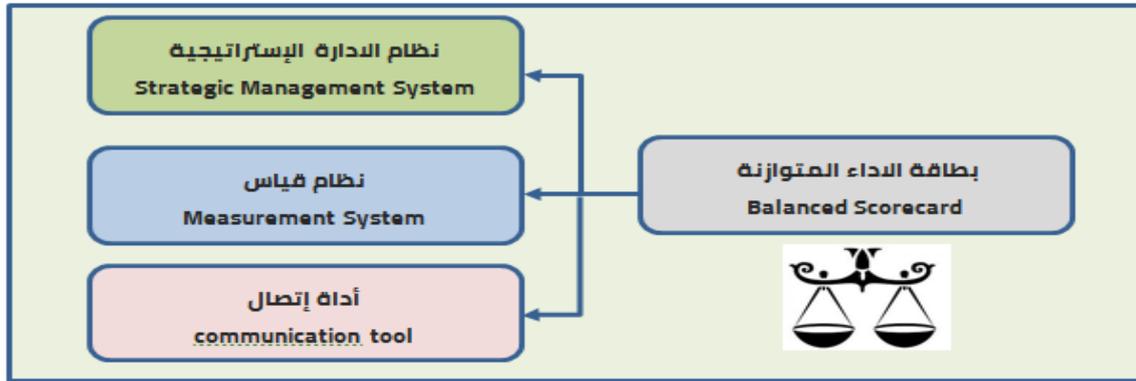
### ١/٣/٨ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعريفات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن، حيث ركز كل تعريف على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذه البطاقة، إلا أنها ترتبط في معظمها بالمفهوم الأول الذي قدمه كل من Kaplan and Norton عام ١٩٩٢ لبطاقة الأداء المتوازن، حيث عرفها على أنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبة ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة" (التراس، ٢٠١٦، ص ٦٧).

ويرى سمرة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري يعتمد بشكل أساسي على الخطط الاستراتيجية، وصياغة الأهداف، ومؤشرات القياس في ضوء تلك الخطط، كما تساعد في رسم مهام ورؤية المنظمة بالإضافة إلى اعتمادها على مؤشرات متنوعة للقياس سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو مالية وغير مالية (سمرة، ٢٠١١، ص ٣٩٦). ويتفق مع هذا الاتجاه كل من Sarigul and Coskun عند نظرهما لبطاقة الأداء المتوازن على أنها ليست فقط نظام لقياس الأداء، ولكنها أيضاً نظام للإدارة يمكنها من توجيه الطاقات والمهارات والمعلومات المحددة للأشخاص العاملين في

المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. (Coskun, 2021, p. Sarigul and). (117).

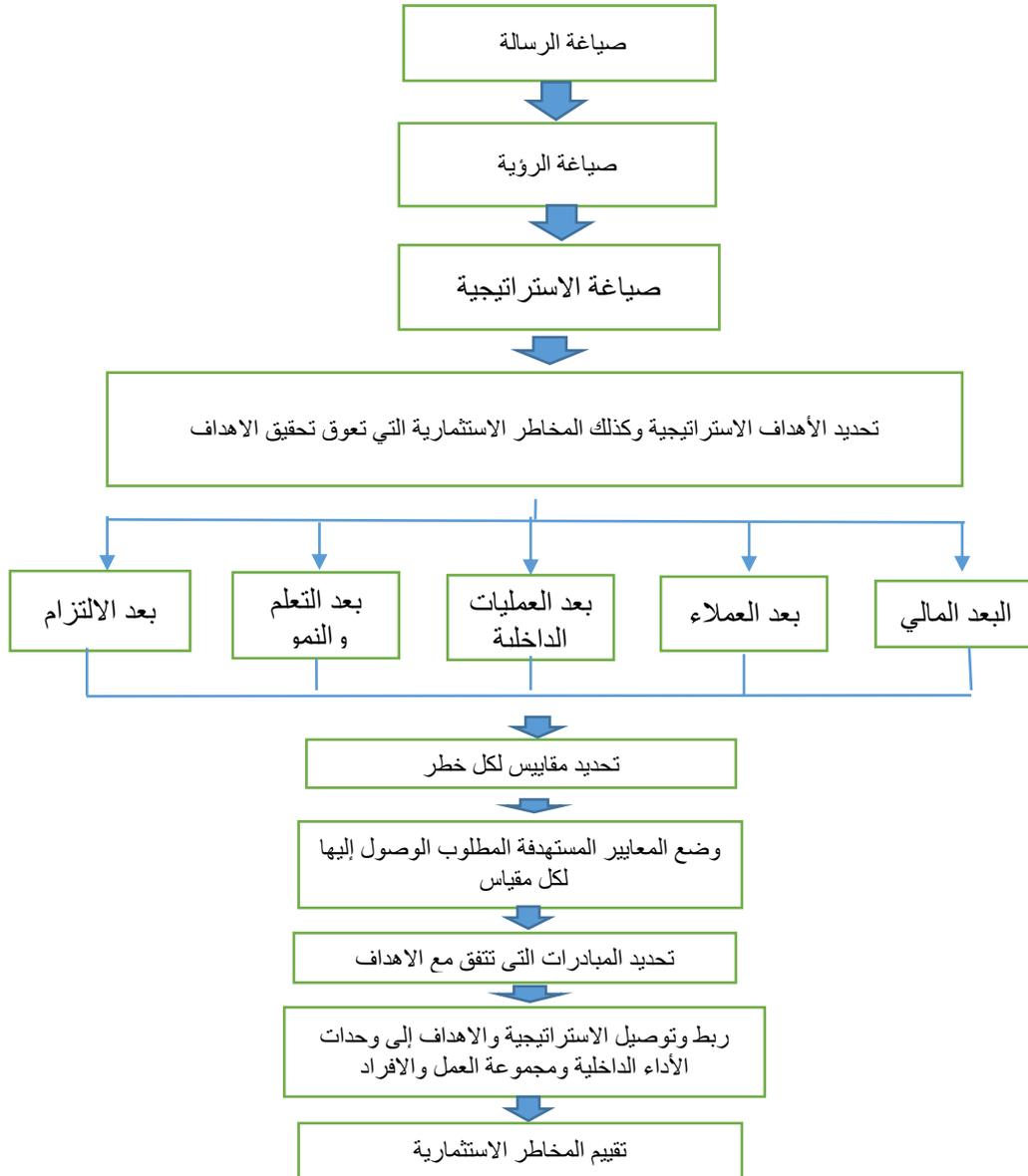
ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل رقم (٢-١) التالي:



الشكل رقم (٢-١) مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن. المصدر: البريهي وآخرون، ٢٠١٩، ص. ٤٠٧. ويتفق الباحثون مع Kaplan and Norton على أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس وتقييم الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف استراتيجية (سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل) ومقاييس في أربعة مجالات مختلفة (المالي، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلي، والتعلم والنمو) وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة. ٢/٣/٨ المدخل المقترح لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية

يتطلب تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أن تكون مفاهيم هذا الأسلوب واضحة لدى القائمين على عملية التطبيق، وبالأخص في تقييم المخاطر في المصارف الإسلامية، حيث يجب ترجمة مفاهيم البطاقة إلى تعريفات عملية يمكن قياسها وتوفير بياناتها كميًا. وهناك مجموعة من الأسس والمرتكزات يمكن الاسترشاد بها عند إعداد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المقترح استخدامها، وهي (البريهي، ٢٠١٩، ص ٧٩):

- اشتقاق المقاييس من محور الأداء، وهو الاستراتيجية، وجعلها بؤرة اهتمام كل أفراد المصرف.
  - تكامل وترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تغطي البيئة الداخلية والخارجية.
  - توازن الأهداف عبر أبعاد الأداء المختلفة زمنياً ومكانياً، وعبر التسلسل الهرمي للمصرف.
  - وجود معايير ومقومات لاختيار مقاييس الأداء المناسبة.
- وعلى ضوء الاسس والمرتكزات السابقة، يمكن للباحثون تصميم مدخل مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية كما يتضح في الشكل (٣-١).



