

## المبحث الأول: مدخل عام حول الإستراتيجية و الإستراتيجية المالية

في ظل التغيرات الحاصلة لم يعد يقتصد هدف المؤسسات على تحقيق الأرباح فقط بل تحقيق الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية عالية، وهذا ما يتطلب منها وضع استراتيجيات عامة وخاصة، وتعتبر الإستراتيجية المالية من أهم وأدق الاستراتيجيات التي توليها المؤسسات اهتمام بالغاً لما لها من آثار على مختلف وظائف المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة، والإستراتيجية المالية بصفة خاصة مع الإشارة إلى أهدافها وأهميتها

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"<sup>1</sup>. وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961 - 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Andrews-R Kenneth في كتابه "The strategy corporate of concept" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)، وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئي)

### الفرع الأول تعريف الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظراً لتعدد تصورات واتجاهات الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية، لكن هناك اتفاق على أنها سلوك المؤسسة تجاه المحيط، لا سيما منه المحيط المباشر أي الصناعة (السوق) التي تنشط ضمنها، حيث تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وبتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 434.

<sup>2</sup>- بوابة علم الاجتماع، مفهوم الإستراتيجية، مقال الكتروني متاح عبر الرابط:

تعتبر الإستراتيجية عن خطط أو أنشطة المؤسسة الاقتصادية، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: خصائص الإستراتيجية:

تمتاز الإستراتيجية بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- 1 - الشمولية: بما أنها عبارة عن تصور كلي وشامل للمؤسسة فيستوجب في وضعها الامام بمختلف المعلومات حول المؤسسة؛
- 2 - نظام مفتوح: في تهدف الى تمحيص النظام الخارجي للمؤسسة بمختلف جزئياته؛
- 3 - مجموعة من القرارات: تشمل الاستراتيجية العديد من القرارات الجزئية التي تتكامل بينها لتحقيق الهدف الرئيسي لاي مؤسسة اقتصادية؛
- 4 - إلزامية الوقت: عادة ما يربط الإستراتيجية تحديد فترة زمنية معينة لتحقيقها، وهذا لسببين رئيسيين هما الرقابة من جهة ومعالجة الانحرافات وضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- 5 - الوضوح والإقناع: يستوجب أن تكون الاستراتيجية واضحة بحيث يمكن للمستفيدين منها سواء إدارة أو ملاك فهمها، خاصة من جانب الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك، ومقنعة ليتم تطبيقها بسهولة؛
- 6 - المرونة: وهي اهم خاصية خاصة في ظل التغيرات السريعة مما يسمح بتصحيحها وبرمجتها وفقا للتغيرات السائدة.

<sup>1</sup> - اسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 1.

<sup>2</sup> - لنقصيا اكثر انظر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000-2005، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية من جامعة محمد بلخيزر بسكرة 2006-2007، ص

## 7 -المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية، أهميتها ومعقاتها

### الفرع الأول: أنواع الإستراتيجية:

تتمثل أنواع الإستراتيجية في:<sup>1</sup>

#### أ - الإستراتيجية الهجومية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي تأخذ أشكال متعددة منها التوسع، التنويع الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديد، تقديم سلع أو خدمة جديدة

#### ب - الإستراتيجية الدفاعية:

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالرف الداخلية للمنظمة و التي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة و إعادة بناء الهيكل تنمية أو التدريب وتنمية القوى العاملة.

كما أنها تستخدم لمواجهة تهديدات السوق و البيئة الخارجية العامة و الخاصة، التنافسية مثال ذلك مواجهة الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدم أو السلعة.

#### - إستراتيجية الاستقرار:

وتعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت،إي نحفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

---

<sup>1</sup> - فيروز شين، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، متاح على الموقع:

كما يهدف هذا النوع إلى توفير الموارد في اتجاه معين إلا انه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

تعتبر هذه الأنواع هي أهم الاستراتيجيات إلا انه توجد تقسيمات أخرى على غرار التقسيم الإداري حيث تنقسم إلى استراتيجيات تشغيلية، تسويقية، ومالية، وتعتبر هذه الأخيرة أهم الاستراتيجيات باعتبارها تمس كل وظائف المؤسسة، وسيتم التفصيل فيها بشكل مفصل في العناصر الموالية.

### الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية

- التعرف على كافة عناصر العمل، ومعرفة وضع المنظمة في الإجمال.
- اختيار كل الأدوات والعناصر التي ستستخدمها للإتمام العمل.
- معرفة كل الإيجابيات والسلبيات أيضاً التي يستفيد منها العمل. العمل على زيادة الإيجابيات، وتقليل السلبيات على قدر المستطاع.
- توفيق الأوضاع والظروف لتنفيذ الإستراتيجية.
- دراسة كل العوامل المحيطة ببيئة العمل.

### الفرع الثالث: معوقات الإستراتيجية:

قد يواجه القرارات الإستراتيجية عدة مشكلات أهمها:<sup>1</sup>

- أن تكون الإستراتيجية الموضوع لا تغطي كل أهداف الشركة.
- الإستراتيجية لا تتمتع بالمرونة الكافية بحيث تتفاعل مع المتغيرات التي توجهها المنظمة.
- متخذي القارات الإستراتيجية ليسوا على القدر الكافي من المهنية والاحترافية.
- ممانعة الأفراد لتنفيذ أوامر الإدارة العليا، لأن الإدارة وضع خطة الإستراتيجية جائرة على العاملين، ولا تراعي مصالحهم.

<sup>1</sup> -<https://mqaall.com/define-strategy/>

ملاحظة: نجاح إستراتيجية المؤسسة يتوقف على كفاءة المورد البشري بالدرجة الأولى وتوفير الموارد بالإضافة إلى الاستقرار النسبي في البيئة خاصة الخارجية.

### المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجية المالية

**الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية المالية :** يُعبر مفهوم الإستراتيجية المالية عن مجموعة إجراءات يقوم بها الفريق المالي والتي تعمل على تحديد الأهداف المالية للشركة والتي تشمل رأس المال والإيرادات والمصروفات والرواتب وإدارة السيولة والميزانية والاستثمارات داخل الشركة أو المؤسسة، من خلال هذه التقارير يتم وضع خطة إستراتيجية مالية بناءً على التقييم العام للموارد لإستغلال الموارد المتاحة أو الموارد المحتملة بشكل فعّال وأكثر إنتاجية ليتماشى مع أهداف الشركة أو المؤسسة<sup>1</sup>.

مفهوم الإستراتيجية المالية من وجهة نظر توماس ويلن وديفيد هونجر أن الإستراتيجية المالية تدرس الآثار المترتبة على الخطط المالية على مستويات مختلفة في الشركات، حيث يتم من خلالها تحديد أفضل طريقة للعمل على الإستراتيجية المالية من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة باحتياجات الشركة، والعمل على زيادة السيولة وتدفق الأموال من خلال الاستثمارات لتحقيق أهداف الشركة المالية وتعظيم القيمة المالية للشركة أو المؤسسة<sup>2</sup>.

وبصفة عامة تتضمن الإستراتيجية المالية الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، حيث تتضح من خلال القرارات المالية التي تعتبر إستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير على المردودية<sup>3</sup>، وتعد الإستراتيجية المالية أحد أهداف الإدارة المالية والتي تسعى أساساً لتحسين الوضع المالي بمجابهة التحديات واغتنام الفرص المالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - منصة المال والاقتصاد، الإستراتيجية المالية، متاح على المقال: <https://www.google.com>

<sup>2</sup> - مفهوم الإستراتيجية المالية، متاح على الموقع : <https://motaber.com/financial-strategy/#/>

<sup>3</sup> - بوضبع هناع، تحليل الإستراتيجية المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية - دراسة ميدانية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد

5، 2016، ص 119.

<sup>4</sup> - Svatošová, Veronika. "Proposal and simulation of dynamic financial strategy model." *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* 11.1 (2019), P87

ما تجدر إليه الإشارة انه رغم وجود العديد من التعاريف إلا انه باعتبار كل مؤسسة لها خصوصية وأهداف معينة تسعى لها فانه لا يمكن أن نجد إستراتيجية مالية موحدة في كل المؤسسات وإنما كل مؤسسة تقوم بصياغة استراتيجياتها المالية وفقا لقدرتها الموفرة وأهدافها المسطرة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإستراتيجية المالية

الفرع الأول- أهداف الإستراتيجية المالية: تتمثل أهداف الإستراتيجية المالية في:

-ضمان الإمداد الكافي والمنتظم للأموال التي تقي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية لمشروع الأعمال.

