م. ع. الاجتماعية والإنسانية. المجلد (24) العدد (1) يونيو 2026م
مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية
https://lafsrj.lafsrj.ly/index.php/JHSS/ar/index

دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة حالة المصرف الإسلامي الليبي

عرفات محمد البشير الجغلي

الهيئة الليبية للبحث العلمي- طرابلس- ليبيا

بيانات البحث

استقبل: 2025/01/12
قبل للنشر: 2026/05/03
نشر الكترونيا: 2026/06/30

الكلمات المفتاحية:
التخطيط المالي
تقييم الأداء المالي
المصرف الإسلامي
تحليل الانحرافات

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية، وتم البحث على المصرف الإسلامي الليبي خلال الفترة (2021-2024)، حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد توصل البحث إلى أن استخدام منهج التخطيط المالي السليم يتطلب توفر معلومات وبيانات بشكل دقيق ومقارنتها بالنتائج الفعلية للسنة المالية، وللتخطيط المالي دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه من خلال تحليل الانحرافات والإجراءات التصحيحية، تدني التنبؤ بالتدفقات النقدية الخارجة والذي انعكس بدوره على تقدير قيمة المصروفات، مما أثر على صافي الدخل، وعدم إجراء مقارنة ودراسة للانحرافات الناتجة عن الفرق بين القيم الفعلية والقيم التقديرية، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها، ومحاولة عدم تكرارها في سنوات لاحقة له تأثير سلبي على تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

The Role of Financial Planning in Improving the Financial Performance of Islamic Banks: A Case Study of the Libyan Islamic Bank

Arafat Mohammed Al-Bashir Al-Jaghli*

Libyan Authority for Scientific Research - Tripoli - Libya.

Abstract: The objective of this research is to identify the role played by financial planning in improving the financial performance of Islamic banks. The research was conducted on the Libyan Islamic Bank during the period (2021–2024). The descriptive–analytical approach was used in the theoretical aspect, while the case study method was applied in the practical aspect. The research concluded that the use of a sound financial planning approach requires the availability of accurate information and data and their comparison with the actual results of the fiscal year. Financial planning plays a significant role in evaluating and improving the financial performance of institutions through deviation analysis and corrective actions. Weak forecasting of cash outflows, which in turn was reflected in the estimation of expense values, affected net income. The failure to conduct comparisons and studies of deviations resulting from differences between actual and estimated values, to identify the causes of these deviations and address them, and to attempt to prevent their recurrence in subsequent years, has a negative impact on the financial performance evaluation of Islamic banks.

Keywords: Financial planning; financial performance evaluation; Islamic bank; Variance analysis

المقدمة

أصبحت وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف المالية التي تحظى باهتمام واسع من قبل جميع المؤسسات وخاصة المصارف، والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة، والحصول على صورة شاملة للعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي تسير عليها في المستقبل؛ لمعرفة الاحتياجات المالية، سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مع الأخذ في الحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل، وتأتي أهمية التخطيط المالي من خلال تناوله لموضوعات مهمة ومصيرية بالنسبة للمؤسسة، وهو يتيح الفرص للتعرف على الاحتياجات المالية لها، وكيفية الاستعداد لمواجهتها بشكل مسبق، كما يكتسب أهمية خاصة

*المؤلف المراسل aljholi@gmail.com

حقوق النشر© 2026 للمؤلف (المؤلفين). هذه المقالة متاحة للجميع بنظام الوصول المفتوح بموجب شروط رخصة المشاع الإبداعي بنسبة المؤلف 4.0 الدولية ((CC BY 4.0.
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

بوصفه يتناول تحديد الحاجة للأموال ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى تسديدها، حيث يُسهم التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان بقائها واستمراريتها، وتحسين وتقييم أدائها وبخاصة أدائها المالي، الذي يعدّ وسيلة ضرورية تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق تلك الأهداف.

كما يعد الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة فهو يوفر لها نظاماً متكاملاً للمعلومات الدقيقة، والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة؛ لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقا، وهو أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات ومستوى أنشطتها، ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بفاعلية.

مشكلة البحث:

تعدّ الموارد المالية من الموارد المهمة في النشاط الاقتصادي في المؤسسة فهي عامل مهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي محور نشاط هذه الأخيرة. فالموارد المالية تعنى بالندرة النسبية إضافة إلى تعدد مصادرها، وكذلك تعدد مجالات توجهها، وكفاءة المؤسسة في تسيير مواردها تظهر في مدى تحكمها في كل من العناصر السابقة الذكر، وكذا في مدى قدرتها على تحقيق العوائد من جرائها بأقل التكاليف الممكنة وهذا ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، فالأداء المالي هي المرآة العاكسة لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما مدى فاعلية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:

- التعرف على عملية التخطيط المالي.
- إبراز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المالي.
- دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- إبراز دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمصارف.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال تناوله جوانب متعددة تتمثل في أهمية تطبيق التخطيط المالي على أداء المصارف الإسلامية؛ وذلك من خلال التعرف على كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية بدقة كبيرة؛ للوصول إلى نتائج مالية جيدة، ومحاولة تحديد مواطن الفشل والنجاح للتخطيط المالي داخل المصرف في وقت مبكر؛ للتمكن من اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة؛ وذلك من أجل وصول المصرف إلى أعلى مستويات الكفاءة

فرضيات البحث:

تعد الخطة المالية مسألة غاية في الأهمية، وأساسية في تمكين المصارف الإسلامية من تعظيم أرباحها، والإيفاء بمتطلبات التشغيل، وهذا يتطلب منها صياغة خطة مالية متكاملة من شأنها أن تأخذ في اعتبارها كافة المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، المحيطة بالمصرف في إطار خطتها الإستراتيجية.