شكل رقم (٣-١): المدخل المقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية.

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة  
بناء على الشكل رقم (٣-١)، يمكن تناول المدخل المقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم  
المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية بشكل تفصيلي على النحو الآتي:  
المرحلة الأولى: صياغة الرسالة : تجيب الرسالة عن سبب تواجد الوحدة الاقتصادية والقيمة المراد تحقيقها من  
وجودها، ومن خلال الرسائل التي وضعتها المصارف الإسلامية في اليمن وفقاً لتقاريرها السنوية المنشورة، ويمكن  
للباحثون اقتراح الرسالة التالية:

"تقديم خدمات مصرفية إسلامية شاملة بالجودة والسرعة المطلوبة من خلال فريق عمل ذو كفاءة وفاعلية قادر على تلبية طموحات عملائنا على النطاق الوطني والإقليمي ويحقق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين".

**المرحلة الثانية: صياغة الرؤية :** تعبر الرؤية عن حالة المستقبل المرغوب التي يرغب المصرف الإسلامي في تحقيقها بعد فترة زمنية معينة، وهي بمثابة تصور مستقبلي لنشاط المصرف، ومركزه السوقي المرغوب في ضوء المتغيرات المحيطة، من خلال الرؤى التي وضعها المصارف الإسلامي، ويمكن للباحثون اقتراح الرؤية التالية: " الريادة في تقديم الخدمات المصرفية في إطار مبادئ الشريعة الإسلامية".

**المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية :** لا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة الإستراتيجية في المصرف، ومع ذلك، يُثار دائماً تساؤل جوهري هو: كيف يمكن للمصرف أن يكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيه ويحافظ عليها؟ هذا التساؤل يمثل محور عملية إعداد وصياغة الاستراتيجية. وقد أجاب (porter, 1980) عن هذا التساؤل من خلال دراسته عن الاستراتيجية التنافسية التي ميز فيها بين ثلاث إستراتيجيات تنافسية مختلفة هي: إستراتيجية ريادة التكلفة، التي تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة إلى أدنى حد ممكن دون المساس بجودة المنتج أو الخدمة، وإستراتيجية تمييز المنتج، التي تهدف إلى تمييز المنتج عن غيره من المنتجات المماثلة سواء في الجودة، أو في أسلوب الأداء، أو السعر، وإستراتيجية التركيز، التي تهدف إلى التركيز سواء على نمط إنتاجي محدد، أو عميل، أو مجموعة عملاء محددين، أو على سوق محدد، أو على قطاع محدد (البريهي، ٢٠١٩، ص ٨١).

ومن خلال الرجوع إلى تقارير المصارف الإسلامية اليمنية المنشورة فيما يخص الاستراتيجيات، يمكن للباحثون اقتراح الاستراتيجية التالية:

"تطوير منتجات وخدمات مصرفية عالية الجودة من خلال كادر متخصص دون المساس بالمضمون والمتطلبات الراسخة والقيم الأخلاقية الإسلامية الرفيعة التي تأسس عليها المصرف، وسد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة، والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، مشكلاً معايير صناعية وتنموية يُقْتَدَى بها".

**المرحلة الرابعة: تحديد الأهداف الاستراتيجية :** يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى. ومن خلال الرجوع إلى تقارير المصارف الإسلامية المنشورة بخصوص الأهداف الاستراتيجية، يمكن للباحثون اقتراح الأهداف الاستراتيجية التالية:

١. تحقيق أعلى العوائد للمساهمين والمودعين.

٢. بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة.

٣. تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والإستثمارية الإسلامية للجميع عن طريق توفير مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية عالية الجودة.
٤. إعداد وتنمية كادر مصرفي متمكن وأمين قادر على الأداء والإبداع في المجال المصرفي.
٥. الاستمرار في ابتكار ورقمنة عمليات المصرف عن طريق الاستفادة القصوى من أفضل وأحدث التقنيات وأكثرها ملائمة، لتحقيق فعالية أكثر للمصرف داخلياً وبناء شراكات إستراتيجية خارجياً لتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبسرعة وبطريقة مربحة وذات تكلفة فعالة.
٦. المساهمة في تأسيس نظام مصرفي وإستثماري وفق الشريعة الإسلامية.
٧. تنمية الأموال بما يحقق عائداً مجزياً لكل من المساهمين، والمودعين، والعاملين مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية، والمهنية السليمة.
- وبعد صياغة الأهداف الإستراتيجية يمكن للباحثون توزيع الأهداف الإستراتيجية المقترحة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجدول رقم (١-١) التالي:

جدول رقم (١-١): توزيع الأهداف الإستراتيجية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الأهداف الإستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- تحقيق أعلى العوائد للمساهمين والمودعين.	البعد المالي
- بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة.	بعد العملاء
- تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والإستثمارية الإسلامية للجميع عن طريق توفير مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية عالية الجودة.	بعد العمليات الداخلية
- المساهمة في تأسيس نظام مصرفي وإستثماري وفق الشريعة الإسلامية.	
- تنمية الأموال بما يحقق عائداً مجزياً لكل من المساهمين والمودعين والعاملين مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية المهنية السليمة.	
- إعداد وتنمية كادر مصرفي متمكن وأمين قادر على الأداء والإبداع في المجال المصرفي.	بعد التعلم والنمو
- الاستمرار في ابتكار ورقمنة عمليات المصرف عن طريق الاستفادة القصوى من أفضل وأحدث التقنيات وأكثرها ملائمة، لتحقيق فعالية أكثر للمصرف داخلياً وبناء شراكات إستراتيجية خارجياً لتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبسرعة وبطريقة مربحة وذات تكلفة فعالة (رقمنة البنك).	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاسترشاد بالأهداف الإستراتيجية للمصارف الإسلامية باليمن.

