

امكانية استعمال المزدوج لأدوات التحليل الاقتصادي مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية كمثال

شهد ماجد عبد / الباحث

أ.م. د. عبد الرسول علي حسين / المشرف

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

المستخلص

علم الاقتصاد يمتلك العديد من الأدوات الممتازة التي تسهل الإجابة عن التساؤلات و التوصل الى النتائج، كالتغيرات و الدوال مثلاً، لكن هل هذا العلم دائم البحث عن أمثل استعمال للموارد يستعمل ادواته بالشكل الأمثل؟ يتناول هذا البحث موضوع إمكانية استعمال أدوات التحليل الاقتصادي بشكل مزدوج، او إمكانية استعمالها بطريقة إبداعية، فمشكلة هذا البحث تكمن في الاستخدام التقليدي لأدوات التحليل الاقتصادي الذي لا يواكب التطور و لاسيما الاستخدام الذي دأب عليه المحللون لمصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية و التي يناقش البحث إمكانية استعمالها بشكل مزدوج او لأغراض تختلف عن الغرض او الاستخدام الاعتيادي لها، و ذلك لتوضيح ان الاستعمال المزدوج و الإبداعي لأدوات التحليل الاقتصادي ممكن. اذ ان هذا البحث انطلق من افتراض انه يمكن استعمال أدوات التحليل الاقتصادي بالشكل المزدوج و الإبداعي. و اهم نتائج البحث هي ان تعديل أداة اقتصادية ما لتتلاءم مع الحاجة هو امر ممكن في الواقع، فكما قد تم التوصل في هذا البحث يمكن استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكل مزدوج، مما يسهل رسم صورة أوضح للبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية. مصفوفة الاثار الإيجابية.
مصفوفة SWOT. معادلة التبادل

The Possibility Of Dual-Use Of Economic Analysis Tools: Strategic Risk Intensity Matrix As An Example

Shahad Majid Abd
Dr. Abdul rasool Ali

bahkatishahad@gmail.com
Economicsaah@gmail.com

Abstract

Economics has many excellent tools that facilitate answering questions and reaching results, such as variables and functions, for example, but is this science always searching for the optimal use of resources using its tools optimally? This research deals with the issue of the possibility of using the tools of economic analysis dually, or the possibility of using them creatively. The problem of this research lies in the traditional use of economic analysis tools, which does not keep pace with development, especially the use that analysts have been doing for the strategic risk severity matrix, which the research discusses the possibility of using it in a double way or for purposes different from the purpose or the usual use of it, in order to clarify that dual use and creative tools for economic analysis possible. As this research started from the assumption that the tools of economic analysis can be used in a dual and creative way. And the most important results of the research are that modifying an economic tool to suit the need is actually possible, as has been reached in this research, the matrix of strategic risks intensity can be used in a double, which facilitates drawing a clearer picture of the external and internal environment of the institution.

Keywords: Strategic Risk Intensity Matrix, Positive Effects Matrix, SWOT Matrix, Trade-Off Equation.

المقدمة

يقول الكاتب و المفكر Wallace D. Walts: "من الضروري ان يكون لديك أدوات جيدة، لكن من الضروري أيضا استخدام تلك الأدوات بالطريقة الصحيحة". في الاقتصاد الطريقة الصحيحة لاستخدام شيء ما هو استخدامه استخداما أمثلاً، بتحقيق أقصى انتفاع منه. لكن هل يتم تطبيق هذا بما يتعلق بأدوات التحليل الاقتصادي؟ هل يمكن استخدامها بشكل أكثر مثالية من الاستخدام العادي لها؟ هل هذا ممكن بالواقع؟ بمعنى هل يمكن استخدامها مثلاً بشكل مزدوج؟ ان الإجابة عن هذا التساؤل هو مشكلة هذا البحث، الذي يفترض انه يمكن ذلك. فأولا سيتم توضيح مفهوم الأدوات الاقتصادية و ذكر امثلة عن أدوات تم استخدامها بشكل مزدوج مسبقاً، كمنحنيات السواء و معادلة

التبادل، ثم توضيح ما إذا كان يمكن القيام بذلك مع أدوات أخرى كمصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية مثلاً.

مشكلة البحث: مشكلة هذا البحث تكمن في الاستخدام التقليدي لأدوات التحليل الاقتصادي الذي لا يواكب التطور و يعد بعيداً عن مسار الابداع الذي سلكته وتسلكه العديد من الفروع و المدراس الاقتصادية و خاصة الاستخدام الذي دأب عليه المحللون لمصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية و التي يناقش إمكانية استعمالها بشكل مزدوج او لأغراض تختلف عن الغرض او الاستخدام الاعتيادي لها، و ذلك لتوضيح ان الاستعمال المزدوج و الإبداعي لأدوات التحليل الاقتصادي ممكن.

فرضية البحث: يمكن استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكل مزدوج.

أهمية البحث: يمكن القول ان أهمية هذا البحث هي في الإشارة الى ضرورة النظر الى الأدوات الاقتصادية بأسلوب جديد و من جهة أخرى للتوصل الى الاستفادة الكاملة منها.

هدف البحث: التوضيح بإمكانية استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكل مزدوج.

منهجية البحث: تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال عرض عدة امثلة حول أدوات اقتصادية ذات استخدام مزدوج للتوصل الى انه بالإمكان أدوات التحليل الاقتصادي بشكل مزدوج.

هيكلية البحث: ينقسم البحث الى مبحثين، المبحث الأول بعنوان أدوات التحليل الاقتصادي و الذي يتحدث عن مفهوم أدوات التحليل الاقتصادي و عن امثلة عن بعض الأدوات الأساسية و أيضاً عن أدوات ذات استخدام مزدوج. و الثاني بعنوان مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية و الذي يتحدث عن مفهومها و استخدامها الاعتيادي و عن إمكانية استخدامها بشكل مختلف.

الدراسات السابقة:

Matrices from The “Comparison of Different Methods to Design Risk-Perspective of Applicability”. Chunbing Bao, Dengsheng Wu, Jie Wan, Jianping Li, Jianming Chen, 2017.

ان مشكلة الدراسة المشار اليها هي في انه على الرغم من استخدام مصفوفات المخاطر على نطاق واسع في الممارسة العملية، فإن تصميم مصفوفات المخاطر يعتمد بشكل أساسي على الحكم الذاتي، مما يجعل تقييم المخاطر امراً صعباً. فأهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تقدم عدة طرق لمحاولة تقديم تصاميم مقنعة لمصفوفات المخاطر. فهي تقدم طريقتين تم اقتراحهما بطريقة معيارية، وهما الملامح القائمة على المخاطر المتساوية وبديهيات كوكس الثلاثة (الطريقة التقليدية للمصفوفة) و هي تحاول مقارنة هذه الأساليب من منظور قابلية التطبيق. كان اهم استنتاجات الدراسة هو انه على الرغم

من أن كلتا الطريقتين تبدو معقولة من الناحية النظرية، إلا أنها تقدم تصميمات مختلفة لنفس مصفوفة المخاطر ذات الأبعاد نفسها، مما يجعل اختيار المستخدمين محيرًا، وأنه عندما نختار طريقة، يجب أن ننتبه إلى إطار أو بيئة مصفوفات المخاطر.

1- The Risk Matrix as a tool for risk analysis - How to apply existing theories in practice in order to overcome its limitations". Hanna Landell, 2016.

تهدف الدراسة المشار إليها كانت الى وصف كيفية تطبيق النظريات الموجودة مسبقا في إجراءات عملية من أجل تحسين أدوات مثل مصفوفة شدة المخاطر بالإضافة إلى ذلك، فإن الهدف هو أيضًا تقييم ما إذا كانت طريقة العمل المطبقة والتعديلات التي تم إجراؤها قد حسنت جودة كيفية إجراء تحليل المخاطر داخل المنظمة. وكان من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، هي انه بشكل فان الافراد داخل منظمة معينة قد لا يمتلكون المعرفة للتشكيك في جودة او ملائمة مصفوفات المخاطر، أو كيفية استخدامها بالطريقة التي يتم بها التوصل إلى استنتاجات صحيحة. وهم على الأرجح سيحاولون استخدام الأدوات المتوفرة واتباع الإرشادات حتى عندما لا تناسب الأدوات الغرض. وكان من اهم توصياتها هو انه يجب ان لا يتم التأكيد على أداة موحدة لجميع أنواع المخاطر داخل المنظمة، وأنه يمكن السماح ببعض التعديلات ولا سيما لتجنب تحيز النتيجة.

يمكن القول ان هذا البحث هو مكمل للدراسات السابقة، فهو يوضح أحد الأمثلة على ما يمكن اجراءه من تعديلات على مصفوفة شدة المخاطر وتحسينها لتصبح أداة تعطي صورة أوضح عما هو عليه الوضع في حالة استخدامها بشكل تقليدي.

المبحث الأول / أدوات التحليل الاقتصادية:

أولاً: ما هي أدوات التحليل الاقتصادي - توضع و تثبت النظريات الاقتصادية لشرح الظواهر المختلفة. تحاول هذه النظريات شرح العلاقة بين متغيرين أو أكثر. أثناء اثبات النظريات، يتم استخدام عددٍ من الأدوات من قبل الخبراء في هذا المجال. هذه الأدوات هي أدوات التحليل الاقتصادي والتي يمكن العثور عليها في عالم الرياضيات، إذ تستخدم الرياضيات بكثرة في التحليل الاقتصادي. فالرياضيات تعد اللغة الثانية لطلاب الاقتصاد. وايضا يتم اللجوء إلى الرسم الهندسي بشكل متزايد من أجل تقديم عرض تصويري للسلوك الاقتصادي. فالرسوم البيانية توفر تأثيراً مرئياً وتساعد على فهم وتعلم الاقتصاد باهتمام وسهولة. فكما يقول المثل الصيني "الصورة تساوي ألف كلمة".

كما لجأ الاقتصاديون إلى المصفوفات، حساب التفاضل والتكامل، الجبر وكذلك المشتقات لاستخدامها كأدوات أساسية للتعبير عن الجوانب المعقدة للنظريات والنماذج الاقتصادية بشكل أكثر دقة. كل هذه التطبيقات للرياضيات مهمة كأدوات وتقنيات لإضفاء الدقة والصرامة على التحليل الاقتصادي. باختصار، المعادلات، الرسوم البيانية، الخطوط

والمنحنيات، المنحدرات، الحدود والمشتقات، السلاسل الزمنية وما إلى ذلك. هذه هي بعض الأدوات الأساسية للتحليل الاقتصادي.¹ أذن يمكن تعريف أداة التحليل الاقتصادي على أنها: الأدوات التي تستخدم لتفسير وتحليل بعض المسائل أو المشاكل الاقتصادية التي تكون عادة مصاغة بهيئة عبارة قد تكون صعبة الفهم، بعبارة أخرى هي الأدوات التي تستخدم لتسهيل فهم وتحليل المشاكل الاقتصادية.²

ثانياً: أمثلة عن أدوات التحليل الاقتصادي.