ومما تقدم من عرض لموضوع البحث، وأهدافه، وأهميته، وتوطيداً للأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، سوف تطرح الفرضية الآتية:

إن استخدام أساليب التخطيط المالي بفاعلية في المصارف الإسلامية سوف ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي لتلك المصارف.

منهج البحث:

من أجل تحليل مشكلة البحث ووصفها بشكل دقيق نظراً لطبيعة الموضوع، وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في البحث، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة، كونهما المنهجين المناسبين لمثل هذا النوع من البحوث بشكل عام والأكثر ملاءمة لموضوع بحثنا بشكل خاص. ويتضح ذلك من خلال وصف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي وأخرى خاصة بالأداء المالي مع تحليل تطور قيم متغيرات الدراسة واتجاهها.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على ما توفر لدى الباحث من الدراسات المتعلقة بموضوع دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية، وهذه لمحة مختصرة عن بعض الدراسات:

- دراسة (ولاء،2019)، بعنوان: "دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة عملية التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيقاً لهذا الهدف، تم الحصول على البيانات المالية الكاملة لأحد المشروعات المتوسطة، وإعداد خطة مالية تستهدف تحسين أرباحه في ظل إمكانيته المادية والبشرية والنقدية المتاحة. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن عملية التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية قد أسهمت في تحسين ربحية المشروع المدروس، من خلال تحسين مؤشرات ربحيته المتمثلة في كلّ من نسبة هامش الربح الإجمالي، وهامش الربح التشغيلي، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الموجودات، والقوة الإيرادية، والعائد على رأس المال المستثمر. كما أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة إلزام القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإعداد الحسابات الختامية وتدقيقها، وتقديم تقرير عنها بصورة منتظمة، واستخدامها في أغراض التحليل والتخطيط المالي، إضافة إلى تشجيعهم على تبني نظام الموازنات التخطيطية.

- دراسة (محمد، 2016)، بعنوان: "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، وأجريت هذه الدراسة على 16 منشأة صناعية بمدينة الأبيض، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يساعد على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ المالي عند الإعداد لتخطيط الاحتياجات المالية المستقبلية، وضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية؛ لأنه يؤدي إلى التنسيق بين الأساليب والطرق والوسائل الممكن اتباعها والموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يتحقق أفضل استغلال للموارد باتباع أفضل الوسائل المتاحة والأساليب.

- دراسة (بن حمادة، 2021)، بعنوان: "دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية"

تهدف الدراسة إلى إبراز أسس اعتماد التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛ إذ يعدّ بمثابة الخطة الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين، والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، ويعطي القدرة على كشف المستقبل وإيضاحه مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، وهناك أدوات تساعد المؤسسة على ذلك منها الموازنة التقديرية، وهي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة بالإضافة إلى نقطة تحليل التعادل والتي تعبر عن النقطة التي تساوي عندها عائد أو هامش الإسهام مع التكاليف الثابتة عن الفترة.

أما جودة الخدمات المصرفية وتتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها، لأن الهدف الرئيس لها هو تحقيق رضا الزبون، ومن خلال الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبين أن البنك يقترح تعميق وتحديث استعمال التخطيط المالي في تحسين خدماته، وأوصت الدراسة بزيادة تعميق استعمال التخطيط المالي واعتماد وسائل حديثة، وتشجيع البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته، يجب على المؤسسة أن تحسن خدماتها من خلال تصميم وممارسة الاستراتيجيات والسياسات الموجهة، لتحقيق احتياجات الزبائن ورغباتهم

- دراسة (قرميدة، 2024)، بعنوان: "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إسهام التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في الشركات الاقتصادية الجزائرية، باستخدام الموازنة التقديرية وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ولتحقيق ذلك، تم اختيار شركة سونلغاز ورقلة بوصفها دراسة تطبيقية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن التخطيط المالي يسهم في تحسين الأداء المالي، حتى في ظل مركزية التسيير، كما أن الشركة تعتمد على الموازنة التقديرية في التخطيط واتخاذ القرارات، مما يساعد على تحسين الأداء المالي وتقليل الانحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

الجانب النظري:

ماهية التخطيط المالي وأهميته:

تخطيط الأمور المالية يعد أحد الأسس الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة، سواء كانت تجارية أو خدمية، فهو يشكل الركيزة الأساسية التي تمكنها من التحليق في سماء عالم الأعمال والمال. لذا من الضروري التركيز على النقاط الحيوية التي تسلط الضوء على جوانبه الأساسية.