وقد تتعرض المصارف الإسلامية عند سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية السابقة إلى مجموعة من المخاطر التي لا بد من تقييمها، ويمكن عرض هذه المخاطر التي تعوق تقدم المصارف في تحقيق أهدافها من خلال الجدول رقم (٢-١) التالي:

جدول رقم (١-٢) المخاطر الاستثمارية التي تعوق تحقيق الاهداف الاستراتيجية

المخاطر الاستثمارية التي تعوق تحقيق الاهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- مخاطر معدل العائد.	تحقيق أعلى العوائد للمساهمين والمودعين.	البعد المالي
- المخاطر التجارية المنقولة. - المخاطر الاستثمارية.	بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة.	بعد العملاء
- مخاطر عدم الالتزام	تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والإستثمارية الإسلامية للجميع عن طريق توفير مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية عالية الجودة. - المساهمة في تأسيس نظام مصرفي واستثماري وفق الشريعة الإسلامية. - تنمية الأموال بما يحقق عائداً مجزياً لكل من المساهمين والمودعين والعاملين مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية المهنية السليمة.	بعد العمليات الداخلية
- مخاطر الموارد البشرية.	إعداد وتنمية كادر مصرفي متمكن وأمين قادر على الأداء والإبداع في المجال المصرفي.	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاسترشاد بالإطار النظري

المرحلة الخامسة: مؤشرات قياس المخاطر: تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات قياس المخاطر الاستثمارية السابق تحديدها، حيث تعد مؤشرات مقياس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية والمخاطر الاستثمارية، التي تعكس مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول رقم (١-٣) التالي:

جدول رقم (١-٣): مؤشرات مقياس الخطر المناسبة للمخاطر الاستثمارية

مؤشرات مقياس المخاطر الاستثمارية	المخاطر الاستثمارية التي تعوق تحقيق الاهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- فجوة المدة = مدة الأصول – مدة الالتزامات. - الأصول ذات الحساسية للتغير في معدل العائد/ المطلوبات ذات الحساسية للتغير في معدل العائد	- مخاطر معدل العائد.	- تحقيق أعلى العوائد للمساهمين والمودعين.	البعد المالي
- نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين = إجمالي مبلغ العائد لأصحاب الاستثمارات المطلقة والإدخار إلى إجمالي ارصدة حقوق حسابات الاستثمارات المطلقة والإدخار. - نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصرف مقارنة بنسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصارف المنافسة.	- المخاطر التجارية المنقولة.	- بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة.	بعد العملاء
- نسبة النقص في حجم الودائع الاستثمارية للمصرف مقارنة بالسنوات السابقة. - نسبة كفاية رأس المال = رأس المال المدفوع والاحتياطيات + احتياطيات مخاطر الاستثمار + احتياطيات إعادة التقويم / (الأصول الخطرة المرجحة الممولة من رأس المال + المطلوبات باستثناء حسابات الاستثمار المشتركة) + ٥٠%	- المخاطر الاستثمارية		

مؤشرات مقاييس المخاطر الاستثمارية	المخاطر الاستثمارية التي تعوق تحقيق الاهداف الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
من حسابات الاستثمار المخصص.			
- نسبة الإيرادات المحظورة شرعاً/ إجمالي الإيرادات. - عدد ملاحظات المراجعة الداخلية وهيئة الرقابة الشرعية المتعلقة بالغش أو التعامل غير الجيد مع الأطراف الخارجية إلى إجمالي عدد الملاحظات.	- مخاطر عدم الالتزام	- تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والإستثمارية الإسلامية للجميع عن طريق توفير مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية عالية الجودة. - المساهمة في تأسيس نظام مصرفي وإستثماري وفق الشريعة الإسلامية. - تنمية الأموال بما يحقق عائداً مجزياً لكل من المساهمين والمودعين والعاملين مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية المهنية السليمة.	بعد العمليات الداخلية
- عدد ساعات التدريب على المخاطر إلى إجمالي عدد ساعات التدريب. - عدد الموظفين الحاضرين للدورات التدريبية المتعلقة بإدارة المخاطر إلى إجمالي عدد الموظفين. - عدد المنتجات الجديدة التي يقدمها المصرف إلى إجمالي عدد المنتجات.	- مخاطر الموارد البشرية.	- إعداد وتنمية كادر مصرفي متمكن وأمين قادر على الأداء والإبداع في المجال المصرفي.	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بالاسترشاد بالإطار النظري

**المرحلة السادسة: وضع المعايير المستهدفة:** وفي هذه المرحلة يتم وضع معايير مستهدفة على شكل مدى لكل مؤشر من مؤشرات القياس المحددة، فبدون وضع مستويات مناسبة لا يستطيع المصرف الإسلامي تقييم معدلات الخطر، ويستخدم وضع المعايير في حث وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف. ويمكن وضع مؤشرات لقياس المخاطر من خلال مصفوفة تقييم المخاطر والتي تعتمد على خاصيتين: احتمالية حدوث الخطر ومستوى تأثير الخطر في حالة حدوثه، ويمكن للباحثون توضيح درجة الخطر من خلال المعادلة التالية:

$$\text{تقييم الخطر} = \text{احتمالية حدوث الخطر} \times \text{تأثير الخطر}$$

ولتحديد وقياس مدى احتمالية حدوث الخطر سوف يقوم الباحثون بتحديد مستوى المخاطر

والأوزان لكل مستوى كما في الجدول رقم (١-٤) التالي:

الجدول رقم (١-٤): تحديد احتمالية حدوث الخطر

المستوى	الوزن	الوصف
عالي جداً	٥	غالباً متأكد حدوثه
عالي	٤	احتمال كبير لحدوثه
متوسط	٣	احتمال متوسط لحدوثه
منخفض	٢	احتمال بسيط لحدوثه
نادر	١	نادر الحدوث

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة ولتحديد وقياس مستوى تأثير الخطر سوف يقوم الباحثون بتحديد مستوى المخاطر والاوزان لكل مستوى كما في الجدول رقم (١-٥) التالي:

الجدول رقم (١-٥): تحديد مستوى تأثير الخطر

المستوى	الوزن	الوصف
عالي جداً	٥	يهدد العمل في المصرف والمرتب بالأهداف الاستراتيجية ويتطلب تدخل الإدارة العليا
عالي	٤	يؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمصرف، ويسبب مشاكل رئيسية للمتعاملين ويتطلب تدخل الإدارة العليا
متوسط	٣	يؤثر على الأهداف التشغيلية للمصرف ويتطلب مراجعة الإدارة
منخفض	٢	يهدد فاعلية بعض الأنشطة في المصرف، ولكن من الممكن التعامل معها داخلياً
ضعيف	١	يتم التعامل مع تأثيرات الخطر من خلال الأعمال الروتينية

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة ومن خلال الجدولين السابقين يمكن عرض مصفوفة تقييم المخاطر كما في الجدول رقم (١-٦) التالي:

الجدول رقم (١-٦): مصفوفة تقييم المخاطر الاستثمارية

التأثير					الاحتمالية	
١	٢	٣	٤	٥		
يمكن إهماله	منخفض	متوسط	كبير	كبير جداً	٥	عالي جداً
٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٤	عالي
٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٣	متوسط
٣	٦	٩	١٢	١٥	٢	ضعيف
٢	٤	٦	٨	١٠	١	نادر
١	٢	٣	٤	٥		

المصدر: سليمان، ٢٠٢١، ص ١٥٩

ومن خلال مصفوفة تقييم المخاطر يمكن التعرف على قدرة واستعداد المصارف الإسلامية لتحمل هذه المخاطر تمهيداً لتحديد كيفية التعامل معها، ويمكن وصف شدة أو درجة الخطر كما بالجدول رقم (٧-١) التالي:

الجدول رقم (٧-١) : وصف قيمة أو شدة الخطر

الوصف	مستوى المخاطر
مخاطر بليغة للغاية بشكل غير مقبول، ومن الممكن أن ينهي النشاط، ويتطلب مراقبته بشكل مكثف ووضع الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة، وإعداد تقارير دورية عن سير العمل.	مخاطر بليغة
مخاطر كبيرة، يتطلب القيام بإجراءات وقائية وعلاجية فورية ومراقبتها.	مخاطر مرتفعة
مخاطر متوسطة، ويتطلب القيام بإجراءات متابعة لتبقى في أدنى مستوى عملي منطقي.	مخاطر متوسطة
مخاطر منخفضة، ومن الممكن إدارتها ضمن الإجراءات الروتينية.	مخاطر منخفضة
مخاطر منخفضة جداً، ويتطلب مراقبة فقط، دون الحاجة لاتخاذ إجراء مالم يكن تصعيد الخطر ممكناً.	مخاطر منخفضة جداً

