

العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية

(دراسة حالة بنك صفوة) بنك الإنماء الصناعي سابقا

The relationship between the application of the principles of Total Quality Management and the success of the transition plan to Islamic banking

Case study of Safwa Bank (formerly industrial development bank)

ط، د جناد سارة

مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، s.djennad@univ-boumerdes.dz

تاريخ القبول: 2024/11/29

تاريخ الاستلام: 2024/08/11

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية من خلال دراسة حالة بنك صفوة او بنك الإنماء الصناعي سابقا، وتحليل التغيرات التي حدثت في بنك الانماء الصناعي قبل وبعد التحول تحديدا بعد ضبط كل الجوانب الإدارية والمعلوماتية والمادية المناسبة. وقد خلصت الدراسة ان من خلال عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم وضع خطة مناسبة لتحول الى الصيرفة الإسلامية، من خلال الاطلاع على الممارسات الجديدة وبناء هيكل تنظيمي وتقسيم المسؤوليات بشكل مناسب يحقق الغاية من التحول.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، خطة، التحول، الصيرفة الإسلامية، بنك صفوة.

تصنيف JEL: J65، L1، G21.

Abstract:

The study aims to determine the relationship between the application of the principles of Total Quality Management and the success of the transition plan to Islamic banking by studying the case of Safwa bank or Industrial Development Bank previously, and analyzing the changes that occurred in Industrial Development Bank before the transformation and after the transformation, specifically after adjusting all the appropriate administrative, informational and material aspects

The study concluded that through the elements and principles of Total Quality Management, an appropriate plan for switching to Islamic banking is being developed, through familiarization with new practices, building an organizational structure and dividing responsibilities appropriately to achieve the goal of transformation

Keywords: Total Quality Management, Plan, transformation, Islamic banking, Safwa bank.

JEL Classification: J65، L1، G21.

1. مقدمة:

تركز المؤسسات المالية المصرفية على التطوير في جميع جوانبها العملية من خلال استعمال أساليب جديدة في العمل، وهذا بدوره يحتاج الى التغيير في الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية وتوفير بيئة مناسبة من خلال التخطيط الجيد، وبالتركيز على المصارف التقليدية الراغبة في التحول الجزئي او الكلي الى مصارف الإسلامية فهي تحتاج الى خطة واضحة ومدروسة تحققها إدارة الجودة الشاملة من خلال عناصرها ومبادئها وأهدافها.

1.1 إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق، يُمكن طرح الإشكالية التي تتمحور في السؤال الرئيسي التالي:

هل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في نجاح خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية؟

2.1 تساؤلات الفرعية : وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع التساؤلات التالية :

-ماهي أفضل الطرق للتحول الى الصيرفة الإسلامية؟

-ما العلاقة التي تجمع بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الى الصيرفة الإسلامية؟

-هل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نجاح تحول بنك الانماء الصناعي (بنك صفوة) ؟

3.1 فرضيات الدراسة: من أجل معالجة مشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- يعد التحول الكلي من أفضل الطرق المعتمدة للتحول الى الصيرفة الإسلامية نظرا لاستبدال كافة معاملات المصرف ونشاطه بمعاملات متوافقة مع الشريعة الإسلامية مع التغيير في النظام الداخلي للبنك وعقد تأسيسه وهيكله التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي.

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة كألية لوضع خطة مناسبة لتحول الكلي الى الصيرفة الإسلامية من خلال الاهتمام بالجوانب المادية والإدارية والتنظيمية والمعلوماتية المناسبة لذلك.

-نعم أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نجاح تحول بنك الانماء الصناعي من خلال توفير العناصر الأساسية للممارسة العمل المصرفي الإسلامي مما أدى الى ممارسة العمل بشكل صحيح وبالتالي تحقيق أرباح.

4.1 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في ابراز أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث مبادئها وعناصرها وأهدافها التي تساعد في اعداد خطة مناسبة لتحول وتحقيق دوافع التحول الى الصيرفة الإسلامية.

5.1 الهدف من الدراسة: يكمن الهدف من الدراسة في:

-الإشارة الى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيقها وأهدافها

-تحديد الفروق الأساسية بين التحول الجزئي والتحول الكلي وأهمية هذا الأخير.

-تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الى الصيرفة الإسلامية

-تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نجاح تحول بنك الانماء الصناعي (بنك صفوة)

6.1 منهجية الدراسة: للإجابة على السؤال الرئيسي لدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظواهر ووصفها وتحليلها بطريقة علمية، للوصول إلى تفسير منطقي للإجابة على الإشكالية المطروحة. ووصولاً إلى الأهداف المسطرة.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تحاول المؤسسات التحسين من طريقة عملها وتنمية قدرات افرادها بما يتناسب مع طبيعة عملها، عن طريق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للوصول الى الأهداف المسطرة هذا بدوره يتطلب ويحتاج الى ممارسات وإطار مناسب للعمل وهذا ما تحققه إدارة الجودة الشاملة.

1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) طريقة لتحسين الممارسات التقليدية للقيام بالأعمال المبتكرة في المؤسسة ، وهي تقنية تضمن بقاء المؤسسة في المنافسة، عن طريق تغيير تصرفات الإدارة و تحويل ثقافتها وممارسات المنظمة بأكملها بشكل يناسب الممارسات الجديدة او الاعمال الجديدة ، يمكن تجزئة المصطلح الى ثلاث عناصر أساسية وهي الإدارة والجودة والشمولية ، حيث تقوم الإدارة على طريقة التعامل والتحكم في زمام الأمور، وتقوم الجودة على خلق تميز في ممارسة العمل، اما الشمولية تعني الالمام بجميع الجوانب، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التحكم والتعامل التي تخلق تميز في ممارسة العمل مع الالمام بجميع الجوانب (besterfield, 2012, p. 1).