1- المتغيرات: تلعب المتغيرات دوراً مهماً في النظريات والنماذج الاقتصادية. والمتغير هو شيء يمكن أن يتغير حجمه. ويفترض قيم مختلفة في أوقات أو أماكن مختلفة. المتغيرات المستخدمة في الاقتصاد هي الدخل والإنفاق والإدخار والفائدة والربح والاستثمار والاستهلاك والواردات والصادرات والتكلفة وما إلى ذلك. ويمثله رمز. يمكن أن تكون المتغيرات داخلية وخارجية. المتغير الداخلي هو متغير يتم شرحه داخل النموذج. ويؤثر المتغير الخارجي على المتغيرات الداخلية، لكن المتغير الخارجي نفسه يتحدد بعوامل خارج النموذج.³

2- الدوال: تشرح "الدالة" العلاقة بين متغيرين اقتصاديين أو أكثر. وهي مصطلح فني بسيط للتحليل يستخدم في التحليل الاقتصادي ويرمز إلى العلاقة بين المتغيرات. يشير إلى كيف تعتمد قيمة المتغير التابع على قيمة المتغيرات المستقلة أو المتغيرات الأخرى. يشرح أيضًا كيف يمكن العثور على قيمة متغير واحد من خلال تحديد قيمة المتغير الآخر.⁴ ويعد قانون العرض والطلب أحد الأمثلة الرئيسية للأداة الاقتصادية. يشير العرض إلى السلع المتوفرة في السوق، في حين يحدد الطلب كمية المنتجات أو الخدمات التي يرغب المستهلكون في شرائها. ينخفض سعر المنتج إذا ارتفع العرض وكان الطلب لم يتغير مستواه. وعلى العكس من ذلك، يرتفع سعر المنتج إذا ارتفع الطلب بينما ظل العرض كما هو.⁵ تُصنف الدوال إلى نوعين هما الدالة الصريحة والدالة الضمنية. الدالة الصريحة هي واحدة تعتمد فيها قيمة أحد المتغيرات على الأخرى في شكل محدد. على سبيل المثال، العلاقات الطلب والسعر هي علاقة تكون فيها المتغيرات مترابطة.⁶

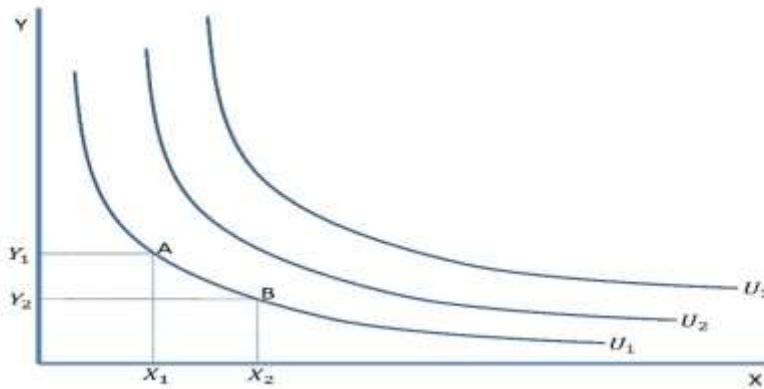
3- المنحنى أو المنحدر: هو من أهم الأدوات المستخدمة في التحليل الاقتصادي. يساعد في تحديد التغيرات الناتجة في متغير واحد مع تغير في متغير آخر. لذلك، يمكن تعريف المنحدر على أنه التغير الذي يحدث في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل. ويمكن تمثيل العلاقة بين متغير تابع ومستقل كخط مستقيم على الرسم البياني. يحدد شكل الخط نوع العلاقة بين المتغيرين. يسمى هذا الخط بانحدار الخط. إذا كان المنحنى حاداً فإن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة والعكس صحيح.

ثالثاً: أمثلة على الأدوات الاقتصادية ذات الاستخدام المزدوج -

يقول الاقتصادي ستيفن ليفيت في كتاب الاقتصاد العجيب: "الاقتصاد علم لديه أدوات ممتازة للتوصل الى الإجابات، ولكن المشكلة في هذا العلم هو كونه يعاني من نقص خطير في الأسئلة المثيرة للاهتمام". ويمكن القول ان من اهم ميزات هذه الأدوات هي مرونتها او قابليتها للتغير لتخدم هدفاً مختلفاً تماماً عن الهدف الذي قد تكون اخترعت لأجله. وهذا يمكن توضيحه من خلال الأمثلة التالية:

1- منحنى السواء: هو منحنى يمثل جميع مجموعات السلع التي تعطي نفس الرضا او الاشباع للمستهلك. ونظراً لأن جميع التركيبات تعطي نفس القدر من الرضا، فإن المستهلك يفضلها بشكل متساوي أي انها سواء جميعاً بالنسبة له. ومن هنا يأتي منحنى اسم السواء.⁷

الشكل (1) منحنى السواء



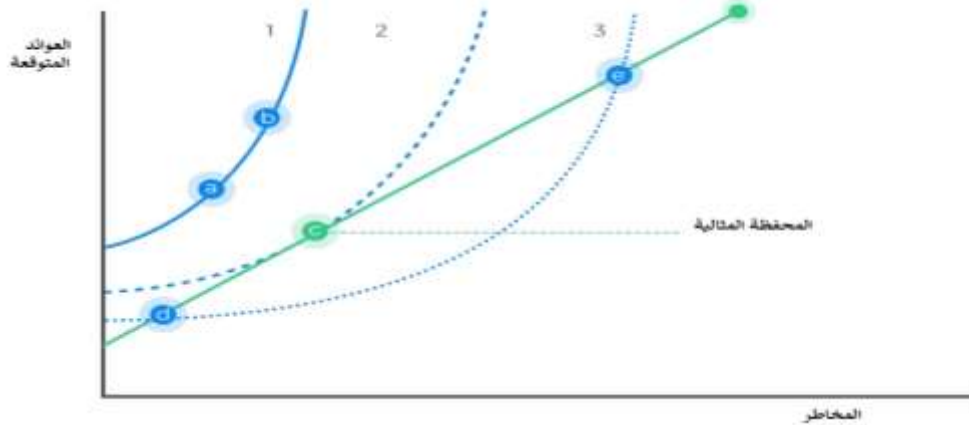
"Indifference Curves and Derivatives", Flypaper Effect, available at: Chun Lee.
<https://flypapereffect.wordpress.com/2013/06/05/indifference-curves-and-derivatives>

وكما نرى من الشكل 1 فإن منحنى السواء يتكون من مجموعة من النقاط التي تمثل كل منها تركيبة من السلعتين X و Y وكل منها تعطي المستهلك نفس القدر من الاشباع او الرضا. وبالتالي فإن الاشباع الذي يحصل عليه المستهلك عندما يكون في النقطة A هو نفسه عندما يكون في النقطة B. وكلما ابتعد المنحنى عن نقطة الأصل زاد ذلك الاشباع. وكان الاقتصادي فرانسيس ادجورث هو من طور هذا المنحنى الذي أصبح يستخدم بعد ذلك بشكل واسع في الاقتصاد الجزئي كأداة تحليلية لدراسة سلوك المستهلك.⁸ لكن هذا ليس الاستخدام الوحيد لهذا المنحنى فعدا عن إيجاد التركيبات المختلفة من سلعتين التي تحقق الاشباع ذاته للمستهلك، يمكن استخدامه للإيجاد التركيبات المختلفة من العائد والمخاطرة بالنسبة للمستثمر وذلك بقلب المنحنى او عكس اتجاهه فقط كما هو في نظرية المحفظة الاستثمارية وهي النظرية التي تنص على أنه يجب اختيار الأصول على

أساس كيفية تفاعلها مع بعضها البعض بدلاً من كيفية أدائها في عزلة. وفقاً لهذه النظرية، فإن التركيبة المثلى ستضمن للمستثمر أعلى عائد ممكن لمستوى معين من المخاطر أو أقل خطر محتمل لمستوى معين من العائد. (على الرغم من أنه يمكن للمستثمرين الأفراد استخدام بعض أفكار نظرية المحفظة في تجميع مجموعة من الاستثمارات، إلا أن النظرية والأدبيات المتعلقة بها معقدة للغاية ومتطورة رياضياً بحيث يتم تطبيق النظرية في المقام الأول من قبل المتخصصين في السوق). وتسمى أيضاً نظرية المحفظة الحديثة.⁹

يوضح منحني السواء في هذه النظرية مزيجاً من المخاطر والعائد الذي سيقبله المستثمر لمستوى معين من المنفعة. ويتم استخدام خط تخصيص رأس المال مع منحني السواء لتحديد المحفظة المثالية للمستثمر.¹⁰

الشكل (2) المحفظة المثالية



"Optimal Portfolios". analystprep, September 12, 2019, available at: <https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/portfolio-management/optimal-portfolios/>

من الشكل اعلاه الذي يوضح المحفظة المثالية للمستثمر (النقطة C) نرى كيف تم استخدام منحنيات السواء لغرض مختلف عن الاستخدام الأساسي لها ففي الشكل 1 كانت النقطة A تعبر عن تركيبة من السلع التي توفر لرضا او الاشباع للمستهلك اما في الشكل 2 فالنقطة a تعبر عن تركيبة من المخاطر والعوائد والتي هي مساوية في الاشباع او الرضا للتركيبه التي تكون النقطة b بالنسبة للمستثمر.

2- معادلة التبادل ($MV=PQ$): ان هذه المعادلة الاقتصادية التي تستند الى أفكار ديفيد هيوم والتي قام بوضعها جون سیتورات ميل و هي تعرض العلاقة بين عرض النقود M و سرعة دوران النقود او سرعة تداولها V و مستوى الأسعار P و مؤشر حجم الانفاق او كمية السلع والخدمات Q. وهذه المعادلة تُعد المبدأ التأسيسي لنظرية كمية النقود.¹¹

أ- صيغة فيشر: وتعد معادلة فيشر- نقطة البداية في هذه النظرية، إذ انه قد قام و على ضوء ما افترضته النظرية الكلاسيكية بدراسة العلاقة بين متغيرات معادلة التبادل، ولكنه اخذ حجم المعاملات او المبادلات التي تتم داخل الاقتصاد القومي و ذلك خلال مدة زمنية معينة T فتصبح الصيغة: $MV = PT$. إذ تمثل PT قيمة المعاملات. لكن تمت بعد ذلك إعادة صياغة هذه المعادلة لتعكس المعاملات او المبادلات المرتبطة بالدخل فقط و هي مستوى الدخل القومي الجاري Y فتصبح المعادلة $MV = PY$ و بالتالي يكون PY هو حجم المعاملات و الذي افترضه فيشر- ثابتاً بسبب افتراض الكلاسيك لحالة التشغيل الكامل و كذلك افترض ثبات سرعة تداول النقود و ذلك لكونها تتحدد بسلوك الافراد بما يتعلق بتنفيذ معاملاتهم و عادات الدفع في المجتمع لذا فهي عادة ما تكون ثابتة على الأقل في المدى القصير، كما انه افترض ان عرض النقود يتم التحكم فيه من قبل السلطات النقدية.¹² و بالتالي ووفقاً للنظرية النقدية، إذا زاد المعروض من النقود في الدولة، سيزداد النشاط الاقتصادي؛ والعكس صحيح أيضاً. فافتراض ثبات السرعة عندما يتم زيادة عرض النقود فان السعر او الكمية او كلاهما سوف يزداد و تميل مستويات الأسعار الى الارتفاع أكثر من انتاج السلع و الخدمات عندما يكون الاقتصاد أقرب الى العمالة الكاملة، و يحدث العكس في حالة الركود إذ ان كمية الإنتاج تكون هي التي ترتفع أكثر.¹³

و هكذا كما نرى فان النظرية الكمية للنقود تعتمد على استخدام معادلة التبادل للتوصل الى العلاقة بين كمية النقود و المستوى العام للأسعار (و حتى الى تغيرات كمية السلع او الإنتاج في حالة كون الاقتصاد بعيداً عن حالة التشغيل الكامل)، و لكن عموماً تعد صيغة فيشر- هي نظرية لعرض النقود لكونها تركز على جانب العرض.

