



التطوير والتغيير لمواكبة المستجدات في بيئة الأعمال تجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل

إعداد وتقديم الدكتور جمال أبو عبيد

إربد - الأردن

25 - 27 / 10 / 2011

❖ تأسس بنك الإسكان عام 1973 بموجب القانون المؤقت رقم (41/73) وذلك استجابةً لخطة التنمية الثلاثية (1973-1975) التي دعت إلى تأسيس بنك متخصص في التمويل السكني للمساهمة في الحد من الأزمة السكنية آنذاك “ أي أن تأسيس البنك جاء نتيجة للمتغيرات في البيئة المحيطة “.

❖ تم تأسيس البنك كشركة مساهمة عامة أردنية برأسمال مقداره نصف مليون دينار، وقد تمت زيادة رأسماله أكثر من مرة خلال الأعوام الماضية كان آخرها في عام 2006 حيث أصبح 252 مليون دينار أردني (أي ما يعادل 355 مليون دولار) ، وقد حرصت الإدارات المتعاقبة للبنك على تعزيز قاعدة رأسماله من خلال تعزيز احتياطاته المختلفة إلى أن أصبح مجموع حقوق الملكية 1024 مليون دينار أردني كما هو الوضع في نهاية عام 2010.

❖ تحدد الهدف الرئيسي من تأسيس بنك الإسكان بموجب قانون تأسيسه في توفير التمويل اللازم للإسهام في حل المشكلة السكنية ودعم وتطوير الحركة العمرانية والإنشائية في المملكة وذلك وفقاً للاحتياجات السكنية العامة للمواطنين والخطط الإنمائية للحكومة .

❖ إلا أن أهداف بنك الإسكان اتسعت بعد إلغاء قانون تأسيسه في عام 1997 ، حيث أصبح البنك يقوم بكافة الأعمال المصرفية التي تمارسها البنوك التجارية .

❖ في عام 2000 ، وبعد أن تم التحول إلى العمل المصرفي التجاري تم تعديل اسم البنك ليصبح “ بنك الإسكان للتجارة والتمويل ” .

❖ عندما صدر قانون البنوك المعمول به حالياً (في عام 2000) كان بنك الإسكان للتجارة والتمويل في مقدمة البنوك الأردنية التي انطبق عليها مفهوم البنك الشامل .

تغيير شعار البنك في ضوء تغيير مهامه وأنشطته



اعتمد " بنك الإسكان " ولمدة تزيد على ربع قرن، شعاراً له يمثل الإطار الذي يشكل المأوى لأسرة مكونة من أب وأم وطفل.



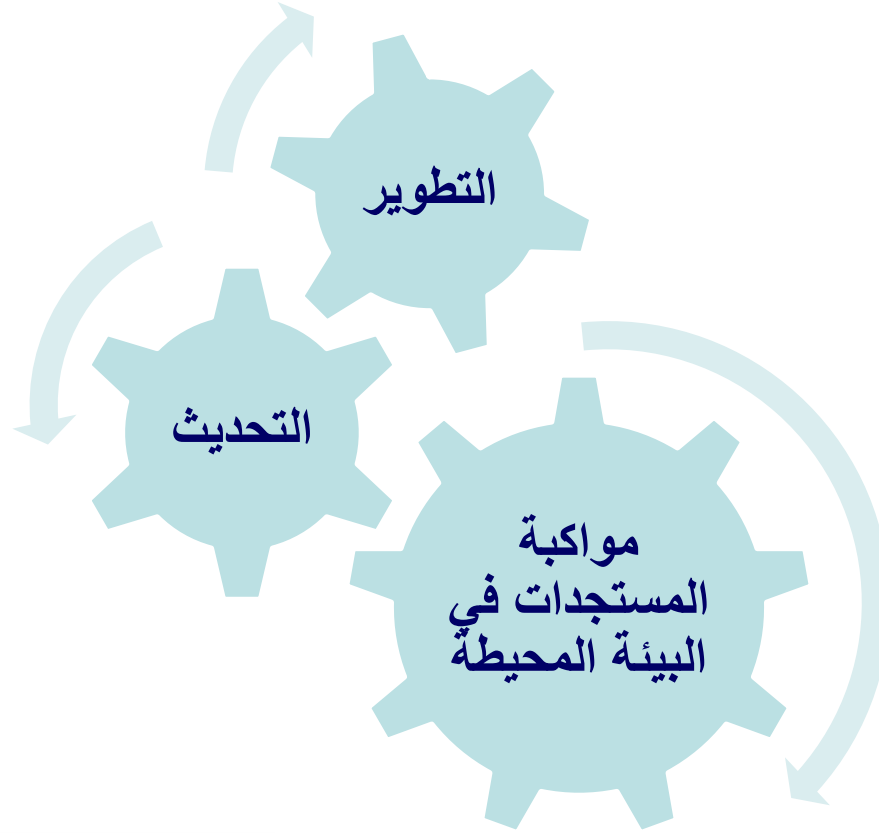
المنحنى الصاعد الأزرق محاكاة لإطلاق العنان نحو الأفق المستقبلي، ومواكبة المستجدات والمتطلبات العالمية.