ويعرفها " ODGERS " على أنها طريقة يتم من خلالها إحداث تغيرات أساسية في سلوكيات وكفاءات الأفراد والمدربين والتحسين من مستواهم بشكل مستمر مما يسمح للمؤسسة بالتطور واعتماد أساليب عمل جديدة. (خديجة، 2020-2021، صفحة 27).

وبالتالي يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة هي طريقة او مجموعة من العمليات تقوم بها المؤسسة للزيادة من كفاءة العاملين والمسؤولين بما يزيد من كفاءة وفعالية العمل ويسمح للمؤسسة بإعتماد أليات وأساليب جديدة في العمل.

2.2 العناصر الاساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج انجاح إدارة الجودة الشاملة الى تركيز على عدة جوانب أهمها تطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة والتركيز على اهداف إدارة الجودة الشاملة حيث يوضح الجدول التالي العناصر الاساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (1): العناصر الاساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الوصول الى اهداف إدارة الجودة الشاملة
-التركيز على المتعاملين والعاملين الداخليين والخارجيين في المؤسسة. -التركيز على العمليات التي يجب على المؤسسة القيام بها مثل ما يتم التركيز على النتائج المرغوب الوصول اليها. -الوقاية من الاخطار الناتجة عن العمليات الجديدة في المؤسسة. -تعبئة خبرات القوى العاملة.	-تخصيص الامكانية البشرية والمالية والمعلوماتية المناسبة. -تحديد السلطات والمسؤولية حسب الكفاءة والخبرة. - تحليل احتياجات المتعاملين مع المؤسسة. -استخدام خطة لتحسين من نظام القياس في محاسبة المديرين والعاملين.	-اكتساب قدرة على الاستمرارية والتواصل السليم في السوق المصري. -تأكيد تفوق البنك من خلال اساليبه الجديدة. -سد الفجوة بين الاشباع الحالي وتطلعات العميل لمستوى اشباع أفضل.

- اتخاذ القرارات المرتكزة على واقع وبيئة عمل المؤسسات مع إعطاء فرصة لمساهمة العاملين لابتدا رأيهم في اهم الاختلالات التي تحدث في العمل.	- محاولة إزالة الحواجز التي تواجه ممارسة الاعمال.	- تحسين الوضع التنافسي. -التنوع في الخدمات المقدمة.
---	---	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: (وسيلة، 2009، الصفحات 34-36)

3. ماهية التحول الكلي الى الصيرفة الإسلامية:

استجابة المصارف التقليدية للطلب المتزايد للزبائن الراغبين في منتجات مالية إسلامية من خلال انشاء نوافذ إسلامية وفروع بعد محاولة توفير بيئة تناسب عمل هذه الأخيرة، ومنها من تحولت كلياً الى مصارف إسلامية.

1.3 مفهوم التحول الى الصيرفة الإسلامية:

قبل التطرق الى تعريف التحول الى الصيرفة الإسلامية يجب تعريف ما يلي:

تعريف التحول: لغة: التغيير من حالة إلى حالة أخرى مختلفة (رواس قلعي، وقنيبي، 1998، صفحة 92)
تعريف المصارف الإسلامية: وسيط مالي يعمل على تجميع الأموال وتوظيفها بما يتوافق مع ضوابط الشريعة الإسلامية بشكل يحقق النمو الاقتصادي (حرك، 2013، صفحة 29)

تختلف المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية في كون الأخيرة وسيط مالي قائم على بيع وتحصيل الاموال بأموال أكبر منها (الرحمان، 2010، صفحة 306) اما المصارف الإسلامية تعمل على توظيف الأموال واستثمارها للحصول على عوائد منها في إطار قواعد الشريعة الإسلامية (جزار بديدة اميمة و بشكير عابد، 2022، صفحة 249)

التحول الى الصيرفة الاسلامية: هو تغيير أسس المصارف التقليدية للعمل وفق أسس الشريعة الإسلامية عن طريق وضع هيكل تنظيمي واداري ومالي، أي التخلي عن المعاملات المحظورة شرعا والانتقال الى معاملات مقبولة شرعا (عمار أحمد عبد الله، 2009، صفحة 31)

يوضح الشكل التالي طرق التحول الى الصيرفة الإسلامية:

الشكل رقم (1): طرق التحول الى الصيرفة الاسلامية

ادوات التمويل الاسلامي	التغير الجزئي	طرق التحول الى الصيرفة الاسلامية
صناديق الاستثمار		
نوافذ اسلامية		
فروع اسلامية		
التدريجي	التغير الكلي	
دفعة واحدة		

المصدر: (احمد، 2022، صفحة ص243)

انطلاقاً من الشكل أعلاه يتضح انه يمكن للبنوك التقليدية التحول الجزئي عن طريق إنشاء النوافذ الإسلامية التي تعرف بانها قسم لتقديم التمويل أنشأتها مؤسسة مالية تقليدية لتقدم منتجات وخدمات إسلامية للعملاء الذين يفضلون التمويل الإسلامي، تعمل وفقاً لشروط وتعليمات تصدرها البنوك المركزية. حيث يتم تحديد بعض الشروط العامة للبنوك التقليدية لفتح النوافذ الإسلامية. وشروط خاصة بفتح فرع إسلامي أي قسم اداري منفصل يضم موظفون مؤهلون. (Salh, 2019, p. 2)