-تحليل هيكل التكلفة، وتقدير إمكانات الربح، والوظائف المحاسبية وما إلى ذلك .

-تركز الإستراتيجية المالية على موازنة الإدارة المالية مع أهداف الشركة والأعمال للمؤسسة لاكتساب ميزة إستراتيجية.

-فحص الإستراتيجية المالية الآثار المالية للخيارات الإستراتيجية على مستوى الشركات والأعمال وتحدد أفضل مسار مالي.

الفرع الثاني- أهمية الإستراتيجية المالية: تتمثل أهمية الإستراتيجية المالية في: <sup>2</sup>

-تساهم الإستراتيجية المالية في تعظيم القيمة المالية للشركة. بالإضافة إلى توفير ميزة تنافسية من خلال الأموال منخفضة التكلفة.

-تساهم الإستراتيجية المالية في نمو المؤسسة، وهذا بتطبيق الخطط المالية المناسبة والتي تحمي المؤسسة من الإفلاس.

-تساهم الإستراتيجية المالية في اختيار البدائل التمويلية والاستثمارية المثلى باعتبارها خطة دقيقة ومفصلة وتتسم بالرؤية الواضحة.

<sup>1</sup>- Melnyk, and Tetiana Kushchova. "Enterprise financial strategy formation." *Агробіт* 1, 2020, P 70

<sup>2</sup>- من إعداد الطلبة بالاعتماد على: عبد القادر شلي، قرومي حميد، محاضرات في الاستراتيجية والتخطيط المالي، جامعة اكلي محند اولحاجن البويرة، الجزائر، 2016-2017.

-تساهم الإستراتيجية المالية في مجابهة مختلف المخاطر وخاصة ذات الطبيعة المالية لأنها تسمح بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة كل نقاط القوة والضعف وأيضاً الفرض والتحديات، وهو ما يعرف بنموذج سووت.

### المبحث الثاني: الأسس الرئيسية للإستراتيجية المالية

تم في المبحث الأول شرح مفهوم الإستراتيجية المالية، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بالتفصيل في أهم الأسس الرئيسية لها، وهذا بغية التفصيل والتوجع في الموضوع، بالإضافة إلى إعطاء صورة شاملة عن الموضوع.

### المطلب الأول: مراحل وضع الإستراتيجية المالية

تمر عملية وضع الإستراتيجية المالية بعدة مراحل تتمثل أساساً في:<sup>1</sup>

- أ. **التشخيص المالي:** يهتم التشخيص المالي بتحليل مخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافية أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورة القوائم المالية حول ماضي وحاضر الشركة ، وهو يشكل جزء من التشخيص الاستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، فقبل ضبط الخيارات الإستراتيجية يجب على المؤسسة إجراء تشخيص شامل لمعرفة الفرص والتهديدات التي يحتويها المحيط وكذلك نقاط القوة والضعف الخاصة بها.
- ب. **التخطيط المالي:** وضع خطط مالية في مختلف مجالات التمويل الاستثمار، تسديد الديون ... الخ.
- ت. **الاختيار المالي:** يتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجية المالية عن طر إعادة ؛ النظر إزاء حالة المساهمين، المنافسين، ودراسة إمكانات
- ث. **التنفيذ والمراقبة:** في المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ ما خطط له لتأتي بعده عملية تحليل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية للحكم على أداء الشركة.

### المطلب الثاني: مكونات الإستراتيجية المالية

الإستراتيجية المالية تشمل العديد من المكونات الرئيسية لوضع وهي كالاتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بو صبيح هناء، مرجع سابق، ص 121

<sup>2</sup> - مقال حول الإستراتيجية المالية، متاح على الموقع: <https://e-tejara.com>

## 1 -القرارات المالية

المكون الأول من مكونات الإستراتيجية المالية ويعتمد على توفير الدعم المالي للشركة أو المؤسسة وهو الهدف الرئيسي لتنفيذ العديد من الاستراتيجيات المالية، والدعم المالي يمكن توفيره عن طريق مصدرين:

