

الفصل الثاني

2. الإستراتيجية المالية

نقصد بالإستراتيجية المالية تلك الخطط المالية طويلة الأجل، ذات الأهمية الاقتصادية الكبرى والمحددة مستقبلا. فالمؤسسة وحدة اقتصادية لا تتجزأ من المجتمع الاقتصادي للدولة، والدولة بدورها جزء من الاقتصاد العالمي، لذلك فإن الإستراتيجية المالية للمؤسسة لا يمكن أن ترسم إلا في نطاق الإستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي بدورها لا تكون صحيحة صحة مطلقة إلا إذا كانت في حدود الإستراتيجية الاقتصادية للعالم، خاصة بعد أن أصبح كل العالم اليوم تقريبا ذو توجه رأس مالي.

1.2. تعريف الإستراتيجية المالية

يعتبر المال هو الأساس في قيام نشاط المؤسسة، وعلى ضوء هذا تظهر وجهات النظر حول كيفية اختيار الهيكل المناسب ومدى تأثير ذلك على الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة وانعكاسه على الأداء الداخلي.

الإستراتيجية المالية تعني إختيار معايير اتخاذ القرارات الإستراتيجية تهدف لتوجيه بشكل بات و لمدة وذلك لأنها تهدف لتوجيه بشكل (Les critères de décision) طويلة نشاطات و هياكل تنظيم المؤسسة بات و لمدة طويلة نشاطات و هياكل تنظيم المؤسسة¹.

والإستراتيجية المالية تقوم بتحديد الاستراتيجيات الممكنة القادرة على تعظيم القيمة الحالية الصافية لكيان ما، وتخصيص موارد رأس المال الشحيحة بين الفرص المتنافسة وتنفيذ ورصد الإستراتيجية المختارة لتحقيق الأهداف المعلنة².

2.2. مراحل الإستراتيجية المالية³

المرحلة الأولى: وتخص التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، والتي تهدف بشكل عام لتوضيح نقاط القوة ونقاط الضعف، ويستنتج منها المتطلبات الواجبة الالتزام، والفرص التي يجب تطويرها (التشخيص العام للمؤسسة).

¹ belletante.b, comptabilite et finance , ed: hatier, paris, 1991, p257.

² formulation of financial strategy , fo rmulation of financial strategy, 5/18/2009, p 03.

³ Loc.cit.

المرحلة الثانية: وهو اختيار التوجهات العامة للتطور، إذ تختار المديرية العامة التكنولوجيات والمنتجات والأسواق الجديدة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تقدير واختيار الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق هذه الإستراتيجية، ويؤدي التحليل المالي دوراً أساسياً في هذه المرحلة إذ يقيم الاستثمارات المزمع إنجازها.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة التي تعكس الإستراتيجية العامة الخاصة بالبحث و تجنيد الموارد المالية الملائمة و تحقيق التركيب التقني للعمليات (إقتراض، زيادة رأس المال).

3.2. الإدارة المالية

أ. تعريفها

قبل أن نبدأ بتعريف الإدارة المالية لابد من تعريف **الإدارة** والتي تتمثل بأنها نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى الربح سميت إدارة الأعمال (Business Management)، وإذا كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة العامة (Administration Management)، وإن كانت متعلقة بتدبير الأموال واستخداماتها سميت الإدارة المالية (Financial Management).

وهناك عدة تعريفات للإدارة المالية نذكر منها:

➤ هي ذلك النشاط الذهني الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخل والخروج للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى المنظمة؛

➤ هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة؛

➤ عرفها Iutz بأنها عملية تحديد المصروفات والإيرادات العامة ثم تحصيل وتدبير الأموال العامة وتولي أمور إنفاقها؛

➤ تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجة) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالتزاماته المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان فني أم حقيقي.