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة ومما سبق يمكن للباحث عرض المعايير المستهدفة لتقييم المخاطر في المصارف الإسلامية كما في الجدول رقم (٨-١) التالي:

الجدول رقم (٩-١) : المعايير المستهدفة لتقييم المخاطر

المعايير المستهدفة	شدة الخطر	درجة الخطر
٦٤%-١٠٠%	٢٥-١٦ (١)	مخاطر بليغة
٤٨%-٦٠%	١٥-١٢	مخاطر مرتفعة
٣٢%-٤٠%	١٠-٨	مخاطر متوسطة
١٦%-٢٤%	٦-٤	مخاطر منخفضة
٤%-١٢%	٣-١	مخاطر منخفضة جداً

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة المرحلة السابعة: تحديد المبادرات الاستراتيجية : في هذه المرحلة يتم تحديد المبادرات التي يتم بموجبها إعداد خطط العمل من خلال بيان الأنشطة والأعمال التشغيلية الواجب القيام بها، سعياً لإنجاز الرؤية والأهداف الاستراتيجية. المرحلة الثامنة: ربط وتوصيل الاستراتيجية والأهداف إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعة العمل : يجب أن تتوافق مقاييس المخاطر على مستوى وحدات الأداء الداخلية ومجموعة العمل مع رؤية المصرف، واستراتيجيته، ومستوى التكنولوجيا، ودرجة الثقافة التنظيمية السائدة فيه، وتتطلب مقاييس المخاطر على مستوى وحدات الأداء الداخلية ومجموعة العمل توافر ثلاث مستويات من المعلومات هي: المستوى الأول: وهو يصف الأهداف الاستراتيجية، والمقاييس، والقيمة المستهدفة على مستوى المصرف.

(١) تم تحويل شدة الخطر إلى قيم مستهدفة (قيم معيارية) كالآتي:

$$٦٤ = ١٠٠ \times ٢٥ / ١٦$$

- ولذلك فإن نسبة المخاطر البليغة بين ٦٤%، و ١٠٠% وهكذا في بقية الشرائح على أن يكون المقام ٢٥ بكل الشرائح..

المستوى الثاني: ويترجم القيم المستهدفة على مستوى المصرف إلى قيم مستهدفة على مستوى كل وحدة أداء داخلية.

المستوى الثالث: ويترجم القيم المستهدفة على مستوى وحدة الأداء الداخلية إلى أهداف لمجموعة العمل والأفراد. المرحلة التاسعة: تقييم المخاطر الاستثمارية: يتم في هذه المرحلة تقييم المخاطر الاستثمارية باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لتحديد شدة الخطر الذي يعوق تحقيق الأهداف وتحليلها، حيث يقوم المصرف بعملية المتابعة من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها، ومناقشته مع لجنتي المخاطر والمراجعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حال وجود مخاطر مرتفعة. وتتمثل مخرجات أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقرير مستويات المخاطر الاستثمارية الذي يتم إعداده بواسطة فريق العمل القائم على تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وذلك بشكل دوري – شهريا أو ربع سنوي أو نصف سنوي – حسب ظروف كل مصرف، ومدى الحاجة الدورية إلى الحصول على البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وقياس وتقييم المخاطر.

#### ٩- آلية تطبيق المدخل المقترح في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية

وسوف تعتمد الدراسة التطبيقية على البيانات الخاصة ببعض المصارف الإسلامية في اليمن المتاحة بياناتها من التقارير السنوية، وهي كالاتي:

١. بنك التضامن.

٢. بنك اليمن البحرين الشامل.

٣. بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي.

ويركز الباحثون في التطبيق على هذه البنوك الثرثة نظراً لتوقف كل من (البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار، وبنك سبأ الإسلامي) عن نشر التقارير السنوية، وتحدد فترة التطبيق من الفترة ٢٠١٩-٢٠٢١، لكون البيانات المتاحة من التقارير السنوية لبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي تبدأ من ٢٠١٩م. ويمكن عرض آلية التطبيق على النحو التالي:

١/٩ مخاطر معدل العائد: تمت الإشارة في الإطار النظري إلى أن مخاطر معدل العائد يمكن تقييمها من خلال المؤشرات الاتية:

١/١/٩ فجوة المدة و يتم حساب فجوة المدة من خلال تحديد مدة كل بند من بنود الأصول والخصوم في الميزانية العمومية التي يتم خلالها اكتساب العائد أو دفعه من قبل المصرف وحساب وزن (نسبة) كل عنصر ضمن فئته، ومن خلال طرح مدة الخصوم من مدة الأصول نحصل على فجوة المدة<sup>(١)</sup>. ويتم حساب فجوة المدة من خلال هذه الخطوات كما في الجدول رقم (٢-١) التالي:

جدول رقم (٢-١): فجوة المدة

(١) انظر الملحق رقم (٣) حساب مدة الأصول ومدة الخصوم.

المصرف	الفترة	مدة الأصول الحساسة مرجحة بالأوزان	مدة الخصوم الحساسة مرجحة بالأوزان	فجوة المدة
مصرف التضامن	٢٠١٩	٦.١٢	١٣.٩١	٧.٧٩-
	٢٠٢٠	٥.٩٦	١٤.٩٣	٨.٩٧-
	٢٠٢١	٣.٨٦	١٣.٩٦	١٠.١٠-
مصرف اليمن البحري الشامل	٢٠١٩	١.٠٨	٣.٥٧	٢.٤٩-
	٢٠٢٠	٠.٨٩	٢.٦٦	١.٧٧-
	٢٠٢١	٠.١٤	٢.٨٢	٢.٦٨-
مصرف الكريمي للتحويل الأصغر الإسلامي	٢٠١٩	٣.٦٤	٨.٠٣	٤.٣٩-
	٢٠٢٠	٥.٣٩	٧.٥٩	٢.٢٠-
	٢٠٢١	٦.٠٥	٨.٤٥	٢.٤٠-

المصدر : إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق يتضح أن فجوة المدة سالبة وهو ما أن يعني الخصوم الحساسة (اصحاب حسابات الاستثمارات المطلقة والإدخار) أكبر من الأصول الحساسة (الاستثمارات التمويلية)، ويجب التنويه إلى أنه تم استبعاد الاستثمارات التمويلية (الأصول الحساسة) والودائع الاستثمارية المطلقة والإدخار (الخصوم الحساسة) لأكثر من سنة بسبب عدم الإفصاح عن تواريخ الاستحقاق في البيانات المالية المتاحة للمصارف، وبناء على ذلك تم حساب فجوة المدة على أساس تقسيمها كما إلى استحقاقات خلال ٣ اشهر، واستحقاقات من ٣ اشهر إلى ٦ اشهر، واستحقاقات من ٦ أشهر إلى سنة.