- أ -المصدر الخارجي: يمكن الاعتماد على مصادر خارجية لتدفق الأموال في الشركة عن طريق الأسهم والسندات، كما يمكن زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم حقوق الملكية أو الأسهم الممتازة، التخطيط لرفع رأس المال عن طريق إصدار السندات أو فتح باب القروض لآجل، ويمكن اللجوء إلى الودائع العامة والقروض والإعتمادات الأخرى.
- ب المصدر الداخلي: داخليًا يمكن توفير الأموال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح، وتوفير الاستهلاك على الأصول الثابتة، يجب على المدير المالي التأكد من توفير الأموال بتكلفة معقولة وبأقل قدر من المخاطر، وتعتمد الإدارة المالية في الشركة على مزيج التمويل الأمثل (مزيج من الديون وحقوق الملكية) أو هيكل رأس المال للمنظمة.

أيضا تكون الإدارة المالية مسؤولة عن تأمين التمويل للعمليات الحالية والمستقبلية للشركة. وهذا يتطلب من القسم البقاء على اتصال مع أسعار الفائدة العالمية وتقلبات العملة وقرارات السياسة المالية. يتطلب تأمين التمويل أيضًا من الإدارة المالية الحفاظ على علاقات جيدة مع المؤسسات المالية ومصادر التمويل الأخرى وتطويرها.

## 2 - القرارات الإستثمارية

المكون الثاني من مكونات الإستراتيجية المالية وهي قرارات الاستثمار والتي تمثل جانب مهم من جوانب الإستراتيجية المالية، حيث يشير الاستثمار المالي إلى وضع الأموال في الأوراق المالية، والتي تشمل الأسهم أو السندات ، والعقارات ، والرهن العقاري ، وما إلى ذلك، يتم وضع عملية الاستثمار بناءً على تحليل شامل بضمان رأس المال وعائد مرضي. يتم تحديد الاستثمار بناءً على عوامل الأمان داخل مراحل الإستثمار المختلفة. ولقرار استثماري ناجح وآمن ومربح ، يجب مراعاة العوامل التالية :

• العائد الأدنى من الاستثمار:

تسعى إستراتيجية الاستثمار إلى تعظيم ثروة الشركات. يجب أن ينص على حد أدنى من معدل العائد الذي يجب كسبه للحصول على ربح معقول. ومن ثم ، يجب أن تحدد الإستراتيجية المالية للمؤسسة بوضوح المعدل المناسب للحد الأدنى لمشروع معين.



- تقنين رأس المال  
تضع سياسة تقنين رأس المال قيودًا على الاستثمار المخطط للشركة لسنة محددة بناءً على مقدار النقد المتاح.

- عوامل المخاطرة  
يجب أيضًا مراعاة عامل المخاطرة أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار. على أساس تحليل المخاطر، يمكن الحكم على المشروع على أنه شديد الخطورة أو منخفض الخطورة، يمكن أن توفر الإستراتيجية المالية إرشادات واضحة حول المخاطر التي تنطوي عليها المشاريع.

### 3 - قرار توزيع الأرباح

المكون الثالث من مكونات الإستراتيجية المالية، حيث يُعتبر قرار توزيع أرباح الشركة ذا أهمية كبيرة لمدير الشؤون المالية، يحدد مقدار الربح الذي سيتم توزيعه بين المساهمين ومقدار الربح الذي يجب الاحتفاظ به في العمل لتمويل نموه على المدى الطويل، الهدف من سياسة توزيع الأرباح هو تعظيم قيمة الشركة لمساهميها. ومن المهم أن تقرر مقدار الأرباح التي يجب دفعها كأرباح ومقدار ما يجب الاحتفاظ به للنمو.

يجب على الشركة أن تحقق توازنًا جيدًا بين دفع مبلغ معقول من الأرباح للمساهمين ومتطلبات نمو شركة، يتعين على الشركة أيضًا حل مشكلة أخرى. وكم حجم الأرباح التي يجب دفعها كأرباح نقدية ومقدار أرباح الأسهم، كل هذه القضايا تحتاج إلى معالجة في الإستراتيجية المالية.

### 4 - إدارة رأس المال العامل

المكون الرابع من مكونات الإستراتيجية المالية رأس المال العامل للشركة، يشار إليه باسم إدارة الأصول المتداولة، تعتبر إدارة رأس المال العامل مهمة للغاية لأنها يمكن أن تزيد من ثروة المساهمين، إذا تمت إدارتها بكفاءة. و تشمل مصادر رأس المال العامل الائتمان التجاري، والقروض المصرفية، وخصم الفواتير، وما إلى ذلك وتتأثر القرارات الإستراتيجية نتيجة لهذه المصادر بشكل أساسي بالمقايضات بين السيولة والربحية.