ب - صيغة كامبريدج: لقد حاول اقتصاديو كامبريدج (ألفريد مارشال و أ. سي بيجو) إثبات أن نظرية كمية النقود هي نظرية طلب على النقود (أو تفضيل السيولة). و قدموا بديلاً لنسخة فيشر من النظرية الكمية. و نسخة كامبريدج لنظرية الكمية للنقود تتطابق معادلتها مع نسخة الدخل من معادلة فيشر- تقريباً.¹⁴ فمعادلة كامبريدج هي شكل معدل لمعادلة فيشر،¹⁵ فليتمكنوا من اثبات ان نظرية كمية النقود هي نظرية طلب على النقود قاموا بإجراء تعديل صغير على الأداة أي على معادلة التبادل:

$$MV = PY$$

$$P = MV/Y$$

$$P/V = M/Y \text{ او } 1/V = M/PY$$

و حيث $k = 1/V$ في معادلة فيشر، تصبح المعادلة $M = kPY$. فهنا k يقيس مقدار النقود المطلوبة لكل وحدة من المعاملات، لذا فان بقيت k ثابتة (و هي تفترض ثابتة حسب النظرية الكمية للنقود و ذلك لنفس أسباب افتراض ثبات V) فان P تتناسب طردياً مع عرض النقود.¹⁶ طبعاً هناك الكثير من الانتقادات لهذه النظرية بصيغتها (فيشر- و كامبريدج) لكن الحديث هنا ليس عن حجم الصواب او الخطأ في هذه النظرية، بل عن

الأداة المستخدمة وكيف انه يمكن التوصل الى نتيجتين مختلفتين من خلالها فقط من خلال تغيير طريقة النظر اليها مثلاً كما هو الحال في المثال السابق. في الحقيقة ان تغيير استخدام أداة اقتصادية ما قد لا يكون بالصعوبة المتوقعة خاصة بالنسبة للأدوات البسيطة فالأدوات البسيطة يمكن القول انها الأكثر تميزاً من حيث إمكانية تعدد استخدامها فكما يقول ليوناردو دافنشي: "البساطة هي قمة التعقيد". ومن هذه الأدوات مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية والتي سيتم خلال المبحث التالي توضيح كيف يمكن استخدامها بشكل مزدوج للتوصل الى جانبين متناقضين لعنصر او متغير ما.

المبحث الثاني: مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية.

اولاً: ما هي مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية: ان هدف هذا البحث كما ذكر سابقاً هو اثبات ان مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية من الأدوات التي يمكن استخدامها بشكل مزدوج، لكن قبل البدء في توضيح ذلك لابد اولاً من التعرف اليها ما هي مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية؟

مصفوفة شدة المخاطر هي أداة تستخدم لتقييم المخاطر من خلال مراعاة احتمالية حدوث خطر ما مقابل شدة العواقب المترتبة عن حدوثه. مصفوفة المخاطر هي مصفوفة بسيطة يتم استخدامها من أجل زيادة المعرفة ورؤية المخاطر التي ستساعد في اتخاذ قرارات أفضل.¹⁷ وهذه المصفوفة تساعد في النظر إلى التأثير أو الأثر (النتيجة المحتملة أو شدة المخاطر في حالة حدوث شيء ما أو بتعبير آخر لمتغير ما)، والاحتمالية (احتمال حدوث هذه المخاطر بالفعل). عندما يتم ضرب الرقمين الخاصين بكل من الأثر والاحتمالية معاً، يمكن أن يساعد الناتج على تحديد العنصر الذي يجب توجيه الوقت والموارد نحوه. أي عنصر يستحق التقييم عن كثب؟ أين يجب أن يتم البدء؟ كيف يمكن وضع خطط للمستقبل؟¹⁸

جدول رقم (1) مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية

	25	20	15	10	5	وخيم
حدث بالفعل	20	16	12	8	4	كبير جداً
مؤكد	15	12	9	6	3	كبير
عرضي	10	8	6	4	2	حدي
بعيد	5	4	3	2	1	ضئيل (قابل للإهمال)
غير مرجح						الأثر الاحتمالية

Grace LaConte . "How Do I Make a Weighted SWOT Diagram?", 2017, available at: <https://laconteconsulting.com/2017/12/16/how-do-i-make-a-weighted-swot/amp/>

- كما نرى في المصفوفة اعلاه الارقام من 1 الى 5 عموديا تقابل حجم الاثر فهو ان كان: -
 - ضئيل او قابل للإهمال: فهذا يعني ان مخاطر أثر عنصر معين هو في الحد الأدنى و يعطى الرقم 1 في المصفوفة.
- حدي: فهذا يعني ان الاثر ذو مخاطر ثانوية و يعطى الرقم 2 في المصفوفة.
- كبير: يعني وجود مخاطر كبيرة او ضرر هام و يعطى الرقم 3 في المصفوفة.
- كبير جدا: المخاطر ستكون بالغة و يعطى الرقم 4 في المصفوفة.
- وخيم: المخاطر شديدة و طويلة المدى و يعطى الرقم 5 في المصفوفة.
- هذا بالنسبة للأثر او النتيجة المحتملة، اما بالنسبة لاحتمالية حصول هذه النتيجة فهي تقابل الارقام من 1 الى 5 الافقية وكما توضح المصفوفة فان كان الاحتمال:
- غير مرجح: فهذا يعني ان النتيجة المحتملة او الحدث المعين غير متوقع حصوله و يعطى الرقم 1 في المصفوفة.
- بعيد: تعني غير متوقع الحصول لكن ممكن و يعطى الرقم 2 في المصفوفة.
- عرضي: يعني النتيجة المحتملة متوقعة الحصول و بشكل متقطع او متناوب و يعطى الرقم 3 في المصفوفة.
- مؤكد: النتيجة لا بد من حدوثها و يعطى الرقم 4 في المصفوفة.
- حدث بالفعل: النتيجة حدثت اصلا و تحدث الان و يعطى الرقم 5 في المصفوفة.
- هذا بما يتعلق بكل من الارقام الخاصة بالأثر و الاحتمالية لكن كما ذكر سابقاً فان ناتج ضرب هذه الأرقام هو ما يساعد في تحديد العنصر الأكثر اهمية او الاثقل وزناً، وهذا يتم كالتالي: -
- 1- اذا كان الناتج مساوي او بين كل من 1 و 2 (المنطقة الزرقاء في المصفوفة) فهذا يعني ان الاثر الناتج عن المتغير و احتمالية حدوث ذلك الاثر خاضعان للسيطرة، و يتطلب مراقبة محدودة فقط.
 - 2- اذا كان بين او مساوي ل 3 و 6 (المنطقة الخضراء) فهذا يشير الى كون شدة مخاطر متغير ما و احتمالية حدوث تلك المخاطر هي كبيرة و بالتالي المتغير يتطلب مراقبة مستمرة.
 - 3- اذا كان بين او مساوي لكل من 8 و 9 (المنطقة الصفراء) فهو يعني ان شدة مخاطر متغير ما و احتمالية حدوث تلك المخاطر هي مدمرة و يجب ان يتم التحقيق بالأمر.
 - 4- اذا كان الناتج مساوي لكل من 10 و 16 او بينهما (المنطقة ذات اللون البرتقالي) فيعني ان شدة مخاطر متغير ما و احتمالية حدوث تلك المخاطر هي ستكون قاسية و شديدة و يجب اتخاذ اجراء عاجل بشأنها.
 - 5- اذا كان الناتج بين كل من 20 و 25 او مساوي لهما (المنطقة الحمراء) يعني ان الناتج حرج و يجب ان يكون اولوية حاسمة.

ثانياً: استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية الاعتيادي والمزدوج:

- لتوضيح كيف يمكن استخدام هذه المصفوفة أولاً بشكل اعتيادي ثم بشكل مزدوج يمكن استخدام مصفوفة SWOT (الجدول رقم 2) التي توضح نقاط قوة و ضعف القطاع المصرفي في العراق وكذلك فرصه و التهديدات التي تواجهه. لكن قبل التوصل الى مصفوفة SWOT لابد أولاً من التعرف و لو بشكل مختصر- على نقاط قوة و ضعف القطاع المصرفي العراقي وكذلك اهم الفرص المتاحة امامه و التهديدات التي تواجهه و هذا ما يوضحه كل من الجدولين التاليين:

جدول رقم (2) نقاط قوة و ضعف القطاع المصرفي العراقي

المؤشر	معناه	السبب
كفاءة رأس المال	نقطة قوة	ارتفاع نسبة كفاءة رأس المال للقطاع المصرفي ككل ليس بشكل عام فقط بل عن العام السابق أيضاً فقد ارتفعت من 181% عام 2017 الى 285% عام 2018. وهذه النسبة المرتفعة تبين أن المصارف العاملة في العراق تملك مائة مائة عالية جداً بنسب مخاطر منخفضة جداً وخاصة أن هذه النسبة اعلى من الحد الأدنى الذي حدده البنك المركزي أي عن 12%
جودة الموجودات	نقطة ضعف	ارتفاع القيمة المعيارية لمؤشر جودة الموجودات في الفصل الأخير من عام 2018 الى 1.315 و ذلك مقارنة مع قيمتها في عام 2017 التي كانت 1.177. و هذا الارتفاع في قيمة مؤشر جودة الموجودات رغم انه يعد ضمن المستويات المقبولة. الا انه لا يمكن قياس جودة الموجودات و تجاهل نسبة القروض غير العاملة التي بلغت في المصارف العاملة في العراق 12.6% لعام 2018 و هذه النسبة مرتفعة عما كانت عليه عام 2017 إذ ازدادت القروض غير العاملة لدى المصارف العراقية خلال تلك المدة بمعدل نمو 12%. وبلغت نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى الجهاز المصرفي ككل عام 2017 11.4% و قد كانت هي أيضاً مرتفعة عن عام 2016 حيث كانت تساوي 10.9%، وهذه النسب جميعاً مرتفعة بمقدار 5-2% مقارنة بالنسبة المعيارية المحددة من قبل البنك المركزي. الا انها متزايدة مما يجعل جودة الموجودات تعد نقطة ضعف.
جودة السيولة	نقطة قوة	بلغت نسبة مؤشر الموجودات السائلة إلى المطلوبات قصيرة الاجل للجهاز المصرفي 102.2% في عام 2018 و كانت 119.7% لعام 2017، و فيما يتعلق بالاقتراض لمشاكل السيولة فإن اقتراض القطاع المصرفي ككل من البنك المركزي كان يساوي صفراً حسب النشرة الإحصائية السنوية لعام 2018 و هذا يوضح أن القطاع المصرفي ككل لم يواجه صعوبات في السيولة كانت كبيرة لدرجة اللجوء إلى البنك المركزي.
مؤشر الربحية	نقطة ضعف	السبب هو أن نسبة الربحية قد تذبذبت أثناء عام 2017، بعد أن سجلت اتجاهاً مرتفعاً في عام 2016، إلى أن بلغت في الربع الأخير من عام 2017 نسبة 0.74. و قد انخفضت أكثر من ذلك في الربع الأخير من عام 2018 فقد وصلت إلى 0.476 و كان ذلك نتيجة انخفاض قيمة العائد و زيادة الموجودات.
جودة الإدارة	نقطة ضعف	يعد الأداء المالي للمصرف بالنظر إلى نوعية الأصول، وكفاءة رأس المال، والأرباح والسيولة من أهم القضايا التي يتعين أخذها في الاعتبار لتقييم جودة الإدارة و كما ذكر في النقاط السابقة فهو يتمتع بكفاءة رأسمال عالية لكن بما يتعلق بجودة الأصول فإن ادائه ليس على ما يرام و بالنسبة للسيولة فإن الاداء يعود للتحسن حيث أن تصنيف مؤشر السيولة كان نقطة قوة لكن يبدو أن هذا أثر على الربحية إذ أن تصنيف مؤشر الربحية التي انخفضت، حيث يبدو أن إدارة المصارف واجهت تحدياً فيما يتعلق بالموازنة بين السيولة والأرباح. ومن خلال ما سبق يمكن أن نرى صورة ما عن أداء إدارة المصارف في القطاع المصرفي في العراق ومعرفة أنها رغم كونها لا تبدو نقطة قوة الا انها ليست بالسوء لتعد نقطة ضعف خطيرة.
مؤشر الشفافية	نقطة قوة	حسب تقرير الإنذار المبكر الصادر عن البنك المركزي لكل من عام 2017 و 2018 فإن البنك المركزي لم يقدم أي قروض إلى المصارف التجارية منذ الفصل الأول من عام 2016 وحتى الفصل الرابع من عام 2018. وهذا يعني وحسب مؤشر "قروض البنك المركزي إلى إجمالي مطلوبات المصارف" أن المصارف العراقية ليس فيها نذير لأي أزمة قريبة.
مؤشر الثقة	نقطة قوة	كانت نسبة ودائع المصارف التي عرض النقود بالمفهوم الواسع في الربع الرابع من عام 2017 تساوي 55% وازدادت إلى 57% للربع نفسه من عام 2018. و كذلك نسبة النقد في التداول التي عرض النقود بالمفهوم الواسع قد انخفضت هذه النسبة من 45% في الفصل الرابع من عام 2017 إلى 43% في الفصل الأول من عام 2018. أن التغير الإيجابي في كل من المؤشرين يعد أمراً إيجابياً يدل على زيادة الثقة التدريجية للأفراد والشركات بالمصارف وكذلك انتقال جزء من العمليات المالية إلى القنوات الرسمية (المصارف) بدلاً من التعاملات النقدية خارج الجهاز المصرفي.
مؤشر الأمان	نقطة قوة	هذه النسبة تعبر عن حالة السيولة في المدى البعيد و يتم قياسها من خلال قسمة إجمالي الائتمان النقدي إلى إجمالي الودائع لدى المصارف التجارية. وقد أقر البنك المركزي العراقي بأن هذه النسبة يجب أن لا تتجاوز 70%. وهي في الواقع لم تتجاوز الـ 60% خلال المدة من 2016 – 2017. بل انها قد انخفضت إلى 50% في الربع الرابع من عام 2018.
مؤشر الاستقرار	نقطة ضعف	السبب هو أنه كانت رغم أن قيمة المضاعف النقدي في الربع من عام 2018 هي 1.51% و تعد هذه النسبة مرتفعة عما كانت عليه في نفس الفصل لعام 2017 إذ كانت 1.48%، و رغم أن هذا الارتفاع في قيمة المضاعف النقدي يعد مؤشراً على زيادة نشاط المصارف التجارية بالتالي ارتفاع نشاطها الائتماني. وكذلك رغم أن قيم المؤشر التجميعي المقدر كانت في الربع الرابع من عام 2018 تساوي 0.34 مقارنة بعام 2017 إذ كانت 0.301 و هذا يدل على قلة احتمال حدوث أزمات أو مشاكل في القطاع المصرفي في المدى القريب. الا انه ليس مؤشراً إيجابياً تماماً. و هذا لأن قيمة المؤشر تتراوح ما بين (0- و ما لنهاية) و كلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يدل على وجود مخاطر تهدد الاستقرار المصرفي وبالعكس إذا ابتعدت فهذا يدل على وجود مخاطر أقل وهذه النسبة هي قريبة من الصفر.
مؤشر الائتمان	نقطة قوة	القطاع المصرفي في العراق يعاني من نسب تركيز مرتفعة فالمصارف الحكومية هي من يسيطر على النسبة الأكبر من الائتمان المقدم من قبل القطاع المصرفي إذ وصلت نسبة الائتمان المقدم من أكبر خمس مصارف حكومية 80% عام 2018 فقد كانت درجة تركيز الائتمان (2060.34) و هي درجة مرتفعة جداً عن الدرجة المعيارية (1800).