الأعمدة الذهبية تمثل الأساس الراسخ والمتين والسجل التاريخي العريق، الذي أكسب البنك المصداقية والاستمرارية والقوة والمكانة المالية والأداء المتميز.

الكرة الذهبية فهي تجسد العالم، وحضور البنك وانطلاقته ومكانته المأمولة، للتأكيد على أن البنك ماضٍ قدماً نحو المستقبل مسلحاً بالامتياز الذي يمثله اللون الذهبي للمستقبل كما للماضي.

❖ لقد وعت إدارة بنك الإسكان منذ البداية أن العمل بالأساليب والطرق التقليدية قد ينجح في تمكين البنك من تحقيق أغراضه وأهدافه، ولكن ذلك سيبقى البنك في نطاقه المحدود كمؤسسة إقراض متخصصة، وحتى يتمكن البنك من العمل كمؤسسة مصرفية كبيرة تمارس كافة الأعمال المصرفية التي تمارسها البنوك الأخرى (مع إيلاء أهمية خاصة لتحقيق الأهداف التي تأسس البنك لأجلها) فإن عليه أن يخرج عن نطاق الأساليب والطرق التقليدية في العمل والإدارة، وأن يتبع أساليب حديثة ومبتكرة تتلاءم والمتغيرات والمستجدات في كافة مناحي الحياة.

❖ من منطلق ذلك كله فقد اتبعت إدارة بنك الإسكان أسلوباً مرناً ومتطوراً في الإدارة، حيث كانت تستجيب بشكل مباشر ومبكر للمتغيرات والمستجدات وتوظف هذا كله في سبيل تمكين البنك من احتلال موقع بارز ومتميز على خارطة الجهاز المصرفي الأردني من جهة، ومن وضع البنك على خارطة المصرفية العربية والدولية من جهة أخرى.



أساس النجاح والبقاء

ما هي مواصفات المصارف الناجحة ؟

1. لها رؤية إستراتيجية واضحة .
2. تهتم بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم والمشاركة في اتخاذ القرارات .
3. تهتم بالجودة الشاملة TQM في كل شيء تقوم به طبقا لمعايير الجودة العالمية “ تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا تاما وسليما من أول مرة.
4. تهتم بعملائها وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء ، وتسعى لتحقيق رضاهم من خلال خدمة أفضل من حيث الجودة والتكلفة والإتصات دائما إلى العميل ومتطلباته .
5. تعمل من خلال قيم تهتم و تركز على العمل بروح الفريق والتحسين المستمر والابتكار والإبداع واحترام الفرد وتحمل المسؤولية .
6. تهتم بالتحسين والتطوير المستمرين .

حتى تتمكن أية مؤسسة من الاستمرار في العمل والتطور ، فإن عليها مراعاة عدة عوامل من أهمها :

1. التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة .
2. المبادرة والريادة في السوق .
3. الحرص على أن يكون معدل التطور والتغيير الداخلي أعلى من مما هو لدى الآخرين .

الغزال والأسد



الأسد والغزال

في صبيحة كل يوم ، وعندما يستيقظ الأسد من نومه ، فإنه يعرف أن عليه أن يتعب وأن يبذل جهداً كبيراً حتى يبقى على قيد الحياة ، وهذا يتطلب منه أن يجري بسرعة تفوق سرعة أبطئ غزال ، وإلا فإنه " أي الأسد " سيموت جوعاً .

وفي المقابل ، عندما يستيقظ الغزال من نومه صباح كل يوم ، فإنه يعرف كذلك أن عليه أن يجتهد ويتعب ، وأن عليه أن يجري بسرعة تفوق سرعة أسرع أسد في الغابة ، وإلا فإنه " أي الغزال " سيقتل ويكون وجبة لأحد الأسود الجائعة .

ليس المهم أن تكون أسداً أو أن تكون غزالاً ، المهم أن تعرف في صبيحة كل يوم أن عليك أن تبذل جهداً يفوق الذي بذلته في أمس ، وإلا فإن نهايتك قريبة .

هذه هي سنة الحياة .

If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside , the end is near .

**التطوير والتحديث في
بنك الإسكان للتجارة والتمويل**

❖ التطوير والتغيير من المرتكزات الرئيسية للفلسفة الإدارية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، حيث يؤمن البنك بأن التطوير والتغيير هو نشاط طويل الأجل يستهدف تحسين قدرات وطاقات البنك وتمكينه من التفاعل والتجاوب مع المتغيرات والمستجدات وحل المشاكل التي تعترض عمله وذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في البنك والتركيز على زيادة فعالية الأفراد وجماعات العمل فيه ، ويأخذ التطوير والتغيير أشكالاً وأنماطاً متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:-

- أولاً : تغيير في الأعمال والأنشطة .
- ثانياً : تغيير وتطوير الأفراد القائمين بالعمل .
- ثالثاً : تطوير الهيكل التنظيمي .
- رابعاً : تغيير وتطوير النظم والإجراءات .