ويتضح من الجدول السابق أن الفترات التي تكون فيها الفجوة سالبة مع ارتفاع معدل العائد تكون الخصوم الحساسة في معدل العائد أكبر من الأصول الحساسة، وهو ما يترتب عليه ان الزيادة المستقبلية في معدل العائد ستزيد من الدخل بما أن التغير في إيرادات معدل العائد أكبر من التغير في تكلفة العائد المدفوع على الخصوم (بمعنى أن المبالغ المدفوعة على الودائع الاستثمارية في بداية الفترة تكون أكبر من المبالغ المحصلة من الاستثمارات التمويلية، وبسبب قصر فترة الاستثمارات وطول فترة الودائع يعاد استثمار المبالغ بمعدل عائد أكبر من معدل العائد المدفوع للودائع وبالتالي يزيد الدخل ويمكن تسميته ذلك بفرصة إعادة الاستثمار)، وبالعكس فإن القيمة السالبة للفجوة مع الانخفاض في معدل العائد سيقلل من صافي إيرادات معدل العائد وتكون تكلفة معدل العائد المدفوع على الخصوم أكبر ويقل الدخل (بمعنى أن يتم دفع معدل عائد على الودائع أقل من معدل العائد على الاستثمارات التمويلية لفترة قصيرة ويعاد استثمار المبالغ بعد انتهاء فترة الاستثمارات بمعدل عائد منخفض لفترة طويلة وبالتالي تقل قيمة الدخل وهو ما يطلق عليه خطر إعادة الاستثمار).

ونتيجة لعدم معرفة هل معدل العائد مرتفع أم منخفض لتفسير النتائج بسبب غياب معدل مرجعي إسلامي كما سبق ذكره يترك تفسير النتائج إلى المصارف، فالمصارف الإسلامية تستخدم السعر القياسي (المرجعي) التقليدي لتسعير أدواتها المالية، حيث يتم تحديد معدل العائد عن طريق إضافة هامش خطر

(الذي يتناسب مع مستوى مخاطر الائتمان التي يتعرض لها المصرف) إلى سعر السوق القياسي، مثل سعر الفائدة بين المصارف في لندن (Libor) ويتم تثبيته طوال مدة العقد، وبناءً على ذلك تتعرض المصارف الإسلامية لمخاطر معدل العائد نتيجة الاعتماد على سعر الفائدة السوقي كميّار لتحديد العائد على الودائع وكذلك التمويل.

٢/١/٩ نسبة الأصول ذات الحساسية للتغير في معدل العائد إلى المطلوبات ذات الحساسية

للتغير في معدل العائد

يمكن أيضاً تقييم مخاطر معدل العائد من خلال قسمة الأصول ذات الحساسية للتغير في معدل العائد على المطلوبات ذات الحساسية للتغير في معدل العائد، ويقاس هذا المؤشر نسبة حساسية المصرف لتغير معدل العائد، وبالتالي مستوى الخطر المرتبط به، فكلما كانت النسبة مساوية لـ (١) يكون المصرف في وضوح آمن، أما إذا ابتعدت عن (١) زاد الخطر على المصرف حيث أن زيادة مبلغ الأصول الحساسة لمعدل العائد عن مبلغ المطلوبات الحساسة لمعدل العائد فإن النسبة تكون أكبر من الواحد، وهو ما يعني أن المصرف معرض للخسارة نتيجة انخفاض معدل العائد. وعند زيادة المطلوبات الحساسة لمعدل العائد عن الأصول الحساسة لمعدل العائد فإن المصرف معرض للخسارة نتيجة ارتفاع معدل العائد. ويتم تطبيق هذا المؤشر من خلال الجدول رقم (٢-٢) التالي:

جدول رقم (٢-٢): نسبة الأصول ذات الحساسية للتغير في معدل العائد إلى المطلوبات ذات الحساسية

للتغير في معدل العائد

المصرف	الفترة	الأصول الحساسة	الخصوم الحساسة	نسبة الأصول الحساسة إلى الخصوم الحساسة	القيم المستهدفة
مصرف التضامن	٢٠١٩	٣٠٩٩٨٧	٢٦٤٢٧٢	١.١٧	مرتفع في حالتين:
	٢٠٢٠	٢٧١٩٩٤	٢٦٢٣٧٤	١.٠٣	
	٢٠٢١	٢٥٧٥٥٤	٢٦٦٨١٧	٠.٩٦	
مصرف اليمن البحرين الشامل	٢٠١٩	٧٢١٦	١٣٥٩٢	٠.٥٣	- إذا كان النسبة أكبر من الواحد ومعدل العائد منخفض .
	٢٠٢٠	٤٨٠١	١٢٦٨٣	٠.٣٧	
	٢٠٢١	٤٢٦٨	١٤٠٢٦	٠.٣٠	
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	٢٠١٩	١٢٢٨٧	٣٨٥٨٩	٠.٣١	- إذا كان مخاطر النسبة أقل من الواحد ومعدل العائد مرتفع.
	٢٠٢٠	٣٠٥٤٩	٤٣٦٥٢	٠.٦٩	
	٢٠٢١	٣٨٨٦١	٥٦٩٣٨	٠.٦٨	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة

ومن الجدول السابق يتضح أن مخاطر معدل العائد لمصرف التضامن لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ منخفضه بنسبة (١.٠٣)، (٠.٩٦)، حيث تقرب نسبة الأصول الحساسة إلى الخصوم الحساسة من الواحد، وهذا يفسر أن مبالغ الاستثمارات التمويلية (أصول حساسة) تختلف بفارق بسيط عن مبالغ

الودائع الاستثمارية (خصوم حساسة)، بينما النسب التي تتعد عن الواحد يتم تفسيرها من خلال مقارنتها مع معدل العائد مرتفع أم منخفض، وهذا يتطلب من المصارف تحقيق التوافق بين الأصول والخصوم من حيث الحساسية للتغير في معدل العائد، كما يستلزم أن يستقطب المصرف ودائع تتفق مع الاستثمار الممنوح للعملاء، وبالتالي يترتب على التوافق بين الودائع والاستثمارات انخفاض مخاطر معدل العائد.

٢/٩ المخاطر التجارية المنقولة: وبناءً على المدخل المقترح يتم تقييم المخاطر التجارية المقولة من خلال المؤشرات التالية:

١/٢/٩ نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين:

يمكن حساب نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من خلال قسمة إجمالي مبلغ العائد لأصحاب الاستثمارات المطلقة والادخار إلى إجمالي أرصدة حقوق حسابات الاستثمارات المطلقة والادخار. ويتم حساب هذا المؤشر كما في الجدول رقم (٢-٣) التالي.

