



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

دراسة بحثية بعنوان :
أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية
في المملكة العربية السعودية
(دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية)
رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

إعداد الطالب /
مصطفى زهير البليسي

الرقم الجامعي /
٢٥٣٠٠٠٠٧٦

إشراف :
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الجامعي :
١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م

الإهداء:

إلى من علّموني أن المعرفة مسؤولية، وأن الاجتهاد طريق الإنجاز؛ إلى أسرتي

الكريمة، وإلى كل من قدّم لي دعمًا صادقًا خلال مسيرتي العلمية، أهدي هذا

العمل.

الشكر والتقدير:

الحمد لله أولاً وآخرًا على ما منّ به من توفيق وإعانة لإتمام هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على ما قدّمه من توجيه علمي وملاحظات منهجية أسهمت في تطوير الدراسة، وإلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن لما قدموه من معرفة وخبرة خلال مرحلة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى العاملين في القطاع المصرفي والعملاء الذين يشاركون في الدراسة الميدانية، وإلى كل من يساند الباحث في تحكيم الأداة أو تسهيل الوصول إلى مجتمع الدراسة. وأخص أسرتي بالشكر على دعمها وصبرها وتشجيعها المستمر.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل مستوى تطور القنوات الإلكترونية وجودتها وأمنها وابتكارها وتكاملها مع الفرع، وبيان انعكاس ذلك على انخفاض المعاملات الروتينية، وتحول الفرع إلى مركز استشاري، وإعادة تشكيل أدوار الموظفين، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العميل متعددة القنوات. كما اختبرت الدراسة الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية، واستكشفت الفروق المرتبطة بخصائص العاملين والعملاء ونمط الفرع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ضمن تصميم مختلط تفسيري؛ إذ شملت عينة التحليل ٢٣٨ من موظفي ومديري الفروع و ٤١٢ من عملاء البنوك التجارية السعودية، إلى جانب ١٢ مقابلة شبه منظمة مع قيادات ومديري فروع ومختصين في التحول الرقمي. واستخدمت استبانتان ومقابلات نوعية لجمع البيانات، وجرى تحليلها باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، والانحدار المتعدد، وتحليل الوساطة، واختبارات الفروق، وتحليل المحتوى الموضوعي.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية بمتوسط عام قريب من مستوى الموافقة المرتفعة جدًا، كما بلغ متوسط إعادة تشكيل دور الفروع مستوى مرتفعًا جدًا. وفُسرَت أبعاد التطور الإلكتروني مجتمعة نسبة كبيرة من التباين في إعادة تشكيل دور الفروع، وجاء تكامل القنوات الرقمية مع الفرع في مقدمة المتغيرات المفسرة، تليه جودة الخدمة وسهولة استخدامها، ثم تنوع القنوات والابتكار والأمان. كما ثبت وجود أثر وسيط جزئي لتبني العملاء للقنوات الرقمية. وأكدت المقابلات أن الفرع لم يفقد أهميته، لكنه انتقل من تنفيذ المعاملات المتكررة إلى تقديم الاستشارات والحلول المركبة وإدارة العلاقات وحل المشكلات التي تتطلب تفاعلًا بشريًا.

أوصت الدراسة بتبني نموذج فرع هجين قائم على التكامل الفعلي بين القنوات، وإعادة تصميم مؤشرات أداء الفروع لتقيس القيمة الاستشارية ورضا العميل وسرعة حل المشكلات، وتطوير مهارات الموظفين الرقمية والاستشارية، واستخدام تحليلات البيانات في تخطيط شبكة الفروع، مع المحافظة على الوصول للخدمات للفئات والمناطق الأقل قدرة على التعامل الرقمي.

كما اقترحت خارطة طريق تدريجية لتحول الفروع خلال المدة ٢٠٣٠-٢٠٢٦.

الكلمات المفتاحية: الخدمات البنكية الإلكترونية، التحول الرقمي، الفروع المصرفية، المصرفية المفتوحة، تجربة العميل، القنوات المتعددة، البنوك السعودية.

Abstract

This study examined the impact of electronic banking service development on the reshaping of bank branches in Saudi Arabia. It assessed digital channel diversity, service quality and ease of use, security and privacy, innovation and open banking, and channel integration, and linked these dimensions to the reduction of routine in-branch transactions, the advisory role of branches, changing employee roles, operational efficiency, and omnichannel customer experience.

A descriptive-analytical mixed-method design was adopted. The analytical sample comprised ٢٣٨ branch employees and managers, ٤١٢ bank customers, and ١٢ semi-structured interviews with branch leaders and digital transformation specialists. Data were analysed through descriptive statistics, reliability and validity tests, correlations, multiple regression, mediation analysis, group-difference tests, and thematic content analysis.

The findings indicated a high level of electronic banking development and a substantial reshaping of branch roles. Channel integration emerged as the strongest predictor, followed by service quality, channel diversity, innovation, and security. Customer adoption of digital channels partially mediated the relationship. Qualitative evidence showed that branches remain relevant but are shifting from transaction processing towards advisory services, relationship management, complex problem solving, and support for customers who need human assistance.

The study recommends a hybrid branch model, redesigned branch performance indicators, continuous digital and advisory reskilling, data-driven branch network planning, and inclusive service arrangements. A phased transformation roadmap for ٢٠٢٦-٢٠٣٠ is proposed.

Keywords: Electronic banking, digital transformation, bank branches, open banking, customer experience, omnichannel banking, Saudi banks.

فهرس المحتويات

المحتويات

٢	الإهداء:.....
٣	الشكر والتقدير:.....
٤	المستخلص.....
٥	Abstract.....
٦	فهرس المحتويات.....
١١	قائمة الجداول.....
١٣	قائمة الأشكال.....
١٤	قائمة الاختصارات.....
١٥	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١٦	مقدمة الدراسة:.....
١٧	خلفية الدراسة وسياقها.....
١٨	مشكلة الدراسة:.....
١٩	أسئلة الدراسة:.....
١٩	أهداف الدراسة:.....
٢٠	أهمية الدراسة:.....
٢٠	الأهمية العلمية.....
٢٠	الأهمية التطبيقية:.....
٢١	فرضيات الدراسة:.....
٢١	النموذج المفاهيمي ومتغيرات الدراسة:.....
٢٣	التعريفات المفاهيمية والإجرائية.....
٢٤	حدود الدراسة.....
٢٤	تنظيم الرسالة:.....
٢٥	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٢٦	مدخل إلى التحول الرقمي المصرفي :.....
٢٧	الخدمات البنكية الإلكترونية : المفهوم والتطور.....
٣٠	أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية.....
٣٠	تنوع القنوات الإلكترونية:.....

٣٠	الجودة وسهولة الاستخدام:
٣٠	الأمان والخصوصية:
٣٠	الابتكار والمصرفية المفتوحة:
٣٠	تكامُل القنوات الرقمية مع الفرع:
٣٢	المصرفية المفتوحة والتقنية المالية:
٣٣	جودة الخدمة الإلكترونية والثقة والأمان:
٣٣	تبني العملاء للقنوات الرقمية :
٣٤	الفروع المصرفية وتحول نموذجها التشغيلي :
٣٦	التجربة المصرفية متعددة القنوات
٣٦	إعادة تشكيل وظائف ومهارات موظفي الفروع
٣٧	الكفاءة التشغيلية وشبكة الفروع
٣٨	المخاطر والتحديات المصاحبة للتحول
٤١	النظريات والنماذج المفسرة للدراسة:
٤٢	واقع التحول المصرفي في المملكة العربية السعودية
٤٣	الدراسات السابقة العربية :
٤٨	الدراسات السابقة الأجنبية
٥٠	التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
٥٢	خلاصة الفصل الثاني
٥٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٥٤	المنهج والتصميم البحثي:
٥٥	مجتمع الدراسة:
٥٥	عينة الدراسة:
٥٦	أدوات جمع البيانات:
٥٦	أداة موظفي الفروع:
٥٧	أداة العملاء:
٥٨	دليل المقابلة:
٥٨	التعريف الإجرائي وقياس المتغيرات:
٥٩	إجراءات بناء الاستبانة:

٦٠	صدق الأدوات :.....
٦١	ثبات الأدوات :.....
٦٣	الدراسة الاستطلاعية:.....
٦٣	إجراءات جمع البيانات.....
٦٤	أساليب التحليل الإحصائي:.....
٦٥	إجراءات التحليل النوعي :.....
٦٥	الاعتبارات الأخلاقية:.....
٦٦	معايير تفسير النتائج :.....
٦٦	خلاصة الفصل الثالث.....
٦٧	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها.....
٦٨	معدلات الاستجابة وخصائص العينات :.....
٧١	اختبارات جودة القياس:.....
٧٣	التحليل الوصفي لاستجابات موظفي الفروع:.....
٧٥	نتائج فقرات تطور الخدمات البنكية الإلكترونية:.....
٧٧	نتائج تبني العملاء للقنوات الرقمية:.....
٧٨	نتائج فقرات إعادة تشكيل دور الفروع:.....
٨١	التحليل الوصفي لاستجابات العملاء :.....
٨٣	تحليل الارتباط بين المتغيرات :.....
٨٤	اختبار الفرضية الرئيسة :.....
٨٥	اختبار الفرضيات الفرعية :.....
٨٧	اختبار الدور الوسيط لتبني القنوات الرقمية:.....
٨٨	اختبار الفروق بين المجموعات.....
٩٠	تحليل محددات رضا العملاء:.....
٩١	نتائج المقابلات النوعية:.....
٩٢	التكامل بين النتائج الكمية والنوعية:.....
٩٤	خلاصة الفصل الرابع:.....
٩٥	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
٩٦	مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة.....

١٠١	التوصيات:
١٠٤	النموذج المقترح لإعادة تشكيل الفروع
١٠٥	خارطة الطريق التنفيذية:
١٠٦	مؤشرات الأداء المقترحة:
١٠٨	حدود الدراسة:
١٠٩	مقترحات الدراسات المستقبلية:
١١٠	الخاتمة:
١١١	المراجع
١١٥	الملاحق

قائمة الجداول

العنوان
جدول (١-١): مؤشرات مختارة للتحويل المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية
جدول (٢-١): متغيرات الدراسة وأبعادها
جدول (١-٢): مقارنة بين القناة التقليدية والقناة الرقمية والقناة الهجينة
جدول (٢-٢): أبعاد جودة الخدمة البنكية الإلكترونية ومؤشرات قياسها
جدول (٣-٢): أنماط الفروع المصرفية في البيئة الرقمية
جدول (٤-٢): تطور عدد الفروع وأجهزة الصرف ونقاط البيع في المملكة
جدول (٥-٢): ملخص الدراسات العربية السابقة
جدول (٦-٢): ملخص الدراسات الأجنبية السابقة
جدول (٧-٢): موقع الدراسة الحالية من الأدبيات والفجوة البحثية
جدول (١-٣): تصميم الدراسة ومصادر البيانات
جدول (٢-٣): توزيع العينة المستهدفة والاستجابات الصالحة
جدول (٣-٣): أبعاد استبانة موظفي الفروع وعدد فقراتها
جدول (٤-٣): أبعاد استبانة العملاء وعدد فقراتها
جدول (٥-٣): التعريف الإجرائي للمتغيرات ومؤشرات القياس
جدول (٦-٣): مقياس ليكرت ومعايير تفسير المتوسطات
جدول (٧-٣): معاملات الثبات والصدق التقاربي لأداة موظفي الفروع
جدول (٨-٣): معاملات الثبات والصدق التقاربي لأداة العملاء
جدول (٩-٣): الأساليب الإحصائية المستخدمة وربطها بأهداف الدراسة
جدول (١-٤): معدلات توزيع واسترداد أدوات الدراسة
جدول (٢-٤): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الموظفين
جدول (٣-٤): الخصائص الديموغرافية لعينة العملاء
جدول (٤-٤): معاملات الثبات والصدق لأبعاد استبانة الموظفين
جدول (٥-٤): معاملات الثبات والصدق لأبعاد استبانة العملاء
جدول (٦-٤): المتوسطات والانحرافات واختبارات الاعتدال لأبعاد عينة الموظفين

العنوان
جدول (٧-٤): نتائج فقرات أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية
جدول (٨-٤): نتائج فقرات تبني العملاء للقنوات الرقمية
جدول (٩-٤): نتائج فقرات أبعاد إعادة تشكيل دور الفروع
جدول (١٠-٤): المتوسطات والانحرافات لأبعاد عينة العملاء
جدول (١١-٤): القنوات البنكية الأكثر استخدامًا لدى العملاء
جدول (١٢-٤): أهم أسباب زيارة الفرع المصرفي
جدول (١٣-٤): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة
جدول (١٤-٤): نتائج الانحدار المتعدد لتفسير إعادة تشكيل دور الفروع
جدول (١٥-٤): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
جدول (١٦-٤): نتائج تحليل الدور الوسيط لتبني القنوات الرقمية
جدول (١٧-٤): نتائج اختبارات الفروق بين مجموعات الموظفين
جدول (١٨-٤): نتائج الفروق العمرية لدى العملاء
جدول (١٩-٤): محددات رضا العملاء عن التجربة متعددة القنوات
جدول (٢٠-٤): الموضوعات الرئيسة المستخلصة من المقابلات
جدول (٢١-٤): مصفوفة التكامل بين النتائج الكمية والنوعية
جدول (١-٥): الاستنتاجات الرئيسة وربطها بالأدلة
جدول (٢-٥): التوصيات التنفيذية والجهات المسؤولة والأولوية
جدول (٣-٥): تصنيف مقترح لأدوار الفروع المصرفية
جدول (٤-٥): خارطة الطريق التنفيذية المقترحة ٢٠٢٦-٢٠٣٠
جدول (٥-٥): مؤشرات الأداء الرئيسة المقترحة لمتابعة تحول الفروع
جدول الملحق (١): فقرات استبانة موظفي الفروع
جدول الملحق (٢): فقرات استبانة العملاء
جدول الملحق (٣): أسئلة المقابلة شبه المنظمة
جدول الملحق (٤): دليل ترميز المقابلات

قائمة الأشكال

العنوان
شكل (١-١): النموذج المفاهيمي للدراسة
شكل (١-٢): تطور حصة المدفوعات الإلكترونية في المملكة
شكل (٢-٢): تطور عدد فروع البنوك العاملة في المملكة
شكل (٣-٢): تغير مؤشرات البنية الرقمية للمدفوعات
شكل (١-٤): متوسطات أبعاد إعادة تشكيل دور الفروع
شكل (٢-٤): القنوات الأكثر استخدامًا لدى العملاء
شكل (٣-٤): قوة أثر التطور الإلكتروني في أبعاد دور الفرع
شكل (٤-٤): النموذج البنائي لنتائج الدراسة
شكل (١-٥): خارطة طريق مقترحة لتحول الفروع المصرفية

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات المستخدمة

الاختصار	الدلالة
SAMA	البنك المركزي السعودي
TAM	نموذج قبول التقنية
UTAUT	النظرية الموحدة لقبول واستخدام التقنية
E-S-QUAL	مقياس جودة الخدمة الإلكترونية
POS	أجهزة نقاط البيع
ATM	أجهزة الصرف الآلي
PIS	خدمة إنشاء المدفوعات في المصرفية المفتوحة
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
SEM	نمذجة المعادلات الهيكلية
KPI	مؤشر أداء رئيسي

المصدر: إعداد الباحث.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تحديد المشكلة والأسئلة والأهداف والفرضيات والنموذج المفاهيمي

مقدمة الدراسة:

يشهد النشاط المصرفي تحولاً عميقاً في الطريقة التي تُنتج بها الخدمة وتُقدَّم وتُستهلك؛ فلم تعد العلاقة بين البنك والعميل مقصورة على اللقاء داخل الفرع، بل أصبحت موزعة على تطبيق الهاتف، والإنترنت المصرفي، وأجهزة الصرف والخدمة الذاتية، والمدفوعات الرقمية، ومراكز الاتصال، ومنصات المصرفية المفتوحة. وقد أدى هذا التوسع إلى نقل نسبة كبيرة من المعاملات اليومية إلى قنوات متاحة على مدار الساعة، وإلى رفع توقعات العملاء بشأن السرعة والسهولة والأمان واستمرارية الخدمة، الأمر الذي أعاد طرح سؤال جوهري حول الوظيفة المستقبلية للفرع المصرفي في البيئة الرقمية (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٤)؛ قطار ودحمان، ٢٠٢٣؛ ٢٠٢١، Broby).

لا يعني التحول الرقمي اختفاء الفرع بصورة آلية، لأن الخدمات المصرفية تختلف في درجة تعقيدها ومخاطرها والحاجة إلى المشورة المصاحبة لها. فالمعاملات الروتينية، كالسداد والتحويل والاستعلام وإدارة البطاقات، قابلة للانتقال إلى القنوات الذاتية بدرجة مرتفعة، بينما تظل خدمات التمويل، وإدارة الثروة، وخدمة المنشآت، ومعالجة الشكاوى المعقدة، والتحقق من بعض الحالات، وبناء الثقة مع الفئات الأقل قدرة رقمياً، محتاجة إلى حضور بشري أو نموذج هجين. ومن ثم فإن القضية العلمية لا تتمثل في المفاضلة بين «الرقمي» و«الفرع»، بل في تحديد الكيفية التي يعاد بها توزيع الأدوار بين القنوات بما يحقق الكفاءة وتجربة العميل والشمول المالي (Kaur et al., ٢٠٢٥؛ Madegowda, ٢٠٢١).

تكتسب هذه القضية أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية؛ إذ تعمل رؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي على توسيع المدفوعات غير النقدية، وتعزيز التقنية المالية، وتطوير البنية التحتية، ورفع كفاءة الخدمات المالية. وقد ارتفعت حصة المدفوعات الإلكترونية من إجمالي عمليات الدفع للأفراد من ٥٧٪ في عام ٢٠٢١ إلى ٨٥٪ في عام ٢٠٢٥، بينما ظل عدد الفروع قريباً من مستواه العام مع تغيرات محدودة، وهو ما يشير إلى أن التحول الجاري يمس وظيفة الفرع ونموذجه التشغيلي بقدر ما يمس عدد المواقع المادية (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦؛ ب؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ ج؛ برنامج تطوير القطاع المالي، ٢٠٢٤).

تنطلق الدراسة الحالية من هذا التداخل بين النمو الرقمي واستمرار شبكة الفروع، وتهدف إلى تقديم تحليل متكامل يربط بين مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية وبين خمسة مظاهر لإعادة تشكيل الفرع: انخفاض المعاملات الروتينية، وتحول الفرع إلى مركز استشاري، وإعادة بناء أدوار الموظفين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتكامل تجربة العميل بين القنوات. كما تتناول الدراسة تبني العملاء للقنوات الرقمية بوصفه آلية وسيطة تفسر انتقال أثر التطور التقني إلى واقع الفروع.

خلفية الدراسة وسياقها

مرّ تقديم الخدمة المصرفية تاريخيًا بمراحل متتابعة؛ بدأت بالاعتماد شبه الكامل على الفرع والسجلات الورقية، ثم توسعت مع أجهزة الصرف الآلي والبطاقات ونقاط البيع، وانتقلت إلى الإنترنت المصرفي وتطبيقات الهواتف، ثم إلى منظومة أكثر انفتاحًا تعتمد على واجهات البرمجة والمصرفية المفتوحة وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي. ولا تمثل هذه المراحل مجرد استبدال تقنية بأخرى، بل تعكس تحولًا في تصميم العمليات، وتوزيع السلطة والمعلومات، وأسلوب الوصول إلى العميل، ومؤشرات قياس الأداء (الكساسبة، ٢٠٢٠؛ السمري والمحميد، ٢٠٢٤).

في النموذج التقليدي كان الفرع محور الرحلة المصرفية، وكان نجاحه يُقاس بعدد المعاملات وحجم الودائع والمنتجات المباعة وسرعة خدمة المراجعين. أما في النموذج الرقمي المتكامل، فيصبح الفرع حلقة ضمن شبكة قنوات؛ وقد يبدأ العميل طلبه في التطبيق، ثم يتلقى استشارة مرئية أو هاتفية، ويزور الفرع عند الحاجة إلى توقيع أو تفاوض أو معالجة استثنائية، ثم يتابع الطلب إلكترونياً. ويقتضي ذلك أن تكون بيانات العميل وسجل تواصله متاحة بصورة موحدة، وأن تنتقل الخدمة دون تكرار أو فقد للمعلومات، وأن يُقاس أداء الفرع بقيمة العلاقة وجودة الحل لا بعدد العمليات فقط (Neslin et al., ٢٠٠٦؛ Verhoef et al., ٢٠١٥).

وقد أظهر الواقع السعودي توسعًا ملحوظًا في البنية الرقمية؛ فالإلى جانب ارتفاع المدفوعات الإلكترونية، وصل عدد أجهزة نقاط البيع إلى أكثر من ٢,٣٣ مليون جهاز بنهاية ٢٠٢٥، وارتفعت عمليات التجارة الإلكترونية عبر «مدى» بصورة كبيرة، في حين انخفض عدد أجهزة الصرف الآلي تدريجيًا. وتكشف هذه الاتجاهات انتقالًا من الاعتماد على النقد والسحب إلى الدفع الرقمي والشراء الإلكتروني، بما يخفف الضغط على بعض وظائف الفرع ويزيد في الوقت ذاته الحاجة إلى أدوار جديدة في التوعية وحل النزاعات والاستشارة وإدارة العلاقات (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ ب).

جدول (١-١): مؤشرات مختارة للتحول المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية

المؤشر	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥
حصة المدفوعات الإلكترونية من مدفوعات الأفراد	٥٧٪	٦٢٪	٧٠٪	٧٩٪	٨٥٪

المؤشر	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥
عدد فروع البنوك العاملة	١,٩٤٥	١,٩٢٧	١,٩٠١	١,٩٠٥	١,٩١٠
عدد أجهزة الصرف الآلي	١٦,٥٤٤	١٦,٢٥١	١٥,٩٥٤	١٥,٠٧٥	١٤,٦٧٤
عدد أجهزة نقاط البيع	١,٠١٣,٢٣٣	١,٤٣٨,١٢١	١,٧٣٩,٠٧٠	١,٩٨١,١١١	٢,٣٣٠,٠٥١
عمليات التجارة الإلكترونية عبر مدى	٣٤٧,٧ مليون	٦١٠,٦ مليون	٨٧٣,٧ مليون	١,١٢٦ مليار	١,٧٧١ مليار

*المصدر : إعداد الباحث اعتمادًا على النشرات الإحصائية وتقارير المدفوعات الصادرة عن البنك المركزي السعودي، وبرنامج تطوير القطاع المالي (٢٠٢١-٢٠٢٦).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحول رقمي سريع غير سلوك العملاء وحجم المعاملات المنفذة خارج الفروع، دون توافر فهم ميداني كافٍ ومتكامل لطبيعة الأثر الواقع على وظيفة الفرع المصرفي في المملكة. فقد ركز جانب كبير من الأدبيات العربية على جودة الخدمة الإلكترونية أو رضا العميل أو الربحية، بينما ظل الفرع غالبًا متغيرًا ضمنيًا أو نتيجة ثانوية، ولم يُحلل بوصفه وحدة تنظيمية تتغير فيها العمليات والمهارات والمساحات ومؤشرات الأداء والعلاقة مع العميل (محمد، ٢٠٢١؛ آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣؛ الزعبي والعتيف، ٢٠٢٣)

كما أن انخفاض الاعتماد على الفرع في العمليات اليومية لا يقود بالضرورة إلى نتيجة واحدة؛ فقد يدفع البنك إلى إغلاق بعض الفروع أو دمجها، أو تحويلها إلى مراكز استشارية، أو تخصيصها لشرائح وخدمات محددة، أو اعتماد فروع صغيرة مدعومة بأجهزة الخدمة الذاتية، أو المحافظة عليها لأغراض الانتشار والثقة والشمول. وتتأثر النتيجة بدرجة تكامل الأنظمة، وطبيعة قاعدة العملاء، والموقع الجغرافي، ومهارات الموظفين، ومستوى الثقة والأمن، وسياسة البنك في إدارة القنوات (Carmignani et al., ٢٠٢٠؛ Kaur et al., ٢٠٢١).

وعليه تُصاغ المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: «ما أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية؟». ويُقصد بإعادة التشكيل هنا التغير المنظم في نوع المعاملات، والقيمة التي يقدمها الفرع، وأدوار العاملين، وكفاءة التشغيل، وطريقة تكامل الفرع مع بقية القنوات.

أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عنه ما يأتي:
١. ما مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في البنوك التجارية السعودية من حيث تنوع القنوات، والجودة وسهولة الاستخدام، والأمان والخصوصية، والابتكار والمصرفية المفتوحة، والتكامل مع الفرع؟
 ٢. إلى أي مدى أسهم التطور الإلكتروني في انخفاض المعاملات الروتينية داخل الفروع؟
 ٣. ما أثر التطور الإلكتروني في تحول الفرع إلى مركز للاستشارة والحلول المصرفية المركبة؟
 ٤. ما أثر التطور الإلكتروني في إعادة تشكيل مهارات وأدوار موظفي الفروع؟
 ٥. ما أثر التطور الإلكتروني في الكفاءة التشغيلية للفروع؟
 ٦. ما أثر التطور الإلكتروني في تجربة العميل متعددة القنوات؟
 ٧. هل يتوسط تبني العملاء للقنوات الرقمية العلاقة بين تطور الخدمات الإلكترونية وإعادة تشكيل دور الفروع؟
 ٨. هل توجد فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية أو الوظيفية أو إلى نمط الفرع؟
 ٩. ما النموذج التنفيذي المناسب لتكامل الفروع والقنوات الرقمية في البنوك السعودية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس في قياس وتحليل أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية. ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في البنوك التجارية السعودية.
٢. قياس أثر الخدمات الإلكترونية في حجم ونوعية المعاملات المنفذة داخل الفرع.
٣. تحليل التحول من فرع قائم على تنفيذ المعاملة إلى فرع يقدم المشورة والحلول ذات القيمة المضافة.

٤. التعرف على التغير في مهارات الموظفين وأدوارهم وتوزيع العمل داخل الفرع.
٥. قياس أثر التطور الإلكتروني في الكفاءة التشغيلية واستخدام الموارد داخل الفروع.
٦. تقييم مستوى التكامل بين التطبيق والإنترنت والخدمة الذاتية والفرع من منظور العميل والموظف.
٧. اختبار الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية.
٨. تحليل الفروق بين المجموعات وفق خصائص العينة ونمط الفرع.
٩. بناء توصيات وخارطة طريق قابلة للتطبيق لإدارة تحول شبكة الفروع.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي المصرفي من خلال نقل وحدة التحليل من جودة القناة أو نية الاستخدام إلى إعادة تشكيل الفرع نفسه. كما تجمع بين أبعاد تقنية وسلوكية وتنظيمية، وتختبر نموذجًا يربط تطور الخدمة بتبني العميل ثم بنتائج تشغيلية وخدمية داخل الفرع. ويتيح ذلك تفسيرًا أعمق للعلاقة بين الرقمنة والحضور المادي بدل اختزالها في فرضية الاستبدال المباشر.

وتتميز الدراسة بدمج ثلاثة أصوات: موظف الفرع، والعميل، والقيادة المصرفية. وهذا التكامل يساعد على تقليل التحيز الناتج عن الاعتماد على مصدر واحد، ويقارن بين ما يراه العاملون من تغير في العمليات وما يلمسه العميل من تغير في الزيارة والتجربة وما تفسره القيادات من اعتبارات استراتيجية.

الأهمية التطبيقية:

توفر النتائج لإدارات البنوك أساسًا لاتخاذ قرارات تتعلق بتصنيف الفروع وإعادة تصميمها وتوزيع الموظفين والأجهزة، وتحديد الخدمات التي ينبغي تحويلها إلى الخدمة الذاتية وتلك التي يجب إبقاؤها تحت إشراف بشري. كما تساعد في تطوير مؤشرات أداء بديلة تقيس جودة المشورة، وسرعة الحل، وتحويل العملاء إلى القناة الأنسب، والقيمة الناتجة عن العلاقة.

وتفيد الدراسة البنك المركزي السعودي وبرنامج تطوير القطاع المالي في تقييم أثر التوسع الرقمي على الوصول للخدمات والشمول المالي وحماية العملاء واستمرارية الأعمال. كما تقدم إطارًا يوازن بين الكفاءة الاقتصادية وبين عدم استبعاد كبار السن والفئات الأقل معرفة رقمية والمناطق التي تحتاج إلى تواجد مادي.

فرضيات الدراسة:

في ضوء النموذج النظري، صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في انخفاض المعاملات الروتينية داخل الفروع.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في تحول الفرع إلى مركز استشاري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل أدوار موظفي الفروع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في الكفاءة التشغيلية للفروع.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية في تجربة العميل متعددة القنوات.
- الفرضية السادسة: يتوسط تبني العملاء للقنوات الرقمية العلاقة بين تطور الخدمات البنكية الإلكترونية وإعادة تشكيل دور الفروع.
- الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ونمط الفرع.

النموذج المفاهيمي ومتغيرات الدراسة:

يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد مترابطة تمثل مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية: تنوع القنوات، وجودة الخدمة وسهولة استخدامها، والأمان والخصوصية، والابتكار والمصرفية المفتوحة، وتكامل القنوات الرقمية مع الفرع. أما المتغير التابع فيتمثل في إعادة تشكيل دور الفرع، ويقاس من خلال خمسة أبعاد: انخفاض المعاملات الروتينية، والتحول الاستشاري، وإعادة تشكيل أدوار الموظفين، والكفاءة التشغيلية، وتجربة العميل متعددة القنوات.

يفترض النموذج أن التطور الإلكتروني يؤثر مباشرة في دور الفرع، وأن جزءاً من هذا الأثر يمر عبر تبني العملاء للقنوات الرقمية؛ فكلما ارتفع الاستخدام الفعلي للخدمات الإلكترونية، تقلصت الحاجة إلى زيارة الفرع للعمليات البسيطة وازدادت نسبة الزيارات المرتبطة بالخدمات المعقدة. كما يراعي النموذج متغيرات ضابطة ومعدلة، مثل العمر والوعي الرقمي ونوع العميل والمنطقة والثقة والأمن المدرك.

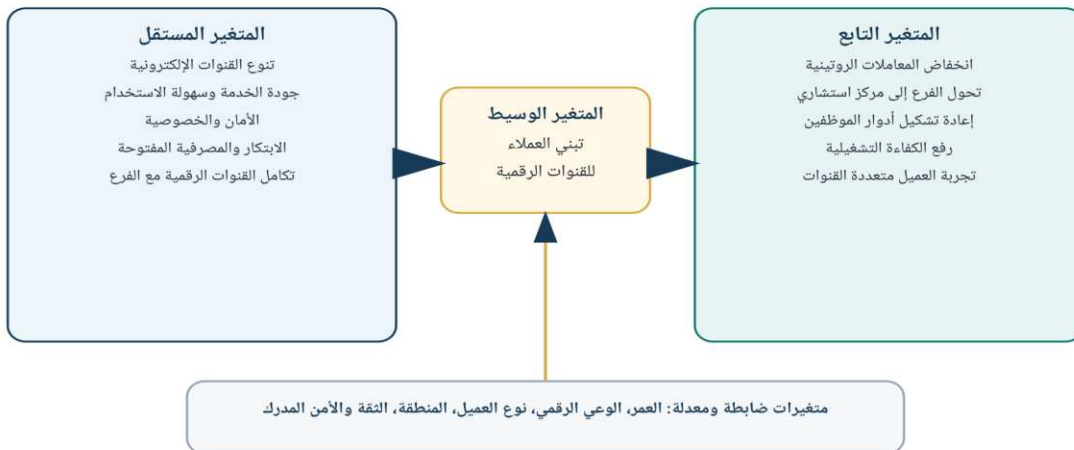
جدول (٢-١): متغيرات الدراسة وأبعادها

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد الرئيسة	مؤشرات القياس المختصرة
مستقل	تطور الخدمات البنكية الإلكترونية	تنوع القنوات؛ الجودة والسهولة؛ الأمن؛ الابتكار؛ التكامل	التوافر، السرعة، الاعتمادية، الحماية، المصرفية المفتوحة، انتقال الخدمة بين القنوات
وسيط	تبني العملاء للقنوات الرقمية	الاستخدام الفعلي؛ الاعتماد؛ الثقة؛ التحول من الفرع	تكرار الاستخدام، إنجاز المعاملات إلكترونياً، تفضيل القناة الرقمية
تابع	إعادة تشكيل دور الفروع	المعاملات الروتينية؛ الاستشارة؛ أدوار الموظفين؛ الكفاءة؛ التجربة متعددة القنوات	الازدحام، طبيعة الخدمة، المهارات، الإنتاجية، اتساق الرحلة
ضابط/معدل	خصائص الفرد والفرع	العمر؛ المنطقة؛ الوعي؛ نمط الفرع؛ نوع العمل	فروق المتوسطات والتفاعلات المحتملة

*المصدر: إعداد الباحث في ضوء الإطار النظري ونماذج قبول التقنية وجودة الخدمة والقنوات المتعددة.

النموذج المفاهيمي للدراسة

تطور الخدمات البنكية الإلكترونية وإعادة تشكيل دور الفروع المصرفية



شكل (١-١): النموذج المفاهيمي للدراسة

*المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات التحول الرقمي وتبني التقنية وإدارة القنوات.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

• الخدمات البنكية الإلكترونية:

تُعرّف مفاهيمياً بأنها مجموعة الخدمات والمعاملات التي يتيحها البنك عبر وسائل إلكترونية أو رقمية دون اشتراط الحضور الكامل إلى الفرع، وتشمل تطبيقات الهاتف والإنترنت المصرفي وأجهزة الصرف والخدمة الذاتية والمدفوعات والمحافظ والواجهات المفتوحة. وتُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المشارك في أبعاد تنوع القنوات والجودة والسهولة والأمان والابتكار والتكامل.

• تطور الخدمات البنكية الإلكترونية:

هو التحسن المتدرج في نطاق القنوات ووظائفها وجودتها وأمنها وقدرتها على التكامل وتقديم خدمات جديدة. ويقاس إجرائياً بمتوسط إجابات موظفي الفروع عن واحد وعشرين بنداً موزعة على خمسة أبعاد.

• الفرع المصرفي:

هو الوحدة المادية المرخصة التابعة للبنك التي تقدم خدمات مباشرة للأفراد والمنشآت. ولا يُنظر إليه في هذه الدراسة كموقع فقط، بل كمنظومة تشمل الأشخاص والعمليات والتقنيات والمساحة والدور السوقي في نطاق جغرافي محدد.

• إعادة تشكيل دور الفروع:

هي عملية تغير نوعي في وظيفة الفرع نتيجة التحول الرقمي، بحيث تقل المعاملات الروتينية، ويزداد التركيز على الاستشارة والعلاقة والخدمات المركبة، وتتغير مهارات الموظفين، وتحسن الكفاءة، ويتكامل الفرع مع رحلة العميل الرقمية. وتقاس إجرائياً بمتوسط عشرين بنداً موزعة على خمسة أبعاد.

• تبني العملاء للقنوات الرقمية:

هو استخدام العميل الفعلي والمتكرر للقنوات الإلكترونية وثقته بقدرتها على إنجاز احتياجاته وتفضيله لها عند توافر البديل المناسب. ويقاس إجرائياً بأربعة بنود في أداة الموظفين وخمسة بنود في أداة العملاء.

• المصرفية المفتوحة:

هي إطار يسمح، بموافقة العميل ووفق متطلبات تنظيمية وأمنية، بمشاركة بيانات مالية محددة أو إنشاء مدفوعات عبر جهات مرخصة باستخدام واجهات برمجة آمنة، بما يدعم الابتكار والمنافسة وتحسين تجربة العميل (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٤).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية : أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع، دون التوسع في قياس الأداء المالي الكلي للبنوك أو تقييم تقنية بعينها.
- الحدود المكانية : فروع البنوك التجارية العاملة في مناطق مختارة من المملكة العربية السعودية، مع تمثيل الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية والمدينة المنورة والقصيم ومناطق أخرى.
- الحدود البشرية : موظفو ومديرو الفروع، وعملاء البنوك الذين يستخدمون خدمات إلكترونية، وعدد من القيادات والمختصين بالتحول الرقمي.
- الحدود الزمنية : البيانات والتقارير المرجعية حتى عام ٢٠٢٦ ، وتنفيذ الجزء الميداني في الفترة المحددة بخطة الدراسة.
- الحدود المنهجية: تصميم وصفي تحليلي مختلط، يعتمد الاستبانة والمقابلة، ويستدل على العلاقات الإحصائية دون الجزم بعلاقة سببية مطلقة.

تنظيم الرسالة:

تنظم الرسالة في خمسة فصول. يعرض الفصل الأول الإطار العام، ويقدم الفصل الثاني الأساس النظري والواقع السعودي والدراسات السابقة، بينما يوضح الفصل الثالث المنهج والعينة والأدوات وإجراءات الصدق والثبات والتحليل. ويخصص الفصل الرابع لعرض النتائج الكمية والنوعية واختبار الفرضيات، ثم يناقش الفصل الخامس النتائج ويقدم الاستنتاجات والتوصيات والنموذج التنفيذي وخارطة الطريق.

تلي الفصول قائمة المراجع العربية ثم الأجنبية، ثم الملاحق التي تتضمن أدوات الدراسة ودليل المقابلة والرميز والموافقة المستنيرة.



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الأسس المفاهيمية والنظرية، واقع القطاع المصرفي السعودي، والدراسات السابقة

مدخل إلى التحول الرقمي المصرفي :

أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لإعادة بناء الصناعة المصرفية؛ إذ لم يعد مقصوراً على رقمنة نموذج ورقي أو إتاحة خدمة عبر موقع إلكتروني، بل أصبح عملية مؤسسية تشمل الاستراتيجية والعمليات والبيانات والتقنيات والثقافة التنظيمية ونموذج تقديم القيمة. وفي هذا المعنى، ينطوي التحول الرقمي على إعادة تصميم الرحلة المصرفية من منظور العميل، وربط القنوات الأمامية بالأنظمة الخلفية، واستخدام البيانات بصورة آنية، وتطوير منتجات تتسم بالسرعة والمرونة والتخصيص (قطار ودحمان، ٢٠٢٣؛ السمرى والمحيميد، ٢٠٢٤؛ Broby، ٢٠٢١).

ويختلف التحول الرقمي عن الأتمتة في أن الأتمتة تستهدف تنفيذ الإجراء القائم بسرعة أو بتكلفة أقل، بينما يعيد التحول الرقمي النظر في ضرورة الإجراء ومكان تنفيذه والجهة المسؤولة عنه والقيمة التي يضيفها. فقد تتحول عملية فتح الحساب من سلسلة زيارات ونماذج إلى رحلة رقمية تعتمد التحقق الإلكتروني من الهوية والتوقيع والموافقة الآلية، ويصبح دور الفرع معالجة الحالات الاستثنائية أو تقديم المشورة وليس تكرار الخطوات نفسها. ومن ثم فإن قياس التحول لا يقتصر على عدد التطبيقات أو الأجهزة، بل يمتد إلى مستوى الاستخدام الفعلي، ونسبة الرحلات المكتملة رقمياً، ودرجة التكامل، ورضا العميل، والتغير في اقتصاديات الفرع.

يقوم التحول المصرفي على مجموعة من الممكنات، أبرزها البنية السحابية، وواجهات البرمجة، والتحليلات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي، والتحقق الرقمي من الهوية، والأمن السيبراني، وأنظمة المدفوعات الفورية. إلا أن القيمة لا تتحقق تلقائياً من امتلاك التقنية؛ بل تتطلب حوكمة للبيانات، ومواءمة تنظيمية، وتغييراً في المهارات والحوافز، وثقافة تجريب وتعلم، وإدارة واعية للمخاطر. ولهذا ترتبط نتائج الرقمنة بجودة التنفيذ وبمدى قدرة البنك على دمج القنوات في نموذج تشغيلي واحد (عبد الرحمن، ٢٠٢٢؛ Broby، ٢٠٢١).

ويؤثر التحول الرقمي في الفرع عبر ثلاث آليات متداخلة. الأولى هي آلية الإحلال، حيث تنتقل المعاملات البسيطة إلى القنوات الإلكترونية. والثانية هي آلية التكامل، حيث يعمل الفرع والقناة الرقمية معاً في رحلة واحدة. والثالثة هي آلية التعزيز، حيث تمنح البيانات والأدوات الرقمية الموظف قدرة أفضل على الفهم والتخصيص والبيع الاستشاري. ومن الخطأ تفسير العلاقة بوصفها إلغاءً آلياً للفرع؛ لأن طبيعة الخدمة وخصائص العميل والجغرافيا والثقة والتعقيد تحدد شكل المزيج الأمثل بين الإنسان والتقنية (Carmignani et al., ٢٠٢٠؛ Kaur et al., ٢٠٢١؛ Madegowda، ٢٠٢٥).

الخدمات البنكية الإلكترونية : المفهوم والتطور

■ مفهوم الخدمات البنكية الإلكترونية:

تشير الخدمات البنكية الإلكترونية إلى الخدمات التي يقدمها البنك باستخدام شبكات واتصالات وأجهزة رقمية، بما يسمح للعميل بالوصول إلى حساباته وتنفيذ معاملاته والحصول على المعلومات أو المشورة دون التقيد بالحضور المادي الكامل إلى الفرع. وتضم التطبيقات والإنترنت المصرفي وأجهزة الصرف والخدمة الذاتية ونقاط البيع والمحافظ والهاتف المصرفي والخدمات المتاحة من خلال واجهات المصرفية المفتوحة. ويتميز المفهوم باتساعه؛ فهو يشمل القناة، والعملية، والمحتوى، والأمان، والدعم، والارتباط بالأنظمة البنكية الداخلية (الكساسبة، ٢٠٢٠؛ محمد، ٢٠٢١).

وتختلف الخدمة الإلكترونية عن المنتج المصرفي؛ فالتمويل أو الحساب أو البطاقة منتج، بينما التطبيق أو الموقع أو جهاز الخدمة الذاتية قناة تتيح الوصول إلى المنتج وإدارته. وقد يكون المنتج نفسه متاحًا عبر أكثر من قناة، وقد تبدأ رحلته في قناة وتكتمل في أخرى. ولهذا فإن جودة الخدمة الإلكترونية لا تقاس فقط بصحة المعاملة، بل بوضوح المعلومات، وسهولة التنقل، وسرعة الاستجابة، وتوافر الدعم، وحماية البيانات، وإمكان استكمال الرحلة دون ازدواجية أو تعارض.

ومن منظور القيمة، تحقق الخدمات الإلكترونية منافع للعميل تتمثل في توافر الخدمة والسرعة وتقليل تكلفة الوقت وسهولة المقارنة والتحكم، بينما تحقق للبنك خفضًا في تكلفة بعض المعاملات، وتوسيع نطاق الوصول، وزيادة البيانات المتاحة، وتحسين فرص التخصيص والبيع المتقاطع. ومع ذلك قد تنشأ تكاليف جديدة مرتبطة بالأمن والاستمرارية والتحديث والدعم التقني والامتثال ومعالجة الاحتيال، ولذلك ينبغي تقييم المنفعة على مستوى الرحلة والنموذج التشغيلي الكامل لا على مستوى القناة وحدها (الزعيبي والعفيف، ٢٠٢٣؛ سندياني، ٢٠٢٤).

■ مراحل تطور الخدمات البنكية الإلكترونية:

- ١ . مرحلة المساندة الإلكترونية: استخدام الأنظمة داخليًا مع بقاء العميل معتمدًا على الفرع، ثم ظهور أجهزة الصرف والبطاقات لتخفيف عمليات النقد والاستعلام.
- ٢ . مرحلة القنوات المنفصلة: إتاحة الإنترنت والهاتف المصرفي بوصفهما قنوات إضافية، مع محدودية التكامل واستمرار اختلاف البيانات والإجراءات بينها وبين الفرع.
- ٣ . مرحلة الخدمات المتنقلة: انتقال مركز التفاعل إلى الهاتف الذكي، واتساع الخدمات الفورية، والإشعارات، وإدارة البطاقات والمدفوعات والتحويلات.
- ٤ . مرحلة القنوات المتكاملة: توحيد ملف العميل والعمليات، وإمكان بدء الرحلة في قناة واستكمالها في قناة أخرى، وتطوير أجهزة خدمة ذاتية وفروع هجينة.

- ٥ . مرحلة المنصات والمصرفية المفتوحة: إتاحة البيانات أو إنشاء المدفوعات بموافقة العميل عبر جهات مرخصة، وتكوين نظم بيئية تجمع البنك وشركات التقنية المالية.
- ٦ . مرحلة الخدمة الذكية المتنبئة: توظيف التحليلات والذكاء الاصطناعي لتخصيص العروض، واكتشاف المخاطر، وتوجيه العميل والموظف نحو الإجراء الأنسب.

قنوات الخدمات البنكية الإلكترونية:

تعمل القنوات البنكية الإلكترونية ضمن محفظة مترابطة، ولكل قناة وظيفة وتكلفة وقدرة مختلفة. ويؤدي تصميم المحفظة إلى توزيع الطلب بين القنوات وإعادة تعريف سبب زيارة الفرع. ولا يكفي تعدد القنوات إذا قدمت خبرات متعارضة أو تطلبت من العميل إعادة إدخال بياناته؛ لذلك تصبح إدارة القنوات عملية تخصيص ذكي للمعاملة إلى الوسيلة الأكثر ملاءمة، مع توفير انتقال سلس عند الحاجة إلى التدخل البشري (Neslin et al., ٢٠٠٦؛ Verhoef et al., ٢٠١٥).

■ تطبيقات الهاتف المصرفي:

تمثل تطبيقات الهاتف مركز الاستخدام اليومي لما توفره من وصول مستمر وإشعارات فورية والتحقق الحيوي وإدارة الحسابات والبطاقات والمدفوعات. ويؤدي اتساع وظائف التطبيق إلى تقليل زيارات الاستعلام والسداد والتحويل، لكنه يرفع توقعات العميل بشأن السرعة والتصميم والدعم، ويجعل تعطل التطبيق أو غموض الإجراء سبباً مباشراً للاتصال أو زيارة الفرع.

■ الإنترنت المصرفي:

يظل الإنترنت المصرفي مهماً للعمليات التي تتطلب شاشة أوسع أو إدارة حسابات متعددة، ولا سيما لدى المنشآت. ورغم انتقال جزء كبير من الاستخدام إلى الهاتف، تؤدي هذه القناة دوراً تكميلياً في التقارير والتحويلات وإدارة الصلاحيات والملفات.

■ أجهزة الصرف الآلي والخدمة الذاتية:

كانت أجهزة الصرف الآلي أول قناة واسعة لتخفيف الاعتماد على الصراف داخل الفرع، ثم تطورت أجهزة الخدمة الذاتية لتشمل إصدار بطاقات وطباعة مستندات وتحديث بيانات وإيداع نقدي. وقد يؤدي انتشارها إلى تقليص مساحة العمليات أو إنشاء مناطق خدمة ذاتية ملاصقة للفرع، مع استمرار الحاجة إلى المساندة والتعليم في بعض الحالات.

■ المدفوعات الرقمية ونقاط البيع والمحافظ:

تعيد المدفوعات الرقمية تشكيل الطلب على النقد والسحب والإيداع، وتدفع نحو تقليل العمليات الورقية. ويعكس ارتفاع عدد أجهزة نقاط البيع وعمليات التجارة الإلكترونية في المملكة

انتقالاً سلوكياً مهماً، لا يقتصر أثره على قطاع المدفوعات بل يمتد إلى تصميم الفروع وإدارة النقد وتخصيص الموظفين (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ ب).

■ الهاتف ومراكز الاتصال والمحادثة الرقمية:

تسد مراكز الاتصال والمحادثة الرقمية الفجوة بين الخدمة الذاتية والفرع، وتتيح حل المشكلات أو التحقق أو الإرشاد. ويزداد أثرها عندما تتصل بملف موحد للعميل، أما انفصالها عن بقية القنوات فيؤدي إلى تكرار الشرح وتحويل العميل إلى الفرع دون قيمة إضافية.

■ واجهات المصرفية المفتوحة:

تختلف واجهات المصرفية المفتوحة عن القنوات المملوكة للبنك؛ إذ تسمح، بموافقة العميل، لجهة مرخصة بعرض معلومات الحساب أو بدء دفعة وفق المتطلبات الفنية والأمنية. وهذا يوسع نقطة الوصول إلى الخدمة ويزيد المنافسة، ويعزز أهمية الفرع في الأنشطة التي يصعب تمييزها رقمياً مثل الاستشارة والثقة والعلاقة المركبة (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٤).

جدول (٢-١): مقارنة بين القناة التقليدية والقناة الرقمية والقناة الهجينة

معيار المقارنة	القناة التقليدية/الفرع	القناة الرقمية	النموذج الهجين المتكامل
مكان الخدمة	موقع مادي وأوقات عمل محددة	وصول عن بعد وعلى مدار الساعة غالباً	توزيع الخدمة بين القنوات وفق المرحلة والحاجة
نوع التفاعل	وجاهي وشخصي	ذاتي أو آلي أو عن بعد	ذاتي مدعوم بتدخل بشري عند الحاجة
أفضل الاستخدامات	الخدمات المعقدة، النقد، الشكاوى، الاستشارة	المعاملات المتكررة والبسيطة والفورية	الرحلات المركبة التي تجمع السرعة والثقة
بيانات العميل	قد تعتمد على معرفة الموظف وسجلات الفرع	بيانات سلوكية رقمية واسعة	ملف موحد وسجل رحلة متصل
التكلفة الحدية للمعاملة	مرتفعة نسبياً	منخفضة بعد بناء البنية الأساسية	تحسّن بتوجيه كل معاملة إلى القناة الأنسب
الخطر الرئيس	الانتظار والتفاوت بين الموظفين	الأمن والتعطّل والاستبعاد الرقمي	تعقيد التكامل وتداخل المسؤوليات
مؤشر النجاح	عدد المعاملات وسرعة الطابور	الإكمال الرقمي والتوافر وسهولة الاستخدام	حل الحاجة من أول مرة واتساق الرحلة والقيمة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى أدبيات إدارة القنوات وتجربة العميل (Neslin et al., ٢٠٠٦؛ Verhoef et al., ٢٠١٦؛ ٢٠١٥). (Lemon & Verhoef, ٢٠١٦؛ ٢٠١٥).

أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية

يُقاس تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في الدراسة بخمسة أبعاد، اختيرت لأنها تمثل نطاق الخدمة وجودتها وثقة المستخدم ودرجة الابتكار وقدرة البنك على الربط بين الرقمي والمادي. وهي أبعاد متميزة نظريًا لكنها متكاملة عمليًا؛ فقد تتعدد القنوات دون أن تكون سهلة أو آمنة، وقد تكون كل قناة جيدة منفردة مع ضعف الانتقال بينها.

■ تنوع القنوات الإلكترونية:

يعبر التنوع عن مدى توافر بدائل مختلفة لخدمة شرائح واحتياجات متعددة، ولا يعني مجرد زيادة العدد. فالقيمة تظهر عندما تغطي القنوات معظم المعاملات اليومية وتكون متاحة وموثوقة، مع تحديد واضح لما يمكن إنجازه في كل قناة. ويساعد التنوع على تخفيف الضغط عن الفرع، لكنه قد يزيد التعقيد إذا لم تتوحد السياسات والبيانات.

■ الجودة وسهولة الاستخدام:

تشمل سهولة التعلم والتنقل، وسرعة الإنجاز، ووضوح التعليمات، واستقرار الخدمة، والاستجابة للمشكلة. وقد بين نموذج E-S-QUAL أن الكفاءة والتوافر والوفاء والخصوصية أبعاد مركزية في تقييم الخدمة الإلكترونية. (Parasuraman et al., ٢٠٠٥) وفي السياق البنكي، تؤثر الجودة في الرضا والولاء والثقة وفي قرار الاستمرار باستخدام القناة بدل العودة إلى الفرع (آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣؛ عزيزة، ٢٠٢٣).

■ الأمان والخصوصية:

يمثل الأمان مجموعة الضوابط التقنية والإجرائية التي تحمي الهوية والحساب والمعاملة، بينما تشير الخصوصية إلى جمع البيانات واستخدامها والإفصاح عنها ضمن الغرض والموافقة والمتطلبات النظامية. ويؤثر الأمن المدرك، لا الأمن الفني وحده، في سلوك العميل؛ فقد تكون المنظومة محمية لكن الرسائل الاحتيالية أو غموض المسؤولية يضعفان الثقة ويزيدان الاعتماد على الفرع.

■ الابتكار والمصرفية المفتوحة:

يعكس هذا البعد قدرة البنك على تقديم وظائف جديدة، وربط الخدمات بمنظومات الدفع والتقنية المالية، وتخصيص العروض، واستخدام البيانات لتبسيط الرحلة. ويحتاج الابتكار إلى حوكمة تمنع أن تتحول السرعة إلى مخاطر تشغيلية أو قانونية، كما يتطلب تصميمًا يركز على مشكلة العميل لا على التقنية في ذاتها.

■ تكامل القنوات الرقمية مع الفرع:

يعد التكامل البعد الأقرب إلى موضوع الدراسة. ويتحقق عندما يتعرف الموظف على الرحلة التي بدأها العميل إلكترونيًا، ويمكنه استكمال الطلب دون إعادة البيانات، وتكون الأسعار

والاشتراطات متسقة، وتنتقل المستندات والحالة بين القنوات، ويستطيع العميل حجز موعد أو طلب مساعدة من داخل التطبيق. وبدون التكامل قد تنقل الرقمنة جزءاً من العمل لكنها لا تعيد تشكيل الفرع بكفاءة.

جدول (٢-٢): أبعاد جودة الخدمة البنكية الإلكترونية ومؤشرات قياسها

البعد	المعنى	مؤشرات قابلة للقياس	الأثر المتوقع على الفرع
الكفاءة والسهولة	إنجاز المهمة بجهد معرفي وزمني منخفض	وضوح الواجهة، قلة الخطوات، سرعة التعلم	خفض الاستفسارات والزيارات المرتبطة بالإجراء
التوافر والاعتمادية	عمل الخدمة في الوقت المتوقع دون أخطاء	نسبة التوافر، نجاح المعاملة، استقرار التطبيق	تقليل التحويل القسري إلى الفرع عند التعطل
الوفاء والاستجابة	تنفيذ الوعد ومعالجة المشكلة	دقة النتيجة، سرعة الدعم، وضوح حالة الطلب	تحويل الفرع من متابعة روتينية إلى معالجة استثنائية
الأمان والخصوصية	حماية الهوية والبيانات والمعاملات	التحقق، التنبيهات، التحكم بالموافقة، معالجة الاحتيال	تعزيز الثقة وتقليل الزيارة بغرض التأكد
التكامل	استمرار الرحلة والبيانات بين القنوات	طلب واحد، ملف موحد، حجز موعد، استكمال بلا تكرار	رفع إنتاجية الموظف وتحسين تجربة العميل
التخصيص والابتكار	ملاءمة الخدمة وتقديم حلول جديدة	عروض ملائمة، تنبؤ بالحاجة، خدمات مفتوحة	زيادة دور الفرع في الحلول والقيمة المضافة

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من (Parasuraman et al. (٢٠٠٥ وأدبيات الخدمة متعددة القنوات.

■ المصرفية المفتوحة والتقنية المالية:

تعني التقنية المالية استخدام التقنية لتقديم أو تمكين خدمات مالية بصورة أكثر سرعة أو تخصصاً أو وصولاً. وقد تعمل شركات التقنية المالية منافساً في جزء من سلسلة القيمة أو شريكاً للبنك أو مزوداً للبنية. أما المصرفية المفتوحة فتمثل إطاراً منظماً يتيح مشاركة بيانات محددة أو إنشاء مدفوعات عبر واجهات آمنة وبموافقة العميل، بما يقلل احتكار نقطة الاتصال ويفتح المجال لمنتجات مقارنة وتجميع وإدارة مالية ومدفوعات مبتكرة.

أصدر البنك المركزي السعودي الإطار التنظيمي للمصرفية المفتوحة عام ٢٠٢٢ ، ثم أصدر النسخة الثانية في ٢ سبتمبر ٢٠٢٤ مركزة على خدمة إنشاء المدفوعات، ومحددة التعليمات والمعايير الفنية ومسؤوليات الأطراف. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين تجربة العميل ورفع الكفاءة وتوسيع الحلول، ضمن الاستراتيجية الوطنية للتقنية المالية وبرنامج تطوير القطاع المالي (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢ ؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٤).

تؤثر المصرفية المفتوحة في الفرع من خلال زيادة الخدمات التي يمكن الوصول إليها خارج قنوات البنك المباشرة، وتحويل المنافسة من موقع الفرع إلى جودة المنصة والخبرة والثقة. وفي المقابل قد تزيد أهمية الفرع في شرح الموافقات والبيانات، وخدمة المنشآت، وحل النزاعات، وتقديم المشورة المحايدة نسبياً. كما قد يستخدم الموظف بيانات مجمعة - في حدود النظام والموافقة - لفهم المركز المالي للعميل واقتراح حلول أكثر ملاءمة.

وتتطلب المصرفية المفتوحة إدارة دقيقة للموافقة، والمصادقة، والحدود، ومسؤولية الأطراف، والاستجابة للحوادث. كما تتطلب توعية العميل بالفرق بين البنك والجهة الثالثة وبكيفية إلغاء الموافقة والإبلاغ عن عملية مشبوهة. ومن ثم لا ينخفض دور الثقة المؤسسية، بل ينتقل إلى بيئة أكثر تشابكاً، ويصبح الفرع أحد منافذ بناء هذه الثقة.

■ قيمة محتملة للعميل : تجميع الحسابات، خيارات دفع أوسع، خدمات مخصصة، ومقارنة أسهل.

■ قيمة محتملة للبنك : شراكات أسرع، وصول إلى شرائح جديدة، وابتكار منتجات تعتمد البيانات.

■ أثر على الفرع : انخفاض بعض الطلبات الإجرائية، وزيادة المشورة والتوثيق ومعالجة الاستثناءات.

■ مخاطر رئيسية : سوء فهم الموافقة، مشاركة مفرطة للبيانات، تعقيد المسؤولية، وهجمات تستهدف الثقة.

■ جودة الخدمة الإلكترونية والثقة والأمان:

تعد جودة الخدمة والثقة والأمان حلقة مركزية في انتقال العميل من الفرع إلى القناة الرقمية. فالمنفعة والسهولة قد تدفعان إلى التجربة، لكن الاعتمادية والثقة تحددان الاستمرار. ويزداد هذا الأثر في الخدمات المصرفية لأن الخطأ يرتبط بالمال والهوية وقد يترتب عليه ضرر مباشر. ولهذا ترتبط جودة الخدمة الإلكترونية بالرضا والولاء والأداء، كما أظهرت دراسات عربية متعددة) آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣؛ عزيزة، ٢٠٢٣؛ سندياني، (٢٠٢٤).

تتكون الثقة الرقمية من الثقة في كفاءة البنك، ونزاهته، وقدرته على حماية العميل، ووضوح القواعد عند الخطأ. وتبنى عبر الخبرة السابقة والتصميم والتنبيهات والشفافية وسرعة حل المشكلة. وقد يؤدي إجراء أمني معقد وغير مفسر إلى إضعاف سهولة الاستخدام، بينما يؤدي التبسيط المفرط إلى زيادة الخطر؛ لذلك ينبغي تصميم أمن قابل للاستخدام، يوازن بين الحماية والاحتكاك.

تتأثر صورة القناة الرقمية أيضاً بما يحدث في الفرع. فاستجابة الموظف الواعية لمشكلة إلكترونية قد تعزز الثقة في المنظومة كلها، بينما تحميل العميل المسؤولية أو عدم قدرة الموظف على رؤية العملية يضاعف عدم الرضا. وبذلك يصبح الفرع جزءاً من نظام ضمان الخدمة الرقمية، وليس قناة منفصلة عنها.

وتشمل إدارة الأمان حماية سرية البيانات وسلامتها وتوافرها، وإدارة الهوية والصلاحيات، والرصد والاستجابة، والتوعية، واستمرارية الأعمال. ويضيف الانتشار الرقمي مخاطر الهندسة الاجتماعية والاحتيال وانتحال الهوية، ما يفرض على الفروع تدريباً مستمراً للتعرف على الحالات ودعم العملاء المتضررين دون الإخلال بالإجراءات.

■ تبني العملاء للقنوات الرقمية:

يشير تبني القنوات الرقمية إلى انتقال الفرد من المعرفة بالخدمة إلى تجربتها ثم استخدامها المتكرر والاعتماد عليها في احتياجاته. ولا يساوي التسجيل أو تنزيل التطبيق تبنيًا فعليًا؛ إذ قد يمتلك العميل القناة لكنه يعود إلى الفرع عند كل معاملة بسبب ضعف الثقة أو المهارة أو تجربة سابقة سلبية. ولذلك يركز القياس في هذه الدراسة على الاستخدام والاعتماد والتفضيل والقدرة على إنجاز معظم الاحتياجات إلكترونياً.

يفسر نموذج قبول التقنية أن المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة تؤثران في الموقف والنية ثم الاستخدام (Davis, ١٩٨٩). ووسع نموذج UTAUT التفسير بإضافة توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة، مع اختلاف القوة وفق العمر والخبرة وغيرها

(Venkatesh et al., ٢٠٠٣) كما يضيف نموذج السلوك المخطط دور الاتجاه والمعيّار الاجتماعي والتحكم السلوكي المدرك. (Ajzen, ١٩٩١)

في البيئة البنكية، تدخل عوامل أخرى مثل الثقة والمخاطر المدركة والعادة وجودة الدعم. وقد توصلت دراسة محمد (٢٠٢١) إلى أن توافر الخدمة والوعي والسرعة والتكلفة والمنفعة والثقة والسهولة والأمان تؤثر في تبني الخدمات الإلكترونية، في حين تمثل الأعطال وضعف السرية والوعي والإنترنت والثقة معوقات. وتوضح هذه النتيجة أن التبني ليس قراراً فردياً معزولاً؛ بل يتأثر بتصميم الخدمة وبالبنية وبالتواصل.

يرتبط التبني بدور الفرع عبر مسار وساطة. فالتطور التقني قد يتيح الخدمة، لكن الأثر على الفرع لا يظهر إلا عندما يستخدمها العميل بالفعل. وكلما ارتفع التبني، تراجعت الزيارات الروتينية وارتفعت نسبة الخدمات المعقدة في مزيج عمل الفرع. وقد يلعب الفرع نفسه دوراً في التبني من خلال التعليم والمساعدة والتجربة الموجهة، وهو ما أكدته دراسة (Kaur et al., ٢٠٢١). التي أبرزت دور الجهود داخل الفرع والتغيير الثقافي والثقة في نقل العملاء إلى القنوات الرقمية.

علاقة التبني بإعادة تشكيل الفرع: تبني العميل متغير سلوكي وسيط: التقنية تخلق الإمكان، لكن الاستخدام الفعلي هو الذي يغير حجم العمل ونوعه داخل الفرع.

■ الفروع المصرفية وتحول نموذجها التشغيلي :

تاريخياً مثل الفرع نقطة البيع والخدمة والاتصال وحفظ العلاقة، وجمّعت فيه عمليات النقد وفتح الحسابات والتمويل والاستعلام والشكاوى. ومع اتساع القنوات الإلكترونية تراجعت حصريّة المكان، لكن الفرع لم يفقد جميع وظائفه؛ بل أعيد توزيعها وفق درجة التعقيد والحاجة إلى الثقة والمستندات والتفاوض. وظهرت نماذج لفروع أصغر أو متخصصة أو رقمية أو استشارية، إلى جانب مراكز خدمة ومنصات مرئية.

يمكن تفسير تحول الفرع من خلال اقتصاديات المعاملة. فالعمليات المتكررة المعيارية ذات القيمة الفردية المنخفضة تناسب الأتمتة والخدمة الذاتية، بينما تناسب التفاعلات ذات الغموض أو المخاطر أو القيمة العالية قناة بشرية غنية بالمعلومات. ولذلك لا يحدد حجم المعاملة وحده القناة؛ بل تعقيد القرار، وحساسية العميل، والحاجة إلى التفسير والتفاوض، واحتمال الاستثناء.

يشمل إعادة التشكيل تغيير المساحة الداخلية؛ فتقل شبائيك الصرافة في بعض الأنماط، وتزداد مناطق الاستقبال والاستشارة والأجهزة الذاتية والاجتماعات. كما يتغير جدول العمل وتوزيع الموظفين، وتُدمج بعض المهام في أدوار متعددة، وتستخدم مواعيد مسبقة وبيانات تنبؤية

لتخطيط القدرة. وقد ينتقل جزء من الخدمة إلى خبراء مركزيين يتواصلون مرئيًا مع عملاء فروع متعددة.

ولا ينبغي أن يُقاس نجاح تحول الفرع بعدد الإغلاقات فقط. فقد يظل عدد الفروع مستقرًا مع تغير عميق في وظائفها، وقد يغلق البنك مواقع ويزيد نقاطًا أصغر أو مراكز متخصصة. وتشير بيانات المملكة إلى استقرار نسبي في العدد الكلي للفروع خلال السنوات الأخيرة مع نمو سريع في المدفوعات والبنية الرقمية، وهو ما يدعم فرضية إعادة التشكيل أكثر من فرضية الاختفاء الخطي) البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ ب.

جدول (٣-٢): أنماط الفروع المصرفية في البيئة الرقمية

النمط	الوظيفة الأساسية	الخصائص التشغيلية	الشرائح/الخدمات الأنسب
الفرع التقليدي المحسن	خدمة شاملة مع رقمنة بعض الإجراءات	صرافة وعمليات واستشارة وأجهزة ذاتية	المناطق ذات الطلب المتنوع أو التحول التدريجي
الفرع الهجين	دمج الاستقبال الرقمي والخدمة البشرية	حجز موعد، أجهزة ذاتية، موظف متعدد المهارات، ملف موحد	المدن والمراكز ذات الاستخدام الرقمي المرتفع
المركز الاستشاري	العلاقة والحلول المركبة	غرف استشارة، خبراء تمويل واستثمار ومنشآت، معاملات نقدية محدودة	العملاء ذوو القيمة والخدمات المعقدة
مركز الخدمة المتخصص	تنفيذ خدمة أو شريحة محددة	إجراءات موحدة وخبرات متخصصة	التمويل العقاري، المنشآت، التحويل، الشكاوى
الفرع المصغر/المرن	حضور منخفض التكلفة وقابل للتوسع	مساحة صغيرة، أجهزة، موظفون محدودون، اتصال بخبير عن بعد	الأحياء والمواقع الجديدة أو الموسمية

النمط	الوظيفة الأساسية	الخصائص التشغيلية	الشرائح/الخدمات الأنسب
الفرع الرقمي المدعوم	تجربة رقمية مع مساعدة بشرية	شاشات وأجهزة وتوجيه وتعليم	رفع التبني وتدريب الفئات الأقل خبرة
الفرع المتنقل أو المؤقت	وصول جغرافي أو حديث	وحدة متنقلة أو نقطة مؤقتة واتصال مركزي	المناطق الأقل خدمة والمواسم والفعاليات

*المصدر: إعداد الباحث في ضوء تحليل نماذج الفروع الحديثة وأدبيات القنوات الهجينة.

■ التجربة المصرفية متعددة القنوات

تصف القنوات المتعددة حالة إتاحة البنك أكثر من قناة، بينما تعني القنوات المتكاملة إدارة تجربة واحدة عبر القنوات. وقد يكون لدى البنك تطبيق وفرع ومركز اتصال، لكن العميل يواجه ثلاث تجارب منفصلة؛ أما التكامل الحقيقي فيتطلب وحدة المعلومات والسياسات والحالة، وإمكان الانتقال من قناة إلى أخرى دون فقد السياق (Neslin et al., ٢٠٠٦؛ Verhoef et al., ٢٠١٥).

تتكون رحلة العميل من مراحل الوعي والبحث والاختيار والتنفيذ والاستخدام والدعم، وقد يستخدم في كل مرحلة قناة مختلفة. ويؤكد منظور رحلة العميل أن التجربة الكلية تتشكل من نقاط اتصال يملكها البنك وأخرى يملكها شركاء أو جهات خارجية، وأن لحظة العطل أو الشكوى قد تكون أكثر أثرًا من لحظة الشراء. (Lemon & Verhoef, ٢٠١٦)

يصبح الفرع في هذا النموذج نقطة تصعيد واستشارة وثقة، لكنه يحتاج إلى أدوات ترى ما حدث قبل الزيارة. فعندما يحجز العميل موعدًا من التطبيق ينبغي أن يعرف الموظف سبب الزيارة والمستندات وحالة الطلب. وعندما يبدأ الموظف طلبًا ينبغي أن يستطيع العميل متابعته رقميًا. وتقلل هذه الاتصالات زمن الخدمة والأخطاء وتزيد حل المشكلة من أول تواصل. ويجب ألا يتحول توجيه العميل إلى القناة الرقمية إلى طرد غير مباشر من الفرع. فالهدف هو اختيار القناة الأنسب برضا العميل، وتوفير دعم انتقالي وإتاحة بدائل للفئات الأقل قدرة. كما ينبغي قياس نسبة الرحلات المكتملة عبر أكثر من قناة، ونسبة إعادة البيانات، وزمن الانتقال، ومعدل الفشل والتحويل إلى قناة أخرى.

■ إعادة تشكيل وظائف ومهارات موظفي الفروع

يغير التحول الرقمي محتوى الوظيفة داخل الفرع. فالموظف الذي كان يركز على تنفيذ معاملة معيارية يحتاج إلى تفسير الحلول، واكتشاف الاحتياجات، واستخدام أدوات رقمية، وإدارة

محادثة استشارية، والتعامل مع الشكاوى المعقدة، وتوعية العميل بالأمن. ويستلزم ذلك مزيجاً من المعرفة المصرفية والرقمية والسلوكية والامتثال.

تشمل المهارات الجديدة الثقافة الرقمية، وفهم رحلة العميل، وتحليل المعلومات المتاحة، والتواصل متعدد القنوات، والبيع القائم على الحاجة، وإدارة الحالات، واكتشاف الاحتيال، والعمل مع خبراء عن بعد. كما تصبح القدرة على تعليم العميل مهارة وظيفية؛ لأن الموظف قد يساعده على إتمام الخدمة إلكترونياً ليستخدمها مستقلاً لاحقاً.

يتطلب التحول إعادة تصميم الأدوار والحوافز. فإذا ظل الموظف مقاساً بعدد المعاملات أو المبيعات المنفصلة، فقد يقاوم تحويل العميل إلى الخدمة الذاتية أو يركز على بيع غير ملائم. أما المؤشرات المتوازنة فتقيس حل الحاجة، ورضا العميل، والتبني الناجح، وجودة المحفظة، والالتزام، والتعاون بين القنوات. وينبغي أن ترتبط المسارات التدريبية بتصنيف الفرع والدور المتوقع.

قد يثير التحول قلقاً وظيفياً بسبب الأتمتة، ولذلك تتطلب إدارة التغيير تواصلاً واضحاً وإعادة تأهيل ومشاركة الموظفين في التصميم. ولا يعني تقليل المعاملات بالضرورة تقليل القيمة البشرية؛ بل قد يحرر الوقت للاستشارة وبناء العلاقة، شريطة أن يوفر البنك الأدوات والسلطة والمهارة اللازمة.

- مهارات رقمية : استخدام الأنظمة المتكاملة، دعم التطبيق، فهم الواجهات والمدفوعات.
- مهارات استشارية : تشخيص الحاجة، بناء البدائل، شرح المخاطر والتكلفة، متابعة الحل.
- مهارات علاقة وتجربة : التعاطف، إدارة التوقعات، حل الشكوى، التواصل عبر أكثر من قناة.

- مهارات مخاطر وامتثال : التحقق، حماية البيانات، اكتشاف الأنماط المشبوهة، توثيق الموافقة.

- مهارات تحليلية : قراءة مؤشرات العميل والفرع، استخدام البيانات لتحديد الأولويات.

■ الكفاءة التشغيلية وشبكة الفروع

تعني الكفاءة التشغيلية قدرة الفرع على تحقيق مستوى الخدمة والقيمة بأفضل استخدام ممكن للوقت والموظفين والمساحة والنقد والتقنية. ولا تساوي الكفاءة مجرد خفض التكلفة؛ لأن تقليل عدد الموظفين دون إعادة تصميم العملية قد يطيل الانتظار ويضعف الرضا والمبيعات. ويجب تقييم الكفاءة مع الجودة والمخاطر والنتائج التجارية.

يؤثر التطور الإلكتروني في الكفاءة من خلال نقل المعاملات المعيارية، وتقليل الإدخال اليدوي والورق، وتحسين التخطيط، وزيادة البيانات، وأتمتة التحقق والمتابعة. كما يغير هيكل التكاليف؛ إذ تنخفض بعض التكاليف المتغيرة في الفروع، مقابل استثمارات ثابتة في المنصات والأمن

والتكامل. وتظهر الفائدة عندما يرتفع الاستخدام وتلغى الازدواجية، لا عندما تعمل العملية الرقمية والورقية بالتوازي دائماً.

يشمل تخطيط الشبكة تحديد عدد الفروع ومواقعها وأنماطها وساعاتها وقدراتها. وينبغي أن يستخدم بيانات كثافة العملاء، والاستخدام الرقمي، ونوع الطلب، وربحية العلاقة، والوصول الجغرافي، والازدحام، والمنافسة، والنمو المحلي. وقد تقود البيانات إلى تحويل فرع لا إلى إغلاقه، أو دمج عمليات الخلفية، أو إنشاء مركز متخصص يخدم عدة مواقع.

أظهرت دراسة (Carmignani et al. ٢٠٢٠) في الأسواق الإيطالية أن إغلاق الفروع كان أكثر كثافة حيث ارتفع انتشار الخدمات الرقمية، لكنها لا تثبت أن الرقمنة وحدها تفسر القرار؛ إذ تتداخل ظروف السوق والبنك. كما بينت دراسة (Huang ٢٠٢٣) أن أثر التحول الرقمي في الربحية يختلف حسب نوع البنك، ما يدعم ضرورة عدم تعميم نموذج واحد على جميع الفروع.