تطوير أو تغيير الأفراد
القائمين بالعمل ، من
خلال النقل والتعيين
والتدريب .

تغيير وتطوير في الأعمال
والأنشطة ، إما من خلال
استحداث أنشطة وأعمال
جديدة أو إلغاء بعض
الأنشطة أو تعديلها .

أشكال وأنماط التغيير والتطوير

تغيير أو تطوير على
أساليب وإجراءات العمل
المطبقة في البنك .

تطوير الهيكل التنظيمي
بما يتناسب والتغيير في
الأنشطة والأعمال

أولاً : تغيير في الأعمال والأنشطة والأسواق .

- ❖ عادة ما يتم إحداث مثل هذا التغيير إما من خلال استحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو من خلال إلغاء أعمال وأنشطة قائمة ، أو من خلال إجراء تعديلات على أعمال وأنشطة قائمة، كما أنه يمكن إحداث مثل هذا التغيير من خلال تغيير وتعديل أساليب العمل والنشاط.
- ❖ وفي هذا المجال، بدأ بنك الإسكان عمله متخصصاً بالتمويل الإسكاني، وكانت عملياته آنذاك محصورة في قبول الودائع ومنح القروض السكنية فقط، ومع مرور الزمن وبعد أن استطاع الانطلاق بنجاح ، اخذ البنك بتنويع خدماته وتطويرها عاماً بعد عام ، وذلك من منطلق إيمانه بضرورة تكامل الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه ، لأن البنك لا يستطيع المحافظة على عملائه واجتذاب عملاء جدد إذا بقيت عملياته مقصورة على عدد محدود جداً من الخدمات المصرفية إذ أن العميل يفضل التعامل مع البنك الذي يقدم له كافة الخدمات المصرفية التي يحتاجها، كذلك فإن تنوع الخدمات والأنشطة سيوفر للبنك أرباحاً ومصادر دخل إضافية تمكنه من تحقيق أهدافه .

❖ من هذا المنطلق اخذ البنك بتنوع وتطوير أعماله وأنشطته فلم يعد مؤسسة إقراض متخصصة في مجال تقديم التمويل الإسكاني ، إذ أنه أصبح يمارس كافة الأعمال التي تمارسها البنوك الأخرى، بل وتعدى ذلك لابتكار وتقديم خدمات مساندة لم تكن تقدمها البنوك العاملة في الأردن من قبل ، مثل تسديد الفواتير واستلام التحصيلات نيابة عن الغير، وعرف البنك بأنه (Financial Supermarket) .

❖ وقد ساعد ذلك كله في تأهيل بنك الإسكان لأن يصبح بنكاً شاملاً حيث كان من أوائل البنوك الأردنية المؤهلة للعمل وفق مفهوم البنك الشامل.

❖ في ضوء عدم سماح قانون البنوك للبنوك التجارية بممارسة الأعمال المصرفية الإسلامية ، وفي ضوء وجود طلب على التمويل التأجير التمويلي في الأردن ، فقد قام البنك بتأسيس شركة مملوكة له بالكامل لممارسة هذا النشاط “ الشركة المتخصصة للتأجير التمويلي “ .

❖ نتيجة التطور الذي يشهده الأردن عاماً بعد عام ، وفي ضوء وجود مشاريع استثمارية كبيرة ، ونظراً لتعدد الخدمات الاستشارية والتمويلية التي تحتاجها مثل هذه المشاريع ، فقد أضاف البنك إلى خدماته خدمة تمويل المشاريع “ Corporate & Investment Banking ” بمفهومها المتكامل ، ويشمل ذلك دراسة الجدوى الاقتصادية ، ودراسة البدائل التمويلية ، وخدمات إدارة الإصدار ، وتعهد الإصدار ، والتمويل .

❖ بعد أن أثبت البنك نجاحه وتميزه داخلياً ، تم تطبيق إستراتيجية للتفرع الخارجي في الأسواق التي يرى البنك أن هناك فرصة مواتية للتواجد فيها ، وقد أخذ هذا التواجد الأشكال التالية :

- الفروع الخارجية : فلسطين والبحرين .
- مصارف تابعة : المصرف الدولي للتجارة والتمويل / سوريا ، بنك الإسكان للتجارة والتمويل / الجزائر ، والاستحواد خلال عام 2010 على حصة كبيرة من أسهم بنك الأردن الدولي / لندن .
- مكاتب تمثيل : الإمارات ، العراق ، ليبيا .

الشركات والبنوك التابعة

نسبة المساهمة	رأس المال (م.د.)	النشاط الرئيسي	سنة التأسيس	اسم الشركة
68.6%	39.3	الأعمال المصرفية التجارية	1984	بنك الأردن الدولي / لندن
77.5%	4.0	أعمال الوساطة المالية	1998	شركة المركز المالي الدولي
61.2%	98.1	الأعمال المصرفية التجارية	2003	بنك الإسكان للتجارة والتمويل / الجزائر
49%	73.1	الأعمال المصرفية التجارية	2004	المصرف الدولي للتجارة والتمويل / سورية
100%	20.0	أعمال التأجير التمويلي	2005	الشركة المتخصصة للتأجير التمويلي

ثانياً: تغيير وتطوير الأفراد القائمين بالعمل.