او التحول من خلال توفير بعض الأدوات المالية الإسلامية مثل المربحة والاجارة كما اعتمدت بعض المصارف التقليدية على فكرة التحول الكلي بغرض تحويل بنك تقليدي إلى إسلامي من امثلة ذلك مصرف الجزيرة الإسلامي (خوالد، 2024)

او الاعتماد على انشاء صناديق استثمار التي تعتبر وعاء مالي لجمع أموال المستثمرين وتوظيفها من قبل الجهة المنشئة لصندوق بما يتوافق مع احكام ومبادئ الشريعة على ان يتم منح المستثمرين أوراق استثمارية تمثل حصة في رأس المال ويوزع الربح حسب الاتفاق. (رضا،، صفحة 91)

2.3 أهمية ودوافع التحول الكلي الى مصارف إسلامية:

1.2.3 أهمية التحول الكلي الى صيرفة إسلامية:

تظهر أهمية التحول الكلي في استبدال كافة معاملات المصرف ونشاطه بمعاملات متوافقة مع الشريعة مع تغيير في النظام الداخلي للبنك وعقد تأسيسه وهيكله التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، على عكس التحول الجزئي الذي يحتفظ بالممارسات التقليدية ، وبالتالي أفضل الممارسات المالية الإسلامية ستظهر من خلال التحول الكلي لان الأساليب الأخرى لا تضمن معاملات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية كليا كون أن المصرف مستمر في نشاطه التقليدي (دعاء شاكر محمود و حسين رضا مهدي، 2022، صفحة 5)

2.2.3 دوافع التحول الكلي الى صيرفة إسلامية: والتي يمكن توضيحها من خلال العناصر التالي: (خديجة و الرزاق، 2015، الصفحات 31-35)

- ✦ دوافع شرعية وربحية: التوقف عن الممارسات المخالفة للشريعة الإسلامية ومنع التعامل بالفائدة وتحقيق أرباح من خلال استغلال الفوائض المالية في الدول الإسلامية وتوظيفها بشكل يحقق أرباح.
- ✦ دوافع تنافسية: تتميز المصارف الإسلامية بقدرتها على تغيير وتطوير أدوات التمويل الإسلامي والاعتماد على صيغ جديدة مقارنة بالبنوك التقليدية وهذا ما يجعلها محور للمنافسة.
- ✦ دوافع تنموية: من خلال العمل على تحقيق التنمية والنمو الاقتصادي من خلال اعمار الأرض والعمل على التوزيع الأمثل للثروة وذلك من خلال الزيادة من حجم المدخرات واستثمارها في مجالات اقتصادية مختلفة لتحقيق عائد (المالية، 2023، صفحة 14).
- ✦ دوافع احتياطية للمحافظة على عملاء المصرف: تلبية احتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية متنوعة،

4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحول الى الصيرفة الإسلامية

يحتاج التحول الى التخطيط الجيد ووضع طريقة ونموذج واضح لتحول

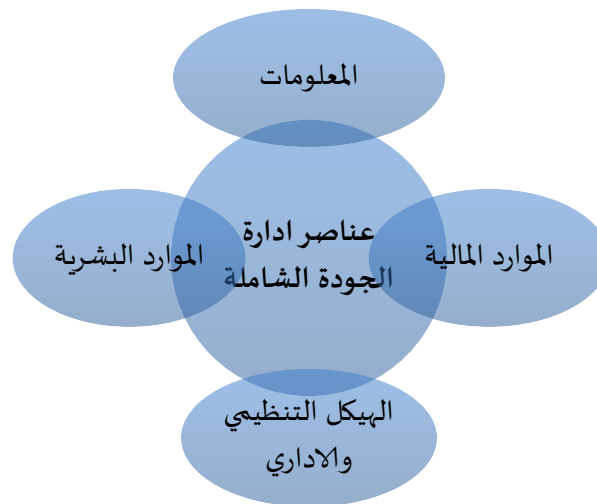
1.4 خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية : تعد الخطة التي يتم من خلالها احداث تغيير جذري في إدارة اعمال المصارف وأهدافها وانشطتها لممارسة نشاط منظم ومهيكل لتمكن من المنافسة (Ansoff, 1971) وهنالك من عرفها على انها: طريقة وعمليات إدارية يتم من خلالها استغلال موارد المنظمة بطريقة تؤدي للوصول الى أهداف عن طريق مجموعة من الخطوات، للبقاء في البيئة التنافسية التي تحيط بالمؤسسة (IGTS, 2024)

اي باختصار خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية هي خطوات وقرارات تتبعها وتصدرها المؤسسة لتوفير بيئة ملائمة للعمل الجديد بما يحقق الأهداف المراد الوصول اليها أهمها البقاء قيد المنافسة.