تعريف التخطيط المالي:

عملية التخطيط المالي تعد أحد الجوانب الأساسية لنشاط أي مؤسسة، وسنقوم الآن بالتركيز على تعريفاتها الرئيسة وأنواعها المختلفة:

التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل يهدف إلى حل المشكلات ومن ثم الاستعداد لمواجهة تلك المشكلات والمنظمات على اختلاف أنواعها (الصيرفي، 2006، ص 27).

التخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر، وهو مؤشر على كل من نمو النشأة، وكفاءتها، واستثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، والتي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات (النعيمي، 2008، ص 169).

التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة من الجهود التي تبذلها في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف أو الإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ (الشواشرة، 2013، ص 178).

أهمية التخطيط المالي:

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما (الصيرفي، 2006، ص 39):

- وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.

تتجلى أهمية التخطيط المالي في كونه الأساس العلمي الذي يرسم مسار العمل في مختلف المجالات، ويحدد الاتجاهات الصحيحة. فعدم وجود التخطيط المالي في المؤسسة المالية يجعل العمل عبثيا وعفويا، مما ينتج عنه تشتت في الجهود وانحراف عن المسارات الصحيحة، مما يؤدّي في النهاية إلى فقدان السيطرة والانضباط.

أهداف التخطيط المالي:

تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يأتي (باغي، 2010، ص 109-110):

- مساعدة المنشأة في تقدير الاحتياجات المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل تكلفة.
- التصميم الفاعل للهيكل المالي عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة.

مراحل التخطيط المالي:

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يأتي (عقل، 2008، ص 424):

- **تحليل الأداء السابق للمؤسسة:** تحليل الأداء السابق للمؤسسة يعدّ الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، حيث يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للسنوات السابقة، ويكتشف العلاقة بين هذه النقاط وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- **تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة:** يهدف إلى استكشاف مزاياها التشغيلية المقارنة، حيث تركز على تحليل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ودراسة الأسواق التي تعمل فيها، وفهم طبيعة المنافسة في القطاع الخاص بها، بالإضافة إلى تحليل المخاطر المحتملة في قرارات الاستثمار والتمويل.
- **التنبؤ بإيرادات ونفقات المؤسسات:** يتمثل هدف هذه الخطوة في ربط قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار وتوزيع الأرباح مع التنبؤ بالإيرادات والنفقات المتوقعة: لتحقيق تلك الإيرادات، ويتم ذلك من خلال إعداد قائمة الدخل التقديرية.

مبادئ التخطيط المالي:

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة من المبادئ وهي كالآتي: (عبد القادر شلالي، 2016، ص 36)

- **مبدأ الواقعية:** الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المؤسسة المتاحة، ولابد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد

المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز ومن ثم عدم الاستفادة منها بوصفها معيارًا رقابيًا.

- **مبدأ المرونة:** لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.
- **مبدأ الوضوح:** لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة واضحة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.
- **مبدأ دقة التنبؤ المالي:** كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليمًا.
- **مبدأ الشمولية:** حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى ولابد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المؤسسة.
- **مبدأ الاستمرارية:** لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية؛ إذ لابد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة.
- **مبدأ التنسيق:** حيث يكون هناك تنسيق بين الخطط الفرعية والخطط المالية.

معوقات التخطيط المالي:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط المالي، فإنّ وضع الخطة المالية الكفؤة والفعالة تعدّ في بعض الأحيان شيئا معقدا بسبب المعوقات التي تعرقل من فاعليته على الرغم من استخدام المعلومات والبيانات الاقتصادية، والإحصائية، والأجهزة المتقدمة مثل: الكمبيوتر في حصر معلومات المستقبل وتحديدها وتحليلها ويظهر ذلك من كون التخطيط هو عملية التنبؤ بالمستقبل، ويمكن إبراز معوقات التخطيط فيما يأتي (راضي، 2001: ص 9).

- نقص المقدرة على التخطيط.
- نقص الدافعية للتخطيط.
- عدم الواقعية في التخطيط.
- الأحداث غير المتوقعة التي تجعل الخطة غير واقعية بعد فترة من الوقت.
- صعوبة إيصال الخطط للعاملين.
- عدم دقة مقاييس الأداء.
- اعتماد التخطيط على الكثير من الفرضيات.

الجانب العملي للبحث:

تحليل الخطط المالية للمصرف الإسلامي الليبي وتقييمها خلال الفترة (2021-2024):

تم تحليل الخطط المالية للمصرف وتقييمها خلال فترة البحث ومقارنتها بالنتائج الفعلية في نهاية كل سنة مالية، على أساس افتراض يشير إلى أنه إذا بلغت نسبة المحقق إلى المخطط (70%) فأعلى يعدّ التخطيط المالي فعالًا، أما إذا بلغت النسبة دون ذلك فيعدّ التخطيط المالي غير فعال.