المصدر بالاعتماد على بيانات كل من: تقرير الاستقرار المالي، البنك المركزي للسنوات 2017-2018 تقرير الإنذار المبكر للقطاع المصرفي، البنك المركزي للسنوات 2017-2018 النشرة الإحصائية السنوية، البنك المركزي للسنوات 2017-2018

جدول رقم (3) الفرص و التحديات امام القطاع المصرفي العراقي

المؤشر	معناه	السبب
الشمول المالي	فرصة / تهديد	1- الانتشار المصرفي: كان معدل الانتشار المصرفي في عام 2018 يساوي 2.26 و هذا المعدل منخفض عما كان عليه في عام 2017 حيث كان 2.27 و هذا يظهر عدم كفاية فروع المصارف في العراق بالنسبة لعدد السكان. 2- انتشار اجهزة الصراف الآلي بالنسبة لعدد السكان: الانتشار المصرفي على أساس عدد أجهزة الصراف الآلي في العراق لعام 2018 كانت منخفضة جدا حيث انها كانت 3.95 لكل مئة ألف نسمة وهذا منخفض جدا. 3- الانتشار المصرفي الى مساحة العراق: بلغ الانتشار المصرفي في العراق معدلا منخفضاً جداً عام 2018 اذ انه لم يتجاوز الفرعين لكل 1000 كيلومتر مربع حيث كان يساوي تحديدا 1.98 فرع لكل ألف كيلو متر مربع. 4- انتشار اجهزة الصراف الآلي الى مساحة العراق: هذه النسبة كانت ايضا منخفضة جدا حيث بلغت 2.08 لكل 1000 كيلومتر مربع وهذا يبين مدى الصعوبة في الوصول الى الخدمات المالية، الا ان نسبة اجهزة نقاط البيع كانت اعلى من ذلك فهي كانت 4.87 وهي مرتفعة عن عام 2017 اذ انها كانت 2.43 هذا بالنسبة للمساحة اما لعدد السكان فقد كانت نسبة نقاط البيع لكل مئة ألف نسمة 5.54. كل ما مر من النسب والمتغيرات يوضح مدى سوء مستوى الشمول المالي في العراق و رغم ان هذه تعد صفة سلبية للقطاع المصرفي في العراق الا انها في الواقع تعكس فرصة امام المصارف التجارية يمكنها استغلالها فهي اسواق مستقبلية للمصارف و فرصة للنمو و التوسع، لذا فان انخفاض مستوى الشمول المالي هو فرصة و تهديد معا.
القروض المتعثرة	تهديد (تحدي)	1. نسبة القروض غير العاملة / إجمالي القروض: ان القروض غير العاملة لدى المصارف العراقية سجلت في عام 2018 ارتفاعا مقارنة مع عام 2017 فقد كانت عام 2017 تساوي 11.4% و عام 2018 كانت 12.6%. 2. نسبة القروض غير العاملة / إجمالي الموجودات: ازدادت نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي الموجودات لدى الجهاز المصرفي عموما خلال عام 2018، إذ بلغت النسبة 3.95% مقابل 3.90% لعام 2017 بمعدل زيادة 1.2% لكن هذا الارتفاع يعد مؤشراً سلبياً و يتطلب من السلطات الاشرافية اتخاذ التدابير اللازمة للحد منه فهو ناتج عن ارتفاع الموجودات و ليس عن صغر حجم الديون المتعثرة. 3. ارتفعت نسبة القروض غير العاملة إلى رأس المال عام 2018 الى 32.4% مقارنة بما كانت عليه عام 2017 فقد كانت 30.3%، هذا بالنسبة للمصارف ككل، هذا الارتفاع يعطي اشارة واضحة عن حجم المخاطر في المؤسسات المصرفية و ينذر بالخطر مالم تنخفض الديون المتعثرة. 4. القروض المتعثرة / إجمالي الودائع: اما بالنسبة لهذا المؤشر فان نسبة القروض المتعثرة الى إجمالي الودائع قد انخفضت في الربع الرابع من عام 2018 عما كانت عليه لنفس الفترة من عام 2017 فهي انخفضت من 6.4% الى 6.3%.
الكثافة المصرفية	تهديد / فرصة	ما يجعلها تهديدا هو ان الكثافة المصرفية المنخفضة تعد تحديا او تهديدا لصحة النظام المصرفي، كما هو الحال في العراق حيث ضالة عدد الوحدات المصرفية قياسا بعدد السكان (الكثافة المصرفية) إذ بلغ عدد الفروع 1030 فرعا كما في نهاية عام 2013 وحيث أن عدد سكان العراق يقدر 33 مليون نسمة فان الفرع الواحد يخدم نحو 32 ألف شخصاً وفي لبنان على سبيل المقارنة، فان الفرع الواحد يخدم 5000 شخص وفي الأردن 8800 شخص، علما ان النسبة المعيارية هي 10000-11000 شخص للفرع. الا انها و كما هو الحال مع انخفاض الشمول المالي تعكس ايضا فرصة امام المصارف التجارية يمكنها استغلالها فهي اسواق مستقبلية للمصارف و فرصة للنمو و التوسع
التكنولوجيا المالية	فرصة	لو ان المصارف احتضنت و تبنت هذه التقنية و خاصة ان فعلت قبل اي نوع من شركات التكنولوجيا المالية الناشئة فان التكنولوجيا المالية ستصبح فرصة. لاسيما ان المصارف تملك اصلا كما هائلا (نسبيا) من بيانات المستهلكين الذي يبقى من دون استغلال عادة فضلاً عن الخبرة، و الذي يجعلها مؤهلة تماما ربما أكثر من اي شركة تكنولوجيا مالية ناشئة لتبني هذه التكنولوجيا.

المصدر بالاعتماد على بيانات كل من: تقرير الاستقرار المالي، البنك المركزي للسنوات 2017-2018 تقرير الإئذار المبكر للقطاع المصرفي، البنك المركزي للسنوات 2017-2018 النشرة الإحصائية السنوية، البنك المركزي للسنوات 2017-2018

من خلال الجدولين السابقين يمكن التوصل الى مصفوفة swot والتي ستكون كالآتي:
رقم 1 SWOT جدول رقم (2) مصفوفة

Strengths نقاط القوة	Weaknesses نقاط الضعف
كفاية رأس المال مؤشر الهشاشة مؤشر الثقة مؤشر الامان جودة السيولة (نسبة السيولة تساوي النسبة المحددة من قبل البنك المركزي).	جودة الموجودات مؤشر الربحية جودة الادارة مؤشر الاستقرار مؤشر الاحتكار جودة السيولة (نسبة السيولة اعلى من النسبة المحددة من قبل البنك المركزي).
Opportunities الفرص	Threats التهديدات (التحديات)
التكنولوجيا المالية الكثافة المصرفية الشمول المالي	القروض المتعثرة الكثافة المصرفية الشمول المالي

المصدر: من اعداد الباحثين

اذ ان مصفوفة شدة المخاطر يمكن استخدامها مع هذه المصفوفة لمعرفة مدى أثر او خطر كل عنصر من عناصرها و مدى احتمالية حصول اثار هذا الخطر او الأثر. لكن أولا لابد من معرفة كيف يمكن التوصل الى خطر كل عنصر او أثره الايجابي؟ هذا سيتم الاجابة عليه تاليا: -

1- الاستخدام الاعتيادي: كما لاحظنا في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية انها تستخدم لإعطاء وزن للعنصر او المتغير من خلال قياس او تقدير حجم خطره، و احتمالية حدوث هذا الأثر او الخطر، لكن كيف يمكن تقدير كل من هذين الامرين أي الخطر او الأثر و احتمال حدوثه؟ في هذا البحث لحل هذه المشكلة سوف يتم استخدام عدة معايير، فالقياس او تقدير أثر عنصر- ما في مصفوفة SWOT، سيتم استخدام مدى ترابط هذا العنصر- مع العناصر الاخرى في المصفوفة و مدى تأثيره فيها كمعيار لتقدير الأثر. اما الاحتمالية فبالنسبة لنقاط الضعف و التهديدات سوف يتم استخدام مدى تحوط المصارف للأخطار كمعيار لاحتمالية تأثيرها. و ذلك كما يلي:

أ- الأثر: يمكن التوصل الى أثر كل عنصر- من خلال الارتباطات بين عناصر المصفوفة، اي ان العنصر الذي يكون ذو العدد الاكبر من الارتباطات مع العناصر الاخرى سيكون العنصر ذو أثر وخيم (5) و ذو التأثير الاقل على العناصر سيكون ذو أثر ضئيل (1). يمكن ان نرى الارتباطات بين عناصر المصفوفة كما يأتي:

1- جودة الادارة: هذا العنصر- هو في الحقيقة الاكثر تأثيرا اذ ان جودة الادارة تؤثر على جودة كل من الاصول و كفاءة رأس المال و السيولة و الربحية، و بالتالي يؤثر بكل المؤشرات التي تتأثر بهذه المؤشرات الاربعة كالثقة و الامان و الاستقرار مثلا. أي ان الأثر التقديري لهذا المتغير حسب معيار الترابط هو 5 و بالتالي فخطر كونه نقطة ضعف هو وخيم.