2.4 علاقة إدارة الجودة الشاملة في نجاح خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية :

قبل التطرق الى علاقة إدارة الجودة الشاملة في نجاح خطة التحول الى الصيرفة الإسلامية يجب تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 02: عناصر إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد بتصرف على: (وسيلة، 2009، صفحة 36)

وانطلاقاً من الشكل السابق ولتوضيح العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والعناصر التي تحتاج المصارف التقليدية تحقيقها للتحول الى الصيرفة الاسلامية يمكن الخروج بالعلاقة التالية: (الجبوري، 2016، الصفحات 108-105)

- تحقق إدارة الجودة الشاملة تنمية الموارد البشرية: باعتبار ان العنصر الرئيسي المسؤول عن تحقيق الأرباح هو العنصر البشري باختلاف وظائفه ومسؤولياته وحتى تحقق المصارف الإسلامية أهدافها او تجني أرباح يجب ان يتوفر العنصر البشري الذي تتوفر فيه الكفاءة الفنية والشرعية والقادرة على فهم طبيعة العمل وإيجاد الفرص الاستثمارية الملائمة

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على توفير المعلومات الخاصة بممارسة العمل المصرفي الاسلامية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاطلاع على الممارسات الجديدة التي ستقوم بها المؤسسة ومعلومات خاصة بالتسيير مثل القوانين والقواعد والإجراءات التقنية ومعلومات خاصة بالمنتجات والخدمات التي سيتم تداولها، باعتبار ان المصارف الإسلامية تختلف عن المصارف التقليدية من حيث الوظائف الإدارية حيث تضم المصارف الإسلامية هيئات رقابة شرعية تتكون من مختصين في الفقه والقانون والقضايا الاقتصادية المعاصرة، ونقصد هنا بهيئات

الرقابة الشرعية الجهة المعنية بتقديم فتاوى شرعية بخصوص المعاملات المالية الإسلامية التي تمثل أداة ذات وزن كبير في سير المؤسسة المصرفية الإسلامية كما انها تقدم في نهاية كل سنة مالية تقريراً يفصح عن التزام البنك بالقواعد الشرعية، وفي حالة اختلاف وجهات نظر الفقهاء من حيث الالتزام الشرعي من عدمه يتم اللجوء الى اتحاد المصارف الإسلامية للفصل في القضية.

-الانتشار الجغرافي وتحديد المكان المناسب لممارسة عمل المصارف الإسلامية: سواء المصارف او الفروع الإسلامية تسعى الى الإدارة الجيدة لأعمالها من خلال الانتشار وتغطية أكبر قدر من المجتمع من خلال توفير الخدمات المالية الإسلامية في أقرب الأماكن التي تستقطب المتعاملين ولا يتم ذلك الا من خلال الانتشار الجغرافي في المجتمعات.

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تخصيص الموارد المالية المناسبة : يجب تخصيص مبلغ ليكون رأسمال النواذ والفروع الإسلامية التابعة للمصرف التقليدي أو فروعها المختلفة بحيث تستطيع النافذة تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بهامش من الاستقلالية عن رأسمال المصرف أو الفرع التقليدي كما يجب تخصيص رأس مال مناسب للمصارف التقليدية الراغبة في التحول الكلي الى مصرف إسلامي من خلال رفع رأس المال . (الدخيل، صفحة 53).

-اعداد الهيكل التنظيمي المناسب: ان التحول الى الصيرفة الإسلامية يتطلب إطار منظم من طرف خبراء، لتصميم الهياكل التنظيمي يحدد من خلاله العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب الإدارية، والوظائف التنفيذية والاستشارية والسلطات العليا، مع تحديد لوائح ونظم العمل الخاصة بالأنشطة والأفراد.(الشيخ، صفحة 77)

5. تجربة بنك الإنماء الصناعي سابقا بعد التحول الكلي الى بنك صفوة:

قام بنك الإنماء الصناعي سابقا بالتحول كلياً الى بنك صفوة الإسلامي وهذا وفق خطة واضحة بعد إحداث تغيرات هيكلية وإدارية ومالية على مستواه لتنفيذ عملية التحول

1.5 إجراءات تحول بنك الانماء الصناعي الى بنك صفوة الإسلامي

1.1.5 تعريف بنك صفوة الإسلامي : (بنك الأردن دبي الاسلامي سابقاً) بدء العمل بصفته بنك إسلامي بتاريخ 2010/1/17 وفقاً لتعليمات وقوانين البنك المركزي الأردني وهو مسجل بصفته البديل القانوني لبنك الإنماء الصناعي والذي تم تأسيسه بموجب القانون رقم 5 لسنة 1972 والمُلغى بموجب قانون رقم 26 لعام 2008. يقدم البنك المنتجات البنكية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية في مجموعة من الفروع التي بلغ عددها أربعة وثلاثون فرعاً منتشرة في معظم أنحاء المملكة في بدية تأسيس البنك (موقع عين الرياض، 2023) وفي تاريخ 17 ماي 2017 بموجب قرار الهيئة العامة في اجتماعها الغير العادي تغيير اسم بنك الأردن دبي الإسلامي ليصبح بنك صفوة الإسلامي (الاسلامي، 2017، صفحة 8)

1.5 2. إجراءات تحول بنك الانماء الصناعي الى (بنك صفوة الإسلامي)

تم توقيع اتفاقية بين شركة الأردن دبي وبنك دبي الإسلامي وبنك الإنماء الصناعي وذلك بحضور محافظ البنك المركزي الاردني.

"وبموجب الاتفاقية يقوم التحالف الأردني-الإماراتي بالاستثمار في بنك الإنماء الصناعي عن طريق الاكتتاب بزيادة رأس ماله بواقع 26 مليون سهم عن طريق الاكتتاب الخاص بحيث تمتلك مجموعة الشركاء الجدد

52 بالمائة من رأس مال البنك الجديد وذلك بهدف إعادة اطلاقه كمؤسسة مصرفية اسلامية بمعايير عالمية تقدم المنتجات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية للسوق الأردني تحت اسم "بنك الأردن دبي الإسلامي".