### 5 - إدارة التدفق النقدي

المكون الخامس من مكونات الإستراتيجية المالية تتضمن إدارة التدفق النقدي للشركة إدارة سيولة الشركة وتقليل التكاليف المالية، يجب على الإدارة المالية أيضًا أن تسعى جاهدة لتقليل الضرائب، يجب على

الشركات متعددة الجنسيات التعامل مع الجوانب النقدية والسياسية والمالية المختلفة لهذه المهام لأنها تعمل في العديد من البلدان، يجب اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذه الموضوعات بعناية...

غالبًا ما تعتمد مرونة الشركة في التكيف مع البيئة المتغيرة على قدرتها على الحصول على إمدادات نقدية، زادت الشركات متعددة الجنسيات من الطلبات النقدية الناتجة عن تقلبات العملة وأسعار الفائدة، ومع ذلك فإن إحدى مزايا كونها شركة متعددة الجنسيات هي أن الأسواق المالية المختلفة ستكون متاحة لجمع الأموال.

ملاحظة: يجب على الإدارة المالية تنسيق التدفقات النقدية داخل وخارج هذه الأسواق بحيث يرى أصحاب المصلحة مثل المساهمين والدائنين معدلات العائد المطلوبة.

**المطلب الثالث: مجالات الإستراتيجية المالية والاعتبارات الرئيسية لها**

**أولاً - مجالات الإستراتيجية المالية**

بشكل عام تشمل الاستراتيجيات المالية أربعة مجالات واسعة مذكورة أدناه<sup>1</sup>:

### **1 - تقييم الأداء المالي:**

يمكن تقييم المركز المالي للشركة في وقت معين من خلال البيانات المالية النموذجية مثل بيانات الدخل والميزانية العمومية وبيانات التدفق النقدي. ويمكن تحليل هذه البيانات باستخدام بعض المقاييس الكمية مثل النسب المالية. قد تستند هذه النسب إلى المبيعات أو الأرباح أو **عائد الاستثمار (ROI)** وما إلى ذلك.

هذه النسب توحد المعلومات المالية. يمكن مقارنتها مع نفس النسب لفترة زمنية سابقة من أجل تقييم أي تغيير في المركز المالي. يمكن أن تشير هذه النسب إلى الموقف الاستراتيجي أو الخطوات لتقليل المخاطر.

### **2 - التنبؤ المالي:**

يستخدم التنبؤ المالي لتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للشركة. بناءً على هذه التوقعات ، يمكن إعداد ميزانيات مختلفة. وبناءً على هذه الأخيرة يمكن إجراء تخصيص مناسب للأموال للأنشطة المختلفة. هذه الميزانيات والمصروفات هي دالة للمبيعات والإيرادات المستقبلية. يمكن أن توفر التنبؤات الدقيقة التي يتم إجراؤها على التقنيات العلمية أساسًا لقرارات الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - الإستراتيجية المالية، متاح على: <https://motaber.com/financial-strategy>

### 3 -تخطيط هيكل رأس المال:

تتطلب قرارات هيكل رأس المال مزيجًا معقولًا من الديون ورأس المال السهمي. يتم قياس ذلك من خلال نسبة الدين إلى حقوق الملكية. هذا يمكن أن يخلق مزيجًا مثاليًا من الديون ورأس المال السهمي من أجل تقليل المخاطر المختلفة التي ينطوي عليها الاقتراض المفرط. ينتج هيكل رأس المال الجيد الاستقرار المالي.

### 4 -اعتبارات مالية أخرى:

هناك العديد من الأنشطة والقرارات المالية التي قد تؤثر على التخطيط الاستراتيجي. بعض هذه الأنشطة تشمل ما يلي:

- ميزانيات التدفق النقدي،
- أنشطة مراقبة الميزانية،
- التكلفة الهامشية وتخطيط الربح،
- تكلفة تمويل رأس المال وحقوق الملكية،
- الروافع المالية،
- إعادة هيكلة الشركات وتوزيعها،
- عمليات الاستحواذ.