2- مؤشر السيولة: نسبة السيولة تؤثر في كفاءة راس المال لان الموجودات السائلة عديمة المخاطر فعند حساب كفاءة راس (كما ذكر سابقا) فان مجموع راس المال بنوعيه (من المستوى الاول و الثاني) يقسم على الموجودات المرجحة بالمخاطر و بالتالي فهو يقل كلما زادت الموجودات ذات الخطورة العالية و بالعكس، بالتالي فان ارتفاع نسبة الموجودات السائلة يعني انخفاض نسبة الموجودات المرجحة بالمخاطر مما يؤدي الى ارتفاع نسبة كفاية راس المال. ايضا هي (اي نسبة السيولة) تعد مؤشرا او مقياسا لمؤشر الامان. عدا عن الاثر الذي يسببه ارتفاعها على الربحية. كما ان وجود ما يكفي من السيولة يعني عدم حاجة المصرف الى الاقتراض من البنك المركزي مما يؤثر ايجاباً على مؤشر الهشاشة. كما ان نسبة السيولة تؤثر في مؤشر الاستقرار من خلال أثرها على المؤشر التجميعي. هذا يوضح ان لنسبة السيولة اثرا كبيرا جدا لكن هذا في حال ذكرت كاملة الا انها ذكرت كنصفين بالتالي و ليتضح أثرها الحقيقي لابد من توضيح احتمال شدة خطرها و احتمال فائدها كل بدوره. فالنصف الاول و الاصغر من تأثير نسبة السيولة، هذا النصف يمثل خطر ارتفاعها، و رغم انه الجزء الاصغر لكن هذا لا يعني انه ليس كبير الخطر و يتمثل هذا الخطر بالتأثير السلبي على مستوى الربحية و رغم ان هذا بحد ذاته خطر كبير الا ان في الحقيقة ما يجعل هذا الخطر كبيرا هو انه كان يمكن تجنبه من خلال تخفيض السيولة الى الحد المفروض من قبل البنك المركزي اي ما يجعله خطرا كبيرا هو كونه يظهر خطرا أكبر يتعلق بجودة الادارة. النصف الثاني والاكبر من عنصر- جودة السيولة له أثر كبير جدا فهو يتضمن الاثر الايجابي لمؤشر السيولة في كفاءة راس المال ومؤشر الامان و مؤشر الهشاشة و ايضا في المؤشر التجميعي للاستقرار. أي ان الأثر الإيجابي التقديري لهذا المتغير (أي اثر النصف الثاني) حسب معيار الترابط هو 4، أما الخطر التقديري لهذا المتغير (أي خطر النصف الثاني) حسب معيار الترابط هو 3.

3 - القروض غير العاملة: زيادة هذه القروض المتعثرة تؤثر في مؤشر جودة الموجودات بشكل سلبي و هي بهذا تؤثر على كفاءة راس المال لان جودة الموجودات تؤثر في كفاءة راس المال كما ان زيادة راس المال تؤثر ايجابا في نسبة الربحية. بسبب العلاقة الايجابية بين راس المال و الربحية.¹⁹ و هي من خلال كل هذه المؤشرات تؤثر على المؤشر التجميعي للاستقرار المالي، مما يعني ان هذا المتغير هو ذو خطر كبير جدا على الاستقرار المالي. أي ان الأثر التقديري لهذا المتغير حسب معيار الترابط هو 4.

4 - جودة الموجودات تؤثر على كفاءة راس المال، و تؤثر في المؤشر التجميعي بنفسها و من خلال أثرها على كفاءة راس المال بهذا فهي تؤثر ايضا في مؤشر الاستقرار. أي ان الأثر التقديري لهذا المتغير حسب معيار الترابط هو 3.

5 - مؤشر الثقة يؤثر في نسبة الربحية فزيادة ثقة الافراد بالمصارف تؤدي الى زيادة الايداع والائتمان بالتالي ترتفع الربحية، مما يعني ان مؤشر الثقة يؤثر في مؤشر الاستقرار ايضا من خلال أثره على الربحية التي تؤثر بدورها على المؤشر التجميعي.

- 6- نسبة الربحية ربما لا تؤثر بشكل مباشر و واضح جدا على باقي المؤشرات ما عدا المؤشر التجميعي و الاستقرار، حيث لا يمكن القول انها لا تؤثر تماما في اي متغيرات أخرى، أي ان الأثر التقديري لهذا المتغير حسب معيار الترابط هو 3.
- 7- كفاءة راس المال كذلك كالربحية فأنها ذات تأثير مباشر على المؤشر التجميعي و بالتالي على مؤشر الاستقرار. أي ان أثر كفاءة راس المال التقديري هو 2.
- 8- مؤشر الاحتكار: بسبب العلاقة الايجابية بين المنافسة المصرفية و مستوى الشمول المالي.²⁰ لذا فان هذا يعني انه إذا انخفض مؤشر التركزات او بتعبير اخر إذا انخفض مؤشر الاحتكار فان هذا سوف يسهم بتحسين مستوى الشمول المالي مما يعني ان مؤشر الاحتكار يؤثر في مستوى الشمول المالي. كما انه يؤثر في استقرار القطاع المصرفي فزيادة الاحتكار تؤثر ايجاباً في قيمة المؤشر التجميعي للاستقرار المصرفي، لكن زيادة الاحتكار رغم أثرها الايجابي على الاستقرار المالي تظل نقطة ضعف، اولاً لان أثرها السلبي على الشمول المالي اهم و أكبر و ثانياً لان أثرها الايجابي على الاستقرار ضعيف فمؤشر الاحتكار هو واحد من ست مؤشرات تؤثر في المؤشر التجميعي للاستقرار المصرفي و رغم ارتفاعه (مؤشر الاحتكار) لم يكن كافياً لتحسين مستوى مؤشر الاستقرار. أي انه ذو أثر كبير 3 لكنه ليس وخيماً.
- 9- مؤشر الامان: ارتفاع مؤشر الامان يدل على ارتفاع الامان في القطاع المصرفي و يعد ضمن مؤشرات استعداد القطاع المصرفي للاستغلال الفرص، و هذا ذو أثر ايجابي كبير (3).
- 10- التكنولوجيا المالية: ان استغلال التكنولوجيا المالية سوف يؤدي الى تقليص مستوى القروض المتعثرة و تحسين جودة الادارة و التكنولوجيا المالية يمكن ان تساعد في تحسين مستوى مؤشر الاستقرار المالي و مؤشر الاحتكار و بالتالي التأثير على مستوى الشمول المالي (تقليص الاحتكار يعني زيادة المنافسة) و بالتالي فان أثر التكنولوجيا المالية عظيم (5)، لكن هذا فقط في حال لو استخدمت.
- و بالنسبة لباقي العناصر رغم انها قد تتأثر بالعناصر التي ذكرت اعلاه الا انها لا تؤثر في العناصر الاخرى، و هذا لا يعني انها لا تؤثر في القطاع المصرفي لكن الامر يتعلق بمدى او بحجم احتمالية حدوث هذا الأثر كما سيتم التوضيح تالياً :-
- ب- الاحتمالية:** الاحتمالية هنا لا تعني احتمالية حدوث الحدث او العنصر- نفسه بل احتمال حصول المخاطر الناتجة من كون العنصر- نقطة ضعف او تهديد او احتمال تمتع المصرف بالآثار الايجابية للعنصر في حال كونه نقطة قوة او فرصة، لذا و لكي يمكن قياسها يمكن استخدام معيار ما يوضح هل حدوث المخاطر او الآثار الايجابية مؤكد، محتمل، عرضي او ضئيل، في حالة المخاطر يمكن استخدام تحوط المصارف كمعيار وذلك كالتالي:
- أولاً- نقاط الضعف: -**

- 1 - جودة الموجودات: ان المخاطر الناتجة عن كون جودة الموجودات ضمن نقاط الضعف تتمثل بالإعسار المالي و صعوبة تحويل الموجودات الى سيولة، لكن بسبب

- معدلات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها القطاع المصرفي في العراق فإن حدوث هذه المخاطر ليس محتملاً لكنه ما زال ممكناً (اي يمكن القول انه بعيد 2).
- 2 - مؤشر الربحية: ان مخاطر الربحية المنخفضة تتمثل بالتأثير السلبي على الاستقرار المالي الذي هو اصلا نقطة ضعف مما يعني ان هذه المخاطر مؤكدة (سبق و حدثت 5). فرغم وجود علاقة ايجابية بين راس المال و الربحية و كفاية راس المال هي نقطة قوة وايضا لها تأثير على مؤشر الاستقرار المالي لكن تأثير هذه النقطة و نقاط القوى الاخرى على الاستقرار المالي لم يكن كافيا لمواجهة مخاطر كون الربحية (و غيرها من المؤشرات الاخرى المؤثرة على الاستقرار المالي) نقطة ضعف.
- 3 - جودة السيولة: هذا هو النصف الاول والاصغر من تأثير نسبة السيولة وهو ذو أثر كبير فكما ذكر من قبل المستويات المرتفعة للسيولة تؤثر على الربحية و تخفضها و هذا ليس مجرد خطر متوقع الحدوث بل هو مؤكد (4) فما دامت مستويات السيولة مرتفعة جدا هذا يعني ان الربحية بالتأكيد ستتناقص.
- 4 - جودة الادارة: ان كون عنصر الادارة نقطة ضعف يمكن ان يكون الاشد خطرا بين كل العناصر الاخرى فهو يؤثر على معظمها بشكل مباشر و على بعضها بشكل غير مباشر. الا ان الربحية تعد هي مقياس الادارة الاوضح.²¹ بالتالي فان مخاطر انخفاض جودة الادارة تظهر بشكل واضح بانخفاض الربحية و اختلال التوازن المفروض بينها و بين السيولة فهي ذات معدلات مرتفعة أكثر بكثير من اللازم لدرجة تحولها لنقطة ضعف لا قوة كما يفترض. ان مخاطر الادارة كما هو الحال مع الربحية ليست مجرد توقع لیتم التحوط له بل هي تحدث حاليا (سبق و حدثت 5) و ما لم يتم وضع حد لها باستغلال الفرص (مثلا) فهي مؤكدة ستستمر بالحدوث.
- 5 - مؤشر الاستقرار: مخاطر انخفاض مؤشر الاستقرار تتمثل بزيادة احتمال تعرض القطاع المصرفي الى ازمات، و هذا طبعا خطير للغاية في حال كون القطاع المصرفي هش لكن مستوى مؤشر الهشاشة هو أحد نقاط قوة القطاع المصرفي و بالتالي هذا يعني ان مخاطر انخفاض مؤشر الاستقرار غير محتملة لكن ممكنة اي بعيدة 2.
- 6- مؤشر الاحتكار: ان الاحتكار في القطاع المصرفي يشكل خطرا على مستوى الشمول المالي الذي هو ذو مستوى ضعيف للغاية، بالتالي مخاطر الاحتكار ليست محتملة بل تحدث في الوقت الحاضر (سبق و حدثت 5) و إذا لم يتم ايجاد حل لها سوف تستمر بالتأثير في المستقبل.