■ المخاطر والتحديات المصاحبة للتحول

على الرغم من المنافع، يصاحب التحول الرقمي عدد من المخاطر. أولها المخاطر السيبرانية والاحتيال والهندسة الاجتماعية، وهي مخاطر قد تنمو مع اتساع الاستخدام وعدد نقاط الاتصال. وثانيها مخاطر الانقطاع وال فشل التقني، إذ قد يؤدي تعطل قناة واسعة إلى ضغط مفاجئ على الاتصال والفروع. وثالثها مخاطر البيانات والخصوصية، خاصة في بيئة المشاركة والتحليلات.

توجد كذلك مخاطر الاستبعاد الرقمي؛ فقد يواجه كبار السن أو ذوو الإعاقة أو منخفضو المهارة أو من لا يملكون اتصالاً مناسباً صعوبة في الوصول. وقد يسبب الإغلاق أو التحويل السريع للفروع عبئاً غير متناسب على هذه الفئات. ومن ثم ينبغي إدراج الوصول العادل وسهولة الاستخدام وخيارات الدعم ضمن تصميم التحول، لا معالجتها بعد التنفيذ.

ومن المخاطر التنظيمية تجزؤ المسؤولية بين القنوات والشركاء، وضعف الاتساق، وتضارب الحوافز، ومقاومة العاملين. وقد يظهر «عمل خفي» داخل الفرع عندما يضطر الموظفون إلى إصلاح أخطاء الرحلة الرقمية أو إدخال البيانات مرة أخرى، فيبدو التحول ناجحاً في مؤشر القناة لكنه ينقل التكلفة إلى مكان آخر.

كما قد يؤدي التركيز المفرط على الكفاءة إلى تراجع العلاقة والثقة أو البيع غير الملائم عبر التخصيص الآلي. ولذلك تحتاج البنوك إلى حوكمة قرارات آلية، ومراقبة العدالة والتحيز، ومراجعة بشرية في القرارات عالية الأثر، وآليات واضحة للتظلم. ويظل الفرع قناة مهمة لاستعادة الثقة في الحالات الحساسة.

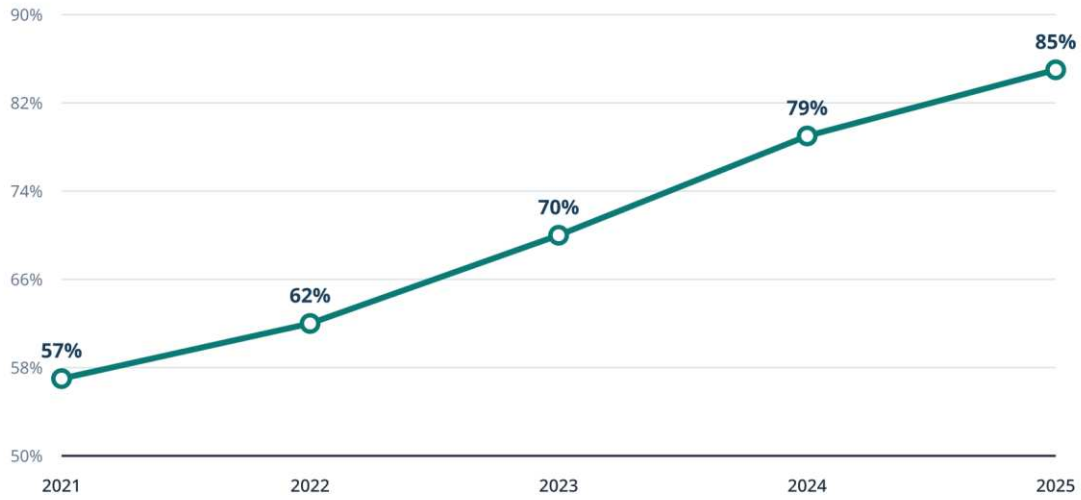
جدول (٢-٤): تطور عدد الفروع وأجهزة الصرف ونقاط البيع في المملكة

المؤشر	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	التغير-٢٠٢١ ٢٠٢٥
فروع البنوك	١,٩٤٥	١,٩٢٧	١,٩٠١	١,٩٠٥	١,٩١٠	- ١,٨ %
أجهزة الصرف الآلي	١٦,٥٤٤	١٦,٢٥١	١٥,٩٥٤	١٥,٠٧٥	١٤,٦٧٤	- ١١,٣ %
أجهزة نقاط البيع	١,٠١٣,٢٣٣	١,٤٣٨,١٢١	١,٧٣٩,٠٧٠	١,٩٨١,١١١	٢,٣٣٠,٠٥١	+ ١٣٠,٠ %
عمليات نقاط البيع	٥,١٧١ مليار	٧,٢٦٢ مليار	٨,٩٧٢ مليار	١٠,٣٧٣ مليار	١١,٥٤٦ مليار	+ ١٢٣,٣ %
عمليات التجارة الإلكترونية عبر مدى	٣٤٧,٧ مليون	٦١٠,٦ مليون	٨٧٣,٧ مليون	١,١٢٦ مليار	١,٧٧١ مليار	+ ٤٠٩,٣ %

*المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي السعودي، أعداد ٢٠٢١-٢٠٢٦؛ وحُسبت نسب التغير من البيانات المنشورة.

تطور حصة المدفوعات الإلكترونية في المملكة

من إجمالي عمليات الدفع للأفراد

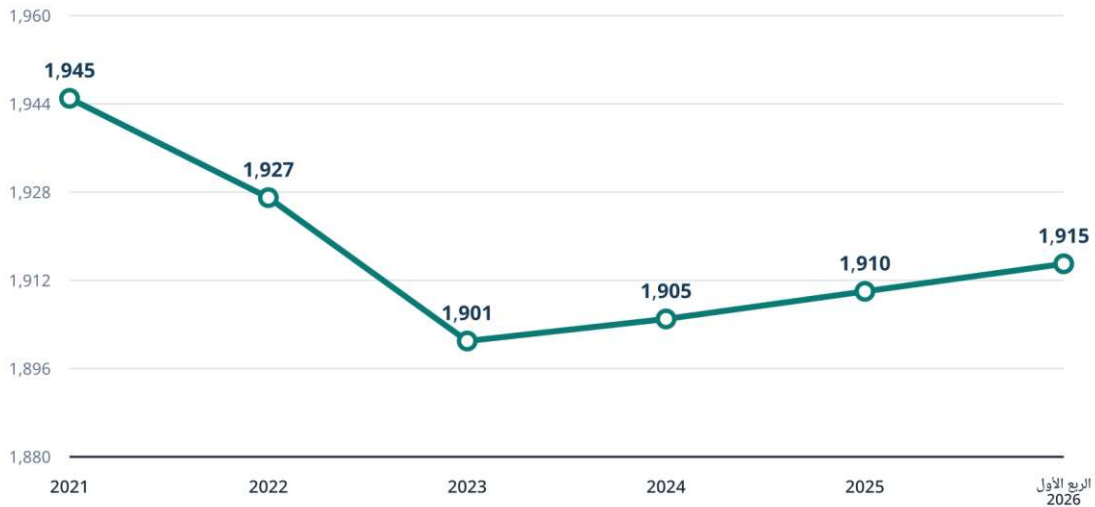


شكل (١-٢): تطور حصة المدفوعات الإلكترونية في المملكة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على إعلانات البنك المركزي السعودي وتقارير برنامج تطوير القطاع المالي للأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٦.

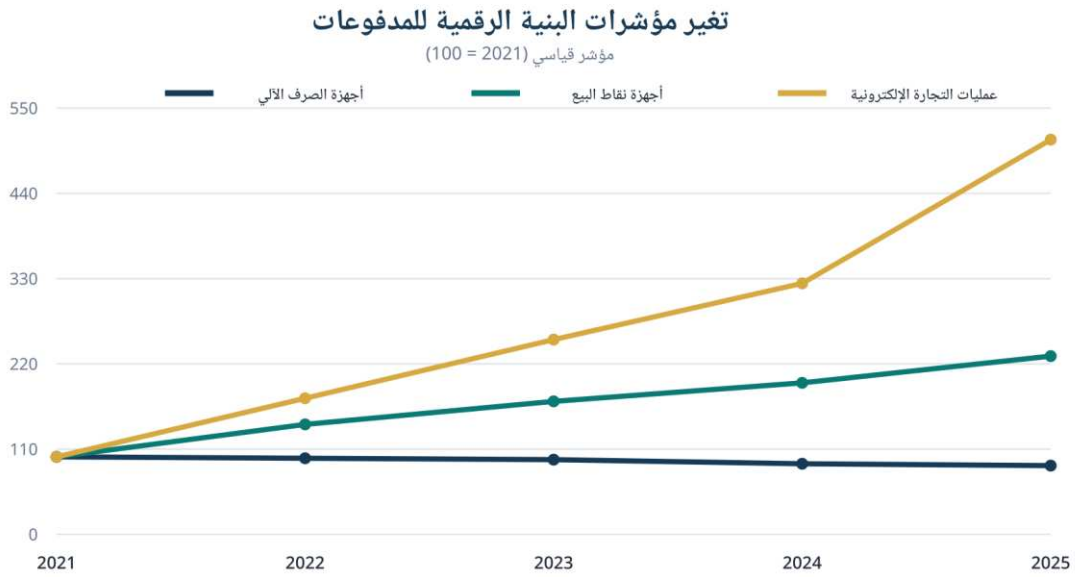
تطور عدد فروع البنوك العاملة في المملكة

استقرار نسبي للشبكة مع تحول متسارع في وظيفة الفرع



شكل (٢-٢): تطور عدد فروع البنوك العاملة في المملكة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على النشرات الإحصائية الشهرية للبنك المركزي السعودي.



شكل (٣-٢): تغير مؤشرات البنية الرقمية للمدفوعات

المصدر: إعداد الباحث من بيانات البنك المركزي السعودي، مع تحويل قيم ٢٠٢١ إلى رقم قياسي أساسه ١٠٠.

■ النظريات والنماذج المفسرة للدراسة:

تستند الدراسة إلى تكامل عدة نماذج؛ لأن ظاهرة إعادة تشكيل الفرع تجمع قرار استخدام فردياً وجودة خدمة وتجربة قنوات وتغييراً تنظيمياً. ولا يكفي نموذج واحد لتفسير جميع المسارات، لذلك تستخدم النماذج لتحديد المتغيرات وصياغة العلاقات وتفسير النتائج، دون افتراض أن كل نموذج يمثل الواقع كاملاً.

○ نموذج قبول التقنية TAM :

يفترض نموذج Davis (١٩٨٩) أن المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة تؤثران في قبول التقنية. ويستخدم في الدراسة لتفسير أثر جودة القناة وسهولتها في تبني العميل، الذي يمثل بدوره آلية انتقال أثر التطور الإلكتروني إلى الفرع. وتتمثل محدوديته في تركيزه على الإدراك الفردي وعدم تغطيته الكاملة للثقة والسياق المؤسسي.

○ النظرية الموحدة لقبول واستخدام التقنية UTAUT :

تجمع النظرية توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة، وتقترح أن العمر والخبرة قد تعدلان بعض العلاقات (Venkatesh et al., ٢٠٠٣) وتساعد في تفسير الفروق العمرية في التبني وفي أهمية الدعم والمهارة والبنية الميسرة.

○ نموذج جودة الخدمة الإلكترونية E-S-QUAL:

يقيس النموذج الكفاءة والوفاء والتوافر والخصوصية، وهي أبعاد تربط التصميم التقني بتقييم العميل. (Parasuraman et al., ٢٠٠٥) واستفادت الدراسة منه في صياغة بعد الجودة والسهولة والثقة وفي تفسير رضا العملاء.

○ منظور رحلة العميل والقنوات المتكاملة:

ينظر هذا المنظور إلى التجربة بوصفها سلسلة نقاط اتصال، ويؤكد ضرورة تنسيق القنوات وإدارة الانتقال بينها (Neslin et al., ٢٠٠٦؛ Lemon & Verhoef, ٢٠١٦). وهو الأساس المباشر لفهم الفرع كجزء من منظومة، ولقياس التكامل وتجربة العميل متعددة القنوات.

○ نظرية القدرات الديناميكية:

تفترض القدرات الديناميكية أن قدرة المؤسسة على استشعار التغير واغتنام الفرص وإعادة تشكيل الموارد تحدد استجابتها للبيئة. وفي الدراسة، لا ينشأ الأثر من التقنية وحدها، بل من قدرة البنك على إعادة توزيع الموظفين والعمليات والفروع والبيانات بما يلائم التحول. وتفسر النظرية اختلاف النتائج بين بنوك تمتلك أدوات متشابهة لكنها تختلف في التكامل والتنفيذ.

○ النموذج التركيبي للدراسة:

يبدأ المسار بتطور الخدمات عبر الأبعاد الخمسة، ويؤثر في تبني العملاء وفي نتائج الفرع. ويظهر أثر مباشر لأن التقنية تغير العمليات الداخلية حتى قبل التبني الكامل، وأثر غير مباشر لأن الاستخدام الفعلي يقلل المعاملات الروتينية ويغير مزيج الزيارات. وتفسر القنوات المتكاملة كيفية ظهور النتائج في تجربة العميل، بينما تفسر القدرات الديناميكية قدرة البنك على تحويل التغير إلى نموذج تشغيلي جديد.

و اقع التحول المصرفي في المملكة العربية السعودية

تتسم البيئة السعودية بسرعة التحول في المدفوعات والخدمات الرقمية، مدعومة برؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي والاستراتيجية الوطنية للتقنية المالية. وتهدف هذه المبادرات إلى تطوير سوق مالية متقدمة، وتمكين المؤسسات ودعم الابتكار والشمول، مع المحافظة على الاستقرار والثقة.

بلغت حصة المدفوعات الإلكترونية ٨٥٪ من إجمالي عمليات الدفع للأفراد في عام ٢٠٢٥ ، مقابل ٧٩٪ في ٢٠٢٤ ، وبلغ عدد العمليات ١٤,٦ مليار عملية مقابل ١٢,٦ مليار في العام السابق (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ أ). (ويشير هذا التطور إلى تحول واسع في السلوك اليومي، ويعني أن نسبة متزايدة من التفاعل المالي تتم بعيداً عن النقد والشباك.

كما أظهر تقرير برنامج تطوير القطاع المالي لعام ٢٠٢٤ أن أصول القطاع المصرفي بلغت ٤,٤٩٤ مليار ريال، وأن عدد شركات التقنية المالية العاملة في المملكة بلغ ٢٦١ شركة، مع استمرار التوسع في المصرفية المفتوحة والمدفوعات. وتعكس هذه المؤشرات بيئة يتزايد فيها حجم القطاع وتنوع مقدمي الخدمة في وقت واحد) برنامج تطوير القطاع المالي، (٢٠٢٤).

وتكشف بيانات شبكة الفروع عن استقرار نسبي؛ إذ انخفض العدد من ١,٩٤٥ فرعاً في ٢٠٢١ إلى ١,٩٠١ في ٢٠٢٣، ثم ارتفع إلى ١,٩٠٥ في ٢٠٢٤ و ١,٩١٠ في ٢٠٢٥، وبلغ ١,٩١٥ في الربع الأول من ٢٠٢٦. وفي المقابل انخفضت أجهزة الصرف، بينما تضاعفت نقاط البيع وعمليات التجارة الإلكترونية. وهذا النمط يعني أن التحول لا يسير ببساطة من الفرع إلى «لا فرع»، بل نحو إعادة توزيع وظائف وقنوات وربما مواقع.

تفرض الخصائص الجغرافية والديموغرافية للمملكة اعتبارات إضافية. فالكثافة العالية في المدن تدعم الفروع المتخصصة والهجينة، بينما قد تحتاج المناطق الأقل كثافة إلى نماذج مصغرة أو متنقلة أو دعم عن بعد. كما يتفاوت العملاء في العمر والمهارة ونوع الحاجة؛ ولهذا ينبغي أن يجمع التحول بين التوسع الرقمي والوصول العادل.

ويشكل الإطار التنظيمي عنصراً أساسياً في الثقة. فقد أصدر البنك المركزي إطار المصرفية المفتوحة واللائحة التنفيذية لنظام المدفوعات وخدماتها، ويشرف على البنوك ومقدمي الخدمات. ويؤثر وضوح المسؤوليات وحماية العميل واستمرارية الخدمات في استعداد الأفراد لاستخدام القنوات، وبالتالي في السرعة التي يعاد بها تشكيل الفروع) البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣؛ البنك المركزي السعودي، (٢٠٢٤).

الدراسات السابقة العربية:

رُتبت الدراسات العربية زمنياً وموضوعياً، مع تقديم كل دراسة وفق عناصر الهدف والمنهج والعينة والنتائج والتوصيات، ثم تلخيصها في جدول مقارنة.

الدراسة الأولى: دراسة الكساسة لسنة ٢٠٢٠ بعنوان: "دور اقتصاد المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي السعودي: دراسة حالة مصارف سعودية مختارة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اقتصاد المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصارف سعودية مختارة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة من العاملين والعملاء ذوي العلاقة، حيث وُزعت ٣٠٠ استبانة واستُردت ٢٧٠ استبانة. وتوصلت إلى وجود دور ذي دلالة لعناصر اقتصاد المعرفة في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية،

وإلى أهمية البنية التقنية والموارد البشرية والابتكار. وأوصت بتطوير المعرفة والتدريب والبنية المعلوماتية ودعم الابتكار المصرفي (الكساسبة، ٢٠٢٠).

الدراسة الثانية: دراسة محمد لسنة ٢٠٢١ بعنوان: "العوامل المؤثرة والمعيقة لتبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية مقارنة بين عملاء المصارف السعودية والمصرية»

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة والمعيقة لتبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية، ومقارنة العملاء في السعودية ومصر. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة ٣٥٠ استبانة صالحة من أصل ٣٨٤ موزعة. وتوصلت إلى أثر التوافر والوعي والسرعة والتكلفة والمنفعة والثقة والسهولة والأمان في التبني، وإلى أن ضعف الأمان والسرية والوعي والإنترنت والثقة وكثرة الأعطال تمثل معوقات. وأوصت بتطوير التقنية ونشر نقاط البيع وزيادة الوعي وخفض الرسوم وتعزيز الثقة وإدارة المخاطر (محمد، ٢٠٢١).

الدراسة الثالثة: دراسة عبد الرحمن لسنة ٢٠٢٢ بعنوان: "أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري»

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة من العاملين والمتعاملين في الجهاز المصرفي المصري، حيث وُزعت ٢٤٠ استبانة وبلغ الصالح للتحليل ٢١٢. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في أبعاد جودة الخدمة، وإلى أهمية البنية والمهارات والأمن. وأوصت بتطوير التطبيقات والبنية الرقمية والتدريب وتكامل القنوات (عبد الرحمن، ٢٠٢٢).

الدراسة الرابعة: دراسة آل عزيز وعبد القادر لسنة ٢٠٢٣ بعنوان: "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي»

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في رضا عملاء البنك الأهلي السعودي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة ١٦٦ عميلًا في منطقة عسير. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة لأبعاد الجودة الإلكترونية في الرضا، وإلى أهمية الاعتمادية والاستجابة والأمان وسهولة الاستخدام. وأوصت بتحسين المستمر للخدمات، وتعزيز الاستجابة والثقة، وتطوير تجربة العميل (آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣).

الدراسة الخامسة: دراسة الزعبي والعفيف لسنة ٢٠٢٣ بعنوان: "أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية»

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية في ربحية البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين. واستخدمت المنهج الوصفي التنبؤي، وكانت العينة ٣٥١ موظفًا وإداريًا في ستة بنوك أردنية. وتوصلت إلى علاقة قوية بين الخدمات الإلكترونية والربحية من خلال العائد

على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وأوصت بزيادة الوعي بالخدمات الإلكترونية وتطويرها بما يعزز الكفاءة والقدرة التنافسية (الزعيبي والعفيف، ٢٠٢٣).

الدراسة السادسة: دراسة عبد المجيد وعصفور لسنة ٢٠٢٣ بعنوان : «أثر الخدمات البنكية الإلكترونية على رضا العملاء بالتطبيق على البنك الأهلي المصري»

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الخدمات البنكية الإلكترونية في رضا العملاء. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عملاء البنك الأهلي المصري. وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لجودة الخدمات وسهولة استخدامها وأمانها في الرضا، وإلى أن توافر الدعم وسرعة حل المشكلات يعززان التقييم. وأوصت بتطوير المنصات وزيادة الاستقرار والاستجابة والتوعية) عبد المجيد وعصفور، (٢٠٢٣).

الدراسة السابعة: دراسة عزيزة لسنة ٢٠٢٣ بعنوان : «تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية»

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في ولاء العملاء. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة ٣٨٤ من مستخدمي الخدمات الإلكترونية في البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى. وتوصلت إلى تأثير إيجابي للموثوقية وتصميم الموقع والكفاءة والأمن والخصوصية والوفاء والدعم في الولاء. وأوصت بتطوير جودة التجربة الرقمية ومراقبة أبعادها بصورة مستمرة) عزيزة، (٢٠٢٣).

الدراسة الثامنة: دراسة قطار ودحمان لسنة ٢٠٢٣ بعنوان : «التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية»

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي في البنوك واستعراض ملامح التجربة السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على التقارير والبيانات الثانوية. وتوصلت إلى أن المملكة حققت تقدماً في البنية والمدفوعات والتقنية المالية، وأن البيئة التنظيمية والاستراتيجية أسهمت في التسارع. وأوصت باستمرار الاستثمار في الأمن والابتكار والمهارات والتكامل المؤسسي) قطار ودحمان، (٢٠٢٣).

الدراسة التاسعة: دراسة السمرى والمحيميد لسنة ٢٠٢٤ بعنوان : «التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية»

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في البنوك السعودية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في الكفاءة والقدرة على الاستمرار ودعم القيمة الاقتصادية. وأوصت

بتعزيز الاستثمار في التقنية والموارد البشرية والحوكمة وقياس العائد المستدام) السمري والمحيميد، (٢٠٢٤).

الدراسة العاشرة: دراسة سندياني لسنة ٢٠٢٤ بعنوان: «قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني»

هدفت الدراسة إلى قياس أثر سهولة الاستخدام والاستجابة والأمان وتوفير الوقت في الأداء المالي والحصة السوقية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت ٣٥٠ استبانة على عملاء البنك، واستردت ٣٤٣ وكان الصالح ٣٣٨. وتوصلت إلى أثر إيجابي لأبعاد الجودة في الأداء المالي، وإلى تفاوت أثر الأبعاد في الحصة السوقية. وأوصت بتحسين الكفاءة وتقليل الزمن وتعزيز موثوقية القنوات) سندياني، (٢٠٢٤).

الدراسة الحادية عشرة: دراسة عليمات والدلابيح والشبيل والشبيل لسنة ٢٠٢٥ بعنوان: «الدور المعدل لدعم الإدارة في العلاقة بين الاتجاهات الحديثة للتكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي الأردني»

هدفت الدراسة إلى اختبار دور دعم الإدارة في العلاقة بين اتجاهات التقنية المالية وجودة الخدمات الإلكترونية. واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، وكانت العينة من مديري الفروع ومساعدتهم في بنك القاهرة عمان؛ وبلغت الاستجابات الصالحة ١٥١ من أصل ١٧٨ موزعة. وتوصلت إلى علاقة إيجابية بين اتجاهات التقنية المالية والجودة، وإلى دور معدل لدعم الإدارة. وأوصت بتسريع تبني الابتكارات وتوفير الدعم الإداري والموارد) عليمات وآخرون، (٢٠٢٥).

جدول (٢-٥): ملخص الدراسات العربية السابقة

الباحث/الباحثون	السنة	المجال	المنهج والعينة	أبرز العلاقة	صلة الدراسة الحالية
الكساسبة	٢٠٢٠	مصارف سعودية مختارة	وصفي تحليلي؛ ٢٧٠	اقتصاد المعرفة ← جودة الخدمات	ركزت الجودة ولم تقس تحول الفرع
محمد	٢٠٢١	عملاء بالسعودية ومصر	وصفي مقارنة؛ ٣٥٠	محددات ومعوقات التبني	تفيد في المتغير الوسيط

الباحث/الباحثون	السنة	المجال	المنهج والعينة	أبرز العلاقة	صلة الدراسة الحالية
عبد الرحمن	٢٠٢٢	الجهاز المصرفي المصري	وصفي تحليلي؛ ٢١٢	التحول الرقمي ← جودة الخدمة	بيئة مختلفة وتركيز على الجودة
آل عزيز وعبد القادر	٢٠٢٣	البنك الأهلي السعودي	وصفي؛ ١٦٦	الجودة الإلكترونية ← الرضا	سياق سعودي ومنظور عميل
الزعي والعفيف	٢٠٢٣	سنة بنوك أردنية	وصفي تنبؤي؛ ٣٥١	الخدمات الإلكترونية ← الربحية	النتيجة مالية لا تنظيمية
عبد المجيد وعصفور	٢٠٢٣	البنك الأهلي المصري	وصفي تحليلي	الخدمات الإلكترونية ← الرضا	لا تعالج شبكة الفروع
عزيزة	٢٠٢٣	بنوك تجارية مصرية	وصفي؛ ٣٨٤	الجودة الإلكترونية ← الولاء	تفيد في أبعاد الجودة
قطار ودحمان	٢٠٢٣	تجربة السعودية	تحليل بيانات ثانوية	وصف التحول والسياسات	لا تتضمن قياساً ميدانياً
السمري والمجيميد	٢٠٢٤	بنوك سعودية	وصفي تحليلي	التحول ← الاستدامة الاقتصادية	تقارب في السياق واختلاف النتيجة
سندياني	٢٠٢٤	بنك إسلامي أردني	وصفي؛ ٣٣٨	الجودة ← الأداء البنكي	لا تركز على أدوار الفرع
عليما وأخرون	٢٠٢٥	مديرو فروع بنك أردني	١٥١: PLS-SEM	التقنية المالية ← الجودة؛ تعديل دعم الإدارة	تقارب في وحدة المشارك لا المتغير التابع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات الأصلية المبينة في قائمة المراجع.

الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Carmignani وآخرين لسنة ٢٠٢٠ بعنوان «Online Banking Services and Branch Networks» :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين انتشار الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وسياسات شبكة الفروع في أسواق الائتمان المحلية الإيطالية. واستخدمت منهجًا كمياً ببيانات بنكية ومحلية للفترة ٢٠١٥-٢٠١٢ وتوصلت إلى أن إغلاق الفروع كان أكثر كثافة في الأسواق والبنوك ذات الانتشار الأكبر للخدمات الرقمية، مع وجود عوامل سوقية ومؤسسية أخرى. وأوصت بدمج قرارات القنوات الرقمية وشبكة الفروع في التحليل الاستراتيجي وعدم دراستهما بصورة منفصلة (Carmignani et al., ٢٠٢٠).

الدراسة الثانية: دراسة Kaur وآخرين لسنة ٢٠٢١ بعنوان «Adoption of Digital Banking Channels in an Emerging Economy: Exploring the Role of In-Branch Efforts» :

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور جهود الفروع في انتقال العملاء إلى القنوات الرقمية في اقتصاد ناشئ. واستخدمت منهجًا نوعيًا قائمًا على مقابلات متعمقة شبه منظمة مع قيادات مصرفية في الهند وتحليل المحتوى. وتوصلت إلى أن التقنية وحدها غير كافية، وأن الثقافة التنظيمية وثقة العميل وتعليم المستخدم ودعم الموظف عوامل حاسمة. وأوصت بتفعيل الفرع بوصفه منصة لتبني القنوات الرقمية وتدريب الموظفين وإدارة التغيير. (Kaur et al., ٢٠٢١)

الدراسة الثالثة: دراسة Broby لسنة ٢٠٢١ بعنوان «Financial Technology and the Future of Banking» :

هدفت الدراسة إلى مناقشة أثر التقنية المالية في مستقبل العمل المصرفي ونماذج الأعمال. واستخدمت تحليلًا مفاهيميًا وتطبيقيًا للتقنيات والاتجاهات. وتوصلت إلى أن البيانات والذكاء الاصطناعي والمنصات ستعيد توزيع أجزاء سلسلة القيمة، وأن البنوك تحتاج إلى إعادة تشكيل القدرات والحوكمة. وأوصت بالاستثمار في البنية والمهارات والتعاون مع التقنية المالية مع ضبط المخاطر. (Broby, ٢٠٢١)

الدراسة الرابعة: دراسة Huang لسنة ٢٠٢٣ بعنوان «Research on the Impact of Digital Transformation of Commercial Banks on Profitability» :

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحول الرقمي في ربحية البنوك التجارية الصينية. واستخدمت نموذج التأثيرات الثابتة على بيانات ١٦ بنكًا مدرجًا للفترة ٢٠١٢-٢٠٢١ وتوصلت إلى أثر إيجابي عام للتحول الرقمي في الربحية، مع اختلاف الأثر حسب نوع البنك. وأوصت بتصميم الاستثمار الرقمي بما يلائم حجم البنك ونموذجه وموارده بدل تبني مسار موحد. (Huang, ٢٠٢٣)

الدراسة الخامسة: دراسة Madegowda لسنة ٢٠٢٥ بعنوان «The Enduring Role of Branch Banking in the Digital Era: A Perception Study» :

هدفت الدراسة إلى تقييم استمرار دور الفرع في العصر الرقمي من وجهة نظر العملاء والمسؤولين البنكيين. واستخدمت استبانة وتحليل Garrett Ranking ، وكانت العينة ١٠٠ عميل و ٥٠ مسؤولاً بنكيًا. وتوصلت إلى استمرار أهمية الفروع للخدمات المعقدة والمناطق ذات البنية الرقمية الأضعف والفئات الأقل معرفة بالتقنية، وإلى أفضلية النموذج الهجين. وأوصت بتحقيق توازن بين الاستثمار الرقمي والحضور المادي وتخصيص الفرع للخدمات ذات القيمة (Madegowda, ٢٠٢٥).

الدراسات المؤسسة للنموذج النظري

إضافة إلى الدراسات التطبيقية، استفادت الدراسة من (Davis (١٩٨٩ في تفسير المنفعة والسهولة، ومن (Venkatesh et al. (٢٠٠٣ في تفسير الأداء والجهد والظروف والفروق، ومن (Parasuraman et al. (٢٠٠٥ في أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية، ومن (Neslin et al. (٢٠٠٦ و (Verhoef et al. (٢٠١٥ و (Lemon and Verhoef (٢٠١٦ في إدارة القنوات ورحلة العميل. وتمثل هذه الدراسات قواعد نظرية وليست دراسات مباشرة عن الفروع السعودية، لكنها تدعم بناء النموذج وأداة القياس.

جدول (٢-٦): ملخص الدراسات الأجنبية السابقة

الباحث/الباحثون	السنة	السياق والمنهج	الموضوع	أبرز الإفادة
Carmignani et al.	٢٠٢٠	إيطاليا؛ بيانات بنكية ومحلية	الخدمات الرقمية وشبكة الفروع	علاقة انتشار الرقمنة بكثافة الإغلاق
Kaur et al.	٢٠٢١	الهند؛ مقابلات قيادية	دور الفرع في تبني القنوات	الثقة والثقافة والتعليم داخل الفرع
Broby	٢٠٢١	تحليل مفاهيمي دولي	التقنية المالية ومستقبل البنوك	إعادة تشكيل نموذج الأعمال والقدرات
Huang	٢٠٢٣	الصين؛ ١٦ بنكاً ٢٠١٢-٢٠٢١	التحول الرقمي والربحية	اختلاف الأثر وفق نوع البنك

الباحث/الباحثون	السنة	السياق والمنهج	الموضوع	أبرز الإفادة
Madegowda	٢٠٢٥	١٠٠ عميل و ٥٠ مسؤولاً	استمرار دور الفرع	دعم النموذج الهجين والخدمات المعقدة
Davis	١٩٨٩	نمذجة قبول التقنية	المنفعة والسهولة	أساس تفسير التبني
Venkatesh et al.	٢٠٠٣	النموذج الموحد لقبول التقنية	الأداء والجهد والظروف	تفسير الاستخدام والفروق
Parasuraman et al.	٢٠٠٥	تطوير مقياس E-S-QUAL	جودة الخدمة الإلكترونية	أساس قياس الجودة والخصوصية
Neslin et al.	٢٠٠٦	إطار إدارة القنوات	التنسيق والانتقال بين القنوات	أساس التكامل متعدد القنوات
Lemon & Verhoef	٢٠١٦	إطار رحلة العميل	نقاط الاتصال والتجربة	تفسير دور الفرع ضمن الرحلة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات الأصلية الميمنة في قائمة المراجع.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أوجه الشبه

تشابه الدراسة الحالية مع الأدبيات العربية في الاهتمام بجودة الخدمة وسهولة الاستخدام والأمان والثقة والتبني والنتائج المصرفية. كما تشابه مع (Carmignani et al. ٢٠٢٠) في الربط بين الرقمنة وشبكة الفروع، ومع (Kaur et al. ٢٠٢١) في اعتبار الفرع فاعلاً في التبني، ومع (Madegowda ٢٠٢٥) في اختبار استمرار القيمة البشرية والهجينة. ويشترك معظمها في استخدام المنهج الوصفي والتحليل الكمي، مع توظيف الدراسة الحالية مكوناً نوعياً للتفسير.

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة في جعل «إعادة تشكيل دور الفرع» متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد، وليس عدد الفروع أو الرضا أو الربحية فقط. كما تقيس خمس آليات داخل الفرع: انخفاض الروتين، والتحول الاستشاري، وتغير أدوار العاملين، والكفاءة، والتجربة متعددة القنوات. وتجمع بين

موظفين وعملاء وقيادات، وتختبر تبني العملاء كوسيط، وتطبق في بيئة سعودية تتسم بسرعة المدفوعات الرقمية واستقرار نسبي في عدد الفروع. أوجه الاستفادة

استُخدمت الأدبيات في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وصياغة فقرات الجودة والثقة والتكامل، وبناء فرضية الوساطة، واختيار مؤشرات الدور الجديد، وتفسير الفروق العمرية، وتصميم المقابلات. كما ساعدت في تجنب افتراض الإلغاء الكامل، وتبني منظور تكاملي يجمع الإحلال والتعزيز والتكامل. الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة في ندرة دراسة ميدانية سعودية حديثة تقيس بصورة مباشرة ومتكاملة كيف يعيد التطور الإلكتروني تشكيل وظيفة الفرع، وتجمع منظور العامل والعميل والقيادة، وتفصل بين أبعاد النتيجة، وتختبر آلية التبني. كما أن الأدبيات الأجنبية التي ربطت الرقمنة بالفروع انطلقت من بيانات مختلفة أو ركزت الإغلاق، ولم تختبر الخصوصية التنظيمية والسلوكية لشبكة الفروع في المملكة.

جدول (٧-٢): موقع الدراسة الحالية من الأدبيات والفجوة البحثية

البعد المقارن	الاتجاه الغالب في الدراسات السابقة	ما تضيفه الدراسة الحالية
المتغير التابع	الرضا، الولاء، الجودة، الربحية أو عدد الفروع	دور الفرع بخمسة أبعاد تشغيلية وخدمية
وحدة التحليل	العميل أو البنك غالبًا	الموظف والعميل والقيادة والفرع
العلاقة بالقنوات	قناة إلكترونية منفردة أو تبني عام	تنوع وجودة وأمن وابتكار وتكامل مع الفرع
الآلية التفسيرية	أثر مباشر في الغالب	أثر مباشر ودور وسيط لتبني العملاء
المنهج	كهي مقطعي أو تحليل ثانوي	تصميم مختلط وتكامل كهي-نوعي

البعد المقارن	الاتجاه الغالب في الدراسات السابقة	ما تضيفه الدراسة الحالية
السياق	مصر والأردن وأسواق أجنبية؛ دراسات سعودية للجودة أو الاستدامة	بنوك تجارية سعودية مع مؤشرات حديثة للقطاع
النتيجة التطبيقية	توصيات عامة لتطوير الخدمة	نموذج تصنيف للفروع وخارطة طريق ومؤشرات أداء

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى التحليل المقارن للدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثاني

خلص الفصل إلى أن الخدمات البنكية الإلكترونية تطورت من قنوات مساندة إلى منظومة منصات ومدفوعات ومصرفية مفتوحة، وأن أثرها على الفرع يتحقق عبر الإحلال والتكامل وتعزيز. كما تبين أن الجودة والأمان والثقة والتبني شروط أساسية، وأن الفرع يتجه نحو الاستشارة والحلول المعقدة ودعم الرحلة الرقمية، مع تغير المهارات والمؤشرات والمساحة. وأظهر الواقع السعودي توسعًا سريعًا في المدفوعات ونقاط البيع والتجارة الإلكترونية، مقابل استقرار نسبي للفروع وانخفاض أجهزة الصرف، بما يبرر دراسة إعادة التشكيل بدل الاقتصار على الإغلاق. كما كشفت مراجعة الأدبيات فجوة تتعلق بندرة القياس الميداني المتكامل لدور الفروع في المملكة. ويعرض الفصل التالي التصميم المنهجي الذي استخدم لاختبار النموذج والإجابة عن الأسئلة.



الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

التصميم البحثي، المجتمع والعينة، الأدوات، الصدق والثبات، وإجراءات التحليل

المنهج والتصميم البحثي:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مختلط تفسيري متقارب؛ إذ جُمعت بيانات كمية من موظفي الفروع والعملاء لقياس مستويات المتغيرات واختبار العلاقات والفروق، ودُعمت بمقابلات شبه منظمة مع قيادات ومختصين لتفسير آليات التحول والسياق التنظيمي. ويعد هذا التصميم مناسباً لأن موضوع الدراسة يجمع نتائج قابلة للقياس - مثل انخفاض المعاملات والكفاءة - ومعاني تنظيمية تحتاج إلى تفسير - مثل تغير هوية الفرع والمهارات وموازنة القنوات.

يقوم المكون الكمي على دراستين مترابطتين. الأولى موجهة إلى موظفي الفروع، وهي الدراسة الأساسية لاختبار أثر أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفرع، مع قياس تبني العملاء من تقدير العاملين. والثانية موجهة إلى العملاء للتحقق من الاستخدام الفعلي، وأسباب زيارة الفرع، والقيمة الاستشارية، والتكامل والرضا. أما المكون النوعي فيستكشف قرارات الإدارة وتحديات التنفيذ ومؤشرات المستقبل.

اتخذ التصميم طابعاً مقطوعياً، حيث قيسَت المتغيرات في فترة محددة. ويتيح ذلك وصف الحالة واختبار الارتباط والانحدار والوساطة، لكنه لا يثبت السببية الزمنية بصورة قطعية. ولتقوية الاستدلال استخدمت الدراسة مصادر متعددة، وقورنت النتائج الإحصائية بأقوال المشاركين والمؤشرات القطاعية، مع الالتزام بصياغة الاستنتاجات في حدود التصميم.

جدول (١-٣): تصميم الدراسة ومصادر البيانات

المكون	المشاركون/المصدر	الأداة	الغرض التحليلي
كمي أساسي	موظفو ومديرو الفروع	استبانة من ٤٥ فقرة موضوعية إضافة إلى البيانات العامة	قياس التطور الإلكتروني والتبني وإعادة تشكيل الدور واختبار الفرضيات
كمي مساند	عملاء البنوك التجارية	استبانة من ٣٠ فقرة وأسئلة استخدام متعددة الإجابات	التحقق من سلوك القنوات وأسباب الزيارة والرضا والتكامل
نوعي	قيادات فروع وتحول رقمي وعمليات	١٢ مقابلة شبه منظمة	تفسير الآليات والتحديات والقرارات الاستراتيجية

المكون	المشاركون/المصدر	الأداة	الغرض التحليلي
ثانوي	تقارير البنك المركزي وبرنامج تطوير القطاع المالي والدراسات	تحليل وثائق ومؤشرات	وضع النتائج في سياق القطاع والتحقق من الاتجاهات

المصدر: إعداد الباحث وفق تصميم الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن المجتمع الأول من العاملين في فروع البنوك التجارية العاملة في المملكة، وبخاصة من يرتبط عملهم بخدمة العملاء والصرافة والعمليات والعلاقات والإشراف. واختير هذا المجتمع لأن العاملين يلاحظون تغير حجم المعاملات ونوعها، ويستخدمون الأنظمة، ويتعاملون مع انتقال العملاء بين القنوات، ويستطيعون تقييم تغير المهارات والكفاءة.

وتكوّن المجتمع الثاني من عملاء البنوك التجارية الذين يستخدمون خدمة إلكترونية واحدة على الأقل، بما يشمل الأفراد من فئات عمرية وتعليمية ومناطق مختلفة. واشترط الاستخدام لضمان قدرة المشارك على مقارنة القناة الرقمية بالفرع. أما مجتمع المقابلات فتكوّن من مديري فروع ومختصين في التحول الرقمي والعمليات وتجربة العميل ممن لديهم خبرة في قرارات القنوات أو تطبيقها.

نظرًا لاتساع المجتمع وتوزعه الجغرافي وعدم توافر إطار موحد بأسماء جميع العاملين والعملاء، استُخدم أسلوب يجمع بين العينة الطبقية الحصصية والعشوائية المتاحة. حُدث حصص للمناطق والوظائف وأنماط الفروع، ثم وُزعت الأدوات داخل كل حصة عبر قنوات مهنية وميدانية وإلكترونية. ويحد هذا الأسلوب من التركيز في فئة واحدة، مع بقاء حدود التعميم الاحتمالي.

عينة الدراسة:

بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل في عينة الموظفين ٢٣٨ استجابة، وهو حجم مناسب لتحليل الانحدار المتعدد بخمسة متنبئات ولإجراء اختبارات الفروق. كما بلغ عدد استجابات العملاء الصالحة ٤١٢ استجابة، بما يتجاوز الحد الشائع لعينة مجتمع كبير عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ يقارب ٥٪. وبلغت المقابلات ١٢ مقابلة؛ وقد استمر الجمع النوعي حتى تكررت الموضوعات الرئيسة ولم تظهر فئات تفسيرية جوهرية جديدة.

راعى التوزيع تمثيل الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية والمدينة المنورة والقصيم ومناطق أخرى، وضم فروعًا تقليدية وهجينة أو رقمية ومراكز خدمة متخصصة. كما شملت عينة

الموظفين مستويات خبرة ومسميات مختلفة، وشملت عينة العملاء فئات عمرية وتكرارات استخدام ومدد علاقة متنوعة.

جدول (٢-٣): توزيع العينة المستهدفة والاستجابات الصالحة

الفئة	المستهدف	الموزع/المدعو	المسترد	المستبعد	الصالح للتحليل	معدل الصلاحية من الموزع
موظفو الفروع	٢٢٠ فأكثر	٢٨٠	٢٤٧	٩	٢٣٨	٨٥,٠٪
عملاء البنوك	٣٨٤ فأكثر	٤٨٠	٤٢٥	١٣	٤١٢	٨٥,٨٪
المقابلات القيادية	١٠-١٥	١٤	١٢	٠	١٢	٨٥,٧٪

المصدر: إعداد الباحث من سجلات جمع البيانات وترميزها.

أدوات جمع البيانات:

أداة موظفي الفروع:

تكونت الاستبانة الأولى من قسم للبيانات العامة و ٤٥ فقرة موضوعية على مقياس ليكرت الخماسي. قاس المتغير المستقل ٢١ فقرة موزعة على تنوع القنوات، والجودة والسهولة، والأمان والخصوصية، والابتكار والمصرفية المفتوحة، والتكامل. وقاس المتغير الوسيط ٤ فقرات، بينما قاس المتغير التابع ٢٠ فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

صيغت الفقرات بصيغة سلوكية أو إدراكية مباشرة، وتجنبنا الجمع بين فكرتين في فقرة واحدة قدر الإمكان. كما وُزنت الأبعاد بعدد متقارب من البنود، وحُسبت الدرجة لكل بعد بمتوسط بنوده، ثم حُسبت الدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع بمتوسط الأبعاد حتى لا يطفئ بعد ذو فقرات أكثر.

جدول (٣-٣): أبعاد استبانة موظفي الفروع وعدد فقراتها

المتغير	البعد	الرمز	عدد الفقرات
تطور الخدمات البنكية الإلكترونية	تنوع القنوات الإلكترونية	X١	٤
	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	X٢	٥
	الأمان والخصوصية	X٣	٤
	الابتكار والمصرفية المفتوحة	X٤	٤
	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	X٥	٤
تبني العملاء	الاستخدام والاعتماد على القنوات الرقمية	M	٤
إعادة تشكيل دور الفروع	انخفاض المعاملات الروتينية	Y١	٤
	تحول الفرع إلى مركز استشاري	Y٢	٤
	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	Y٣	٤
	الكفاءة التشغيلية للفرع	Y٤	٤
	تجربة العميل متعددة القنوات	Y٥	٤

المصدر: إعداد الباحث.

أداة العملاء:

تكونت استبانة العملاء من البيانات العامة وأسئلة لاختيار القنوات المستخدمة وأسباب زيارة الفرع، ثم ٣٠ فقرة موضوعية. وقاست التبني، والجودة والسهولة، والثقة والأمان، وانخفاض الحاجة إلى الزيارة، والقيمة الاستشارية للفرع، والتكامل متعدد القنوات، والرضا. وساعدت هذه الأداة في تقديم تحقق خارجي لنتائج الموظفين وفي تفسير ما إذا كان انخفاض الزيارة مصحوبًا ببقاء قيمة للفرع.

سمح سؤال القنوات وأسباب الزيارة بأكثر من إجابة؛ لأن العميل قد يستخدم قنوات متعددة وقد يزور الفرع لأكثر من سبب. ولذلك تتجاوز مجموع النسب ١٠٠٪ ، ويُفسر كل خيار كنسبة من إجمالي العملاء لا كنسبة توزيع متنافية.

جدول (٣-٤): أبعاد استبانة العملاء وعدد فقراتها

البعد	الرمز	عدد الفقرات	وظيفته في التحليل
تبني القنوات الرقمية	CA	٥	قياس الاستخدام والاعتماد والتفضيل
الجودة وسهولة الاستخدام	CQ	٥	تقييم الكفاءة والوضوح والاستقرار والدعم
الثقة والأمان	CT	٤	قياس الأمان المدرك وحماية البيانات
انخفاض الحاجة إلى زيارة الفرع	CV	٤	التحقق من إحلال القناة للزيارات الروتينية
القيمة الاستشارية للفرع	CAV	٤	قياس أهمية التفاعل البشري للخدمات المركبة
التكامل متعدد القنوات	CO	٤	قياس اتساق البيانات واستمرار الرحلة
الرضا عن التجربة المتكاملة	CS	٤	المتغير التابع في نموذج العملاء

المصدر: إعداد الباحث.

دليل المقابلة:

اشتمل دليل المقابلة على أسئلة مفتوحة حول المعاملات التي انتقلت رقميًا، والدور المستقبلي للفرع، وتغير مهارات الموظفين، وقرارات الشبكة، ومؤشرات الأداء، وتحديات التكامل والأمن والشمول. واستخدمت أسئلة متابعة للحصول على أمثلة وتفسير العلاقات، مع الحفاظ على اتساق المحاور بين المقابلات.

التعريف الإجرائي وقياس المتغيرات:

حوّلت المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس وفق جدول تعريف إجرائي. واستخدمت الدرجة من ١ إلى ٥ ، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أعلى من الخاصية. ولم تتضمن الأدوات

فقرات عكسية لتقليل الالتباس في البيئة العربية، مع استخدام فحوص الاتساق واكتشاف أنماط الإجابة غير الجادة.

حُسب مؤشر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية DD من متوسط X_1-X_5 ، وحُسب مؤشر إعادة تشكيل دور الفروع BR من متوسط Y_1-Y_5 وفي نموذج العملاء مثل الرضا CS النتيجة، واستخدمت الجودة والثقة والتكامل والقيمة الاستشارية متنبئات. أما الأسئلة متعددة الاختيار فحللت بالتكرارات والنسب.

جدول (٥-٣): التعريف الإجرائي للمتغيرات ومؤشرات القياس

المتغير	التعريف الإجرائي	طريقة الحساب	المؤشرات
تطور الخدمات البنكية الإلكترونية DD	درجة نضج القنوات وجودتها وأمنها وابتكارها وتكاملها	متوسط الأبعاد X_1-X_5	التنوع، السرعة، الاستقرار، الحماية، الابتكار، التكامل
تبني العملاء M/CA	مدى الاستخدام الفعلي والاعتماد والتفضيل	متوسط فقرات التبني	التكرار، إنجاز الاحتياجات، التفضيل، الاعتماد
إعادة تشكيل دور الفروع BR	التغير في وظيفة الفرع وعملياته وموظفيه وتجربته	متوسط الأبعاد Y_1-Y_5	انخفاض الروتين، الاستشارة، الأدوار، الكفاءة، التكامل
رضا العملاء CS	التقييم الكلي للتجربة المصرفية عبر القنوات	متوسط أربع فقرات	الرضا، الاتساق، النية للاستمرار، التوصية
المتغيرات الضابطة	خصائص المشارك والفرع	فئات اسمية/رتبية	الجنس، العمر، التعليم، الخبرة، المنطقة، نمط الفرع

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى النموذج المفاهيمي.

إجراءات بناء الاستبانة:

١ . مراجعة الإطار النظري والدراسات والمقاييس المتعلقة بقبول التقنية وجودة الخدمة الإلكترونية والقنوات وتجربة العميل.

٢ . إنشاء خريطة تربط كل سؤال وفرضية بمتغير وُبعد فقرات محددة، لتأمين التغطية وتجنب التكرار.