أولاً- تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود قائمة المركز المالي:

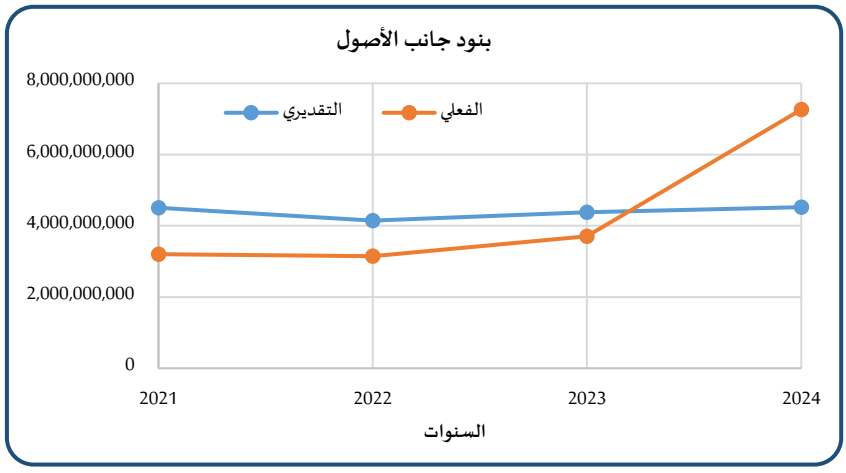
تنقسم قائمة المركز المالي حسب النظام المحاسبي للمصرف محل البحث إلى: أصول، وخصوم، وحقوق الملكية. وفيما يأتي تحليل وتقييم مفصل لكل بند من هذه البنود:

- **تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود الأصول:**

من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح قيمة التقديري والفعلي لبنود الأصول بقائمة المركز المالي خلال سنوات البحث ومدى انحراف التقديري عن الفعلي والفرق بينهما.

جدول رقم (1): قيمة بنود الأصول التقديرية والفعلية خلال الفترة (2021_ 2024).

البيـــان	الفعلي	التقديري	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
2021	3,198,137,201	4,502,040,772	(1,303,903,571)	71%
2022	3,146,423,273	4,145,103,614	(998,680,341)	76%
2023	3,709,887,288	4,383,110,985	(673,223,697)	85%
2024	7,262,758,828	4,522,436,427	2,740,322,401	161%
متوسط الانحراف			(58,871,302)	78%



شكل رقم (1): يوضح مدى الانحراف في قيمة بنود الأصول خلال السنوات (2021-2024).

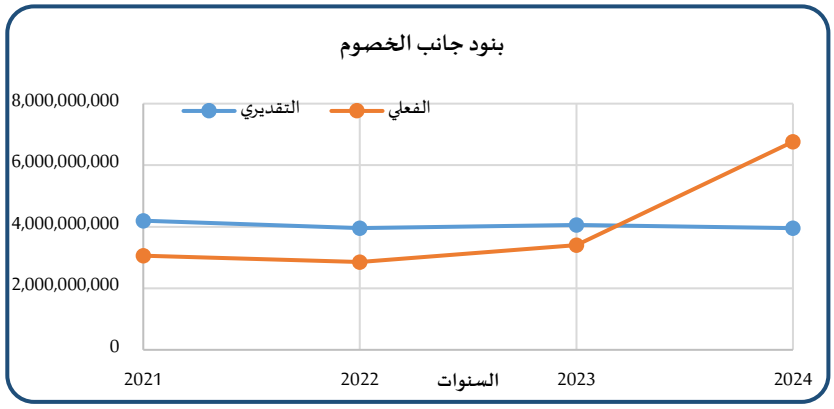
من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح قيمة بنود الأصول المخططة والمحققة خلال الفترة (2021- 2024) يمكن ملاحظة أن النسبة المتوسطة تشير إلي أن نسبة الفعلي إلى التقديري حققت (78%) وهذا يعني أن التخطيط المالي لبنود الأصول كان فعالاً خلال فترة البحث، فمن خلال الشكل رقم (1) الذي يوضح مدى الانحراف في بنود الأصول خلال فترة البحث يلاحظ أن الانحراف في سنة (2021) كان صغيرًا جداً حيث وصل إلى (29%)، ثم انخفض مقدار الانحراف في السنوات (2022، 2023) بنسبة (24%، 15%) على التوالي، أما في سنة (2024) فكان الانحراف بالسالب حيث وصل إلى نسبة (61%) حيث بلغت نسبة الفعلي إلى التقديري (161%) وكانت معظم الزيادة في القيم الفعلية ناتجة عن الزيادة في بند النقدية وما في حكمها بما نسبته (165%) عن تقديرات سنة (2024) ناتجة هذه الزيادة في بند النقدية وما في حكمها عن الزيادة في صافي الأرباح المحققة بما نسبته (738%) عن أرباح سنة (2023)، بالإضافة إلى زيادة بند الحسابات الجارية في جانب الخصوم حيث بلغت نسبة الزيادة (120%) عن سنة (2023) بسبب فتح فروع جديدة وزيادة ثقة العملاء في المصرف، وكذلك قيام مصرف ليبيا المركزي بسحب بعض إصدارات العملات الورقية، بالإضافة إلى الزيادة في بند مدينو البيوع المؤجلة التي زادت بما نسبته (156%) عن سنة (2023) بسبب رؤية المصرف إلى التوسع في صيغ التمويلات الإسلامية والمرابحات، وهذا يدل على كفاءة المصرف الإسلامي خلال سنوات البحث في إعداد الخطط المالية الخاصة ببنود جانب الخصوم في قائمة المركز المالي وانعكاس نتائج هذه الخطط على الأداء المالي للمصرف، من خلال تحديد أهداف واضحة، وتوفير سيولة كافية، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة، وتوجيه استراتيجية الشركة نحو تحقيق أهدافها المالية.