### ثانياً - الاعتبارات الرئيسية للإستراتيجية المالية: <sup>1</sup>

إن التطبيق الجيد للإستراتيجية المالية يستوجب توفر مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي:

### 1 الإدارة من أجل القيمة:

تعتبر الإدارة من أجل القيمة اعتبارًا مهمًا ومسؤولية للمديرين الماليين. إنها تخلق قيمة للمساهمين أو تضمن الاستخدام الأفضل للمال العام. ويتم تحديد نجاح الإستراتيجيات المالية على المدى الطويل من خلال مدى تقديمها أفضل قيمة في نظر أصحاب المصلحة الرئيسيين. من المهم أن يفهم المديرون ما تعنيه عبارة "الإدارة من أجل القيمة" وكيف يمكن تحقيقها. تهتم الإدارة من أجل القيمة بتعظيم قدرة توليد النقد على المدى الطويل للمؤسسة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق

يتم تحديد خلق القيمة من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

-الأموال من العمليات: هي مساهم رئيسي في خلق القيمة. على المدى الطويل ، يتعلق هذا بمدى عمل المنظمة بشكل مريح. يتم تحديد ذلك من خلال:

• إيرادات المبيعات: تتكون من حجم المبيعات والأسعار التي تستطيع المنظمة الحفاظ عليها في أسواقها.

1. تكاليف "الإنتاج" والبيع تتكون من عناصر ثابتة ومتغيرة.

2. التكاليف العامة أو غير المباشرة.

• الاستثمار في الأصول : سيؤثر ذلك على خلق القيمة على النحو التالي:

1. تكاليف استثمار رأس المال.

2. التصرف في الأصول الثابتة.

3. تخفيض الأصول المتداولة.

4. ستؤدي عناصر رأس المال العامل مثل الأسهم والمدينين والدائنين إلى زيادة أو خفض قيمة المساهمين.

• تكاليف التمويل : سيحدد مزيج رأس المال في الأعمال التجارية بين الديون وحقوق الملكية تكلفة رأس المال.

## 2 -تطوير إستراتيجية التمويل:

يحتاج المديرون في جميع المنظمات إلى تحديد كيفية تمويل المنظمة ودعم التطورات الإستراتيجية. ستتأثر هذه القرارات بالملكية على سبيل المثال ، ما إذا كان العمل مملوكًا للقطاع الخاص أو معلنًا عنه والأهداف العامة للشركة للمؤسسة، بحيث:

• يجب أن تتطابق الاستراتيجيات المالية والتجارية.

• كلما زادت المخاطر على المساهمين أو المقرضين، زاد العائد الذي سيطلبه هؤلاء المستثمرون.

• يجب موازنة مخاطر العمل مع المخاطر المالية للمؤسسة.

• يجلب الدين مخاطر مالية أكبر من حقوق الملكية لأنه يحمل التزامًا بدفع الفائدة.

• كتعميم، كلما زادت مخاطر العمل كلما قلت المخاطر المالية التي تتعرض لها المنظمة.

## 3 -التوقعات المالية لأصحاب المصلحة:

سوف تختلف التوقعات المالية لأصحاب المصلحة - سواء بين مختلف أصحاب المصلحة وفيما

يتعلق بالاستراتيجيات المختلفة. يجب أن يؤثر هذا على المديرين في كل من تطوير الإستراتيجية

وتتفيذها، من الواضح أن المالكين ليسوا الوحيدين الذين لهم حصة في المنظمات . أصحاب المصلحة الآخرين لديهم أيضا توقعات مالية من المنظمة. ويشمل ذلك المساهمين المؤسسين والمصرفيين والموردين والموظفين والمجتمع والعملاء. وتكمن المشكلة في المدى الذي يجب أن تعالج فيه استراتيجيات العمل هذه الاعتبارات وكيف يمكن تربيعها مع خلق قيمة للمالكين.

بشكل عام، يحتاج المديرون إلى إدراك التأثير المالي على مختلف أصحاب المصلحة للاستراتيجيات التي يتبعونها أو يخططون لمتابعتها. يحتاجون أيضًا إلى فهم كيف يمكن لهذه التوقعات أن تمكن من نجاح بعض الاستراتيجيات مع الحد من قدرة المنظمة على النجاح مع الاستراتيجيات الأخرى.