ثانيا- التهديدات:

- 1- القروض غير العاملة هي ذات اثر كبير ايضا و شدة المخاطر المصاحبة لها كبيرة، كما ان احتمالية بقاءها تهديدا ليست مؤكدة فحسب بل هي تحدث الان و سوف تتكرر ايضا ما لم يتم اتخاذ اجراء عاجل بشأنها (اذ نسبة القروض غير العاملة لم تكن كبيرة فقط بل انها متزايدة ايضا خلال السنوات السابقة) لكن كما ذكر سابقا ما يجب النظر اليه هنا ليس مدى

احتمال كون المتغير تهديدا بل احتمالية حصول الاثار السلبية لهذا التهديد كالأزمات المصرفية مثلا، ولهذا ورغم كون القروض المتعثرة تشكل خطرا من حيث نسبتها الى اجمالي القروض و اجمالي راس المال لكن نسبتها الى اجمالي الموجودات تبقى اقل من النسبة المعيارية مما لا ينذر بحدوث ازمة، وهذا ليس لانخفاض مخاطر سوء نسبة القروض المتعثرة فهي شديدة الخطر، لكن بسبب ضخامة موجودات القطاع المصرفي. هذا في الواقع يظهر مشكلة اخرى فرغم انه يمكن اعتبار القطاع المصرفي متحوطا لآثار القروض المتعثرة وهذا جيد لكن هذا التحوط ليس علاجاً بل هو كمسكن ألم يقلل أثر المرض لكن يسمح له بالنمو. ويمكن من خلال ما سبق القول ان الاثر السلبي للقروض المتعثرة عرضي و غير متوقع الحصول بسبب كبر حجم الموجودات لكن نفس هذا التحوط هو ما يوضح الاثر السلبي اكثر اذ ان زيادة نسبة القروض المتعثرة تؤثر سلباً على جودة الموجودات (كما ذكر في الفصل السابق : لا يمكن قياس جودة الموجودات و تجاهل نسبة القروض غير العاملة الى اجمالي الائتمان المقدم من قبل المصارف فهي تعد عاملاً رئيساً في تقرير التصنيف المناسب الذي يجب ان يحصل عليه مصرف ما) و بسببها و بسبب تزايدها كانت جودة الموجودات نقطة ضعف لذا فاحتمال تأثير هذا المتغير (القروض المتعثرة) بشكل سلبي هو مؤكد (4).

2- الشمول المالي و الكثافة المصرفية: ان كل من هذين العنصرين في المصفوفة كان يعتبر تهديدا و فرصة لكن هنا سوف نذكر الاثار السلبية و نتعامل مع كل منها كتهديد، ان انخفاضهما في الحقيقة يعبر عن النقص في وصول المصارف الى الافراد و وصول الافراد الى المصارف و هذا شديد الخطر على القطاع المصرفي ان استمر كما هو بالتالي فان شدة المخاطر ستكون كبيرة و هذه المخاطر ليست شيئاً لم يحدث بعد بل هي سبق ان حدثت (5) و تحدث و اثارها السلبية واضحة.

ج- الاوزان التقديرية لكل من نقاط الضعف و التهديدات: اولا - نقاط الضعف: -

1- جودة الموجودات: كون جودة الموجودات نقطة ضعف هو ذو أثر كبير (3) فهي تؤثر في استقرار القطاع المصرفي ليس بشكل مباشر فحسب لكن بشكل غير مباشر من خلال أثرها في كفاءة راس المال فهي تسبب مشاكل كالإعسار المالي و الازمات لكن كما تمت الإشارة من قبل مؤشرات السيولة و الامان المرتفعة او الايجابية توازن هذا الخطر و تجعل تأثيره بعيد الاحتمال (2). الا ان الناتج او الوزن النهائي هو 6 و الذي يقع في المنطقة الخضراء و هذا يعني شدة المخاطر و احتمالية حدوثها كبيرة و تتطلب مراقبة مستمرة.

2- الربحية: كون الربحية نقطة ضعف يسبب ضرراً كبيراً او هاما (3) فهي تؤثر في الاستقرار المالي للقطاع المصرفي الذي هو نقطة ضعف و رغم ان القطاع المصرفي يمكنه التحوط تجاه هذا الخطر من خلال نقاط القوة التي تؤثر في الربحية المنخفضة و توازن أثرها السلبي كراس المال مثلا الا ان هذا لم يكن كافياً و بقيت الربحية منخفضة و كانت أحد

اسباب كون الاستقرار المالي منخفض و نقطة ضعف (احتمالية تأثير الخطر 5). الوزن النهائي هو 15 و هو يقع في المنطقة ذات اللون البرتقالي مما يعني انه يجب ان يتم اتخاذ اجراء عاجل بشأن تحسين هذا المتغير.

3- جودة الادارة: تمت الاشارة من قبل الى مدى خطر كون جودة الادارة نقطة ضعف (5) و الى كون هذا الخطر قد أثر بالفعل (حدث بالفعل 5) لذا هذا يجعل الادارة العنصر الاهم و الاخطر في المصفوفة فالناتج النهائي هو 25 و هو ناتج حرج يشير الى انه يجب ان يكون لهذا العنصر اولوية حاسمة.

4- مؤشر الاستقرار: بالتاكيد ان كون مؤشر الاستقرار نقطة ضعف هو ذو خطر كبير جدا (4) على القطاع المصرفي لكن احتمال تأثير هذا الخطر بعيد (2) بسبب كون القطاع المصرفي متين و آمن، لكن عند النظر الى الناتج النهائي الذي هو 8 (المنطقة الصفراء) فهذا يعني الاثار السلبية لهذا العنصر-ما زالت يمكن ان تكون مدمرة و بالتالي يجب ان يتم التحقيق بالأمر.

5- مؤشر الاحتكار: هذا المؤشر ذو أثر كبير (3) على مستوى الشمول المالي كما اشير من قبل و هذا الاثر او الخطر يحدث بالفعل (5)، الوزن النهائي هو 15 و هو ضمن المنطقة ذات اللون البرتقالي الذي يعني ان انه ذو أثر قاسٍ و شديد و يجب اتخاذ اجراء عاجل بشأنه.

6- مؤشر جودة السيولة: خطر هذا المؤشر على نسبة الربحية كبير (3) و مؤكد (4) كما ذكر سابقاً، و الوزن النهائي له هو 12 و هو ضمن المنطقة ذات اللون البرتقالي الذي يعني ان انه ايضا ذو أثر قاسٍ و شديد و يجب اتخاذ اجراء عاجل بشأنه.

ثانياً: - التهديدات -

1- القروض المتعثرة: هي ذات خطر كبير جدا 4 و مؤكد 4 و الوزن النهائي لها هو 16 هو ضمن المنطقة ذات اللون البرتقالي الذي يعني ان هذا المتغير ذو خطر شديد لابد اتخاذ اجراء عاجل بشأنه.

2- الكثافة المصرفية و الشمول المالي: خطر كل منهما كبير جدا 4 و يحدث بالفعل 5 و وزنها النهائي 20 (المنطقة الحمراء) يعني ان كل منهما يجب ان يكون اولوية حاسمة.

2- الاستخدام المزدوج لمصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية (مصفوفة الاثار الإيجابية): - اعطاء وزن لكل من نقاط القوة و الفرص من خلال مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية لن يكون واضحاً، فهذه المصفوفة تقيس الخطر الناتج عن متغير ما مضرّوباً باحتمال حدوثه، لكن الفرص و نقاط القوة ليس متغيرات تسبب خطراً او مشاكل للمؤسسة او المصرف، فاذا قمنا بحساب وزنها من خلال مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية فلن نصل الى نتيجة عدا عن كون وزنها يقع في المربع رقم واحد هذا لا يعني سوى كونها ضئيلة المخاطر بعيدتها، لكن هذا لا يوضح حجم الاثر الايجابي لكل عنصر. و احتمال حدوث هذا الأثر. لكن لو احدثنا تغييراً بسيطاً في المصفوفة، أي اذا قمنا بعكسها لتصبح مصفوفة

تقيس الأثر الإيجابي لكل عنصر- و احتمال حدوث هذا الأثر بدلا من كونها تقيس الخطر و عواقبه. و هكذا أي اذا أصبحت تقيس الأثر الإيجابي بدل الخطر هنا يمكن استخدامها لإعطاء اوزان لكل من الفرص و نقاط القوة، و هذه التغييرات التي ستتم هي كالتالي:

اولاً- قلب الألوان: في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية كانت الألوان الأحمر (20-25) و البرتقالي (10-16) تدل على شدة الخطر و ضرورة التصرف السريع بشأنه و علاجه بأسرع وقت، فان الألوان هذه الألوان في مصفوفة الأثر الإيجابي تصبح مرادفة للأرقام (2-1) التي يصبح الأحمر مرادفا لها و (3-6) التي يرادفاها البرتقالي و هي في هذه المصفوفة أي مصفوفة الاثار الإيجابية تدل على ضالة الأثر الإيجابي للفرصة او نقطة القوة و كون حدوث أثرها الإيجابي هذا بعيد الاحتمال جدا. اللون الأصفر الذي يرادف الأرقام من (8-9) و الذي يدل في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية على كون المتغير ذو خطر مدمر، يبقى مرافقا للأرقام من (8-9) في مصفوفة الاثار الإيجابية أيضا لكن معناه يتغير، فيصبح معناه ان المتغير قابل للاستغلال من قبل المصرف او المؤسسة بشكل عام و ذلك لمواجهة التحديات او معالجة نقاط الضعف. / للون الأخضر- الذي كان ملازما للأرقام (3-6) في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية و كان يشير فيها الى كون شدة مخاطر متغير ما و احتمالية حدوث تلك المخاطر هي كبيرة و بالتالي المتغير يتطلب مراقبة مستمرة. و أخيرا اللون الأزرق الذي كان يلزم الأرقام من (1-2) في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية و يعني ان الاثر الناتج عن المتغير و احتمالية حدوث ذلك الاثر خاضعان للسيطرة، و يتطلب مراقبة محدودة فقط. يصبح ملازما للأرقام (20-25) في مصفوفة الاثار الإيجابية و معناه يكون ان الأثر الإيجابي الناتج عن الفرصة او نقطة القوة مضروبا بالاحتمال التقديري لحدوثه هو عظيم و لهذا لابد ان يكون هذا المتغير جزءا من الاستراتيجية. و بناءا على هذه التغييرات يصبح شكل المصفوفة الناتجة أي مصفوفة الاثار الإيجابية هو كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4) مصفوفة الاثار الإيجابية

عظيم	5	10	15	20	25
كبير جدا	4	8	12	16	20
كبير	3	6	9	12	15
حدي	2	4	6	8	10
ضئيل (قابل للإهمال)	1	2	3	4	5
الاحتمالية	غير مرجح	بعيد	عرضي	موكد	حدث بالفعل

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانيا: التغييرات في تقييم حجم الأثر: وكما نرى في المصفوفة السابقة فان الارقام من 1 الى 5 عموديا تقابل حجم الاثر فهو ان كان: -

- ضئيل او قابل للإهمال: فهذا يعني ان الاثر الايجابي لعنصر- معين هو قليل او في الحد الأدنى و يعطى الرقم 1 في المصفوفة.

- حدي: يعني ان الاثر ذو فوائد لكنها ثانوية و يعطى الرقم 2 في المصفوفة.

- كبير: يعني وجود اهمية كبيرة لهذا العنصر و يعطى الرقم 3 في المصفوفة.

- كبير جدا: العنصر ذو اهمية بالغة و يعطى الرقم 4 في المصفوفة.

-عظيم²²: الاثر الايجابي كبيراً جداً و طويل المدى و يعطى الرقم 5 في المصفوفة.

ثالثا: التغييرات في تقدير الاحتمالية: بالنسبة لاحتمالية حصول حدوث الأثر الإيجابي للمتغير (او حجم الاحتمال بظهور هذا الاثر في البيئة بشكل تقديري) فهي تقابل الارقام من 1 الى 5 الافقية و هي كما تم توضيحها في مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية.