الجدول رقم (٢-٣): نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين

المصرف	الفترة	عائد أصحاب الاستثمارات المطلقة والادخار	حقوق أصحاب الاستثمارات المطلقة والادخار	العائد المدفوع	القيم المستهدفة
مصرف التضامن	٢٠١٩	١٢٢٩٣	٢٦٤٢٧٢	٤.٦٥	١٦%-٢٥% مخاطر منخفضة جداً
	٢٠٢٠	١٢٢٢٠	٢٦٢٣٨٤	٤.٦٦	١٢%-١٥% مخاطر منخفضة
	٢٠٢١	١٤١٧١	٢٦٦٨١٩	٥.٣١	٨%-١٠% مخاطر متوسطة
مصرف اليمن البحرين الشامل	٢٠١٩	٢٧٩	١٣٥٩١	٢.٠٥	٤%-٦% مخاطر عالية
	٢٠٢٠	٣٧٦	١٢٦٨٣	٢.٩٦	١%-٣% مخاطر بليغة
	٢٠٢١	٣٥٧	١٤٠٢٥	٢.٥٥	
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	٢٠١٩	١٨٥٢	٤٠٤٤٣	٤.٥٨	
	٢٠٢٠	٢١٧٤	٤٥٨٢٧	٤.٧٤	
	٢٠٢١	٣٥١٩	٥٦٩٤٦	٦.١٨	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة

من الجدول السابق يتضح أن المخاطر التجارية كبيرة في مصرف اليمن البحرين الشامل وتزيد حدة المخاطر عندما تكون معدلات عوائد السوق لأصحاب حسابات الاستثمار في المصارف المنافسة أعلى من العوائد التي تقدمها لأصحاب حسابات الاستثمار لديها، لذلك يجب عليها تقييم طبيعة ومدى توقعات أصحاب حسابات الاستثمار لديها، وحجم الفجوة بين معدلات المنافسين والمعدلات المتوقعة لدى أصحاب حسابات الاستثمار في تلك المصارف، كما يتضح أن المخاطر التجارية مرتفعة في مصرفي التضامن والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي ولكن بصورة أقل حدة في

مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي حيث بلغ أعلى معدل في السوق لعام ٢٠٢١ نسبة (٦.١٨) مقارنة بمنافسية، يلية مصرف التضامن من حيث الأقل حدة. والمؤشر التالي يوضح ذلك بصورة أدق.

٢/٢/٩ نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصرف مقارنة بنسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصارف المنافسة.

يمكن حساب هذا المؤشر من خلال مقارنة نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصرف مع نسبة معدل العائد المدفوع من قبل المصارف المنافسة لنفس الفترة، ويتم حساب هذا المؤشر كما في الجدول رقم (٢-٤) التالي.

جدول رقم (٢-٤): نسبة معدل العائد المدفوع للمستثمرين من قبل المصرف مقارنة بنسبة معدل العائد

المدفوع للمستثمرين من قبل المصارف المنافسة

المقارنة بأعلى نسبة بنفس	المصارف المنافسة بنفس الفترة		معدل العائد المدفوع	الفترة	المصرف
	مصرف الكريمي	مصرف اليمن البحرين			
٠.٠٧	٤.٥٨	٢.٠٥	٤.٦٥	٢٠١٩	مصرف التضامن
٠.٠٨-	٤.٧٤	٢.٩٦	٤.٦٦	٢٠٢٠	
٠.٨٧-	٦.١٨	٢.٥٥	٥.٣١	٢٠٢١	
المقارنة بأعلى نسبة بنفس	المصارف المنافسة بنفس الفترة		معدل العائد المدفوع	الفترة	المصرف
	مصرف الكريمي	مصرف التضامن			
٢.٦٠-	٤.٥٨	٤.٦٥	٢.٠٥	٢٠١٩	مصرف اليمن البحرين الشامل
١.٧٨-	٤.٧٤	٤.٦٦	٢.٩٦	٢٠٢٠	
٣.٦٣-	٦.١٨	٥.٣١	٢.٥٥	٢٠٢١	
المقارنة بأعلى نسبة بنفس	المصارف المنافسة بنفس الفترة		معدل العائد المدفوع	الفترة	المصرف
	مصرف الكريمي	مصرف التضامن			
٠.٠٧-	٢.٠٥	٤.٦٥	٤.٥٨	٢٠١٩	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
٠.٠٨	٢.٩٦	٤.٦٦	٤.٧٤	٢٠٢٠	
٠.٨٧	٢.٥٥	٥.٣١	٦.١٨	٢٠٢١	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة

من خلال الجدول السابق يتضح أن مصرف التضامن لم يواجه مخاطر تجارية في عام ٢٠١٩ ولكنه واجه مخاطر تجارية في عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢١، بينما واجه مصرف اليمن البحرين الشامل مخاطر تجارية بجميع السنوات محل الدراسة، كما اتضح أن مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي واجه المخاطر التجارية في عام ٢٠١٩ ولم يواجه مخاطر تجارية في عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢١، عكس مصرف التضامن. وبناءً على ذلك يجب على المصارف التي تواجه مخاطر تجارية

تكوين احتياطات لتخفيف التعرض لهذه المخاطر، أو أن تقرر المصارف التخلي عن جزء من الأرباح أو حصتها بالكامل من أجل الاحتفاظ بالمستثمرين التابعين لهم وثنيهم عن سحب أموالهم.

٣/٩ المخاطر الاستثمارية: تمت الإشارة سابقاً إلى أن المخاطر الاستثمارية يمكن حسابها من خلال المؤشرات التالية:

١/٣/٩ نسبة النقص في حجم الودائع الاستثمارية للمصرف مقارنة بالسنوات السابقة : ويمكن حساب المخاطر الاستثمارية من خلال المؤشر التالي:

نسبة التغيير في حجم الودائع الاستثمارية = إجمالي الودائع خلال العام - إجمالي الودائع في العام السابق ÷ إجمالي الودائع في العام السابق

ويتم حساب هذا المؤشر كما في الجدول رقم (٢-٥) التالي.

**الجدول رقم (٢-٥): نسبة التغيير في حجم الودائع الاستثمارية**

المصرف	الفترة	الودائع في العام الحالي	الودائع في العام السابق	التغيير في الودائع	الودائع في العام السابق	نسبة التغيير في حجم الودائع	القيم المستهدفة
مصرف التضامن	٢٠١٩	٤٢٨٣٨٣	٤١١٤١١	١٦٩٧٢	٤١١٤١١	٠.٠٤١	إذا النسبة سالبة يوجد مخاطر السحب
	٢٠٢٠	٤٣٥٨٠٩	٤٢٨٣٨٣	٧٤٢٦	٤٢٨٣٨٣	٠.٠١٧	مخاطر بلية
	٢٠٢١	٤٣٠٠٣٧	٤٣٥٨٠٩	٥٧٧٢-	٤٣٥٨٠٩	٠.٠١٣-	مخاطر عالية
مصرف اليمن البحرين الشامل	٢٠١٩	٤١٠٥٥	٤٢٤٩٧	١٤٤٢-	٤٢٤٩٧	٠.٠٣٤-	مخاطر متوسطة
	٢٠٢٠	٥٢٠٢٥	٤١٠٥٥	١٠٩٧٠	٤١٠٥٥	٠.٢٦٧	مخاطر منخفضة
	٢٠٢١	٥٨٣٢١	٥٢٠٢٥	٦٢٩٦	٥٢٠٢٥	٠.١٢١	مخاطر منخفضة جداً
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	٢٠١٩	٢٠٥٩٢٥	١٧١١٨٤	٣٤٧٤١	١٧١١٨٤	٠.٢٠٣	
	٢٠٢٠	٢٤٩٠٧٦	٢٠٥٩٢٥	٤٣١٥١	٢٠٥٩٢٥	٠.٢١٠	
	٢٠٢١	٢٩٨٢٣٩	٢٤٩٠٧٦	٤٩١٦٢	٢٩٨٢٣٩	٠.٣١٢	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك نقص في حجم الودائع لمصرفي التضامن واليمن البحرين، قد يحدث بسبب هذا النقص مخاطر استثمارية في حال قيام المصرف كونه مضارب نيابة عن المستثمرين بالمضاربة المفرطة في أموالهم، أو عدم وجود مراقبة كافية للأداء المالي للمشروع، أو لأي سبب من الأسباب التي تم استعراضها سابقاً، ويدل هذا المؤشر على انخفاض ثقة المودعين (المستثمرين) في المصرف نتيجة الإخفاق في الأداء وفق المعايير، وهو ما يؤثر في النهاية على سمعة المصرف بشكل عام.