٣ . صياغة نسخة أولية باللغة العربية، ثم مراجعتها لغويًا ومنهجيًا للتأكد من الوضوح والحياد وقصر الجملة.

٤ . عرض الأدوات على مجموعة محكمين في الإدارة المصرفية والتحول الرقمي والمنهجية والإحصاء، وتعديل الفقرات وفق نسبة الاتفاق والملاحظات النوعية.

٥ . إجراء اختبار معرفي محدود مع عدد من الموظفين والعملاء للتأكد من فهم المصطلحات مثل التكامل والمصرفية المفتوحة.

٦ . تنفيذ دراسة استطلاعية، وحساب معاملات الارتباط والثبات، وحذف أو تعديل أي فقرة ضعيفة أو غامضة.

٧ . إعداد النسخة النهائية إلكترونيًا مع تعريف الغرض والموافقة واشتراط الأهلية ومنع الإجابة المكررة قدر الإمكان.

أعطيت المصرفية المفتوحة تعريفًا مختصرًا قبل فقراتها لتقليل اختلاف الفهم، كما استبدلت المصطلحات التقنية غير الضرورية بعبارات وظيفية. ولم يُطلب اسم البنك أو اسم المشارك في التحليل المنشور حفاظًا على السرية وتقليل الحساسية.
صدق الأدوات :

○ صدق المحتوى والمحكمين:

عُرضت الأدوات على محكمين متخصصين لتقييم ارتباط الفقرة بالبعد، ووضوحها، وسلامة اللغة، وملاءمتها للبيئة السعودية. واحتُفظ بالفقرات ذات الاتفاق المرتفع، وعدلت الفقرات التي تضمنت عمومية أو مصطلحًا غير مألوف. كما روجع التوازن بين الجوانب التقنية والتنظيمية والسلوكية.

○ الصدق الظاهري:

اختبرت النسخة مع مشاركين مماثلين للمجتمع للتأكد من وضوح التعليمات وخيارات الإجابة وطول الأداة. وأظهرت المراجعة أن متوسط زمن الاستجابة مناسب، وأن بعض الفقرات تحتاج إلى مثال أو تبسيط، فعدلت قبل التوزيع.

○ صدق الاتساق الداخلي:

حُسب ارتباط كل فقرة بالبعد بعد استبعادها من مجموعته، وارتباط كل بعد بالمتغير الكلي. واعتمد حد إرشادي مقداره ٠,٣٠ للارتباط المصحح. وجاءت الارتباطات موجبة ومقبولة، مما يشير إلى اتساق الفقرات مع البناء الذي تقيسه.

○ الصدق التقاربي والتمييزي:

حُسب الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج AVE للأبعاد. ويُعد AVE البالغ ٠,٥٠ فأكثر مؤشراً على أن البناء يفسر أكثر من نصف تباين مؤشرات في المتوسط. كما فُحصت الارتباطات بين الأبعاد للتأكد من عدم تطابقها الكامل، وفُحصت معاملات تضخم التباين في الانحدار لتجنب تعدد الارتباط الخطي.

ثبات الأدوات:

استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، إلى جانب الثبات المركب. واعتمد ٠,٧٠ حداً مناسباً، مع تفسير القيم المرتفعة جداً بحذر لأنها قد تشير إلى تكرار الفقرات. وبلغ ألفا الكلي لأداة الموظفين ٠,٩٥٦، بينما تراوحت معاملات الأبعاد بين حدود جيدة ومرتفعة. وجاءت قيم الثبات المركب أعلى من ٠,٨٦، و AVE أعلى من ٠,٦٢ في أداة الموظفين.

وفي أداة العملاء جاءت معاملات الثبات لجميع الأبعاد فوق الحد المقبول، وحققت مؤشرات الصدق التقاربي القيم المرجعية. وتدل هذه النتائج على ملاءمة الأدوات للتحليل الوصفي واختبار العلاقات، مع بقاء القياس قائماً على إدراك المشاركين وليس على سجلات تشغيلية مباشرة.

جدول (٧-٣): معاملات الثبات والصدق التقاربي لأداة موظفي الفروع

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
تنوع القنوات الإلكترونية	٤	٠,٨٢١	٠,٨٨٢	٠,٦٥٢
جودة الخدمة وسهولة استخدامها	٥	٠,٨٧٤	٠,٩٠٩	٠,٦٦٦
الأمان والخصوصية	٤	٠,٨٤٨	٠,٨٩٨	٠,٦٨٩
الابتكار والمصرفية المفتوحة	٤	٠,٨٤٧	٠,٨٩٧	٠,٦٨٦
تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	٤	٠,٨٤٩	٠,٨٩٨	٠,٦٨٨

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
تبني العملاء للقنوات الرقمية	٤	٠,٨٣٩	٠,٨٩٢	٠,٦٧٥
انخفاض المعاملات الروتينية	٤	٠,٨١٧	٠,٨٧٩	٠,٦٤٦
تحول الفرع إلى مركز استشاري	٤	٠,٨١٨	٠,٨٨٠	٠,٦٤٧
إعادة تشكيل أدوار الموظفين	٤	٠,٨٤٧	٠,٨٩٧	٠,٦٨٦
الكفاءة التشغيلية للفرع	٤	٠,٨٥٦	٠,٩٠٣	٠,٦٩٩
تجربة العميل متعددة القنوات	٤	٠,٧٩٧	٠,٨٦٨	٠,٦٢٢

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي.

جدول (٨-٣): معاملات الثبات والصدق التقاربي لأداة العملاء

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
تبني القنوات الرقمية	٥	٠,٨٢٣	٠,٨٧٧	٠,٥٨٧
الجودة وسهولة الاستخدام	٥	٠,٨٧٨	٠,٩١١	٠,٦٧٢
الثقة والأمان	٤	٠,٨٣٨	٠,٨٩٢	٠,٦٧٤
انخفاض زيارة الفرع	٤	٠,٨٥٠	٠,٨٩٩	٠,٦٩١

البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
القيمة الاستشارية للفرع	٤	٠,٧٨٧	٠,٨٦٣	٠,٦١١
التكامل متعدد القنوات	٤	٠,٨٢٧	٠,٨٨٥	٠,٦٥٩
الرضا الكلي	٤	٠,٨٤٤	٠,٨٩٦	٠,٦٨٢

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي.

الدراسة الاستطلاعية:

أُجريت دراسة استطلاعية قبل التطبيق النهائي على مشاركين من خارج العينة النهائية؛ وهدفت إلى اختبار وضوح الفقرات وزمن الاستجابة وعمل النموذج الإلكتروني وإمكان حساب المؤشرات. وطلب من المشاركين بيان أي عبارة غير واضحة أو خيار ناقص.

أظهرت المرحلة الاستطلاعية الحاجة إلى توضيح الفرق بين «توفر القناة» و«تكامليها»، وإلى تبسيط تعريف المصرفية المفتوحة، وإلى فصل سؤال القنوات المستخدمة عن تكرار الاستخدام. كما عُدلت صياغات تتضمن حكماً مطلقاً، وأضيف خيار «مناطق أخرى» لضمان التغطية. حُسبت معاملات أولية للثبات والارتباط، وجاءت ضمن المستويات المقبولة. كما فُحصت البيانات للكشف عن الاستجابات السريعة جداً أو النمط الواحد، وتمت صياغة قواعد الاستبعاد قبل التحليل النهائي.

إجراءات جمع البيانات

١. الحصول على الموافقات الأكاديمية اللازمة وإعداد خطاب تعريف يوضح موضوع الدراسة وغرضها.

٢. التواصل مع قنوات مهنية ومسؤولي فروع ومجموعات عملاء لتوزيع الروابط وفق الحصص المحددة.

٣. عرض صفحة الموافقة قبل بدء الاستبانة، واشترط الاختيار الصريح للمشاركة الطوعية. ٤. متابعة التوزيع أسبوعياً ومقارنة الاستجابات بحصص المنطقة والفئة، وتوجيه التوزيع للفئات الأقل تمثيلاً.

٥. تنقية البيانات من الاستجابات غير المكتملة، والتكرارات الواضحة، والأنماط غير الجادة، ثم ترميز المتغيرات.

٦. اختيار المشاركين في المقابلات اختيارًا قصديًا لتحقيق تنوع في الدور والخبرة ونمط الفرع، وتحديد موعد وتسجيل الملاحظات بعد الموافقة.

٧. حفظ الملفات في مساحة محمية، وفصل بيانات التواصل - إن وجدت لأغراض الموعد - عن ملفات التحليل.

عولجت القيم المفقودة على مستوى الاستجابة؛ إذ استبعدت الاستبانة إذا تجاوز النقص حدًا مؤثرًا أو غاب قسم رئيس. أما النقص المحدود جدًا فتحت مراجعته وفق قواعد الأداة دون إجراء تعويض قد يغير نمط الاستجابة. وفي البيانات الصالحة لم توجد نسبة مفقودة مؤثرة في المقاييس المستخدمة.

أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت حزمة إحصائية لتحليل البيانات، وبدأ التحليل بفحص النطاق والتكرارات والقيم المتطرفة والتوزيع. ثم حُسبت المتوسطات والانحرافات والنسب، ومعاملات الثبات والارتباط. واستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر التطور الإلكتروني، وتحليل الوساطة باستخدام أثر غير مباشر وفاصل ثقة بالمعينة المعادة، واختبارات t و ANOVA للفروق.

فُحصت افتراضات الانحدار عبر خطية العلاقة، واستقلال البواقي بمؤشر Durbin-Watson، واعتدال البواقي، وتجانس التباين، وعدم تعدد الارتباط الخطي. كما أُبلغ عن R^2 و Beta المعياري وحجم الأثر إلى جانب الدلالة؛ لأن القيمة الاحتمالية وحدها لا توضح الأهمية العملية.

جدول (٣-٩): الأساليب الإحصائية المستخدمة وربطها بأهداف الدراسة

الهدف/السؤال	الأسلوب	المؤشرات المبلغ عنها
وصف خصائص العينة	التكرارات والنسب	العدد والنسبة
تحديد مستوى الأبعاد	المتوسط والانحراف والترتيب	SD، M، درجة التقدير
فحص القياس	ألفا، الثبات المركب، AVE، ارتباطات الفقرات	r، AVE، CR، α
العلاقة بين المتغيرات	ارتباط بيرسون	r ومستوى الدلالة
اختبار الفرضية الرئيسة	انحدار متعدد	DW، p، t، Beta، B، F، R^2 ، R
اختبار الأبعاد التابعة	انحدار بسيط	p، F، R^2 ، Beta
اختبار الوساطة	انحدارات متتابة ومعينة معادة	a، b، الأثر المباشر وغير المباشر وفاصل الثقة

المؤشرات المبلغ عنها	الأسلوب	الهدف/السؤال
η^2 ، p، t/F والمتوسطات	t العينتين و ANOVA مع حجم الأثر	اختبار الفروق
R ² و Beta لكل محدد	انحدار متعدد	تفسير رضا العملاء
الرموز والموضوعات والتكرار والدلالة	تحليل موضوعي	تحليل المقابلات

المصدر: إعداد الباحث.

إجراءات التحليل النوعي:

اتبعت المقابلات تحليلاً موضوعياً منظماً. بدأت العملية بقراءة النصوص والملاحظات عدة مرات، ثم إنشاء رموز أولية تصف المعنى القريب، مثل «انخفاض السداد في الفرع «و» إعادة إدخال البيانات «و» الحاجة إلى مهارة استشارية. «بعد ذلك جُمعت الرموز في فئات، ثم صيغت موضوعات أوسع ترتبط بأسئلة الدراسة.

استخدمت مقارنة مستمرة بين المقابلات للتحقق من حدود الموضوعات والبحث عن حالات مخالفة. كما ربط كل موضوع بأمثلة تفسيرية وبناتج كمية، دون استخدام الاقتباسات الطويلة أو المعلومات التي قد تكشف هوية المشارك أو البنك. وتمت مراجعة خريطة الرموز والموضوعات للتأكد من الاتساق والمنطق.

في مرحلة التكامل، صُنفت العلاقة بين النتيجة الكمية والنوعية إلى تأكيد أو تفسير أو توسيع أو اختلاف. ويمنع هذا الإجراء استخدام المكون النوعي بوصفه زخرفة؛ إذ يوضح بصورة صريحة ما أضافته المقابلات إلى الأرقام.

الاعتبارات الأخلاقية:

- المشاركة طوعية، ويحق للمشارك التوقف قبل إرسال الإجابة أو الانسحاب من المقابلة دون ضرر.
- قُدم وصف واضح لغرض الدراسة وطبيعة الأسئلة والوقت المتوقع والاستخدام الأكاديمي للبيانات.
- لم تُجمع أسماء المشاركين في ملفات التحليل، ولم تُنشر نتائج يمكن أن تكشف بنكاً أو فرعاً بعينه.
- حُفظت البيانات في ملفات محمية، وقُصر الوصول عليها على الباحث والأغراض الأكاديمية المصريح بها.

- صيغت الأسئلة بما يتجنب طلب معلومات مصرفية سرية أو أرقام حسابات أو بيانات عملاء أو تفاصيل أمنية حساسة.
 - عُرضت النتائج بصورة مجمعة، واستخدمت المقابلات للتفسير لا لتقييم أداء فرد أو مؤسسة بعينها.
 - التزم الباحث بالأمانة في التوثيق والتحليل، وبالفصل بين الأدلة والتفسير، وبيان حدود الدراسة.
- معايير تفسير النتائج:**

استخدم مقياس ليكرت الخماسي ١: لا أوافق بشدة، ٢ لا أوافق، ٣ محايد، ٤ أوافق، ٥ أوافق بشدة. ولتفسير المتوسطات قُسم المدى ٤ على خمس فئات، فبلغ طول الفئة ٠,٨٠، واعتمدت المعايير الآتية:

جدول (٦-٣): مقياس ليكرت ومعايير تفسير المتوسطات

المتوسط	درجة التقدير	الدلالة التفسيرية
١,٨٠-١,٠٠	منخفضة جدًا	غياب أو ضعف شديد للخاصية
١,٨١-٢,٦٠	منخفضة	مستوى أقل من المطلوب
٢,٦١-٣,٤٠	متوسطة	مستوى جزئي أو متباين
٣,٤١-٤,٢٠	مرتفعة	وجود واضح للخاصية
٤,٢١-٥,٠٠	مرتفعة جدًا	وجود قوي ومتسق للخاصية

المصدر: إعداد الباحث وفق طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي.

اعتمد مستوى دلالة ٠,٠٥، مع كتابة $p < ٠,٠٠١$ عندما تكون القيمة أصغر من ذلك. وفُسرت أحجام الأثر لاكتشاف الأهمية العملية، كما روعي أن المتوسط المرتفع يعكس إدراك العينة ولا يمثل بالضرورة مؤشرًا تشغيليًا موضوعيًا ما لم تدعمه بيانات أخرى.

خلاصة الفصل الثالث

عرض الفصل تصميمًا مختلطًا يجمع استبانة الموظفين والعملاء والمقابلات والبيانات الثانوية. وبيّن المجتمع والعينات والأدوات والتعريفات وإجراءات البناء والصدق والثبات والجمع والتحليل والأخلاقيات. وقد أظهرت مؤشرات القياس ملائمة الأدوات، وحددت خطة تحليل تربط كل سؤال بأسلوب إحصائي أو نوعي.

يعرض الفصل الرابع خصائص العينات ونتائج القياس والتحليل الوصفي والارتباط والانحدار والوساطة والفروق، ثم يدمجها مع الموضوعات المستخلصة من المقابلات.



الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

نتائج العينات الكمية والمقابلات واختبار النموذج والفرضيات

يعرض هذا الفصل النتائج وفق تسلسل يبدأ بجودة البيانات وخصائص المشاركين، ثم القياس الوصفي، فالارتباط والانحدار والوساطة والفروق، ثم نتائج العملاء والمقابلات والتكامل بين الأدلة. ويُفسر كل جدول مباشرة في ضوء السؤال المرتبط به، مع تأجيل المقارنة التفصيلية بالأدبيات إلى الفصل الخامس.

معدلات الاستجابة وخصائص العينات :

بلغت الاستجابات الصالحة ٢٣٨ لموظفي الفروع و ٤١٢ للعملاء، إضافة إلى ١٢ مقابلة. وكانت معدلات الصلاحية مرتفعة نسبياً، ما يقلل أثر عدم الاستجابة داخل الإطار المتاح. واستبعدت استجابات بسبب نقص جوهرى أو زمن غير منطقي أو نمط إجابة متكرر بصورة لا تدل على قراءة الفقرات.

يوضح توزيع الموظفين حضوراً أكبر للذكور ولحملة البكالوريوس ولل فئة ٣٩-٣٠ سنة، مع تنوع في الخبرة والمسميات والمناطق. وشكلت الفروع التقليدية نصف العينة تقريباً، ثم الهجينة أو الرقمية، ثم المراكز المتخصصة. ويتيح هذا التنوع مقارنة تصورات نماذج تشغيلية مختلفة. أما عينة العملاء فكانت متوازنة نسبياً حسب الجنس، وتركزت في الفئات ٤٤-٢٥ سنة، مع تمثيل للفئات الأكبر. وبلغت نسبة من يستخدمون الخدمات يومياً أو عدة مرات أسبوعياً مستوى مرتفعاً، ما يجعلهم قادرين على تقييم التجربة الرقمية. كما ضمت العينة علاقات مصرفية طويلة وقصيرة ومناطق متعددة.

جدول (٤-١): معدلات توزيع واسترداد أدوات الدراسة

الأداة	الموزع/المدعو	المسترد	المستبعد	الصالح	معدل الاسترداد	معدل الصلاحية
استبانة موظفي الفروع	٢٨٠	٢٤٧	٩	٢٣٨	٨٨,٢٪	٨٥,٠٪
استبانة العملاء	٤٨٠	٤٢٥	١٣	٤١٢	٨٨,٥٪	٨٥,٨٪
المقابلات	١٤	١٢	٠	١٢	٨٥,٧٪	٨٥,٧٪

المصدر: إعداد الباحث من سجلات الدراسة.

جدول (٢-٤): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الموظفين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٤٣	٦٠,١٪
	أنثى	٩٥	٣٩,٩٪
العمر	٣٠-٣٩ سنة	١٠٢	٤٢,٩٪
	٤٠-٤٩ سنة	٦٥	٢٧,٣٪
	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	٢٠,٦٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٢	٩,٢٪
المؤهل	بكالوريوس	١٦٤	٦٨,٩٪
	دراسات عليا	٥٤	٢٢,٧٪
	دبلوم فأقل	٢٠	٨,٤٪
الخبرة	١٠-٥ سنوات	٧٨	٣٢,٨٪
	١٥-١١ سنة	٦٠	٢٥,٢٪
	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٢١,٨٪
	أكثر من ١٥ سنة	٤٨	٢٠,٢٪
المسمى	خدمة العملاء والصرافة	١٠٢	٤٢,٩٪
	العمليات	٥٥	٢٣,١٪
	إشراف أو إدارة فرع	٤٢	١٧,٦٪
	إدارة علاقات العملاء	٣٩	١٦,٤٪
المنطقة	الرياض	٧٩	٣٣,٢٪
	مكة المكرمة	٥٢	٢١,٨٪

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
	المنطقة الشرقية	٤٩	٢٠,٦٪
	مناطق أخرى	٢٤	١٠,١٪
	المدينة المنورة	٢٠	٨,٤٪
	القصيم	١٤	٥,٩٪
نمط الفرع	تقليدي	١١٩	٥٠,٠٪
	هجين/رقمي	٨١	٣٤,٠٪
	متخصص/مركز خدمة	٣٨	١٦,٠٪

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الموظفين (ن. ٢٣٨) =

جدول (٤-٣): الخصائص الديموغرافية لعينة العملاء

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٢٥	٥٤,٦٪
	أنثى	١٨٧	٤٥,٤٪
العمر	٢٥-٣٤ سنة	١٣٩	٣٣,٧٪
	٣٥-٤٤ سنة	١٠٥	٢٥,٥٪
	أقل من ٢٥ سنة	٧٤	١٨,٠٪
	٤٥-٥٤ سنة	٦١	١٤,٨٪
	٥٥ سنة فأكثر	٣٣	٨,٠٪
المؤهل	بكالوريوس	٢٠٨	٥٠,٥٪
	ثانوي فأقل	٨٢	١٩,٩٪
	دراسات عليا	٦٨	١٦,٥٪
	دبلوم	٥٤	١٣,١٪

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المنطقة	الرياض	١٣٢	٣٢,٠٪
	مكة المكرمة	٩٢	٢٢,٣٪
	المنطقة الشرقية	٧٩	١٩,٢٪
	مناطق أخرى	٤٥	١٠,٩٪
	المدينة المنورة	٣٩	٩,٥٪
	القصيم	٢٥	٦,١٪
مدة العلاقة	١٠-٦ سنوات	١٢٧	٣٠,٨٪
	أكثر من ١٠ سنوات	١٢٥	٣٠,٣٪
	٣-٥ سنوات	٨٨	٢١,٤٪
	أقل من ٣ سنوات	٧٢	١٧,٥٪
تكرار الاستخدام	يوميًا	١٦٨	٤٠,٨٪
	عدة مرات أسبوعيًا	١٤٥	٣٥,٢٪
	مرة أسبوعيًا	٦٢	١٥,٠٪
	أقل من مرة أسبوعيًا	٣٧	٩,٠٪

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة العملاء (ن. ٤١٢) =

اختبارات جودة القياس:

أعيد فحص الثبات والصدق على العينة النهائية. وتراوح قيم ألفا لأبعاد الموظفين بين ٠,٨٦٨ و ٠,٧٩٧ و ٠,٨٧٤ و ٠,٩٥٦ ، بينما تراوحت قيم الثبات المركب بين ٠,٨٦٨ و ٠,٩٠٩ و ٠,٩٠٩ و ٠,٦٢. وفي أداة العملاء تراوحت ألفا بين ٠,٧٨٧ و ٠,٨٧٨ و ٠,٨٦٣ و ٠,٩١١ و ٠,٥٨٧ و ٠,٦٩٠.

تشير النتائج إلى اتساق داخلي جيد وصدق تقاربي مناسب. كما أن اختلاف القيم بين الأبعاد وعدم اقتراب ارتباطاتها من الواحد الصحيح يدعمان التمييز المفاهيمي. وفُحص تعدد الارتباط

الخطي في نموذج الانحدار، وتراوح قيم VIF للمتنبئات بين ١,٢٨ و ١,٤٠، وهي أقل كثيرًا من الحدود التحذيرية، مما يسمح بتقدير الأثر النسبي لكل بعد. جاءت قيم الالتواء والتفلطح ضمن نطاق مقبول، ولم يظهر نمط يهدد استخدام التحليلات المعلمية. كما كان Durbin-Watson قريبًا من ٢ في النماذج الرئيسة، وهو ما يدعم استقلال البواقي.

جدول (٤-٤): معاملات الثبات والصدق لأبعاد استبانة الموظفين

الرمز	البعد	الفقرات	ألفا	CR	AVE
X١	تنوع القنوات الإلكترونية	٤	٠,٨٢١	٠,٨٨٢	٠,٦٥٢
X٢	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	٥	٠,٨٧٤	٠,٩٠٩	٠,٦٦٦
X٣	الأمان والخصوصية	٤	٠,٨٤٨	٠,٨٩٨	٠,٦٨٩
X٤	الابتكار والمصرفية المفتوحة	٤	٠,٨٤٧	٠,٨٩٧	٠,٦٨٦
X٥	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	٤	٠,٨٤٩	٠,٨٩٨	٠,٦٨٨
M	تبني العملاء للقنوات الرقمية	٤	٠,٨٣٩	٠,٨٩٢	٠,٦٧٥
Y١	انخفاض المعاملات الروتينية	٤	٠,٨١٧	٠,٨٧٩	٠,٦٤٦
Y٢	تحول الفرع إلى مركز استشاري	٤	٠,٨١٨	٠,٨٨٠	٠,٦٤٧
Y٣	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	٤	٠,٨٤٧	٠,٨٩٧	٠,٦٨٦
Y٤	الكفاءة التشغيلية للفرع	٤	٠,٨٥٦	٠,٩٠٣	٠,٦٩٩
Y٥	تجربة العميل متعددة القنوات	٤	٠,٧٩٧	٠,٨٦٨	٠,٦٢٢

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي.

جدول (٤-٥): معاملات الثبات والصدق لأبعاد استبانة العملاء

الرمز	البعد	الفقرات	ألفا	CR	AVE
CA	تبني القنوات الرقمية	٥	٠,٨٢٣	٠,٨٧٧	٠,٥٨٧
CQ	الجودة وسهولة الاستخدام	٥	٠,٨٧٨	٠,٩١١	٠,٦٧٢
CT	الثقة والأمان	٤	٠,٨٣٨	٠,٨٩٢	٠,٦٧٤
CV	انخفاض زيارة الفرع	٤	٠,٨٥٠	٠,٨٩٩	٠,٦٩١
CAV	القيمة الاستشارية للفرع	٤	٠,٧٨٧	٠,٨٦٣	٠,٦١١
CO	التكامل متعدد القنوات	٤	٠,٨٢٧	٠,٨٨٥	٠,٦٥٩
CS	الرضا الكلي	٤	٠,٨٤٤	٠,٨٩٦	٠,٦٨٢

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل الإحصائي.