- **تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود الخصوم:**

من خلال الجدول رقم (2) الذي يوضح قيمة التقديري والفعلي لبنود الخصوم بقائمة المركز المالي خلال سنوات البحث ومدى انحراف التقديري عن الفعلي.

جدول رقم (2): قيمة بنود الخصوم التقديرية والفعلية خلال الفترة (2021_ 2024).

البيـــان	الفعلي	التقديري	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
2021	3,061,436,769	4,195,929,223	(1,134,492,454)	73%
2022	2,853,498,518	3,955,400,268	(1,101,901,750)	72%
2023	3,403,584,744	4,057,967,214	(654,382,470)	84%
2024	6,762,391,207	3,957,485,431	2,804,905,776	171%
متوسط الانحراف			(21,467,725)	80%



شكل رقم (2): يوضح مدى الانحراف في قيمة بنود الخصوم خلال السنوات (2021-2024).

من خلال الجدول رقم (2) الذي يوضح قيمة بنود الخصوم المخططة والمحققة خلال فترة البحث، يمكن ملاحظة أن متوسط نسبة الفعلي إلى التقديري تصل إلى (80%) ولذلك فإن نسبة الانحراف كانت جيدة وقدرت بما نسبته (20%)، وهذا يعني أن التخطيط المالي لبنود الخصوم كان فعالاً خلال فترة البحث، ويمكن ملاحظة أنه خلال سنة (2021) كان مقدار الانحراف مقبول، حيث وصل إلى (27%) بين التقديري والفعلي، ثم ارتفعت نسبة الانحراف إلى نسبة (28%) في سنة (2022)، وانخفضت نسبة الانحراف في سنة (2023) حيث وصلت إلى نسبة (16%)، أما في سنة (2024) فكان الانحراف بالسالب حيث وصل إلى نسبة (71%) حيث بلغت نسبة الفعلي الى التقديري (171%) وكانت معظم الزيادة في القيم الفعلية ناتجة عن الزيادة في بند الحسابات الجارية في جانب الخصوم حيث بلغت نسبة الزيادة (120%) عن سنة (2023) بسبب فتح فروع جديدة وزيادة ثقة العملاء بالمصرف، وكذلك قيام مصرف ليبيا المركزي بسحب بعض إصدارات العملات الورقية، بالإضافة إلى الزيادة في بند التأمينات النقدية التي زادت بما نسبته (89%) عن سنة (2023)، وهذا يدل على كفاءة المصرف الإسلامي خلال سنوات البحث في إعداد الخطط المالية الخاصة ببنود جانب الخصوم في قائمة المركز المالي وانعكاس نتائج هذه الخطط على الأداء المالي للمصرف من خلال تحديد أهداف واضحة، وتوفير سيولة كافية، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، كما يساعد على جذب المستثمرين بتقديم رؤية مالية مستقرة، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة، وتوجيه استراتيجية الشركة نحو تحقيق أهدافها المالية.

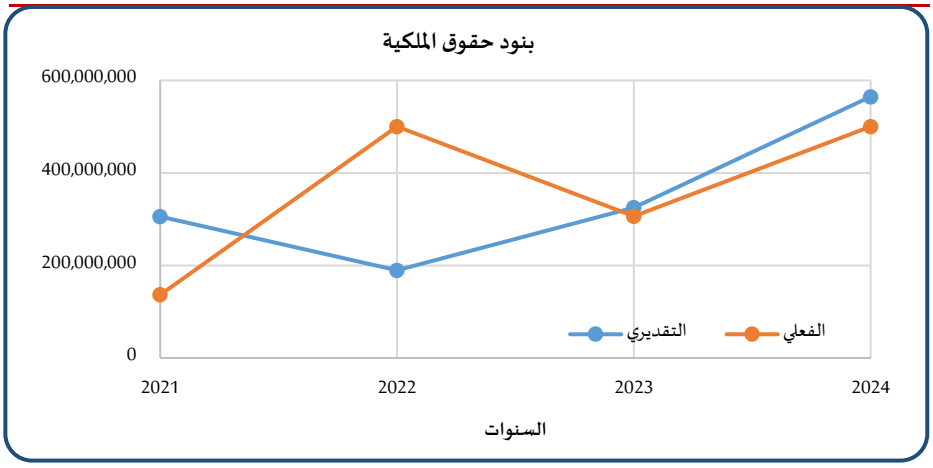
- **تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود حقوق الملكية:**

من خلال الجدول رقم (3) الذي يوضح قيمة التقديري والفعلي لبنود حقوق الملكية بقائمة المركز المالي خلال سنوات البحث ومدى انحراف التقديري عن الفعلي والفرق بينهما.

جدول رقم (2): قيمة بنود حقوق الملكية التقديرية والفعلية خلال الفترة (2021_ 2024).