رابعا: حساب الوزن للمتغير من خلال مصفوفة الاثار الإيجابية: تم التوضيح في النقاط السابقة الارقام الخاصة بتقدير كل من الأثر و احتمالية حدوثه بالنسبة للمتغير، اما بالنسبة لنتائج ضرب هذه الارقام الذي يساعد في تحديد العنصر الاثقل وزناً، فهذا يتم كالتالي: -

1-ان كان الناتج مساوي او بين كل من 1 و 2 (المنطقة الحمراء في المصفوفة) فهذا يعني ان الاثر و احتمالية حدوثه ضعيفان و لا يمكن التعويل عليه لتحسين الفرص او مواجهة التحديات او حتى موازنة نقاط الضعف.

2-- ان كان بين او مساوي ل 3 و 6 (المنطقة البرتقالية) فهذا يعني ان الاثر الايجابي كبير و يمكن الاستفادة منه عند وضع الاستراتيجية.

3-ان كان بين او مساوي لكل من 8 و 9 (المنطقة باللون الاصفر) فهو يعني الاثر يمكن ايجاد طريقة لاستخدامه لمواجهة التحديات او تحسين الفرص او موازنة نقاط الضعف.

4-ان كان الناتج مساوي لكل من 10 و 16 او بينهما (المنطقة ذات اللون الاخضر) فيعني انها نقطة قوة او فرصة كبيرة لابد من استغلالها سريعاً.

5-ان كان الناتج بين كل من 20 و 25 او مساوي لهما (المنطقة الزرقاء) يعني ان الناتج عظيم و لابد ان يكون جزءا من الاستراتيجية.

أ-نقاط القوة: -

ب- قياس الاثر هو كما تم توضيحه سابقا اما اعطاء الاحتمالية لكل عنصر. من نقاط القوة فسيكون كما يلي لكن الاحتمالية هنا لا تعني احتمال حدوث او تأثير الخطر او المخاطر بل احتمال حدوث او تأثير المتغير الايجابي او يمكن القول مدى صدق نقطة القوة هو المعيار هنا، كما يلي: -

1- كفاءة رأس المال: ان كفاءة راس المال تؤثر على الاستقرار المالي (كما ذكر من قبل) لكن عند النظر الى احتمال تأثير هذا العنصر-او المتغير فان الاحتمال ضعيف (2). فهي نقطة قوة نعم، لكنها لا يُعَوَّل عليها فهي رغم ارتفاعها عن النسبة المحددة من قبل البنك

المركزي بشكل كبير الا أن أثرها لم يكن كبيرا بما يكفي لمواجهة أثر المتغيرات الاخرى المؤثرة في المؤشر التجميعي للاستقرار المصرفي و رفعه بما يكفي كي يصبح نقطة قوة او على الاقل كي لا يكون نقطة ضعف.

2- مؤشر الهشاشة: صحيح ان مؤشر الهشاشة قد لا يؤثر في العناصر الاخرى الا انه يؤثر مباشرة في القطاع المصرفي فكون مؤشر الهشاشة نقطة قوة يعني ان القطاع المصرفي متين و قوي وهذا كما سبق ان ذكر يوازن كون الاستقرار نقطة ضعف و بالتالي فاحتمال تأثير هذا المتغير كبير 3 و هو نقطة قوة صادقة (اي ذات اثر ايجابي كبير مؤكد التأثير 4).

3- مؤشر الثقة: رغم ان الثقة لها أثر ايجابي على الربحية الا ان احتمال حدوث او تأثير هذا الاثر بالفعل ضعيف (2). فرغم كون مؤشر الثقة نقطة قوة الا ان أثرها على الربحية لم يكن أكبر من أثر النسبة المرتفعة للسيولة التي اثرت سلبا على الربحية، الا ان لمؤشر الثقة اثرا اخر فهو يمكن ان يكون نقطة قوة يستند عليها القطاع المصرفي في حال تبنيه تقنيات التكنولوجيا المالية.

4- مؤشر الامان: ان الاثر الايجابي لارتفاع مؤشر الامان مؤكد (4) لان مؤشر الامان هو مقياس لجودة السيولة في المدى البعيد و بما مؤشر السيولة مرتفع للغاية حاليا هذا يدل على ارتفاع مستوى الامان في المدى البعيد و حتى لو انخفضت نسبة السيولة لن يتأثر هذا الامان كثيرا فهي نسبة اعلى كثيرا مما قد فرضه البنك المركزي.

5- مؤشر جودة السيولة : هذا هو النصف ذو الاثر الكبير جدا فهو يتضمن الاثر الإيجابي لمؤشر السيولة في كل من كفاءة راس المال و مؤشر الامان و مؤشر الهشاشة و ايضا في المؤشر التجميعي للاستقرار و اثرها على كل من هذه العناصر مؤكد، فبالنسبة لمؤشر كفاءة راس المال هذا الاثر مؤكد و واضح وذلك لانعدام خطر الموجودات السائلة مما يؤثر ايجاباً في هذا المؤشر و ايضا اثرها على مؤشر الامان مؤكد (كما ذكر اعلاه) و كذلك بالنسبة لمؤشر الهشاشة فما دامت مرتفعة لن يضطر القطاع المصرفي للاقتراض من البنك المركزي لتؤثر هذه القروض سلباً على مؤشر الهشاشة، الا ان اثرها الايجابي على مؤشر الاستقرار رغم ارتفاعها الشديد لم يكن كافياً لرفع مؤشر الاستقرار وجعله نقطة قوة لكن هذا لا يقلل من كونها ذات اثر إيجابي مؤكد (4) على العناصر الاخرى التي تم ذكرها.

ب- الفرص: بشأن قياس احتمال تأثير الفرص بشكل ايجابي فلا بد من الاشارة الى ان الاحتمالية هنا تتعلق بحدوث او تأثير المتغير في حال تم استغلاله من قبل القطاع المصرفي و احتمالية استغلاله اي هل لدى القطاع المصرفي ما يدل على انه يستطيع استغلال هذه الفرص؟ اي المعيار هنا لن يكون التحوط كما في نقاط الضعف و التهديدات بل سيكون التَّقبُّل.

1- التكنولوجيا المالية: المستويات الإيجابية لمؤشرات الهشاشة و الأمان يمكن ان تساعد المصارف على اي تبني التكنولوجيا المالية و ذلك لان المستوى المرتفع لهذين المؤشرين

يضع المصارف في وضع هجومي لا دفاعي فهي (بحسب المؤشرين) ليست مهددة بالانهيار لكنها تحتاج لاتخاذ خطوات لتحسين وضعها، كما ان ارتفاع مؤشر ثقة الافراد بالمصارف يمنحها افضلية في تقديم خدمات التكنولوجيا مقارنة بشركات التكنولوجيا المالية و بالتالي فان القطاع المصرفي لديه مؤهلات لاستغلال هذه الفرصة و تحقيق الاثر الايجابي للتكنولوجيا المالية الذي تم ذكره سابقا. أي ان احتمال تأثير هذا العنصر بحسب معيار التقبل هو مؤكد 4.

2- الشمول المالي و الكثافة المصرفية: سبق و تم ذكر هذين العنصرين كتهديد، الان نتطرق الى الوجه الاخر لهما اي كفرص، ان كل من هذين العنصرين هو فرصة للتوسع و النمو بالنسبة للمصارف التجارية في العراق و هذا ذو اثر ايجابي كبير على القطاع المصرفي لكن لتحقيق هذا الاثر و لكي يعتبر كل من المتغيرين فرصة فلا بد ان يكون للقطاع المصرفي مؤهلات تمكنه من استغلال هذه الفرص و تحقيق الاثر الايجابي لها ان ارتفاع كل من مؤشري الثقة و الامان يمكن ان يساعد المصارف على مواجهة مشكلة الشمول المالي فانخفاض مستوى الشمول المالي ليس ناتجا فقط من عدم قدرة الافراد الى الوصول الى الخدمات المصرفية بل انه قد يكون بسبب عدم الثقة بها لذا فان ارتفاع كل من هذين المؤشرين (الثقة و الامان) يمكن ان يساعد المصارف على مواجهة مشكلة الشمول المالي، اذ ان المعنى الحقيقي للشمول المالي يظهر من خلال الاستخدام المتكرر و المتواصل و ليس فقط بفتح الحسابات و هذا الاستخدام المتكرر يحتاج الى الثقة.²³ و في حال تبني القطاع المصرفي للتكنولوجيا المالية فيمكن استخدامها لتقليص مؤشر الاحتكار و زيادة المنافسة و بالتالي يتحسن مستوى الشمول المالي، بسبب العلاقة الايجابية بين المنافسة المصرفية و مستوى الشمول المالي.²⁴ بالتالي فان تشجيع المنافسة المصرفية ينبغي اعتباره هدفا مهما. و ينبغي تخفيف القيود المفروضة على إمكانية الوصول الى التمويل واستخدامه.²⁵ لذا فان هذا يعني انه إذا انخفض مؤشر التركيزات او بتعبير اخر إذا انخفض مؤشر الاحتكار فان هذا سوف يسهم بتحسين مستوى الشمول المالي. ويمكن ان ينخفض مؤشر الاحتكار باستخدام التكنولوجيا المالية فكما سبق و ذكر للتكنولوجيا المالية أثر ايجابي على الاستقرار المالي بسبب زيادة المنافسة. و هذا طبعا ليس بالضرورة من ناحية دخول متنافسين جدد بل من ناحية زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات القائمة و تفتتت الخدمات المصرفية. اذ ايضا كما تمت الاشارة سابقا الى ان التكنولوجيا المالية يمكن ان تساعد الصناعة المصرفية في تحسين عروضها و خدماتها. مما ينعكس بشكل ايجابي في زيادة الاستقرار وكذلك تحسين مؤشر الاحتكار خاصة من خلال أثرها على مؤشر التركيزات المصرفية. و عند تحسن مستوى الشمول و زيادة عوائد المصارف هذا يعطيها ما يكفي من القوة لتحسين الكثافة المصرفية و بالتالي التوسع الى سوق أكبر او على الاقل لن تعود قلة الكثافة المصرفية مشكلة، خاصة باستخدام التكنولوجيا المالية فحينها لن تحتاج المصارف الى بناء فروع لها في مناطق بعيدة بل ان التوسع الالكتروني (من خلال التطبيقات

على الهاتف المحمول) يمكن ان يعوض عن نقص الفروع. ان احتمالية تحقق الاثر الايجابي لكون هذين المتغيرين فرصة يعتمد غالباً على استغلال التكنولوجيا المالية فاحتمال كونهما فرصة يعتمد على المؤهلات التي تقدمها تلك التكنولوجيا لكي يكون عظيماً لكن الاحتمال يبقى عرضياً حتى في حال عدم استغلالها و الاعتماد فقط على مؤشري الثقة و الامان. أي ان احتمال تأثير هذا العنصر بحسب معيار التقبل هو 3 أي عرضي. مما سبق يمكن ملاحظة كيف انه من خلال قلب مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية يمكن استخدامها للتوصل الى نتائج مختلفة عما يمكن التوصل اليه في حال الاستخدام الاعتيادي لها. أي يمكن القول انها أداة اقتصادية يمكن استخدامها بشكل مزدوج او ذات استخدام مزدوج، لكن هذا ليس كل شيء فمن خلال استخدام وجهي المصفوفة (ان صح التعبير) يمكن التوصل الى مصفوفة SWOT الموزونة و ذلك كما يلي: -

ثالثاً: الاوزان التقديرية لكل من الفرص و نقاط القوة: بعد توضيح كيفية قياس الاثر و الاحتمالية لعناصر مصفوفة SWOT يمكن اعطاء ارقام لكل من أثر كل عنصر بناءً على حجم الاثر و للاحتتمالية بناءً على مدى شدتها و ذلك كما يلي: -

أ- نقاط القوة: -

- 1- كفاءة راس المال: كان الاثر الايجابي لهذا العنصر ضعيفاً (حدي 2) كما انه لم يؤثر في المتغيرات التي تتأثر بشكل كبير كما يفترض (أثره بعيد 2) لكن الوزن الحقيقي يظهر بضرب الرقمين و الذي هو 4 و هو يقع في المنطقة البرتقالية و هذا يعني ان الاثر الايجابي النهائي كبير و ما زال يمكن الاستفادة منه عند وضع الاستراتيجية.
- 2- مؤشر الهشاشة: ان كون مؤشر الهشاشة نقطة قوة هو ذو أثر ايجابي كبير يعني ان القطاع المصرفي متين و قوي و هذا الاثر يوجي بالطمأنينة حتى لو كان القطاع المصرفي غير مستقر (كون الاستقرار نقطة ضعف) فهو قوي و متين يستطيع مواجهة الازمات و بالتالي فاحتمال تأثير هذا المتغير كبير 3 و يؤكد التأثير 4 و الناتج هو 12 يقع في المنطقة ذات اللون الأخضر مما يعني انها نقطة قوة او كبيرة لا بد من استغلالها سريعاً.
- 3- مؤشر الثقة: ارتفاع الثقة يعد مؤهلاً لاستغلال التكنولوجيا المالية من قبل القطاع المصرفي و هو يؤثر في الربحية بشكل ايجابي (و بالتالي يؤثر في الاستقرار المصرفي من خلال الربحية) مما يعني انه كبير الاثر (3) الا ان أثره في الربحية لم يكن كافياً ليعادل أثر العناصر الاخرى التي تؤثر سلباً في الربحية لذا فاحتمال تأثيره بعيد 2 و الناتج هو 6 يقع في المنطقة البرتقالية و هذا يعني ان الاثر الايجابي كبير و يمكن الاستفادة منه عند وضع الاستراتيجية.