"وباعتبار ان التحول من خارج البنك نظرا لتملكه من طرف خارجي تم إعادة هيكلة بنك الإنماء الصناعي وفقا للممارسات المتعارف عليها عالمياً وذلك بالاستفادة من خبرات بنك دبي الإسلامي في ابتكار منتجات تمويلية متوافقة مع الشريعة الإسلامية" (الامارات، 2023)

يوضح الجدول التالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الإنماء الصناعي لتحويله الى بنك صفوة الإسلامي

الجدول رقم (2): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الإنماء الصناعي لتحويله الى بنك صفوة الإسلامي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك صفوة
توفير الإمكانيات البشرية والمالية المناسبة
-زيادة رأس ماله بواقع 26 مليون سهم - الاستفادة من خبرات بنك دبي الإسلامي في التسيير -قامت إدارة رأس المال البشري بعدة أنشطة لتطوير الموارد البشرية مثل: • دراسات محلية للسوق الأردني لتحديد منافع ومزايا الموظفين بالإضافة الى دراسة أفضل الممارسات المحلية للهيكل التنظيمية والدرجات الوظيفية. • تطوير اجراءات التوظيف لتشمل اخضاع المرشحين لامتحانات لقياس درجة الذكاء والمهارات الإحصائية واللغة الإنجليزية
الهيكل التنظيمي والإداري
تعيين: -رئيس مجلس الإدارة وممثل شركة الاتحاد الإسلامي للاستثمار -5 أعضاء ممثلين لشركة الاتحاد الإسلامي للاستثمار -تعيين هيئة شرعية من 4 أعضاء -إدارة التنفيذية تضم كل من: ✦ المدير العام / الرئيس التنفيذي ✦ رئيس الخدمات المصرفية للشركات ✦ نائب الرئيس التنفيذي / رئيس العمليات المركزية ✦ رئيس ادارة المخاطر ✦ هيئة شرعية تعمل على: -تطبيق برنامج آلي للمساعدة في إنجاز التدقيق الشرعي، - إيجاد الحلول الشرعية بالتنسيق والتواصل مع هيئة الرقابة الشرعية وتزويد دوائر الخدمات المصرفية للأفراد والشركات بالموافقات الشرعية اللازمة بعد إضافة الضوابط الشرعية. - التدقيق الشرعي على مختلف الدوائر بالبنك وإنجاز خطة التدقيق المقررة. -عقد العديد من الدورات التدريبية والبرامج التدريبية بالنواحي المصرفية الشرعية لموظفي ومدراء البنك.

✦	رئيس المالية والاستراتيجيات المؤسسية
✦	رئيس الخدمات المصرفية
✦	رئيس الخزينة والاستثمار
✦	رئيس تكنولوجيا المعلومات
✦	رئيس القانونية وامانة سر المجلس
✦	رئيس الرقابة الشرعية
✦	رئيس ادارة رأس المال البشري
✦	رئيس التدقيق الداخلي
✦	رئيس الاتصال والتسويق
الانتشار الجغرافي وتعدد الفروع	
-انشاء 43 فرع تابع لبنك صفوة	
الخدمات والمنتجات الإسلامية المقدمة في بنك صفوة الإسلامي	
-خدمات الايداع:	
✦	حساب التوفير
✦	حساب جاري
✦	ودائع استثمارية
-خدمات التمويل:	
✦	المرابحة: بيع سلعة بسعر الشراء مضافا إليه ربح متفق عليه بين البائع والمشتري
✦	الاجارة: عقد بين المؤجر والمستأجر لبيع أصل معلوم بعوض معلوم،
✦	المضاربة: شراكة بين عامل وصاحب رأس المال يتفقان على اقتسام الأرباح عند تحقيقه بنسبة محددة
-توجيه الموارد المالية في:	
✦	تمويل المركبات
✦	تمويل الدراجات النارية
✦	تمويل الأراضي
✦	تمويل العقارات
✦	تمويل السفر
✦	تمول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد: (الإسلامي،، 2024)

و (خوالد، 2024)

2.5 اثار إدارة الجودة الشاملة على التحول الكلي لبنك صفوة الإسلامي

بعدما تطرقنا الى الجوانب الإدارية والمالية التي وضعها بنك الانماء الصناعي لتحول الكلي الى بنك صفوة الإسلامي سنقوم في هذا الجزء بدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على التحول الكلي:

1.2.5 التغيرات في قيمة الودائع قبل وبعد التحول :

يمكن تحديد التغيرات في قيمة الودائع في الجدول الاتي:

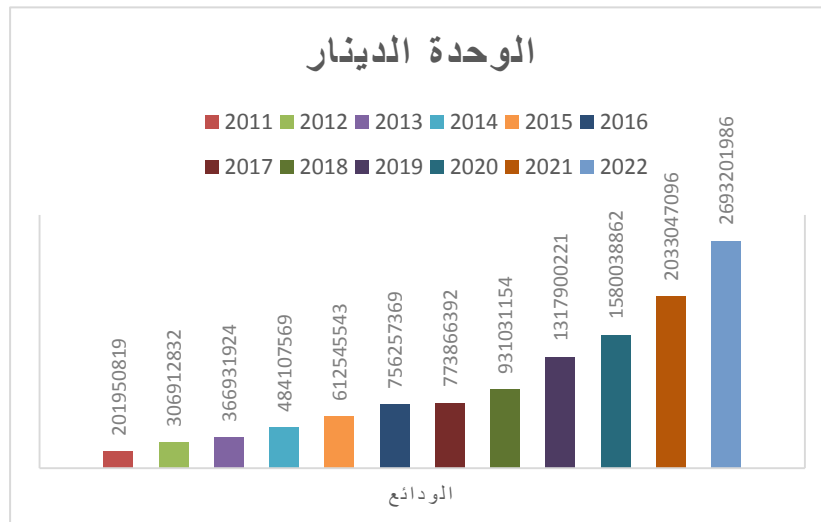
الجدول رقم (3): التغيرات في قيمة الودائع في بنك صفوة الإسلامي قبل وبعد التحول الكلي خلال 2011-2022) دينار أردني (