البيـــان	الفعلي	التقديري	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
2021	136,700,433	306,111,548	(169,411,115)	45%
2022	500,367,622	189,703,347	310,664,275	264%

2023	306,302,543	325,143,771	(18,841,228)	94%
2024	500,367,622	564,950,995	(64,583,373)	89%
متوسط الانحراف			14,457,140	98%



شكل رقم (3): يوضح مدى الانحراف في قيمة بنود حقوق الملكية خلال السنوات (2021-2024).

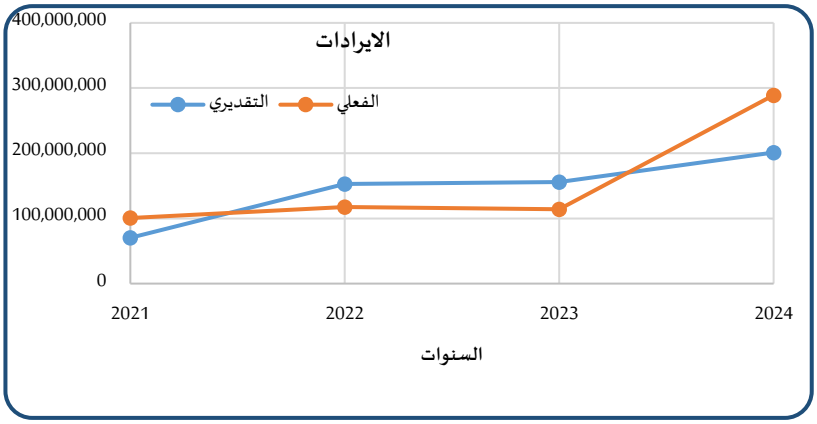
من خلال الجدول رقم (3) الذي يوضح قيمة بنود حقوق الملكية التقديرية والفعلية خلال فترة البحث، يمكن ملاحظة أن متوسط نسبة الفعلي إلى التقديري تصل إلى (98%) ولذلك فإن نسبة الانحراف كانت ممتازة وقدرت بما نسبته (2%)، وهذا يعني أن التخطيط المالي لبنود حقوق الملكية كان فعالاً خلال فترة البحث، ويمكن ملاحظة أنه خلال سنة (2021) كان مقدار الانحراف كبيرًا جداً، حيث وصل إلى (55%) بين التقديري والفعلي، وفي سنة (2022) كان الانحراف بالسالب بما نسبته (164%) ناتجة عن زيادة القيم الفعلية عن القيم التقديرية، وسبب الزيادة هو رفع رأس مال المصرف بما نسبته (275%) عن سنة (2021)، بالإضافة الى زيادة أرباح الفترة لسنة (2022) بنسبة زيادة وقدرها (164%) عن سنة (2021)، وفي سنة (2023) كانت نسبة الانحراف (6%)، وارتفعت نسبة الانحراف في سنة (2024) حيث وصلت إلى نسبة (11%)، وهذا يدل على كفاءة المصرف الإسلامي خلال سنوات البحث في إعداد الخطط المالية الخاصة ببنود جانب حقوق الملكية في قائمة المركز المالي، وانعكاس نتائج هذه الخطط على الأداء المالي للمصرف من خلال تحديد أهداف واضحة، وتوفير سيولة كافية، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، كما يساعد على جذب المستثمرين بتقديم رؤية مالية مستقرة، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة، وتوجيه استراتيجية الشركة نحو تحقيق أهدافها المالية.

- تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود إجمالي الإيرادات:

من خلال الجدول رقم (4) الذي يوضح قيمة التقديري والفعلي لبنود إجمالي الإيرادات بقائمة الدخل خلال سنوات البحث ومدى انحراف التقديري عن الفعلي والفرق بينهما.

جدول رقم (4): قيمة بنود إجمالي الإيرادات التقديرية والفعلية خلال الفترة (2021_ 2024).

البيـــان	الفعلي	التقديري	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
2021	100,621,477	70,273,241	30,348,236	143%
2022	117,630,832	152,999,430	(35,368,598)	77%
2023	114,268,218	155,740,287	(41,472,069)	73%
2024	289,089,608	201,109,741	87,979,867	144%
متوسط الانحراف			10,371,859	109%



شكل رقم (4): يوضح مدى الانحراف في قيمة إجمالي الإيرادات خلال السنوات (2021-2024).