- ❖ يتم إحداث مثل هذا التغيير والتطوير من خلال نقل الموظفين من موقع عمل إلى موقع عمل آخر، أو من خلال تعيين موظفين جدد ذوي كفاءات معينة لشغل وظائف محددة، كما يمكن أن يتم ذلك من خلال تغيير نوعي عن طريق صقل وتطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم.
- ❖ يطبق البنك سياسة واضحة في مجال الإحلال والتعاقب الوظيفي تهدف إلى خلق خبرات وقيادات بديلة ، وتؤمن درجة من الأمان للبنك في حال انتهاء خدمة أي موظف مهما ارتفعت أهمية وظيفته .
- ❖ كما أن البنك يقوم بشكل دائم بإجراء عمليات تنقلات بين الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية ، وبمختلف وظائفهم ، وتوفر مثل هذه العملية عدد من المزايا للبنك مثل : تنويع مجالات الخبرة والمعرفة لدى الموظف ، وزيادة درجة الرقابة والحماية الوقائية .

❖ اعتمدت إدارة بنك الإسكان سياسة راسخة وواضحة تستهدف استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل في البنك سواء من الخريجين الجدد أو من ذوي الخبرات المتميزة التي يحتاجها البنك .

❖ أما في مجال التدريب ، فقد اعتمدت إدارة بنك الإسكان سياسة تدريب وتأهيل مكثف لزيادة قدرات الموظفين وإمكانياتهم في مختلف مواقعهم ومستوياتهم الإدارية بما يمكنهم من استيعاب المستجدات والتطورات المصرفية العالمية ، وبما يؤهلهم لتقديم الخدمات للعملاء بدرجة عالية من المهنية والاحتراف ، فقد قام البنك منذ عام 1980 بتأسيس مركز للتدريب، وتم تطوير هذا المركز وأساليب عمله عبر مراحل زمنية مختلفة إلى أن أصبح الآن مركزاً متطوراً يستخدم أحدث الوسائل المستخدمة في مجال التدريب المالي والمصرفي والإداري ، كما وفر البنك من خلال هذا المركز التدريب المتخصص لعدد لا بأس به من موظفي بعض البنوك العربية ، كذلك فإن البنك يطبق سياسة التدريب العملي “ On Job Training “ .

ثالثاً : تطوير الهيكل التنظيمي.

- ❖ اتبع بنك الإسكان نمطاً مرناً في تطوير أساليب عمله ، وإجراء التعديلات اللازمة والمناسبة على الهيكل الإداري للبنك في ضوء تطور حجم العمل وتنوعه ، وزيادة عدد موظفيه .
- ❖ كان الهيكل الإداري للبنك بسيط جداً وغير معقد في البداية عندما كان حجم العمل لديه محدود من حيث الكم والنوع وعندما كانت أعمال البنك وأنشطته تتم بطريقة يدوية، فبعد أن كان الهيكل الإداري للبنك بشكله البسيط جداً يناسب حجم العمل آنذاك ، أصبح الآن الهيكل الإداري للبنك معقد وواسع جداً وذلك في ضوء توسع حجم العمل وتنوعه .
- ❖ وقد مرت عملية تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي للبنك بمراحل متعددة ، وذلك في ضوء عدة متغيرات من أهمها : زيادة حجم العمل ، تغير الفلسفة التي تحكم التنظيم الإداري ، تغير أساليب وتقنيات العمل ، تغير طبيعة الأعمال وتشعبها ، تغير النطاق الجغرافي للعمل ، تغير حجم العاملين .