التحليل الوصفي لاستجابات موظفي الفروع:

جاء المستوى الكلي لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية مرتفعًا، بمتوسط مركب بلغ ٤,٠٨ ، بينما بلغ متوسط إعادة تشكيل دور الفروع ٤,١٥ وتصدر تنوع القنوات أبعاد التطور بمتوسط ٤,٢٣ ، وجاء الابتكار والمصرفية المفتوحة في المرتبة الأخيرة نسبيًا بمتوسط ٣,٩٢ ، مع بقائه مرتفعًا. ويشير ذلك إلى أن اتساع القنوات ونضج الاستخدام اليومي يسبقان إدراك التطبيقات الأحدث أو الأعمق.

أما أبعاد إعادة تشكيل الدور، فتقدم انخفاض المعاملات الروتينية بمتوسط ٤,٣٠ ودرجة مرتفعة جدًا، يليه تكامل تجربة العميل ٤,١٥ ، ثم الكفاءة ٤,١٤ ، وإعادة تشكيل أدوار الموظفين ٤,١٠ ، والتحول الاستشاري ٤,٠٧ ويعني ذلك أن الأثر الأكثر وضوحًا حتى الآن هو انتقال المعاملة البسيطة، بينما يتطور الدور الاستشاري بوتيرة أبطأ ويحتاج إلى تصميم وتنمية قدرات.

بلغ تبني العملاء من منظور الموظفين ٤,٢٠ ، وهو عند الحد الأعلى من الدرجة المرتفعة وقريب من المرتفعة جدًا. ويتسق ذلك مع المؤشرات القطاعية ومع عينة العملاء. وتدل قيم الانحراف بين ٠,٦٠ و ٠,٧٢ على قدر معقول من الاتفاق مع وجود تباين يسمح بتحليل العلاقات والفروق.

جدول (٤-٦): المتوسطات والانحرافات واختبارات الاعتدال لأبعاد عينة الموظفين

الرمز	البعد	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفطح	التقدير
X١	تنوع القنوات الإلكترونية	٤,٢٣	٠,٦٢	-٠,٥٤	-٠,٥٣	مرتفعة جدًا
X٢	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	٤,١٦	٠,٦٥	-٠,٥٠	-٠,٥٣	مرتفعة
X٣	الأمان والخصوصية	٤,٠٧	٠,٧٠	-٠,٥٤	-٠,١٠	مرتفعة
X٤	الابتكار والمصرفية المفتوحة	٣,٩٢	٠,٧٢	-٠,٤٦	-٠,٢٥	مرتفعة
X٥	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	٤,٠١	٠,٧٠	-٠,٦٢	٠,٠٠	مرتفعة
M	تبني العملاء للقنوات الرقمية	٤,٢٠	٠,٦٥	-٠,٦٠	-٠,٤١	مرتفعة جدًا
Y١	انخفاض المعاملات الروتينية	٤,٣٠	٠,٦٠	-٠,٧٩	-٠,١٢	مرتفعة جدًا
Y٢	تحول الفرع إلى مركز استشاري	٤,٠٧	٠,٦٧	-٠,٤٧	-٠,٢٠	مرتفعة
Y٣	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	٤,١٠	٠,٦٦	-٠,٤٨	-٠,٣٩	مرتفعة
Y٤	الكفاءة التشغيلية للفرع	٤,١٤	٠,٦٧	-٠,٥٢	-٠,٤١	مرتفعة
Y٥	تجربة العميل متعددة القنوات	٤,١٤	٠,٦٤	-٠,٦٠	-٠,١٠	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة الموظفين (ن=٢٣٨).

متوسطات أبعاد إعادة تشكيل دور الفروع

مقياس ليكرت الخماسي



شكل (٤-١): متوسطات أبعاد إعادة تشكيل دور الفروع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج استبانة موظفي الفروع.

نتائج فقرات تطور الخدمات البنكية الإلكترونية:

تظهر النتائج التفصيلية أن أعلى الفقرات تتعلق بتوسع القنوات واستقرار الخدمة وتغطية الاحتياجات اليومية، بينما تتركز الفقرات الأقل - مع بقائها مرتفعة - في انتقال الطلب دون تكرار وفي الاستخدام المتقدم للمصرفية المفتوحة. ويؤكد ذلك أن التحدي لم يعد مجرد توفير القناة، بل ربطها بالفرع وبالعمليات الخلفية.

جدول (٤-٧): نتائج فقرات أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية

الترتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
١	تتوفر الخدمة الرقمية باستقرار وتقليل للأعطال.	٤,٣٠	٠,٧٦	٨٤,٠٪	مرتفعة جدًا
٢	تتوسع القنوات الرقمية بما يواكب تغير احتياجات العملاء.	٤,٢٩	٠,٧٧	٨٤,٥٪	مرتفعة جدًا
٣	تُتاح الخدمات الإلكترونية على مدار الساعة بدرجة موثوقة.	٤,٢٤	٠,٧١	٨٦,١٪	مرتفعة جدًا
٤	يوفر البنك مجموعة متنوعة من القنوات الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء.	٤,٢١	٠,٨١	٧٩,٤٪	مرتفعة جدًا

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
٥	تغطي القنوات الإلكترونية معظم المعاملات المصرفية اليومية.	٤,١٩	٠,٧٧	٨٠,٧٪	مرتفعة
٦	تتسم واجهات التطبيقات والمواقع بالوضوح والتنظيم.	٤,١٩	٠,٨١	٧٩,٨٪	مرتفعة
٧	تُنجز المعاملات الإلكترونية بسرعة مناسبة.	٤,١٤	٠,٧٧	٧٩,٨٪	مرتفعة
٨	تستجيب القنوات الإلكترونية لمشكلات المستخدم بفاعلية.	٤,١٣	٠,٨٣	٧٦,٩٪	مرتفعة
٩	توجد آليات سريعة للتعامل مع الاشتباه والاحتيال.	٤,١١	٠,٨٤	٧٩,٠٪	مرتفعة
١٠	تطبق القنوات الإلكترونية ضوابط فعالة للتحقق من الهوية.	٤,٠٨	٠,٨٣	٧٨,٢٪	مرتفعة
١١	تتميز الخدمات الإلكترونية بسهولة التعلم والاستخدام.	٤,٠٥	٠,٨١	٧٥,٢٪	مرتفعة
١٢	يشعر العملاء بالثقة في حماية بياناتهم المصرفية.	٤,٠٥	٠,٩٠	٧٢,٣٪	مرتفعة
١٣	يتلقى العميل تنبيهات واضحة عند تنفيذ العمليات.	٤,٠٥	٠,٨٠	٧٤,٤٪	مرتفعة
١٤	يتعاون موظفو الفرع مع قنوات الدعم الرقمي دون تكرار الإجراءات.	٤,٠٤	٠,٨٣	٧٨,٢٪	مرتفعة
١٥	تتيح القنوات الرقمية حجز المواعيد ومتابعة الطلبات.	٤,٠٢	٠,٨٥	٧٤,٤٪	مرتفعة

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
١٦	تظهر بيانات العميل وطلباته بصورة متسقة عبر القنوات.	٤,٠١	٠,٨٣	٧٥,٦٪	مرتفعة
١٧	يمكن للعميل بدء الخدمة إلكترونياً واستكمالها في الفرع.	٣,٩٦	٠,٨٦	٧٤,٨٪	مرتفعة
١٨	تتكامل الخدمات مع حلول الدفع والتقنية المالية الحديثة.	٣,٩٥	٠,٩١	٧١,٨٪	مرتفعة
١٩	يقدم البنك خدمات رقمية مبتكرة بصورة مستمرة.	٣,٩٤	٠,٨٣	٦٩,٧٪	مرتفعة
٢٠	تدعم حلول المصرفية المفتوحة توسيع خيارات العميل.	٣,٩١	٠,٨٦	٦٨,٩٪	مرتفعة
٢١	يسهم التحليل الذكي للبيانات في تخصيص الخدمات.	٣,٨٧	٠,٨٩	٦٥,١٪	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من استجابات موظفي الفروع: الموافقون هم من اختاروا «أوافق» أو «أوافق بشدة».

نتائج تبني العملاء للقنوات الرقمية:

جاءت جميع فقرات التبني مرتفعة أو مرتفعة جداً، وهو ما يعكس انتقال القنوات الرقمية من خيار إضافي إلى قناة أولى لمعظم العمليات. ويُفهم هذا المؤشر مع نتائج العملاء التي أظهرت استخداماً واسعاً للتطبيق وإنجاز التحويلات والمدفوعات بعيداً عن الفرع.

جدول (٨-٤): نتائج فقرات تبني العملاء للقنوات الرقمية

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
١	تؤثر الخبرة الرقمية الإيجابية في تقليل الاعتماد على الفرع.	٤,٢٥	٠,٧٨	٨١,١٪	مرتفعة جداً
٢	يعتمد معظم العملاء على القنوات الرقمية في المعاملات الروتينية.	٤,٢١	٠,٧٨	٨٢,٤٪	مرتفعة جداً

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
٣	ينتقل العملاء إلى القنوات الرقمية عند توافر بديل مناسب.	٤,٢٠	٠,٧٩	٧٩,٤٪	مرتفعة جدًا
٤	تزداد ثقة العملاء في إنجاز الخدمات دون زيارة الفرع.	٤,١٥	٠,٨١	٧٧,٧٪	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من استجابات موظفي الفروع.

نتائج فقرات إعادة تشكيل دور الفروع:

تظهر فقرات المتغير التابع انتقال الاستعلامات والسداد والتحويلات إلى القنوات الرقمية، وتحسن استخدام وقت الموظف، وزيادة الحاجة إلى مهارات رقمية واستشارية. وفي المقابل، جاءت بعض عناصر الاستشارة والتكامل بدرجات أقل نسبيًا، بما يكشف مساحة للتطوير في استكمال الرحلة وتخصيص الفرع للحلول ذات القيمة.

جدول (٩-٤): نتائج فقرات أبعاد إعادة تشكيل دور الفروع

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
١	تراجعت العمليات الورقية المتكررة داخل الفرع.	٤,٣٢	٠,٧٩	٨٧,٠٪	مرتفعة جدًا
٢	أسهمت القنوات الرقمية في تقليل الازدحام وأوقات الانتظار.	٤,٣٢	٠,٧١	٨٦,٦٪	مرتفعة جدًا
٣	أصبح حضور العميل إلى الفرع أكثر ارتباطًا بالخدمات غير الروتينية.	٤,٣٠	٠,٧٣	٨٧,٤٪	مرتفعة جدًا
٤	انخفض عدد التحويلات والاستفسارات الروتينية المنفذة داخل الفرع.	٤,٢٦	٠,٧٥	٨٤,٥٪	مرتفعة جدًا

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
٥	تقل الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات عند الانتقال بين القنوات.	٤,١٨	٠,٨٠	٧٩,٠٪	مرتفعة
٦	أصبحت القرارات التشغيلية تعتمد بدرجة أكبر على بيانات القنوات.	٤,١٨	٠,٨٠	٧٦,٩٪	مرتفعة
٧	تتوافر للموظف معلومات كافية عن رحلة العميل السابقة.	٤,١٧	٠,٨١	٧٧,٧٪	مرتفعة
٨	يسهم التكامل بين القنوات في رفع رضا العملاء عن الفرع.	٤,١٥	٠,٧٩	٨٠,٣٪	مرتفعة
٩	انخفض الوقت اللازم لإنجاز عدد من الخدمات داخل الفرع.	٤,١٤	٠,٧٩	٧٩,٠٪	مرتفعة
١٠	أسهمت الخدمات الإلكترونية في رفع إنتاجية موظفي الفرع.	٤,١٤	٠,٧٩	٧٨,٦٪	مرتفعة
١١	ازدادت الحاجة إلى مهارات البيع الاستشاري وإدارة العلاقات.	٤,١٢	٠,٧٨	٧٩,٠٪	مرتفعة
١٢	يسهم الفرع في تقديم قيمة لا توفرها القنوات الرقمية وحدها.	٤,١١	٠,٨٠	٧٧,٧٪	مرتفعة

الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الموافقون	التقدير
١٣	أصبح الموظف مسؤولاً عن إرشاد العملاء إلى القناة الأنسب.	٤,١١	٠,٨١	٧٦,٩%	مرتفعة
١٤	أصبح موظفو الفرع يخصصون وقتاً أكبر لفهم احتياجات العميل.	٤,١٠	٠,٨٣	٧٦,٥%	مرتفعة
١٥	تغير توزيع المهام بين الصرافة والعمليات وخدمة العملاء.	٤,١٠	٠,٧٧	٧٩,٨%	مرتفعة
١٦	تحسن استخدام الموارد البشرية والمساحات التشغيلية.	٤,٠٩	٠,٨١	٧٦,٩%	مرتفعة
١٧	يحصل العميل على تجربة متسقة عند الانتقال بين التطبيق والفرع.	٤,٠٨	٠,٨٤	٧٦,٥%	مرتفعة
١٨	تتطلب وظائف الفرع مهارات رقمية أعلى من السابق.	٤,٠٧	٠,٨٤	٧٦,٩%	مرتفعة
١٩	تزايد تركيز الفرع على التمويل والاستشارات والحلول المركبة.	٤,٠٥	٠,٨٧	٧١,٤%	مرتفعة
٢٠	ازدادت أهمية بناء العلاقة مع العميل مقارنة بتنفيذ المعاملة.	٤,٠٣	٠,٨٢	٧٥,٢%	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من استجابات موظفي الفروع.

التحليل الوصفي لاستجابات العملاء :

أكدت عينة العملاء مستوى مرتفعاً جداً لتبني القنوات الرقمية بمتوسط ٤,٢٨ ، وارتفاع الجودة والسهولة ٤,١٧ ، وانخفاض الحاجة إلى زيارة الفرع ٤,١٣ وجاء الرضا الكلي ٤,٠٩ ، بينما بلغ الأمن والثقة ٤,٠٠ والتكامل ٣,٩٩ والقيمة الاستشارية ٣,٨٧ ، وكلها مرتفعة.

تشير المقارنة إلى أن العميل يرى نجاحاً واضحاً في تنفيذ المعاملة الرقمية، لكنه يقيم التكامل والقيمة الاستشارية بدرجة أقل. وهذه الفجوة مهمة؛ لأن مستقبل الفرع لا يتطلب فقط أن يحتفظ بقيمة، بل أن تكون هذه القيمة واضحة ومتميزة، وأن يتصل الفرع بالرحلة الرقمية دون تكرار أو انقطاع.

كما أن انخفاض الزيارة لا يعني الاستغناء الكامل؛ إذ ظل ٣١,٨٪ يذكرون زيارة الفرع ضمن القنوات المستخدمة، وذكر ثلثا العملاء تقريباً التمويل أو الخدمة المركبة سبباً للزيارة. وتؤكد هذه النتائج تحول طبيعة الزيارة أكثر من اختفائها.

جدول (٤-١٠): المتوسطات والانحرافات لأبعاد عينة العملاء

الرمز	البعد	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفطح	التقدير
CA	تبني القنوات الرقمية	٤,٢٨	٠,٦٣	-٠,٩٦	٠,٥١	مرتفعة جداً
CQ	الجودة وسهولة الاستخدام	٤,١٧	٠,٦٦	-٠,٦٢	-٠,١٩	مرتفعة
CT	الثقة والأمان	٤,٠٠	٠,٧٠	-٠,٤٦	-٠,٣٥	مرتفعة
CV	انخفاض زيارة الفرع	٤,١٣	٠,٦٧	-٠,٥٣	-٠,٤٧	مرتفعة
CAV	القيمة الاستشارية للفرع	٣,٨٧	٠,٧٠	-٠,٣٤	-٠,٣٨	مرتفعة
CO	التكامل متعدد القنوات	٣,٩٩	٠,٦٩	-٠,٤٨	-٠,٤٢	مرتفعة
CS	الرضا الكلي	٤,٠٩	٠,٦٧	-٠,٥٢	-٠,٠٣	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبانة العملاء (ن. ٤١٢) =

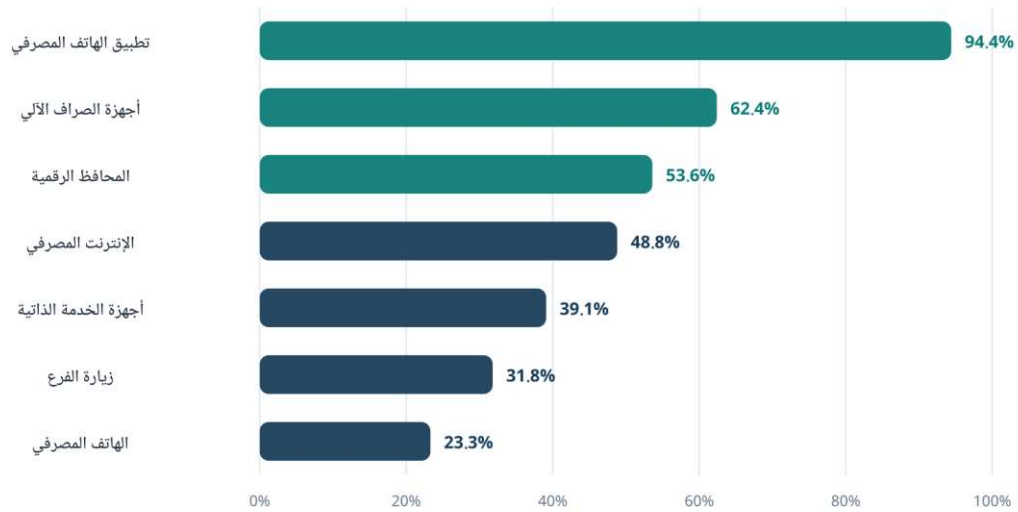
جدول (٤-١١): القنوات البنكية الأكثر استخدامًا لدى العملاء

الرتبة	القناة	التكرار	النسبة من العملاء
١	تطبيق الهاتف المصرفي	٣٨٩	٩٤,٤٪
٢	أجهزة الصراف الآلي	٢٥٧	٦٢,٤٪
٣	المحافظ الرقمية	٢٢١	٥٣,٦٪
٤	الإنترنت المصرفي	٢٠١	٤٨,٨٪
٥	أجهزة الخدمة الذاتية	١٦١	٣٩,١٪
٦	زيارة الفرع	١٣١	٣١,٨٪
٧	الهاتف المصرفي	٩٦	٢٣,٣٪

المصدر: إعداد الباحث من سؤال متعدد الإجابات في استبانة العملاء؛ لذلك لا يلزم أن يساوي مجموع النسب ١٠٠٪.

القنوات الأكثر استخدامًا لدى العملاء

نسبة المستخدمين: إجابات متعددة



شكل (٤-٢): القنوات الأكثر استخدامًا لدى العملاء

المصدر: إعداد الباحث من استجابات عينة العملاء (ن. ٤١٢).

جدول (٤-١٢): أهم أسباب زيارة الفرع المصرفي

الترتبة	سبب الزيارة	التكرار	النسبة من العملاء
١	طلب تمويل أو خدمة مركبة	٢٧٢	٦٦,٠٪
٢	الحصول على استشارة مصرفية	٢٠٣	٤٩,٣٪
٣	توثيق هوية أو مستندات	١٧٤	٤٢,٢٪
٤	حل شكوى أو مشكلة	١٥٨	٣٨,٣٪
٥	معاملة نقدية	١٤٥	٣٥,٢٪
٦	تعثر أو عطل في القناة الرقمية	١٢٩	٣١,٣٪

المصدر: إعداد الباحث من سؤال متعدد الإجابات في استبانة العملاء.

يتصدر التمويل أو الخدمة المركبة أسباب الزيارة بنسبة ٦٦,٠٪ ، ثم الاستشارة ٤٩,٣٪ ، ثم توثيق الهوية أو المستندات ٤٢,٢٪ ، وحل شكوى ٣٨,٣٪ ويأتي العطل الرقمي في المرتبة الأخيرة بين الخيارات لكنه لا يزال يمثل ٣١,٣٪ ، ما يوضح أن الفرع يؤدي وظيفة استعادة الخدمة عند فشل القناة. كما تبقى المعاملة النقدية سبباً معتبراً لـ ٣٥,٢٪ من العملاء.

تحليل الارتباط بين المتغيرات :

جاءت جميع الارتباطات بين التطور الإلكتروني وأبعاد إعادة تشكيل الفرع موجبة ودالة. وبلغ ارتباط التطور الكلي بإعادة تشكيل الدور ٠,٨٨٩ ، وهو ارتباط قوي، وارتباطه بتبني العملاء ٠,٦٣٩. كما تراوحت ارتباطاته بالأبعاد التابعة بين ٠,٦٨٤ و ٠,٧٢٧. كان أعلى ارتباط مع إعادة تشكيل أدوار الموظفين ٠,٧٢٧ ، يليه الكفاءة ٠,٧٠٧ والتجربة متعددة القنوات ٠,٦٩٤ والتحول الاستشاري ٠,٦٩٢ وانخفاض الروتين ٠,٦٨٤. وتوحي هذه النتائج بأن الرقمنة لا تخفف المعاملات فقط، بل ترتبط بصورة أكبر نسبياً بتغير العمل والمهارات. ورغم قوة بعض الارتباطات، لا تشير المصفوفة إلى تطابق كامل بين الأبعاد، ما يدعم تحليلها منفصلة. كما أن الارتباط لا يثبت اتجاه السببية، ولذلك تستخدم نماذج الانحدار ضمن الإطار النظري، مع تفسيرها كأثر إحصائي في حدود التصميم المقطعي.

جدول (٤-١٣): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسة

المتغير	التطور الإلكتروني	تبني العملاء	انخفاض الروتين	الدور الاستشاري	أدوار الموظفين	الكفاءة	التجربة المتكاملة	إعادة تشكيل الدور
التطور الإلكتروني	١,٠٠٠	٠,٦٣٩	٠,٦٨٤	٠,٦٩٢	٠,٧٢٧	٠,٧٠٧	٠,٦٩٤	٠,٨٨٩
تبني العملاء	٠,٦٣٩	١,٠٠٠	٠,٥٢٦	٠,٤٥٨	٠,٥٣٦	٠,٥٠١	٠,٥٣٣	٠,٦٤٧
انخفاض الروتين	٠,٦٨٤	٠,٥٢٦	١,٠٠٠	٠,٤٣٦	٠,٥٣٢	٠,٤٩٨	٠,٤٩٤	٠,٧٤٠
الدور الاستشاري	٠,٦٩٢	٠,٤٥٨	٠,٤٣٦	١,٠٠٠	٠,٥٥٦	٠,٥٠٧	٠,٤٧٩	٠,٧٦١
أدوار الموظفين	٠,٧٢٧	٠,٥٣٦	٠,٥٣٢	٠,٥٥٦	١,٠٠٠	٠,٦٠٠	٠,٥٧٨	٠,٨٣٢
الكفاءة	٠,٧٠٧	٠,٥٠١	٠,٤٩٨	٠,٥٠٧	٠,٦٠٠	١,٠٠٠	٠,٥٨٥	٠,٨١٣
التجربة المتكاملة	٠,٦٩٤	٠,٥٣٣	٠,٤٩٤	٠,٤٧٩	٠,٥٧٨	٠,٥٨٥	١,٠٠٠	٠,٧٩٥
إعادة تشكيل الدور	٠,٨٨٩	٠,٦٤٧	٠,٧٤٠	٠,٧٦١	٠,٨٣٢	٠,٨١٣	٠,٧٩٥	١,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث من التحليل الإحصائي؛ جميع الارتباطات غير القطرية المعروضة دالة عند $p < ٠,٠٠١$

اختبار الفرضية الرئيسة :

اختبرت الفرضية الرئيسة بانحدار متعدد؛ حيث دخلت الأبعاد الخمسة لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية معًا لتفسير إعادة تشكيل دور الفروع. بلغ معامل الارتباط المتعدد $٠,٨٩٥$ ، وبلغ R^2 مقدار $٠,٨٠٠$ و R^2 المعدل $٠,٧٩٦$. وهذا يعني أن النموذج يفسر $٨٠,٠\%$ من التباين في إعادة تشكيل الدور داخل العينة، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة.

كان النموذج الكلي دالًا إحصائيًا، $F=١٨٥,٩١$ و $p < ٠,٠٠١$ ، وبلغ Durbin-Watson $٢,١٦٦$. كما كانت جميع المتنبئات دالة وموجبة بعد التحكم في بقية الأبعاد. وتصدر تكامل القنوات مع

الفرع بقيمة $Beta=0,345$ ، ثم الجودة والسهولة $0,298$ ، وتنوع القنوات $0,233$ ، والابتكار $0,206$ ، والأمان $0,197$.