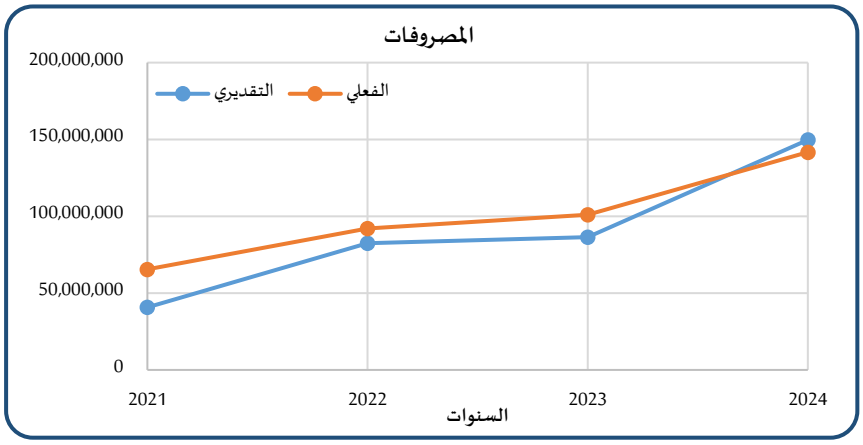
من خلال الجدول رقم (4) الذي يوضح قيمة بنود إجمالي الإيرادات التقديرية والفعلية خلال فترة البحث، يمكن ملاحظة أن متوسط نسبة الفعلي إلى التقديري تصل إلى (109%) ولذلك فإن نسبة الانحراف كانت جيدة وقدرت بما نسبته (9%)، وهذا يعني أن التخطيط المالي لبنود إجمالي الإيرادات كان فعالاً خلال فترة البحث، ويمكن ملاحظة أنه خلال سنة (2021) كان مقدار الانحراف بالسالب، حيث وصل إلى (43%) بين التقديري والفعلي، بسبب الزيادة الكبيرة في قيمة إجمالي الإيرادات في سنة (2021) وخاصة إيرادات الخدمات المصرفية بما نسبته (166%) عن سنة (2020)، وفي سنة (2022) كانت نسبة الفعلي من التقديري ما نسبته (77%)، حيث كان الانحراف بما نسبته (23%) ناتجة عن زيادة القيم التقديرية عن القيم الفعلية، وفي سنة (2023) ارتفعت نسبة الفعلي عن التقديري ووصلت إلى (73%)، وبذلك أصبحت نسبة الانحراف (27%)، وفي سنة (2024) كانت نسبة الفعلي إلى التقديري ما نسبته (144%) وبذلك تكون نسبة الانحراف بالسالب بنسبة وقدرها (44%)، ناتجة عن الزيادة في الإيرادات الفعلية بما نسبته (153%) عن سنة (2023)، حيث تركزت هذه الزيادة في إيرادات الخدمات المصرفية بنسبة زيادة وقدرها (76%) تلتها الزيادة في بند الإيرادات الأخرى بنسبة (8328%) عن سنة (2023) والمتمثلة في إيرادات تداول العملات بنسبة زيادة (112%) عن سنة (2023)، وأرباح بيع العملات بنسبة زيادة (121%) عن سنة (2023)، وهذا يدل على كفاءة المصرف الإسلامي خلال سنوات البحث في إعداد الخطط المالية الخاصة ببنود إجمالي الإيرادات في قائمة الدخل، وانعكاس نتائج هذه الخطط على الأداء المالي للمصرف من خلال تحديد أهداف واضحة، وتوفير سيولة كافية، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة، وتوجيه استراتيجية الشركة نحو تحقيق أهدافها المالية.

- **تحليل التخطيط المالي وتقييمه لبنود إجمالي المصروفات:**

من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح قيمة التقديري والفعلي لبنود إجمالي المصروفات بقائمة الدخل خلال سنوات البحث ومدى انحراف التقديري عن الفعلي.

جدول رقم (5): قيمة بنود إجمالي المصروفات التقديرية والفعلية خلال الفترة (2021_ 2024).

البيـــان	الفعلي	التقديري	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
2021	65,458,182	40,728,076	(24,730,106)	161%
2022	92,040,544	82,546,958	(9,493,586)	112%
2023	100,922,830	86,321,951	(14,600,879)	117%
2024	141,724,676	149,705,498	7,980,822	95%
متوسط الانحراف			(10,210,937)	95%



شكل رقم (5): يوضح مدى الانحراف في قيمة إجمالي المصروفات خلال السنوات (2021-2024).

من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح قيمة بنود إجمالي المصروفات التقديرية والفعلية خلال فترة البحث، يمكن ملاحظة أن متوسط نسبة الفعلي إلى التقديري تصل إلى (95%) ولذلك فإن نسبة الانحراف قدرت بما نسبته (5%)، وهذا يعني أن التخطيط المالي لبنود إجمالي المصروفات كان فعالاً خلال فترة البحث، ويمكن ملاحظة أنه خلال سنة (2021) كان مقدار الانحراف بالسالب، حيث وصل إلى (161%) بين التقديري والفعلي، بسبب الزيادة الكبيرة في قيمة إجمالي المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية في سنة (2021)، حيث كانت هذه الزيادة في بند المصروفات الإدارية والعمومية وخاصة مصاريف الكهرباء بنسبة زيادة (226%)، ومصاريف السويفت بنسبة (400%)، ومصاريف التدريب بنسبة (554%)، وفي سنة (2022) كانت نسبة الفعلي من التقديري ما نسبته (112%)، حيث كان الانحراف بالسالب بما نسبته (12%) ناتجة عن زيادة القيم الفعلية عن القيم التقديرية وخاصة في مصاريف المكافآت المقطوعة بنسبة زيادة (470%)، ومصاريف مجلس الإدارة بنسبة زيادة (315%)، ومصاريف صيانة أجهزة الكمبيوتر بنسبة زيادة (606%)، وفي سنة (2023) ارتفعت نسبة الفعلي عن التقديري ووصلت إلى (117%)، وبذلك أصبحت نسبة الانحراف السالب (17%)، وكانت أعلى نسبة زيادة للمصروفات الفعلية في بند مصاريف منظمة سفن مراقبة الملاحة بنسبة (448%)، ومصاريف الويسترن يونيون بنسبة زيادة (1698%) وفي سنة (2024) كانت نسبة الفعلي الى التقديري ما نسبته (95%) وبذلك تكون نسبة الانحراف بنسبة وقدرها (5%)، وهذا يدل على كفاءة الإدارة في إعداد الخطط المالية للمصروفات في هذه السنة.