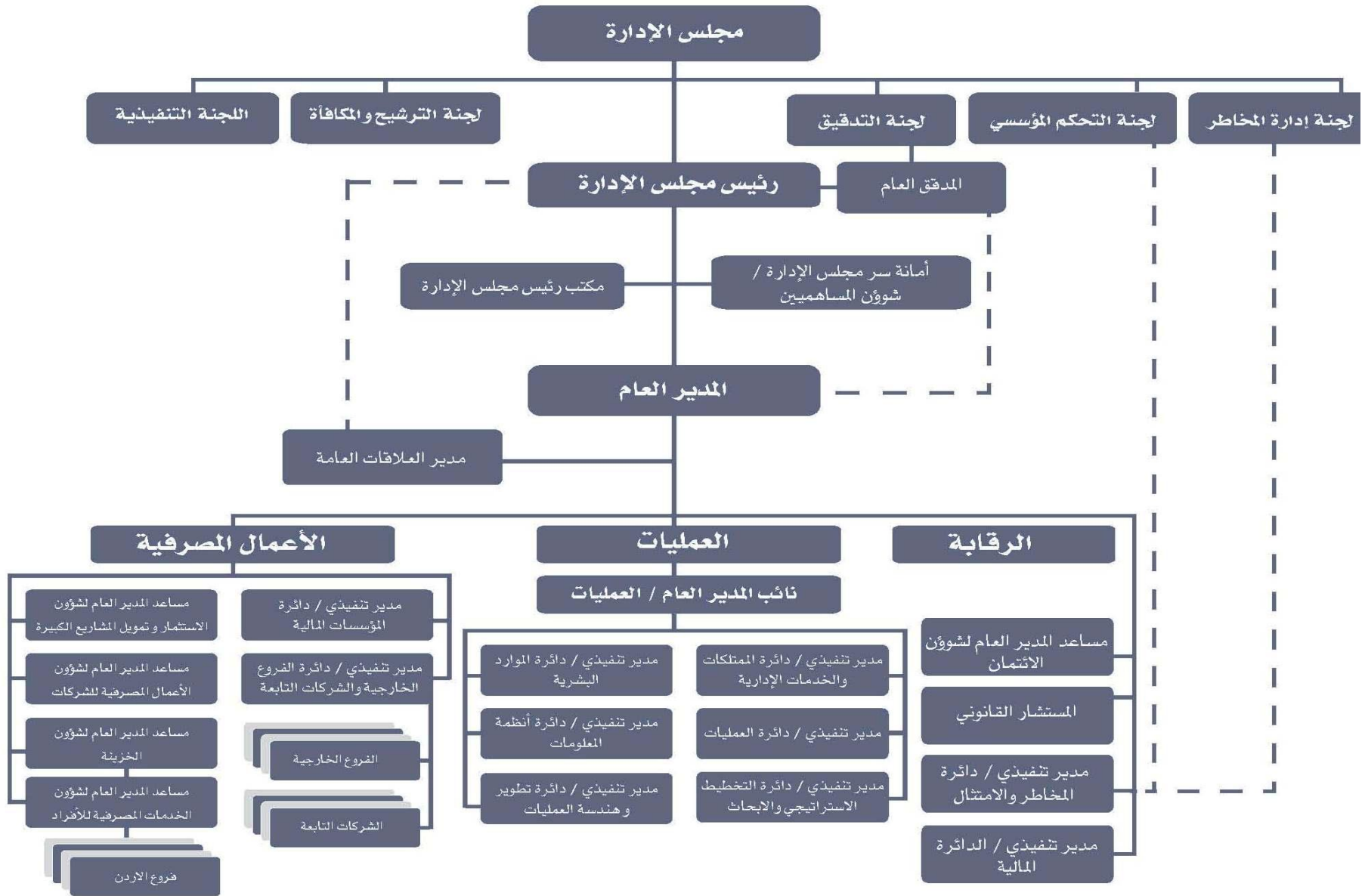
❖ في البدايات كان الهيكل التنظيمي بسيط ، يتكون من أقسام قليلة في الإدارة العامة ، وعدد قليل من الفروع .

❖ في الثمانينات من القرن الماضي وعندما كبر عدد الفروع ، وانتشرت فروع البنك لتغطي مختلف مناطق المملكة ، تم تطبيق فكرة الإدارات الإقليمية ، حيث تم استحداث 6 إدارات إقليمية “ الزرقاء ، الشمال ، الجنوب ، البلقاء ، غرب عمان ، شرق عمان “ ، وكانت الإدارات الإقليمية تقوم مقام الإدارة العامة في معظم الأمور .

❖ في مرحلة لاحقة تم تطبيق نمط الإدارة المركزية في معظم أنشطة البنك ، وفي هذه المرحلة ، تم نقل معظم من كانوا في الإدارات الإقليمية إلى المركزيات الجديدة ، وبطبيعة الحال فقد رافقت عملية التحول إلى المركزية بعض الصعوبات ، إلا أنه تم التغلب عليها بالتدرج .

❖ حالياً معظم أنشطة البنك تدار بطريقة مركزية ، مع إعطاء مدراء الفروع بعض الصلاحيات في مجال القروض الشخصية ، التي تتسم بارتفاع عددها وانخفاض قيمة القرض الواحد منها مقارنة بالقروض التي تمنح للشركات والمؤسسات .

الهيكل التنظيمي للبنك



رابعاً: تغيير وتطوير النظم والإجراءات.

❖ في ضوء تطور حجم العمل وكبر حجم البنك ، سعت إدارة البنك إلى تطبيق الإجراءات والنظم التي تمكنها من تحسين وتطوير كفاءة العملية الإدارية للبنك وفي هذا الإطار تم ما يلي:

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمرتكز أساسي من مرتكزات العملية الإدارية في البنك.
- استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة ومكننة أنشطة وأعمال البنك، فقد ادخل البنك منذ بداية عام 1980 الحاسب الآلي إلى عملياته المصرفية، وقد تم تطوير وتحديث الأساليب والأنظمة المستخدمة على فترات زمنية متلاحقة ، مما ساعد في توفير قاعدة معلوماتية كبيرة عن العملاء، وساهم بالتالي في رفع كفاءة العمليات ، وتسريع وتحسين نوعية الخدمة التي يقدمها البنك لعملائه، علاوة على إدخال الخدمات والمنتجات المصرفية الالكترونية .