وقد وضعت هيئة الأمم المتحدة تعريف للإدارة المالية في الدليل الذي أعدته عن موازنة البرامج والأداء، أي أن الإدارة المالية هي دورة مستمرة في العمليات المترابطة التي تساهم في اتخاذ الإدارة للقرارات الأساسية وتتضمن هذه العمليات:

programming	- تحديد البرامج
budgeting	- الموازنة
funding	- التمويل
accouting	- المحاسبة
reporting	- التقارير

4.3. أنواع الاستراتيجيات المالية

➤ **إستراتيجية هيكل التمويل:** تختص هذه الإستراتيجية بتدبير موارد التمويل طويلة الآجل للمنظمة ويتكون هيكل التمويل للمنظمة أموال الملكية والتي تتضمن رأس المال المملوك والاحتياطات والأرباح المحتجزة وهو ما يعرف بمصطلح حقوق الملكية؛

➤ **إستراتيجية إدارة الأصول:** تمتد مسؤولية الوظيفة المالية إلى مجالات إدارة الأصول سواء كانت أصولاً طويلة الآجل أو قصيرة الآجل؛

➤ **إستراتيجية توزيع الأرباح:** تعتبر الأرباح عنصراً هاماً لاستمرار أعمال المنظمات، ولهذا فإن الأمر يتطلب ضرورة وضع استراتيجية تحدد حجم الأرباح التي تحتفظ بها المنظمة كاحتياطات حتى يمكنها الاستمرار في أداء نشاطها.

5.3. أهمية وضع الإستراتيجية المالية في ديمومة المؤسسة

يمكن توضيح أسباب لجوء المؤسسة إلى تبني إستراتيجية مالية محددة إلى ما يلي:

➤ **الإستراتيجية المالية كوسيلة لمواكبة التغيرات في المحيط:** في ظل العولمة اكتسب محيط الأعمال بعداً دولياً، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه بسبب العديد من التغيرات الاقتصادية والمالية والاجتماعية، ولمواجهة هذه الحالة يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مالية محددة وفعالة تضمن لها التسيير الجيد للأموال بما يكفل التدعيم الجيد للمشاريع الاستثمارية.

➤ **الإستراتيجية المالية أداة للنمو:** يعتبر النمو ظاهرة غير عشوائية، بل هو نتيجة تضافر مجموعة من الجهود والقرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

➤ **الإستراتيجية المالية كأداة لخلق القيمة المالية في المؤسسة:** إن تحقيق العوائد النقدية يمثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتساهم النسب المالية في هذا الإطار بجعل الأنشطة الخالقة للقيمة ذات كفاءة، وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن منهج استراتيجي معين.

➤ **الإستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء:** تعيش أي مؤسسة حالة تغير غير دائم، تواجه في إدارتها معضلة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بشكل دائم خلال مراحل التنفيذ إذا اقتضت هذه التغييرات ذلك.¹

6.2. مراحل وضع الإستراتيجية المالية

➤ **التشخيص المالي:** يهتم التشخيص المالي بمخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافية أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورات بالقوائم المالية حول ماضي وحاضر الشركة بهدف استشراف مستقبلها وهو يشكل جزء من التخصيص الاستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، فقبل ضبط الخيارات الإستراتيجية يجب على المؤسسة إجراء تشخيص شامل لمعرفة نقاط القوة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة؛

➤ **الاختيار المالي:** يتم في هذه المرحلة اختيار إستراتيجية مالية عن طريق إعادة النظر إزاء حالة المساهمين، والمنافسين، ودراسة إمكانية النمو؛

➤ **التخطيط المالي:** يتم تجسيد الاختيار المالي في مخططات التمويل؛

➤ **التنفيذ والمراقبة:** تتم هذه العملية في الأخير، وذلك عن طريق تطبيق ما تم للتخطيط له، لتأتي بعدها عملية تحليل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية للحكم على أداء الشركة.²

¹ HELFERT Erich, Financial Analysis: Tools and Techniques, McGraw-Hill ,edition: USA,2001, p393.

² GRIFFITHS Stéphane, Gestion financière-de l'analyse à la stratégie, édition, d'organisations, Paris, 2001, p130