ومن خلال تحليل المصروفات في قائمة الدخل التقديرية وتقييمها خلال سنوات البحث نلاحظ أن إدارة المصرف لم تنجح في إعداد تخطيط جيد في بنود المصروفات إما لتغير الأسعار أو في دقة التخطيط أو ظهور أوجه صرف لم تؤخذ في الاعتبار عند إجراء عملية التخطيط المالي للمصروفات، وانعكاس نتائج هذه الخطط على الأداء المالي للمصرف.

النتائج:

وقد توصل البحث فيما يتعلق بعلاقة التخطيط المالي، ودوره في تحسين الأداء المالي للمصارف، والآثار المحتملة للتخطيط على أداء تلك المؤسسات، إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- اعتماد المصرف في إعداد الخطط المالية الخاصة به على خبرة المكلفين بإعدادها بشكل كبير وعدم استعمال الأساليب العلمية للتخطيط المالي.
- يعتمد المصرف على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال أدوات التخطيط المالي وذلك لتحسين أدائه.
- للتخطيط المالي دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه من خلال تحليل الانحرافات والإجراءات التصحيحية.
- تدني التنبؤ بالتدفقات النقدية الخارجة والذي انعكس بدوره على تقدير قيمة المصروفات، مما أثر على صافي الدخل.
- التأثر الواضح في أرباح المصرف نتيجة ارتفاع في قيمة المصروفات، وهذا ما بينته الموازنات التقديرية ومقارنتها بالقيم المحققة فعلاً.
- عدم وجود تخطيط مالي فعال لبعض بنود المصروفات مما أدى إلى ارتفاع واضح في بعض بنود المصروفات حيث كان هذا الارتفاع له أثر في انخفاض أرباح المصرف.

- عدم إجراء مقارنة ودراسة للانحرافات الناتجة عن الفرق بين القيم الفعلية والقيم التقديرية ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها، ومحاولة عدم تكرارها في سنوات لاحقة.

وقد أثبت التحليل والتقييم للخطط المالية الذي قام على المعلومات والبيانات الواردة من إدارة المصرف الإسلامي الليبي، ومقارنتها بالقوائم المالية خلال فترة البحث فقد ثبت صحة الفرضية التي جاء بها البحث والمتمثلة في:

{إن استخدام أساليب التخطيط المالي بفاعلية في المصارف الإسلامية سوف ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المالي لتلك المصارف}، فيمكن ملاحظة أن المصرف نجح في إجراء تخطيط مالي فعال في بعض بنود قائمة الدخل (الإيرادات)، ولم تنجح في بعضها الآخر وخاصة بعض بنود المصروفات بالإضافة إلى ارتفاع في بعض بنود المصروفات نتيجة التخطيط غير الجيد لهذه المصروفات وتأثيرها على أرباح المصرف، كذلك نجح المصرف في إجراء تخطيط مالي فعال لبنود المركز المالي (الأصول، الخصوم، حقوق الملكية).

التوصيات:

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء هذا البحث، عليه فإن الباحث يقترح جملة من التوصيات التي من شأنها أن تعمل على تحسين كفاءة الأداء المالي والرفع من إنتاجية وربحية المصرف وهي كالآتي:

- بناء على الدور الذي تلعبه الخطط المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف نوصي بالحرص على دقة البيانات والمعلومات المحاسبية، وتحسين كفاءة العاملين بالمصرف بالدورات التدريبية التخصصية، والاستعانة بخبراء في مجال إعداد الخطط المالية الملائمة لإمكانيات المصرف.
- العمل على تحسين جودة خدمات المصرف وتطوير الخدمات المصرفية لإيجاد بيئة تنافسية جيدة لمالها من تأثير على السمعة ومن ثم الإيرادات.
- الاهتمام بالخطط المالية بوصفها أداة لتقييم ومتابعة تنفيذ الأهداف.
- الاهتمام الكامل بالتدفقات النقدية، ووضع خطط دقيقة للتنبؤ بها.
- يجب أن تتسم الخطط المالية بالمرونة بحيث تسمح بتعديلها طبقاً للظروف الاقتصادية.

المراجع:

محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2006).

محمد قاسم الفيرواني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط 3، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).

عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، (عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008).

فيصل محمود الشواشرة، مبادئ الإدارة المالية، (عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013).

محمد عبدالفتاح باغي، مبادئ الإدارة المالية، ط 2، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).

مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، (عمان، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2008).

عبدالقادر شلالي، قرومي حميد، محاضرات منهجية في مقياس الاستراتيجية والتخطيط المالي، جامعة البويرة، 2016.

راضي، محمد سامي، المدخل الحديث في اعداد الموازنات، (الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001).