- ❖ يوجد في البنك موظف مسؤول عن إدارة كل خدمة أو منتج يقدمه البنك (Product Owner) ، وتقع على عاتقه مسؤولية رعاية المنتج وتطويره باستمرار .
- ❖ يوجد في البنك موظف مسؤول عن إدارة كل عملية من العمليات الرئيسية في البنك (Process Owner) ، وتقع على عاتقه مسؤولية تطوير وتحديث العمليات وضمان حسن تطبيقها .
- ❖ يتم تنظيم العلاقات بين دوائر البنك فيما بينها ، وبين الدوائر والفروع من خلال اتفاقيات تعامل .
- ❖ يعتبر البنك من أوائل البنوك في الأردن ، التي طبقت فكرة الموقع الداخلي intranet ، و قد ساعد ذلك في تطبيق فكرة بيئة قليلة الإستخدام للورق Paperless Environment ، حيث أن كافة سياسات البنك وإجراءاته ، وكذلك الصلاحيات موضوعة على الموقع وبإستطاعة الموظفين الاطلاع عليها عند الحاجة .

دراسة المستجدات في البيئة المحيطة أساس لعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك

يطبق البنك منهجاً متكاملاً للتخطيط الاستراتيجي ، وتعتبر عملية دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالبنك والمؤثرة عليه ، من أهم مراحل عملية التخطيط ، حيث يتم مراعاة هذه المتغيرات عند وضع أهداف البنك واستراتيجياته .

أولاً : الوضع الاقتصادي العام :

تتأثر الخطة الإستراتيجية للبنك سواء في مرحلة الإعداد أو في مرحلة التنفيذ بالأوضاع العامة للاقتصاد الوطني من جهة ، وبالتطورات الاقتصادية الدولية من جهة أخرى ، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها في هذا المجال ما يلي :

إذ يعتبر مستوى الدخل من أهم العناصر والعوامل المؤثرة في الطلب على الخدمات المصرفية المختلفة لأنه يؤثر على الميل الحدي للادخار والإنفاق وعلى القدرة الشرائية، وهنا تتم دراسة أثر مستوى الدخل من خلال دراسة التغير في واحد أو أكثر من المؤشرات التالية :

1: مستوى الدخل

- ❖ : الناتج المحلي الإجمالي .
- ❖ : حصة الفرد من الناتج المحلي .

2: تطور القطاعات الاقتصادية الرئيسية : تتم دراسة التطورات التي تحدث في القطاعات الاقتصادية الرئيسية في المملكة مع التركيز على القطاعات المستهدفة من قبل البنك.

3: السياسة المالية والسياسة النقدية : تتم دراسة أثر هاتين السياستين على أعمال البنك وأنشطته ومدى تأثير هاتين السياستين وخاصة السياسة النقدية على سياسات البنك وإجراءاته .

4: التطورات الاقتصادية والمالية الدولية والإقليمية : تتم دراسة مدى تأثير الوضع الاقتصادي العام و وضع القطاع المصرفي بشكل خاص بالتطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية .

ثانياً : التكنولوجيا :

تتم دراسة أثر تقدم وتطور التكنولوجيا المصرفية على البنك وقدرته التنافسية ، ومقدرة البنك على استيعاب هذه التكنولوجيا والمبادرة إلى إدخالها للسوق المصرفي المحلي ، و تتم كذلك دراسة المشاكل التي تعترض التقدم التكنولوجي المصرفي في البلد بشكل عام وفي البنك المعني بشكل خاص .

يشتمل هذا الجانب من جوانب الدراسة البيئية على تحليل عدد من المجالات من أهمها :

ثالثاً : الجوانب الاجتماعية :

- 1: النمو السكاني ، والتوزيع الهرمي و الجغرافي للسكان ، والقوى العاملة ، و معدل البطالة .
- 2: تحديد الطبقات المجتمعية والمهنية للسكان ، ومن ثم تحديد الاحتياجات المصرفية لكل طبقة ، و دراسة ما إذا كانت الخدمات التي يقدمها البنك لكل طبقة من الطبقات كافية ومناسبة.

يراعى في هذا المجال دراسة وتحليل عدة جوانب من أهمها ما يلي :

رابعاً : البيئة السياسية و القانونية :

- 1: التوجه الحكومي في مجال التحرير من القيود الرقابية و تفعيل قوى السوق في كافة نواحي الاقتصاد .
- 2: الظروف السياسية العامة التي تحيط بالبلد.
- 3: القوانين ذات العلاقة بعمل البنك و المعايير العالمية مثل المعايير المحاسبية و معايير لجنة بازل.