4- مؤشر الأمان: ان هذا المؤشر ذو أثر ايجابي كبير (3) و كما ان أثره هذا مؤكد 4 (كما تم التوضيح من قبل)، و الناتج هو 12 يقع في المنطقة ذات اللون الأخضر. مما يعني انها نقطة قوة او كبيرة لابد من استغلالها سريعاً.

5- مؤشر السيولة: الاثر الايجابي لنسبة السيولة المرتفعة كبير جدا (4) كما ان أثرها هذا مؤكد 4 و بالتالي وزنها النهائي هو 16 و هو يقع في المنطقة ذات اللون الأخضر مما يعني انها نقطة قوة او كبيرة لابد من استغلالها سريعاً.

ج - الفرص: لابد من الاشارة اولاً الى ان اعلى مستوى احتمالية يمكن ان يعطى للفرص هو مؤكد (4) و هذا بالطبع كما هو واضح لأنها فرص لم يتم استغلالها بعد ليكون نفعها حدث بالفعل.

1- التكنولوجيا المالية: ذات أثر عظيم 5 و مؤكد 4 و الوزن النهائي لها هو 20 (المنطقة الزرقاء) مما يعني

انها يجب ان تكون جزءا من الاستراتيجية.

2- الكثافة المصرفية و الشمول المالي: الاثر الايجابي لهذين المتغيرين كفرص كبير جدا 4 لكنه عرضي 3 الا اذا تم استغلال التكنولوجيا المالية فحينها هو مؤكد 4 بالتالي فالوزن النهائي لهذين المتغيرين كفرصة مستقلة هو 12 و كفرصة ضمنية او كجزء من فوائد التكنولوجيا المالية سيكون 16 و كل من هذين الرقمين يقع في المنطقة ذات اللون الأخضر. مما يعني انها فرصة كبيرة لابد من استغلالها سريعاً سواء تم استغلال التكنولوجيا المالية او لا.

رابعا: مصفوفة swot الموزونة: الموزونة لكن هناك خطوة SWOT الان بعد معرفة الاوزان النهائية لكل من العناصر يمكن التوصل الى مصفوفة

اخيرة قبل ذلك و هي التوصل الى الوزن النسبي للعنصر. مقارنة بالعناصر الاخرى من نفس الفئة، و ذلك من خلال جمع الاوزان النهائية للعناصر من كل فئة (نقاط قوة او ضعف، فرص او تهديدات) و قسمة وزن كل العنصر. على هذا المجموع ليكون مجموع الاوزان النسبية للعناصر في كل فئة يساوي 1.

و كما نرى في المصفوفة التالية: -

مصفوفة SWOT الموزونة

نقاط الضعف	الوزن النهائي	الوزن النسبي	نقاط القوة	الوزن النهائي	الوزن النسبي
جودة الموجودات	6	0.07	كفاية رأس المال	4	0.08
مؤشر الربحية	15	0.18	مؤشر الهشاشة	12	0.24
جودة السيولة	12	0.14	مؤشر الثقة	6	0.12
جودة الادارة	25	0.30	مؤشر الامان	12	0.24
مؤشر الاستقرار	8	0.09	جودة السيولة	16	0.32
مؤشر الاحتكار	15	0.18			
التحديات	الوزن النهائي	الوزن النسبي	الفرص	الوزن النهائي	الوزن النسبي
القروض المتعثرة	16	0.28	التكنولوجيا المالية	20	0.38
الكثافة المصرفية	20	0.35	الكثافة المصرفية	16	0.30
الشمول المالي	20	0.35	الشمول المالي	16	0.30

و بهذا يمكن التوصل الى ثلاث فئات او مستويات للأولوية فالعنصر الذي وزنه النسبي اقل من 0.1 لن يكون اولوية في وضع الاستراتيجية والعنصر الذي وزنه هو 0.1 تقريبا (اي من 0.10 الى 0.19) فهو ذو اولوية لكنها ثانوية اما ان كان أكبر من ذلك (0.19) فهو له اولوية اساسية.

هكذا و من خلال أولا استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكلها الاعتيادي للتوصل الى المخاطر، و قلب او عكس المصفوفة وتحويلها الى مصفوفة الاثار الإيجابية للتوصل الى حجم الاثار الإيجابية الحالية و المتوقعة، ثم استخدام الوجهين كلاهما، كان من الممكن إعطاء اوزان لكل عنصر- من عناصر مصفوفة SWOT، و التوصل الى مدى أولوية كل عنصر- بهذا يمكن ان نرى حجم الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال النظر الى أداة اقتصادية ما بطريقة مختلفة و استخدامها بشكل مختلف عن الاستخدام الاعتيادي لها.

الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات:-

1- ان تعديل أداة اقتصادية ما لتتلاءم مع الحاجة هو امر ممكن في الواقع، فكما قد تم التوصل في هذا البحث يمكن استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكل مزدوج، مما يسهل رسم صورة أوضح للبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، بعد ان كانت مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية توضح وزن نقاط الضعف و التهديدات، فان قلبها او عكسها لتصبح مصفوفة الاثار الإيجابية فانه من خلالها يمكن إعطاء وزن للفرص و نقاط القوة.

2- ان استخدام المصفوفة باي من وجهيها (مصفوفة شدة المخاطر و مصفوفة الاثار الإيجابية) هو امر ممكن، أي ليس بالضرورة ان يتم استخدام الوجهين معا، فكما ان

استخدام مصفوفة شدة المخاطر بشكل منفرد هو امر شائع، فانه يمكن استخدام مصفوفة الاثار الإيجابية بشكل منفرد أيضا، فالأمر يعتمد على أي منهما هو الأنسب للغرض.

3- على الأقل تتميز بعض أدوات التحليل الاقتصادي بانه يمكن استعمالها بشكل مزدوج، او يمكن تعديلها لتتناسب مع وضع ما او غرض ما.

التوصيات:-

1- عدم تجاهل ما تمتاز به أدوات التحليل الاقتصادي وخاصة البسيطة من مرونة و قابلية لان يتم تعديلها واستعمالها بأسلوب جديد، و عدم استبعاد إمكانية استخدامها بأشكال مختلفة عما هو تقليدي.

2- استخدام مصفوفة شدة المخاطر الاستراتيجية بشكل مزدوج، سواء عند تحليل البيئة الداخلية او الخارجية للمؤسسة، لان هذا يقدم نتائج اوضح.

الهوامش والمصادر

- 1- WikiEducator. "Basic Tools in Economic Analysis", available at: https://wikieducator.org/Basic_Tools_in_Economic_Analysis
- 2- Busola Ojumu. "Basic tools of economic analysis". 7 Sep 2016, available at: <https://passnownow.com/classwork-series-exercises-economics-ss1-basic-tools-economic-analysis/>
- 3 -Ibid ,Busola Ojumu.
- 4- Optic. WikiEducator.
- 5- John London, "Tools of Economics". September 26, 2017, available at: <https://bizfluent.com/list-7465421-tools-economics.html>
- 6- Optic. Busola Ojumu
- 7- toppr "Theory of Consumer Behavior, Indifference Curve", available at: <https://www.toppr.com/guides/business-economics/theory-of-consumer-behavior/indifference-curve/>
- 8-"Indifference curve". meemapp, available at: <https://www.meemapps.com/term/57f81367f517ee3061d07813/Indifference%20Curve>
- 9- Campbell R. Harvey. "portfolio theory". Thefreedictionary, 2012, available at: <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/portfolio+theory>
- 10- "Optimal Portfolios". analystprep, September 12, 2019, available at: <https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/portfolio-management/optimal-portfolios/>

- 11- "The equation of exchange ". meemapp, available at:
<https://www.meemapps.com/term/581f779af517ee3061d07bbc/%3Cspan%20class='highlight'%3EEquation%3C/span%3E%20of%20%3Cspan%20class='highlight'%3E>
- 12- " التحليل الكلاسيكي ". د. باقر كرجي الجبوري، د. بتول مطر الجبوري، ص 8.
- 13- "Monetarist Theory". Will Kenton, Sep 12, 2019, available at:
<https://www.investopedia.com/terms/m/monetaristtheory.asp#:~:text=Monetarist%20theory%20is%20governed%20by,quantity%20of%20goods%20and%20services>
- 14- Sanket Suman. "The Cambridge Version of the Quantity Theory (With Explanation)", available at: <https://www.economicsdiscussion.net/money/quantity-theory-of-money/the-cambridge-version-of-the-quantity-theory-with-explanation/12730>
- 15- "Cambridge equation". Oxford Reference, available at:
<https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095544310#:~:text=The%20Cambridge%20equation%20is%20a,the%20real%20volume%20of%20transactions>.
- 16- Ibid ,Oxford Reference.
- 17- Hitesh Bhasin."Risk Matrix – Meaning, Explanation, Basics, Impact and Implementation". July 23, 2020, available at: <https://www.marketing91.com/risk-matrix/>
- 18- Grace LaConte."How Do I Make a Weighted SWOT Diagram?", 2017, available at: <https://laconteconsulting.com/2017/12/16/how-do-i-make-a-weighted-swot/amp/>
- 19- Do Hoai Linh."Impact of Capital on Profitability of Banks: Evidence from Vietnamese Commercial Banks", Journal of Economics and Business, June, 2019.
- 20 Rainer Schwabe, Ana Georgina Marín, "Bank Competition and Financial Inclusion: Evidence from Mexico". November 2018.
- 21- د عبد السلام لفته سعيد، بلال نوري سعيد، المخاطر الائتمانية و انعكاسها على الربحية المصرفية دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي HSBC و Barclay " مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 180، 2016، ص 115.
- 22- م استعمال كلمة عظيم بدل و خيم هنا وذلك لكون هذه المصنوفة تقيس الأثر الإيجابي لا حجم الخطر.
- 23- "The Critical Role of Trust in Financial Inclusion". Sustainable and Inclusive DFS, Jul 3, 2018, available at: <https://medium.com/@SustainableDFS/the-critical-role-of-trust-in-financial-inclusion-144fd935e1e1>
- 24- Optic. Rainer Schwabe, Ana Georgina Marín.
- 25- Tra Pham, Thai Nguyen, Kien Nguyen. "Does bank competition promote financial inclusion? A cross-country evidence".