٢/٣/٩ نسبة كفاية رأس المال : يتم حساب نسبة كفاية رأس المال من خلال قسمة رأس المال

الأساسي (رأس المال المدفوع والاحتياطات وكذلك الأرباح "الخسائر" المرحلة) ورأس المال المساند

(احتياطات مخاطر الاستثمار واحتياطات إعادة التقييم) على إجمالي الأصول والالتزامات المرجحة بأوزان المخاطر، ويتم حساب هذا المؤشر كما في الجدول رقم (٢-٦) التالي.

جدول رقم (٢-٦): نسبة كفاية رأس المال

المصرف	الفترة	نسبة كفاية رأس المال	القيم المستهدفة
مصرف التضامن	٢٠١٩	٢٧.٦٤	٦٤%-١٠٠% مخاطر منخفضة جداً
	٢٠٢٠	٢٧.٢٢	
	٢٠٢١	٢٧.٠٧	
مصرف اليمن البحرين الشامل	٢٠١٩	٣٦.٧٠	٤٨%-٦٠% مخاطر منخفضة ٣٢%-٤٠% مخاطر متوسطة ١٦%-٢٤% مخاطر عالية ٤%-١٢% مخاطر بليغة
	٢٠٢٠	٤٠.٣٩	
	٢٠٢١	٤٤.٤٨	
مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	٢٠١٩	٤٢.٨٧	
	٢٠٢٠	٤٢.٢٦	
	٢٠٢١	٣٤.٦٥	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة

يتضح من الجدول السابق أن مصرف التضامن يواجه مخاطر استثمارية عالية، بينما يواجه مصرفي اليمن البحرين الشامل والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي مخاطر متوسطة، وهذا يدل على أن مصرف التضامن تتم إدارة حسابات الاستثمار لديه بسياسات غير واضحة وآليات قد تكون غير ملائمة لحماية مصالح جميع مقدمي الأموال، بينما تدار حسابات الاستثمار في مصرفي اليمن البحرين الشامل والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي بسياسات أكثر وضوحاً من مصرف التضامن ولكن مازال المصرفين بحاجة إلى سياسات وإجراءات أكثر وضوحاً لتخفيض المخاطر من مستويات المخاطر المتوسطة إلى مستوى المخاطر المنخفضة للمحافظة على حقوق المستثمرين.

٤/٩ مخاطر الموارد البشرية: يمكن تقييم مخاطر الموارد البشرية من خلال المؤشرات التالية:

- عدد ساعات التدريب على المخاطر إلى إجمالي عدد ساعات التدريب.
  - عدد الموظفين الحاضرين للدورات التدريبية المتعلقة بإدارة المخاطر إلى إجمالي عدد الموظفين.
  - عدد المنتجات الجديدة التي يقدمها المصرف إلى إجمالي عدد المنتجات.
- لم تتوافر البيانات اللازمة لتطبيق هذا المؤشر في التقارير السنوية التي تتضمن البيانات والنتائج المالية الخاصة بأعمال المصارف.

٥/٩ مخاطر عدم الالتزام: يمكن تقييم مخاطر عدم الالتزام من خلال المؤشرات التالية:

١/٥/٩ نسبة الإيرادات المحظورة شرعاً إلى إجمالي الإيرادات

يتم تقييم مخاطر عدم الالتزام من خلال قيمة الإيرادات المحظورة شرعاً إلى إجمالي الإيرادات، وبالرجوع إلى التقارير السنوية للمصارف محل الدراسة اتضح أن البيانات متاحة فقط في مصرف

التضامن ولم تتوافر في تقارير مصرفي اليمن البحرين الشامل والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، وبناءً على ذلك تم تطبيق المؤشر على مصرف التضامن كما في الجدول رقم (٧-٢) التالي:

جدول رقم (٧-٢): نسبة الإيرادات المحظورة شرعاً إلى إجمالي الإيرادات

المصرف	الفترة	الإيرادات المحظورة (الف ريال)	إجمالي الإيرادات (الف ريال)	نسبة الإيرادات المحظورة شرعاً إلى إجمالي الإيرادات	القيم المستهدفة
مصرف التضامن	٢٠١٩	٢٧	٢٠٣٦٣٧٣٢	١.٣٣	٦٤%-١٠٠% مخاطر بلية
	٢٠٢٠	١١٧٣	٢٨٩٤٥٢٦٥	٤.٠٥	٤٨%-٦٠% مخاطر عالية ٣٢%-٤٠% مخاطر متوسطة ١٦%-٢٤% مخاطر منخفضة
	٢٠٢١	١٤٥٩	٢٤١٥٧٨٧٨	٦.٠٤	٤%-١٢% مخاطر منخفضة جداً

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ورد في تقارير مجالس إدارات مصارف العينة من خلال الجدول السابق أتضح أن مخاطر عدم الالتزام لمصرف التضامن منخفضة جداً ولكن حدة المخاطر تزيد من سنة إلى أخرى، وهو ما يتطلب المتابعة فقط، دون الحاجة لاتخاذ إجراءات.

أيضاً يمكن تقييم مخاطر عدم الالتزام من خلال المؤشر التالي:

- عدد ملاحظات المراجعة الداخلية وهيئة الرقابة الشرعية المتعلقة بالغش أو التعامل غير الجيد مع الأطراف الخارجية إلى إجمالي عدد الملاحظات.

إلا أنه لم تتوافر البيانات اللازمة لتطبيق هذا المؤشر في التقارير السنوية التي تتضمن البيانات والنتائج المالية الخاصة بأعمال المصارف محل الدراسة.

#### ١٠- الخلاصة والنتائج والتوصيات

تناولت الدراسة مدخلا مقترحا لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية بالتطبيق على المصارف الإسلامية في اليمن ، ويتم تطبيق المدخل المقترح من خلال تسعة مراحل هي المرحلة الأولى: صياغة الرسالة ، صياغة الرؤية ، صياغة الاستراتيجية ، تحديد الأهداف الاستراتيجية ، ووضع مؤشرات قياس المخاطر، ووضع المعايير المستهدفة ، تحديد المبادرات الاستراتيجية ، ربط وتوصيل الاستراتيجية والأهداف إلى وحدات الأداء الداخلية ومجموعة العمل ، تقييم المخاطر الاستثمارية ، وقد تم التطبيق على البيانات التي توافرت عن المصارف المشار إليها ، ومن خلال الدراسة أمكن التوصل للنتائج التالية:

- يدور مفهوم المخاطر الاستثمارية في جانبين الأول هو العائد المتوقع والثاني درجة المخاطرة، والذي يستلزم على المستثمر أن يقوم أولاً بترتيب البدائل المتاحة حسب معدل العائد المتوقع، ثم يقوم بعد ذلك بتعديل معدل العائد ليأخذ بنظر الاعتبار درجة المخاطر لغرض الحصول على معدل العائد المتضمن للمخاطر.