السنة	قيمة الودائع قبل التحول	معدل النمو	السنة	قيمة الودائع بعد التحول	معدل النمو
2011	201950819	-	2017	773866392	+2,3%
2012	306912832	+51%	2018	931031154	+20%
2013	366931924	+20%	2019	1317900221	+41%
2014	484107569	+31%	2020	1580038862	+20%
2015	612545543	+26%	2021	2033047096	+28%
2016	756257369	+23%	2022	2693201986	+32%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (الإسلامي، 2022-2011)

وعليه يمكن تمثيل الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): تطور قيمة الودائع في بنك صفوة الإسلامي خلال 2011-2022



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد رقم 3

انطلاقاً من الجدول والشكل السابقين نلاحظ خلال الفترة 2011-2016 ارتفعت قيمة الودائع من 201950819 الى غاية 756257369 دينار اردني بمعدلات نمو متزايدة وبعد التحول وتحديدًا خلال الفترة 2017-2022 استمر الارتفاع في قيمة الودائع من 773866392 الى 2693201986 دينار اردني ويمكن تفسير هذا بنجاح خطة المصرف في التحول من خلال جذب المزيد من المتعاملين تحديدًا المودعين لادخار أموالهم في البنك بدل اكتنازها وهذا ناتج عن مجهودات المصرف في ضبط الجوانب المادية والبشرية والإدارية والتنظيمية المناسبة للعمل المصرفي الإسلامي .

2.2.5 التغيرات في قيمة التمويل والاستثمار :

يمكن تحديد التغيرات في التمويل والاستثمار في الجدول الآتي:

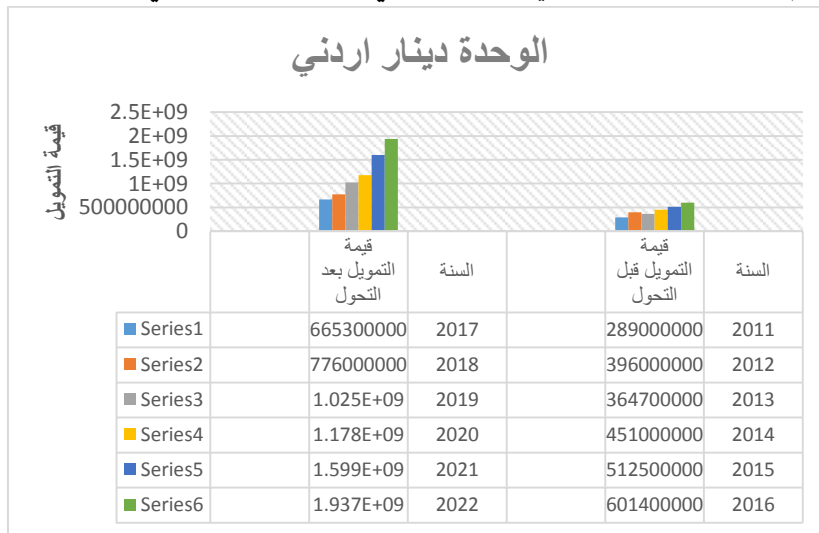
الجدول رقم (4): التغير في قيمة التمويل والاستثمار في بنك صفوة الإسلامي خلال 2011-2022 (دينار أردني)

السنة	قيمة التمويل قبل التحول	معدل النمو	السنة	قيمة التمويل بعد التحول	معدل النمو
2011	289000000	-	2017	665300000	+11%
2012	396000000	+37%	2018	776000000	+17%
2013	364700000	-7.9%	2019	1025000000	+32%
2014	451000000	+23%	2020	1178000000	+15%
2015	512500000	+13%	2021	1599000000	+36%
2016	601400000	+17%	2022	1937000000	+21%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الإسلامي، 2022-2011)

وعليه يمكن تمثيل الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): تطور قيمة التمويل والاستثمار في بنك صفوة الإسلامي خلال 2011-2022



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 4

نلاحظ انطلاقاً من الشكل السابق ارتفاع قيمة التمويلات المقدمة من طرف بنك الإنماء الصناعي قبل التحول تحديداً خلال الفترة 2011-2016 مع تسجيل انخفاض خلال سنة 2013 قدر ب 7.9% أما بعد التحول خلال الفترة الممتدة من 2010-2022 ارتفعت قيمة التمويل والاستثمار في بنك صفوة بقيم معتبرة وبمعدلات نمو متزايدة ويمكن تفسير ذلك بتفوق البنك من خلال أساليبه الجديدة في التمويل بجذب المزيد من الأفراد والشركات الراغبة في الحصول على التمويل

3.2.5 تطور الأرباح: يمكن تحديد التغيرات في الأرباح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): تطور الأرباح في بنك صفوة الإسلامي خلال 2011-2022 (دينار أردني)