إجراء التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS

في ضوء تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يتم إجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT ANALYSIS الذي يظهر ويلخص نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمصرف من جهة ، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جهة أخرى ، ويتم استخدام مخرجات هذا التحليل في عملية وضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي من شأنها أن تعزز نقاط القوة وتنميها وأن تعالج نقاط الضعف وتمكن البنك من أن يستثمر الفرص و يتفادى التهديدات في البيئة الخارجية :

عناصر القوة
Strength

البيئة الداخلية

نقاط الضعف
Weakness

التحليل الرباعي
(SWOT ANALYSIS)

الفرص
Opportunities

البيئة الخارجية

التحديات
Threats

المتغيرات السياسية
P(POLITICAL)

المتغيرات الاقتصادية
E(ECONOMICAL)

(PEST ANALYSIS)

المتغيرات الاجتماعية
S(SOCIAL)

المتغيرات التكنولوجية
T (TECHNICAL)

**المبادرات الرياضية
لبنك الاسكان للتجارة والتمويل**



1 : الدوام المسائي :

- ❖ قدم البنك خدماته المسائية اعتباراً من عام 1975.
- ❖ كان الدوام يتم على فترتين يفصل بينهما فترة غداء .
- ❖ تم إلغاء الدوام المسائي بسبب التطور التكنولوجي الذي وصل إليه البنك .

2 : جوائز حسابات التوفير :

- ❖ طبق البنك هذا النظام لأول مرة في الأردن عام 1977 .
- ❖ أهم وأكبر النجاحات التي تسجل للبنك .
- ❖ لجوائز حسابات التوفير دور كبير في اجتذاب صغار المدخرين ، حيث يمتلك بنك الاسكان أكبر حصة في السوق المصرفي الأردني في هذا المجال .
- ❖ جوائز حسابات التوفير لدى بنك الاسكان هي الأكبر في السوق المحلي .
- ❖ يقوم البنك بشكل دائم ومستمر بتحديث نظام جوائز حسابات التوفير ليوافق المتغيرات في السوق في هذا المجال ، وفي هذا المجال تم استحداث السحوبات الموسمية “ رمضان ، نهاية العام “ .

3 : الفروع المتنقلة :

❖ استحدث البنك في عام 1975 فكرة الفروع المتنقلة

❖ تشجيع المواطنين على التعامل المصرفي في المناطق النائية التي لا يكون فيها حجم العمل المصرفي مبرراً لإنشاء فروع ثابتة .

4 : تسديد الفواتير :

❖ قدم البنك خدمات تسديد الفواتير (ماء، كهرباء، هاتف) عام 1983.

❖ لاحقاً تم تطبيق نظام آلي يمكن العملاء من تسديد ما عليهم من مستحقات للمؤسسات الرسمية (ضريبة الدخل ، الضمان الاجتماعي ،) .

5 : فرع الأطفال :

❖ افتتح الفرع رسمياً عام 1993 .

❖ الأول أردنياً وعربياً .

❖ ساهم وجود هذا الفرع في غرس عادة الادخار وتنمية الوعي المصرفي لدى الأطفال “ بناء المستقبل “ .

6 : الانتشار الواسع :

❖ تبني البنك منذ تأسيسه سياسة تفرع طموحة للغاية .

❖ كان عقد الثمانينات نقطة تحول في مسيرة التفرع ، إذ تم افتتاح 74 فرعاً خلال ذلك العقد .