- وجود قصور في تقييم المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية بما يخص المخاطر التي تتفرد بها المصارف الإسلامية كمخاطر معدل العائد والمخاطر التجارية المنقولة ومخاطر عدم الالتزام ومخاطر الاستثمارية، حيث تركزت اهتمامها على المخاطر المشتركة بين المصارف الإسلامية والتجارية كمخاطر الائتمان والمخاطر السوقية ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية.
- أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري وقياس وأداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية تساعد إدارة المخاطر في تقييم المخاطر الكلية للمصارف الإسلامية بشكل متكامل.
- إن مخاطر معدل العائد في المصارف منخفضة بسبب إن المصارف الإسلامية محل الدراسة تعمل على تخفيض مخاطر التغير في معدلات العائد من خلال تقليل فجوة الاستحقاق بين الاستثمارات ومصادر الأموال، كما أن المصارف تحدد العائد المستحق إلى حسابات الاستثمار على أساس عقد التمويل الذي يتم بموجبة الاتفاق على المشاركة في الربح والخسارة الناتجة عن أعمال المصرف خلال السنة المالية، وبناءً عليه فإن أي تغير في مستوى الربحية سوف يحدد معدل العائد التي يتم دفعه إلى أصحاب الاستثمار، وبالتالي فإن المصارف غير معرضة بطريقة مباشرة لمخاطر معدل العائد. بينما تتعرض بعض المصارف التي معدلاتهم منخفضة للمخاطر التجارية المنقولة.
- أن المخاطر التجارية في مصرف اليمن البحرين الشامل بليغة ويزيد حدة المخاطر بسبب أن معدلات عوائد السوق لأصحاب حسابات الاستثمار في المصارف المنافسة أعلى من العوائد التي يتم تقديمه لأصحاب حسابات الاستثمار لديها، وهذا ما يفسر عدم تعرض المصرف لمخاطر نقص في السيولة ووجود فائض في السيولة وعدم استثمارها وتحقيق أرباح، كما أن مخاطر التجارية في مصرفي التضامن والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي أقل حدة من مصرف اليمن البحرين الشامل، حيث بلغ معدل العائد المدفوع في مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي لعام ٢٠٢١ بنسبة (٦.١٨) وهو الأعلى مقارنةً بمنافسية يلية مصرف التضامن من حيث الأقل حدة.
- أن مصرف التضامن يواجه مخاطر استثمارية عالية، بينما تواجه مصرفي اليمن البحرين الشامل والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي مخاطر متوسطة، وهذا يعني أن مصرف التضامن تتم إدارة حسابات الاستثمار بسياسات غير واضحة وآليات غير ملائمة لحماية مصالح جميع مقدمي الأموال.
- أن مخاطر عدم الالتزام لمصرف التضامن منخفضة جداً ولكن حدة المخاطر تزيد من سنة إلى أخرى. وفي ضوء النتائج السابقة يتقدم الباحثون بالتوصيات التالية:

- على إدارة المخاطر بالمصارف الإسلامية أن تقوم بتقييم جميع أنواع المخاطر الاستثمارية في المصارف الإسلامية بشكل متكامل لكون مخاطر الاستثمار المالية وغير المالية متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض ولا ينبغي تقييم كل خطر بمنعزل عن المخاطر الأخرى.
- يوصي الباحثون المصارف الإسلامية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جميع أنواع المخاطر المالية وغير المالية لإشتمالها على أربعة أبعاد أساسية يمكن من خلالها تقييم المخاطر الكلية للمصارف الإسلامية بشكل متكامل.
- يوصي الباحثون المصارف الإسلامية في تحقيق التوافق بين الأصول والخصوم من حيث الحساسية للتغير في معدل العائد، وأن تستقطب المصارف ودائع تتفق مع الاستثمار الممنوح للعملاء، والذي يترتب عن التوافق بين الودائع والاستثمارات انخفاض مخاطر معدل العائد.
- يوصي الباحثون المصارف الإسلامية التي تواجه مخاطر تجارية تكوين احتياطات لتخفيف التعرض لهذه المخاطر أو أن تقرر المصارف التخلي عن جزء من الأرباح أو حصتها بالكامل من أجل الاحتفاظ المستثمرين التابعين لهم وثنيهم عن سحب أموالهم.
- يوصي الباحثون المصارف الإسلامية بإجراء مراقبة كافية للأداء المالي للمشاريع الاستثمارية لتغلب عن الإخفاق في الأداء وفق للمعايير، ولتعزيز ثقة المودعين (المستثمرين) في المصرف، والتي تؤثر في النهاية على سمعة المصرف بشكل عام.
- يوصي الباحثون المصارف الإسلامية ببذل مزيداً من الحرص على تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية، لما لها من تأثير على سحب المستثمرين لأموالهم، كون أحد أسباب استثمارهم الابتعاد عن الربا، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير على سمعة المصرف.

### قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

١. البريهي، رياض عبده سيف محمد، وسمره، ياسر محمد السيد عبدالعزيز، والموازيني، حسن شطا عاشور، ٢٠١٩. "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على قياس جودة عملية المراجعة (دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية)". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. العدد الاول الجزء الثاني: ٣٩٨-٤٢٨.
٢. التراس، احمد محمد شعبان، ٢٠١٦. مدخل محاسبي لتطوير أبعاد القياس المتوازن للأداء بالتكامل مع أسلوب التحليل التفاعلي لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
٣. رنودة، جرودي و ايمان، يوسف، ٢٠١٧. إدارة المخاطر السوقية في المصارف الإسلامية. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني والعشرون، ص ص ٨١-٩٨.

٤. سليمان، احمد شوقي سليمان، ٢٠٢١. "نموذج مقترح لاستخدام أساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية للحد من مخاطر صيغ التمويل الاسلامي". رسالة دكتوراه، كلية التجارة بنين، جامعة الازهر.
٥. سمرة، ياسر محمد السيد عبد العزيز، ٢٠١١، " إطار مقترح لتقييم أداء الإدارة الضريبية في مصر باستخدام قياس الأداء المتوازن "مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، المجلد الثالث والثلاثين، ص ٣٨٣-٤٤٩.
٦. عبد الحي، محمد عبد الحميد، ٢٠١٤. "استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية". رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب.
٧. عياش، عبد الوهاب احمد عبدالله مسعود، ٢٠١٦. "دور المراجع الخارجي في تقويم إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية اليمنية". رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٨. قندوز، عبد الكريم احمد، ٢٠٢٠. تحليل المخاطر في أدوات التمويل الإسلامي. صندوق النقد الدولي.
٩. لطايفه، أمجد سالم، ٢٠١٧. مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية. مج(١٤). ع(٢)، ص ص ١٣٧ - ١٥٣.

#### ثانيا : المراجع الانجليزية:

1. Arshad, N. C., Zakaria, R. H., Sulaiman, A. A., & Irijanto, T. T. (2014). Determinants of Displaced Commercial Risk in Islamic Banking Institutions: Malaysia Evidence. *Trikonomika*, 13(2), 205-217.
2. Rhanoui, S., & Belkhoutout, K. (2019). Risks faced by Islamic banks: a study on the compliance between theory and practice. *International Journal of Financial Research*, 10(2), p p 137-146.
3. Rhanoui, S., & Belkhoutout, K. (2018). Operational Risk in Both Conventional and Islamic Banking Perceptions: Differences and Similarities. *European Scientific Journal*, 14(13). <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p110>.
4. Sarigul, S. S., & Coşkun, A. (2021). Balanced scorecard (BSC) as a strategic performance management tool: application in a multinational bank. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 4(2), 115-129.
5. Islamic Financial Services Board, 2016. Shariah non-compliance risk in the banking sector: impact on capital adequacy framework of Islamic banks.