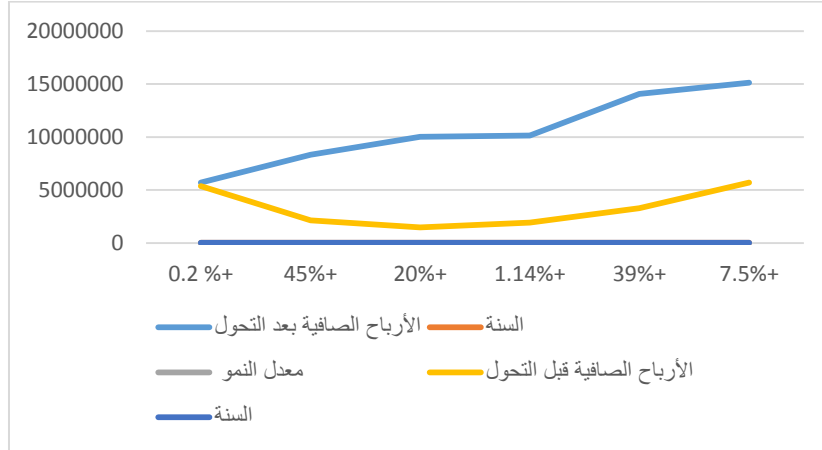
السنة	الأرباح الصافية قبل التحول	معدل النمو	السنة	الأرباح الصافية بعد التحول	معدل النمو
2011	5351520	-	2017	5706774	+0.2%
2012	2134899	-60%	2018	8321979	+45%
2013	1470591	-31%	2019	10012319	+20%

+%1.14	10127139	2020	+%30	1922813	2014
+%39	14060320	2021	+%70	3281927	2015
+%7.5	15112021	2022	+%73	5697316	2016

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الإسلامي، 2022-2011)

وعليه يمكن تمثيل الشكل الآتي:

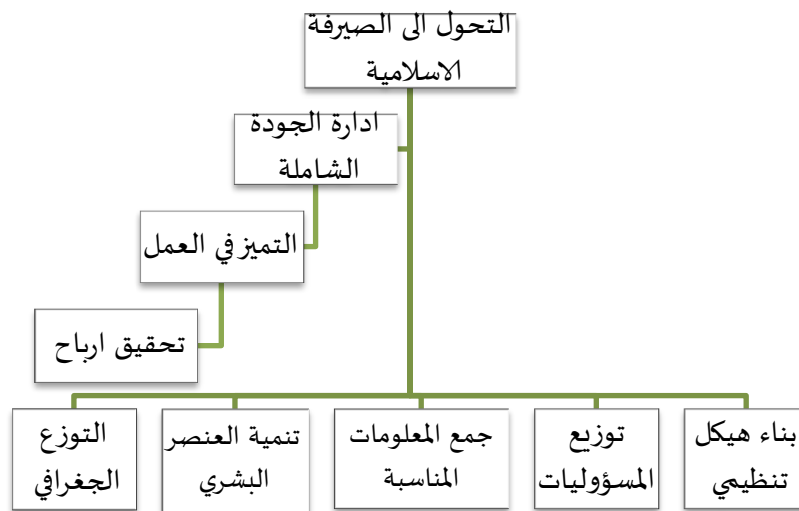
الشكل رقم (5): منحنى تطور الأرباح في بنك صفوة الإسلامي خلال 2011-2022 (دينار أردني)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم 5

انطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ انخفاض الأرباح قبل تحول البنك خلال الفترة 2011-2016 ليشهد بعد ذلك البنك ارتفاعاً في أرباحه بمعدلات نمو متزايدة بعد التحول خلال الفترة 2017-2020 ويفسر هذا بنجاح استراتيجية البنك في التحول من خلال تحقيق الهدف الرئيسي وهو الربح وانطلاقاً مما سبق يمكن الخروج بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحول إلى الصيرفة الإسلامية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتحول إلى الصيرفة الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحثة

تركز ادارة الجودة الشاملة على خلق تميز في الخدمات المقدمة في المصرف من خلال نظام متكامل يتوافق مع استراتيجية عمل واضحة المعالم تشمل كل الأطراف الذين لهم العلاقة مع البنك. سواء العاملين من خلال تقديم التوجيه والإرشاد داخل البنك، مما يسمح لهم بممارسة العمل بشكل صحيح وتنفيذ كل العمليات بفعالية بما في ذلك طرق تقديم الخدمات المصرفية لزبائن. (الاسلامي، تقرير السنوي لبنك صفوة الاسلامي ، 2017، صفحة 21)

6. خاتمة:

ان إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المناسبة لإعداد خطة تحول المصارف التقليدية الى مصارف إسلامية من خلال اعداد العنصر البشري والمورد المالي والهيكل التنظيمي المناسب للعمل الجديد، غير ان أهدافها ومبادئها تتوافق مع اهداف التحول الى الصيرفة الإسلامية من خلال العمل على تفوق البنك من خلال اساليبه الجديدة وتحسين الوضع التنافسي له.

النتائج المتوصل لها: وقد خلصت الدراسة ما يلي:

-تمزج إدارة الجودة الشاملة بين الكفاءة والفعالية من خلال توفير الممارسات التي تزيد من كفاءة العاملين بما يحقق اهداف المؤسسة

-التحول الى الصيرفة الإسلامية يحتاج الى التغيير في الأساليب التقليدية وتوفير بيئة مناسبة تتوافق مع الأساليب الجديدة الإسلامية دون وجود ثغرات تخل بالجانب الإسلامي

-يحتاج المصرف التقليدي للتحول الى مصرف إسلامي الى وضع خطة مناسبة تتضمن خطوات وقرارات تصدرها المؤسسة.