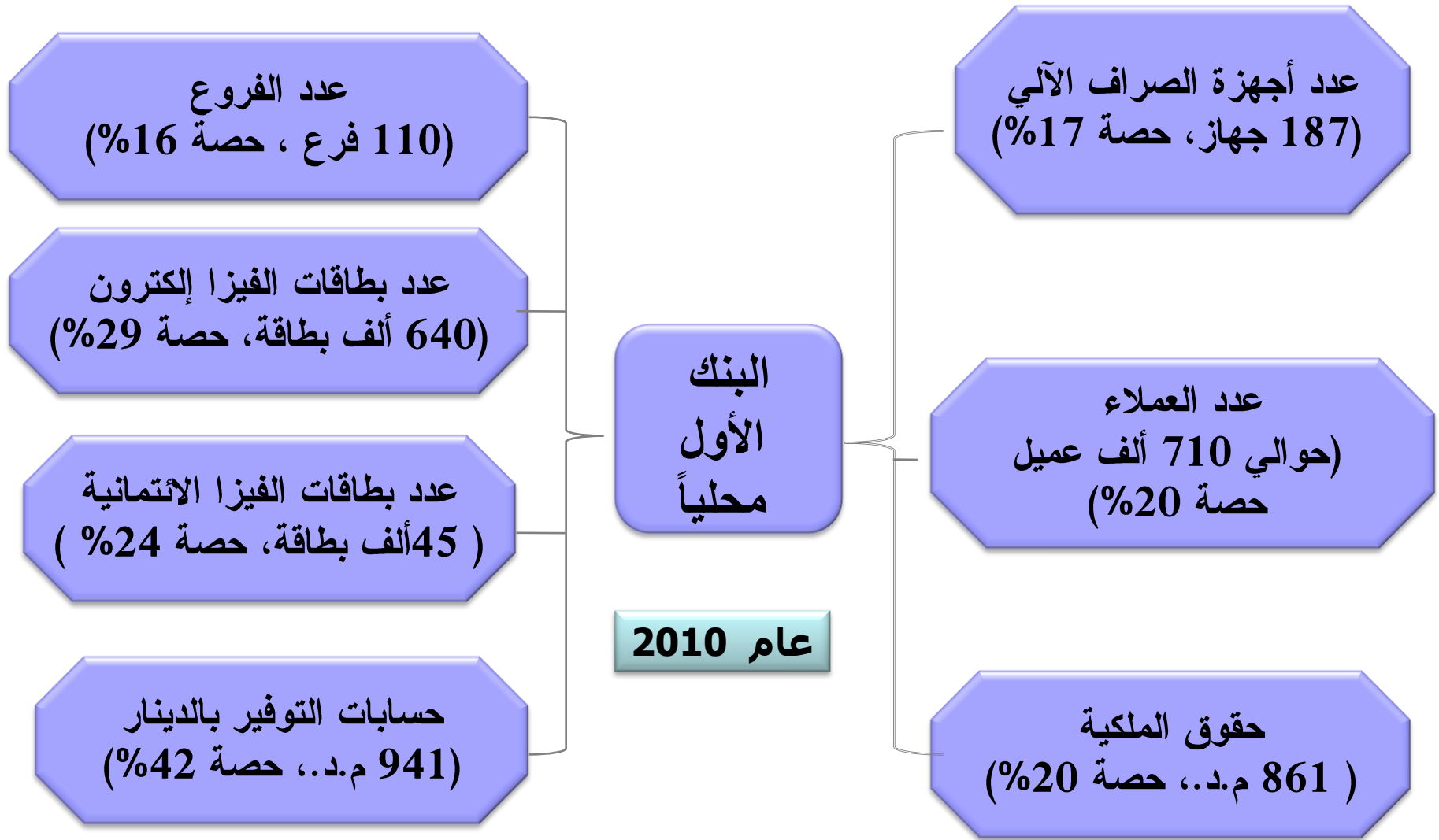
❖ تواجد البنك في أي منطقة يساهم في تطوير المنطقة اقتصادياً واجتماعياً .

❖ يمتلك البنك اليوم أكبر شبكة فروع مصرفية في الأردن ، 112 فرع وبحصة سوقية تبلغ 16% ، هذا بالإضافة إلى امتلاك البنك لأكبر شبكة أجهزة صراف آلي والتي بلغ عددها 193 جهازاً في نهاية حزيران 2011 وبحصة سوقية تقدر بـ 17% .

الإنجازات المالية – مجموعة بنك الإسكان

مليون دينار

نسبة النمو	2010	2009	2008	2007	2006	
9.7%	6680	6090	5431	5020	4097	مجموع الموجودات
8.5%	4809	4430	3765	3501	2833	ودائع العملاء
3.4%	2449	2369	2342	1936	1590	القروض " بالصافي "
5.9%	1024	696	911	890	835	حقوق الملكية
20%	116	97	142	155	130	الربح قبل الضريبة
32.9%	88	67	101	112	95	الربح بعد الضريبة



البنك
الثاني
محلياً

عام 2010

الموجودات
(4.9 مليار دينار ، حصة 14.5%)

ودائع العملاء
(3.6 مليار دينار ، حصة 15.8%)

التسهيلات الائتمانية
(1.7 مليار دينار ، حصة 11.5%)

ارأس المال
(252 مليون دينار ، حصة 11%)

الربح قبل الضريبة
(80.5 مليون دينار ، حصة 20.8%)

الربح بعد الضريبة
(59.1 مليون دينار ، حصة 20.8%)

أبرز الجوائز التي حصل عليها البنك

✓ (2000) البنك يفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين للتميز، وهي أرفع جائزة على المستوى المحلي

✓ (2001) البنك يفوز بجائزة الجودة العربية

✓ (2002) البنك يفوز بجائزة التميز في مؤتمر الأردن الإلكتروني E-Jordan

✓ (2002) البنك يفوز بشهادة نظام الجودة الدولية ISO 9001

✓ (2003) البنك يفوز بجائزة أفضل بنك أردني من مجلة البنكر الدولية The Banker Award 2003

✓ (2005) البنك يفوز بجائزة النجمة الدولية / الفئة الذهبية من مؤسسة المبادرات الإدارية / سويسرا

✓ (2006) البنك يفوز بجائزة النجمة الدولية / الفئة البلاتينية من مؤسسة المبادرات الإدارية / فرنسا

✓ (2006) البنك يفوز بجائزة التميز للأداء النوعي على المستوى الوطني من سمو الأمير فيصل بن الحسين

✓ (2007) البنك يفوز بجائزة أفضل بنك في الأردن من مجلة اليوروموني

✓ (2009) البنك يحصل على شهادة أعلى درجات التوافق الكلي مع معايير التدقيق الدولية من قبل IIA