-تعمل إدارة الجودة الشاملة على الممارسات الجديدة وبناء هيكل تنظيمي وتقسيم المسؤوليات وتحديد الكفاءات البشرية المناسبة لذلك.

-هناك علاقة تكاملية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتميز في ممارسة العمل

- اعتمد بنك الانماء الصناعي على وضع خطة مناسبة للتحول من خلال التركيز على العاملين الداخليين والخارجين في المؤسسة والتركيز على العمليات التي يجب على المؤسسة القيام بها أهمها توزيع المسؤوليات والرفع من راس المال مما أدى الى تميز في العمل وتحقيق ارباح

-مبادئ واهداف إدارة الجودة الشاملة تتوافق مع مبادئ واهداف التحول الى الصيرفة الإسلامية

-التوصيات: وبناءً على النتائج المتوصل إليها أعلاه، ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في :

-ضرورة التخطيط السليم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتمكين من تحقيق الأهداف

- ضرورة نشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير في أساليب العمل

- التنظيم الإداري أساس نجاح إدارة الجودة الشاملة والتحول الى الصيرفة الإسلامية

- تحتاج المصارف التقليدي لتحول الى وضع خطة مناسبة تتضمن خطوات وقرارات إدارية مناسبة تصدرها المؤسسة المالية

7. قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو المجدد حرك. (2013). البنوك الإسلامية ما لها وما عليها (الإصدار الطبعة الأولى). مكتبة المدينة.

احمد خلف حسين الدخيل. (بلا تاريخ). النوافذ الاسلامية في المصارف الحكومية العراقية. مجلة الدراسات الاقتصادية الاسلامية، 19(2).

الإسلامي، ب. ص. (2011-2022). التقارير السنوية لبنك صفوة الإسلامي. الاردن .

الحاج نعاس خديجة. (2021-2020). ادارة الجودة الشاملة مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة حسية بن بوعللي الشلف.

بنك صفوة الاسلامي. (2017). التقرير السنوي.

بنك صفوة الإسلامي،. (25 4, 2024). موقع بنك صفوة الإسلامي. تم الاسترداد من <https://www.safwabank.com>

جزار بديعة اميمة، و بشكير عابد. (2022). التحول نحو التمويل الاسلامي لادماج الصناعة المصرفية الاسلامية في البنوك

التقليدية الجزائرية -دراسة تطبيقية على البنك الوطني بوكالة الشلف - مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(29).

حمداوي وسيلة. (2009). الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية. مديرية النشر لجامعة قلمة.

خالدي خديجة، و بن حبيب عبد الرزاق. (2015). نماذج وعمليات البنك الاسلامي. ديوان المطبوعات الجامعية .

د. أبوبكر خوالد. (4 4, 2024). موقع جامعة باجي مختار عنابة. تم الاسترداد من <https://elearning-facsceg.univ->

[forceview=1&annaba.dz/mod/resource/view.php?id=3717](https://elearning-facsceg.univ-)

دعاء شاكر محمود، و حسين رضا مهدي. (2022). تحول المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية. البنك المركزي العراقي .

سمير رمضان محمد الشيخ. (بلا تاريخ). التطوير التنظيمي في البنوك الاسلامية اطروحة دكتورا. بوابة الرؤى الجامعية.

عزوز احمد. (2022). "دراسة تحليلية لنوافذ الصيرفة الإسلامية بالبنوك التقليدية في بعض الدول العربية"،. مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد الأول.

على عبودي نعمة الجبوري. (2016). ادارة المصارف الاسلامية . دار صفاء لنشر والتوزيع.

عمار أحمد عبد الله،. (2009). أثر التحول المصرفي في العقود الربوية. السعودية: دار كنوز اشبيليا للنشر والتوزيع.

ماهر عزيز عبد الرحمان. (2010). صيغ التمويل الاسلامية واثرها في النشاط الاقتصادي-دراسة حالة البنك الاسلامي للتنمية-. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 1 (4).

محمد رواس قلعي،، و حامد صادق قنيبي. (1998). معجم لغة الفقهاء. لبنان: دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع.

مقاتل حمزة، يحي السعيد محمد رضا،. (بلا تاريخ). صناديق الاستثمار الإسلامية بالجزائر بين الضرورة وانشاء والمتطلبات ". مجلة الاقتصاد الجديد،(العدد الثاني).

موقع IGTS. (17 4, 2024). تم الاسترداد من <https://igtsservice.com/ar/blog> تعريف الادارة الاستراتيجية .

موقع البنك المركزي الأردني. (23 11, 2023). نظام شركات التمويل. تم الاسترداد من

<https://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/12a9b545-c36c-4d7f-b4fe-1c1e28719339.pdf>

موقع عين الرياض. (23 11, 2023). تم الاسترداد من https://www.eyeofriyadh.com/ar/directory/details/8575_safwa-
.bank

–وام وكالة انباء الامارات. (23 11, 2023). تم الاسترداد من <https://wam.ae/ar/details/1395237852659>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Ansoff, I. (1971). Stratégie du Développement de L'entreprise. Edition hommes ET techniques.

besterfield, d. (2012). Total Quality Management. Dorling Kindersley (India): university Serles.

Laounia, B. (2020). Islamic Windows experiance in Algerian legislation. Journal Of Economics And Management, 4.(2)

Salh, S. A. (2019). Islamic Windows of the Conventional Banks: Challenges and Solutions4th International Legal Issues Conference. Law Department, Faculty of Law and International Relations, Soran University