تكشف الرتب أن التكامل أقوى من مجرد التنوع. فالفرع يتغير عندما تتصل القناة بعملياته وبياناته، لا عندما يتوفر تطبيق منفصل فقط. كما أن الجودة تسبق الأمن والابتكار في الأثر النسبي، وهو ما يعكس أهمية الأداء اليومي الموثوق في تغيير السلوك والعمل. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسة.

جدول (٤-١٤): نتائج الانحدار المتعدد لتفسير إعادة تشكيل دور الفروع

الرمز	المتغير	B	الخطأ	Beta	t	p	VIF
الثابت	الثابت	0,192	-	-	-	-	-
X1	تنوع القنوات الإلكترونية	0,193	0,029	0,233	6,72	<0,001	1,398
X2	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	0,234	0,026	0,298	8,90	<0,001	1,299
X3	الأمان والخصوصية	0,144	0,024	0,197	5,91	<0,001	1,285
X4	الابتكار والمصرفية المفتوحة	0,145	0,024	0,206	6,13	<0,001	1,307
X5	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	0,252	0,025	0,345	9,99	<0,001	1,387

المصدر: إعداد الباحث؛ $R=0,895$ ، $R^2=0,800$ ، R^2 المعدل $0,796$ ، $F=185,91$ ، $p<0,001$ ، Durbin-Watson=2,166.

اختبار الفرضيات الفرعية :

اختبرت الفرضيات الفرعية الخمس بانحدار بسيط بين مؤشر التطور الإلكتروني وكل بعد من أبعاد الدور. كانت جميع المعاملات موجبة ودالة، وتراوحت القوة المعيارية بين $0,684$ و $0,727$ ، وتراوحت القدرة التفسيرية بين $46,8\%$ و $52,8\%$. كان الأثر الأقوى في إعادة تشكيل أدوار الموظفين، حيث فسر التطور $52,8\%$ من التباين، ثم الكفاءة $50,0\%$ ، ثم التجربة متعددة القنوات $48,1\%$ ، ثم التحول الاستشاري $47,9\%$ ، وأخيرًا

انخفاض الروتين ٤٦,٨٪ ولا تعني المرتبة الأخيرة ضعف أثر انخفاض الروتين، بل إن جميع الآثار قوية، لكن التغير المهني والتنظيمي يرتبط بدرجة أكبر بالتطور الكلي. تقبل الفرضيات الفرعية الأولى إلى الخامسة. ويظهر الشكل الآتي قوة الأثر، بينما يقدم الجدول معاملات الاختبار.

جدول (٤-١٥): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير التابع	Beta	R ²	F	p	القرار
١	انخفاض المعاملات الروتينية	٠,٦٨٤	٠,٤٦٨	٢٠٧,٢٦	<٠,٠٠١	مقبولة
٢	تحويل الفرع إلى مركز استشاري	٠,٦٩٢	٠,٤٧٩	٢١٦,٩٩	<٠,٠٠١	مقبولة
٣	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	٠,٧٢٧	٠,٥٢٨	٢٦٤,٤٥	<٠,٠٠١	مقبولة
٤	الكفاءة التشغيلية للفرع	٠,٧٠٧	٠,٥٠٠	٢٣٥,٨١	<٠,٠٠١	مقبولة
٥	تجربة العميل متعددة القنوات	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	٢١٨,٩٣	<٠,٠٠١	مقبولة

المصدر: إعداد الباحث من نماذج الانحدار البسيط (ن=٢٣٨).

قوة تأثير التطور الإلكتروني في أبعاد دور الفرع

معاملات الانحدار المعيارية



شكل (٤-٣): قوة أثر التطور الإلكتروني في أبعاد دور الفرع

المصدر: إعداد الباحث من معاملات المسار المعيارية في جدول (٤-١٥).

اختبار الدور الوسيط لتبني القنوات الرقمية:

اختبر الدور الوسيط لتبني العملاء عبر مسار التطور الإلكتروني ← التبني ← إعادة تشكيل الدور. كان المسار من التطور إلى التبني قويًا ودالًا، $a = 0,883$ ، وفسر التطور ٤٠,٨٪ من تباين التبني. وعند إدخال التطور والتبني معًا في نموذج النتيجة، ظل الأثر المباشر للتطور قويًا $c' = 0,874$ ، وكان أثر التبني $b = 0,105$ ودالًا.

بلغ الأثر غير المباشر ٠,٠٩٣، وجاء فاصل الثقة بالمعينة المعادة من ٠,٠٣٩ إلى ٠,١٥١، ولا يتضمن الصفر؛ لذلك يوجد أثر وساطة جزئية. أي أن التطور يعيد تشكيل الفرع عبر تغييرات تشغيلية مباشرة، وعبر دفع العملاء إلى استخدام القنوات بما يغير مزيج الطلب على الفرع. تظل نسبة الأثر غير المباشر محدودة مقارنة بالمباشر، ما يشير إلى أن البنوك قد تغير تصميم العمل والأنظمة والأدوار استباقيًا، وأن تكامل القنوات يؤثر في الموظفين والكفاءة حتى مع استمرار فئات من العملاء في الزيارة. وتُقبل فرضية الوساطة الجزئية.

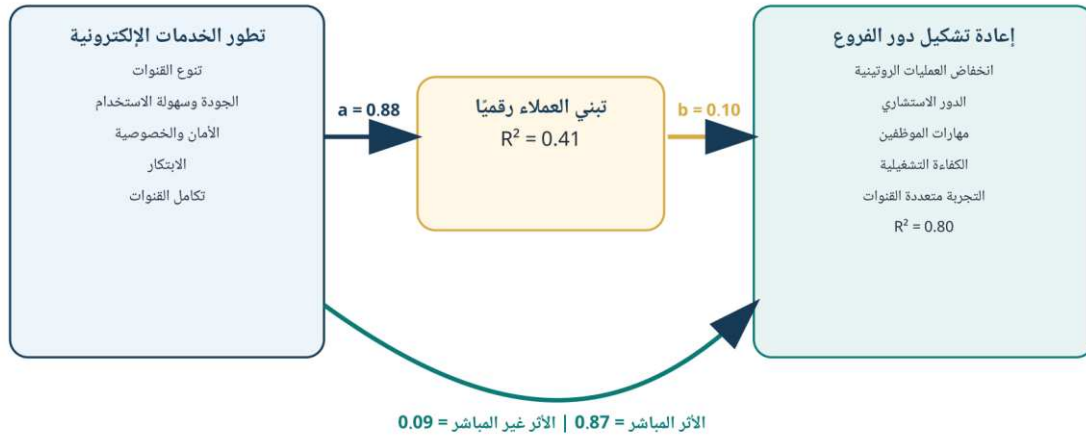
جدول (٤-١٦): نتائج تحليل الدور الوسيط لتبني القنوات الرقمية

المسار/الأثر	المعامل	p أو فاصل الثقة	التفسير
التطور الإلكتروني ← تبني العملاء (a)	٠,٨٨٣	$< 0,001$	أثر موجب قوي ودال
تبني العملاء ← إعادة تشكيل الدور (b)	٠,١٠٥	$< 0,001$	أثر موجب دال بعد التحكم في التطور
الأثر الكلي للتطور (c)	٠,٩٦٧	$< 0,001$	الأثر قبل إدخال الوسيط
الأثر المباشر (c')	٠,٨٧٤	$< 0,001$	ظل قويًا بعد إدخال الوسيط
الأثر غير المباشر (a×b)	٠,٠٩٣	٩٥٪ CI [٠,٠٣٩, ٠,١٥١]	دال لأن الفاصل لا يتضمن الصفر
القدرة التفسيرية لنموذج التبني	$R^2 = 0,408$	—	٤٠,٨٪ من تباين التبني
القدرة التفسيرية لنموذج النتيجة	$R^2 = 0,800$	—	٨٠,٠٪ من تباين إعادة تشكيل الدور

المصدر: إعداد الباحث من تحليل الوساطة والمعادنة المعادة.

النموذج البنائي لنتائج الدراسة

معاملات المسار المعيارية الدالة إحصائياً



شكل (٤-٤): النموذج البنائي لنتائج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج تحليل الانحدار والوساطة.

اختبار الفروق بين المجموعات

لم يظهر فرق دال بين الذكور والإناث في تقدير إعادة تشكيل دور الفروع؛ إذ تقاربت المتوسطات وكان $p=0.893$ وهذا يشير إلى أن التغير مدرك بصورة مشتركة بين الجنسين داخل بيئة العمل.

ظهر فرق دال في تقدير التحول الاستشاري حسب الخبرة، $F=3.61$ و $p=0.014$ ، بحجم أثر صغير $\eta^2=0.044$ وكان أعلى متوسط لدى ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة، وأدنى متوسط لدى فئة ١١-١٥ سنة. وأظهر اختبار المقارنات أن الفرق الأوضح بين هاتين الفئتين. وقد يعكس ذلك رؤية ذوي الخبرة الطويلة للتحول بالمقارنة التاريخية أو تكليفهم بخدمات مركبة.

كما ظهر فرق دال في تجربة العميل متعددة القنوات وفق نمط الفرع، $F=8.27$ و $p<0.001$ ، بحجم أثر متوسط نسبياً $\eta^2=0.066$ وتفاوتت الفروع الهجينة أو الرقمية على التقليدية والمتخصصة، ما يدعم أن التصميم التشغيلي المتكامل يترجم التقنية إلى تجربة ملموسة.

وعند العملاء ظهرت فروق عمرية في تبني القنوات والقيمة الاستشارية. كان التبني أعلى لدى ٣٤-٢٥ ثم ٤٤-٣٥، وأقل لدى ٥٤-٤٥، بينما ارتفعت القيمة الاستشارية لدى ٥٤-٤٥ و ٥٥ فأكثر. وتدل النتيجة على أن العمر لا يؤثر فقط في مقدار الاستخدام، بل في الدور الذي ينتظره العميل من الفرع.

جدول (٤-١٧): نتائج اختبارات الفروق بين مجموعات الموظفين

النتيجة	حجم الأثر/المتوسطات	p	القيمة	الاختبار	المتغير التابع	المتغير المستقل
لا فرق دال	ذكر ٤,١٥ ؛ أنثى ٤,١٤	٠,٨٩٣	٠,١٣٥	t مستقل	إعادة تشكيل الدور	الجنس
فرق دال صغير	$\eta^2=٠,٠٤٤$	٠,٠١٤	$F=٣,٦٠٥$	ANOVA	التحول الاستشاري	الخبرة
فرق دال لصالح الهجين/الرقمي	$\eta^2=٠,٠٦٦$	$<٠,٠٠١$	$F=٨,٢٦٩$	ANOVA	التجربة متعددة القنوات	نمط الفرع

المصدر: إعداد الباحث من اختبارات t وتحليل التباين والمقارنات البعدية.

بلغ متوسط إعادة تشكيل الدور لدى الذكور ٤,١٥ ولدى الإناث ٤,١٤ وبلغت متوسطات التحول الاستشاري حسب الخبرة: أكثر من ١٥ سنة ٤,٢٦ ، و ١٠-٥ سنوات ٤,١٤ ، وأقل من ٥ سنوات ٤,٠٢ ، و ١١-١٥ سنة ٣,٨٧. أما متوسط التجربة متعددة القنوات فبلغ ٤,٣٧ في الفروع الهجينة أو الرقمية، مقابل ٤,٠٥ في التقليدية و ٣,٩٥ في المتخصصة.

جدول (٤-١٨): نتائج الفروق العمرية لدى العملاء

الفئة العمرية	العدد	متوسط تبني القنوات	متوسط القيمة الاستشارية
أقل من ٢٥ سنة	٧٤	٤,٣١	٣,٧١
٢٥-٣٤ سنة	١٣٩	٤,٤٤	٣,٧٣
٣٥-٤٤ سنة	١٠٥	٤,٣٦	٣,٩٥
٤٥-٥٤ سنة	٦١	٣,٩١	٤,١٤
٥٥ سنة فأكثر	٣٣	٤,٠٢	٤,٠٥

المصدر: إعداد الباحث؛ تبني القنوات $\eta^2=٠,٠٩٣$ ، $p<٠,٠٠١$ ، $F=١٠,٣٧٦$ ؛ القيمة الاستشارية $p<٠,٠٠١$ ، $F=٥,٧١٠$ ؛ $\eta^2=٠,٠٥٣$.

تحليل محددات رضا العملاء:

اختبر نموذج العملاء محددات الرضا عن التجربة المصرفية المتكاملة. بلغ $R=0,632$ و $R^2=0,399$ ، و R^2 المعدل $=0,393$ ، وكان النموذج دالاً، $F=67,50$ و $p<0,001$ ، و-Durbin-Watson $=2,049$. وبهذا تفسر الجودة والثقة والتكامل والقيمة الاستشارية 39,9% من تباين الرضا.

كانت الجودة وسهولة الاستخدام أقوى محدد $Beta=0,294$ ، تلاها التكامل متعدد القنوات $0,235$ ، ثم الثقة والأمان $0,218$ ، ثم القيمة الاستشارية للفرع $0,130$. وكانت جميعها دالة. وتبين النتيجة أن الرضا لا يعتمد على القناة الرقمية وحدها؛ إذ يظل التكامل والفرع مؤثرين بعد التحكم في الجودة والثقة.

ويعني الأثر الأصغر للقيمة الاستشارية أن الاستشارة ليست احتياجاً يومياً لجميع العملاء، لكنها تضيف قيمة عندما تُطلب، خصوصاً لدى الفئات الأكبر أو الخدمات المركبة. أما التكامل فيؤثر في شريحة أوسع لأنه يظهر عند انتقال العميل أو تتبع طلبه عبر القنوات.

جدول (٤-١٩): محددات رضا العملاء عن التجربة متعددة القنوات

الرمز	المتغير	B	الخطأ	Beta	t	p
CQ	الجودة وسهولة الاستخدام	0,297	0,046	0,294	6,46	<0,001
CT	الثقة والأمان	0,209	0,044	0,218	4,80	<0,001
CO	التكامل متعدد القنوات	0,228	0,042	0,235	5,44	<0,001
CAV	القيمة الاستشارية للفرع	0,125	0,039	0,130	3,22	0,001

المصدر: إعداد الباحث؛ $R=0,632$ ، $R^2=0,399$ ، R^2 المعدل $=0,393$ ، $F=67,50$ ، $p<0,001$ ، Durbin-Watson $=2,049$.

نتائج المقابلات النوعية:

كشف التحليل الموضوعي سبعة موضوعات رئيسية. اتفق جميع المشاركون على أن الفرع يتجه من تنفيذ المعاملة إلى الاستشارة وإدارة العلاقة، وأكد ١١ من ١٢ انخفاض المعاملات الروتينية والورقية. كما أكد عشرة مشاركون أن التكامل الحقيقي بين القنوات لا يزال محور التحدي، وأن تأهيل الموظفين الرقمي والاستشاري شرط للاستفادة من الوقت المتاح.

ظهر استمرار أهمية الفرع للخدمات المركبة وللخدمات الأقل رقمية في تسع مقابلات. وأشار المشاركون إلى التمويل، والمنشآت الصغيرة، والشكاوى، والحالات الاستثنائية، والتحقق، وكبار السن. ولم يروا أن الحل هو المحافظة على كل فرع بصورته الحالية، بل تنوع الأنماط وربطها بالطلب المحلي.

برز استخدام البيانات في تخطيط الشبكة في ثماني مقابلات، حيث شملت المؤشرات المقترحة كثافة الاستخدام الرقمي، ونوع الزيارات، والقيمة الناتجة، والنمو السكاني، والوصول الجغرافي. كما ظهر الأمن والثقة والانقطاع التشغيلي في ثماني مقابلات، مع التأكيد على جاهزية الفرع لاستيعاب الضغط عند تعطل القنوات ودعم العميل المتضرر.

أظهرت المقابلات أن مقاومة التغيير لا تنشأ فقط من الموظف، بل قد تنتج عن مؤشرات أداء قديمة أو صلاحيات غير كافية أو أنظمة منفصلة. وأشار المشاركون إلى أن الموظف لا يستطيع تقديم تجربة متكاملة إذا لم ير حالة الطلب أو لم يستطع حله، حتى لو كان التطبيق متقدمًا.

جدول (٤-٢٠): الموضوعات الرئيسية المستخلصة من المقابلات

الموضوع الرئيس	عدد المقابلات	النسبة	الدلالة التفسيرية
إعادة تعريف الفرع كمركز استشاري وعلاقات	١٢	١٠٠,٠٪	انتقال الثقل من المعاملة إلى الحل المالي المتكامل.
انخفاض المعاملات الروتينية والورقية	١١	٩١,٧٪	التحويلات والسداد والاستفسارات انتقلت أساسًا إلى التطبيق والخدمة الذاتية.
الحاجة إلى تكامل حقيقي بين القنوات	١٠	٨٣,٣٪	التحدي الأبرز هو استمرار الطلب دون إعادة بيانات أو إجراءات.
إعادة تأهيل الموظفين رقميًا واستشاريًا	١٠	٨٣,٣٪	المهارات المطلوبة أصبحت مزيجًا من المعرفة الرقمية والبيع الاستشاري.

الموضوع الرئيس	عدد المقابلات	النسبة	الدلالة التفسيرية
استمرار أهمية الفرع للخدمات المركبة والفئات الأقل رقمية	٩	٧٥,٠٪	التمويل والشكاوى وكبار السن والمنشآت الصغيرة تحتاج دعمًا مباشرًا.
استخدام البيانات في تخطيط شبكة الفروع	٨	٦٦,٧٪	القرارات المستقبلية تعتمد على كثافة الاستخدام الرقمي والطلب المحلي والقيمة المتوقعة.
مخاطر الأمن والثقة والانقطاع التشغيلي	٨	٦٦,٧٪	التحول الرقمي يرفع أهمية الحماية والتوعية وخطط استمرارية الأعمال.

*المصدر: إعداد الباحث من التحليل الموضوعي للمقابلات (ن=١٢).

التكامل بين النتائج الكمية والنوعية:

أظهر التكامل بين الأدلة درجة عالية من التقارب. فارتفاع متوسط انخفاض الروتين تؤكد مؤشرات استخدام التطبيق وأسباب الزيارة والمقابلات. كما أن قوة أثر التكامل في الانحدار تتفق مع ظهور «استمرار الطلب دون إعادة البيانات» موضوعًا رئيسًا في المقابلات، ومع تأثير التكامل في رضا العملاء.

وسعت المقابلات تفسير التغير في أدوار الموظفين؛ إذ لم تكتف بتأكيد الارتفاع الكمي، بل حددت المهارات والخوافز والصلاحيات بوصفها آليات. كما فسرت الفروق العمرية بإبراز حاجة الفئات الأقل رقمية إلى دعم مباشر، وفسرت تفوق الفروع الهجينة بوجود أجهزة وتوجيه وملف أكثر اتصالاً.

ظهر اختلاف ظاهري بين ارتفاع إعادة تشكيل الدور واستقرار عدد الفروع على المستوى القطاعي، لكنه اختلاف تكاملي لا تناقض. فالنتيجة الميدانية تقيس الوظيفة والعمليات، بينما يقيس العدد الحضور المكاني. ويمكن أن يتغير الدور بقوة دون انخفاض كبير في العدد، وهو جوهر الدراسة.

جدول (٤-٢١): مصفوفة التكامل بين النتائج الكمية والنوعية

القضية	دليل الموظفين	دليل العملاء	دليل المقابلات	نوع التكامل
انخفاض المعاملات الروتينية	متوسط ٤,٣٠ ؛ Beta=٠,٦٨٤	التطبيق يستخدمه ٩٤,٤٪؛ انخفاض الزيارة ٤,١٣	١١ من ١٢ أكدوا انتقال المعاملات	تأكيد قوي
تحويل الفرع إلى مركز استشاري	متوسط ٤,٠٧ ؛ Beta=٠,٦٩٢	٦٦,٠٪ يزورون لتمويل مركب؛ ٤٩,٣٪ للاستشارة	جميع المقابلات أعادت تعريف الفرع	تأكيد وتفسير
إعادة تشكيل أدوار الموظفين	أعلى أثر Beta=٠,٧٢٧	قيمة الاستشارة تؤثر في الرضا	١٠ من ١٢ أكدوا إعادة التأهيل	تأكيد وتوسيع للمهارات والحوافز
الكفاءة التشغيلية	متوسط ٤,١٤ ؛ Beta=٠,٧٠٧	رضا مرتفع مع استخدام رقمي واسع	انخفاض الورق وإعادة توزيع الوقت	تأكيد مع تحذير من نقل العمل الخفي
تكامل القنوات	أقوى متنبئ متعدد Beta=٠,٣٤٥	Beta=٠,٢٣٥ في رضا العملاء	١٠ من ١٢ عدوه التحدي الأبرز	تطابق بين المصادر
استمرار أهمية الفرع	التحول الاستشاري مرتفع لا اختفاء	٣١,٨٪ يستخدمون الفرع؛ أسباب مركبة	٩ من ١٢ للفتات والخدمات الخاصة	تفسير للنموذج الهجين
الأمن والثقة	أثر دال Beta=٠,١٩٧	الثقة ٤,٠٠ وتأثيرها في الرضا ٠,٢١٨	٨ من ١٢ أثاروا الأمن والاستمرارية	تأكيد وتوسيع للمخاطر

المصدر: إعداد الباحث من دمج نتائج مصادر الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لتطور الخدمات وإعادة تشكيل دور الفروع، وتصدر تنوع القنوات التطور، بينما كان انخفاض المعاملات أبرز نتيجة. وفسرت أبعاد التطور مجتمعة ٨٠٪ من تباين إعادة تشكيل الدور، وكان التكامل أقوى المتنبئات. كما كانت جميع الآثار على الأبعاد الخمسة دالة وقوية.

ثبتت وساطة جزئية لتبني العملاء، وظهرت فروق مرتبطة بالخبرة ونمط الفرع والعمر، بينما لم يظهر فرق حسب الجنس. وأكدت عينة العملاء أهمية التطبيق وانخفاض الزيارة، مع استمرار الفرع للتمويل والاستشارة والتوثيق والشكاوى. كما بين نموذج الرضا أثر الجودة والتكامل والثقة والقيمة الاستشارية.

دعمت المقابلات النتائج وفسرت آلياتها، وأبرزت إعادة التأهيل وتخطيط الشبكة والأمن والاستمرارية. ويناقش الفصل الخامس هذه النتائج في ضوء النظريات والدراسات، ثم يترجمها إلى استنتاجات وتوصيات ونموذج وخارطة طريق.



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تفسير النتائج، الإسهامات، الاستنتاجات، النموذج المقترح وخارطة التنفيذ

مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة

○ مناقشة مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية:

أظهرت النتائج أن تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعاً، وأن تنوع القنوات احتل المرتبة الأولى، بينما جاء الابتكار والمصرفية المفتوحة في المرتبة الأخيرة نسبياً. وتتسق النتيجة مع التحول القطاعي الذي رفع حصة المدفوعات الإلكترونية إلى ٨٥٪ في ٢٠٢٥ ، ومع توسع نقاط البيع والتجارة الإلكترونية (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ أ؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٦ ب). (كما تتفق مع قطار ودحمان (٢٠٢٣) والسمري والمحميد (٢٠٢٤) في تقدم البيئة السعودية وبنيتها التنظيمية والتقنية.

يفسر تقدم التنوع بأن التطبيقات والمدفوعات والأجهزة أصبحت خدمات ناضجة وواسعة الاستخدام، بينما تمثل المصرفية المفتوحة وابتكارات المنصات مرحلة أحدث تحتاج إلى وعي وتكامل وتوسع في حالات الاستخدام. ولا تعني المرتبة الأخيرة ضعف الابتكار، لأن المتوسط ظل مرتفعاً، لكنها تكشف فجوة بين توفير القناة اليومية وبين إدراك الخدمات المفتوحة والمتقدمة. تؤكد النتيجة أن استراتيجية البنك ينبغي ألا تركز على إضافة قناة جديدة لمجرد التعداد، بل على رفع جودة الاستخدام والربط بينها. فقد كان تكامل القنوات أقوى متنبئ بالنتيجة رغم أن متوسطه لم يكن الأعلى، ما يعني أن البعد الأقل نضجاً نسبياً يمكن أن يكون الأعلى قيمة عند تحسينه.

○ مناقشة انخفاض المعاملات الروتينية :

جاء انخفاض المعاملات الروتينية أعلى أبعاد إعادة التشكيل، ويتفق ذلك مع ارتفاع تبني العملاء واستخدام التطبيق وإنجاز التحويلات والمدفوعات دون زيارة. كما ينسجم مع (Carmignani et al. ٢٠٢٠) من حيث ارتباط انتشار الخدمات الرقمية بتغير شبكة الفروع، وإن كانت الدراسة الحالية تقيس تغير الوظيفة لا الإغلاق وحده.

توضح أسباب الزيارة أن ما بقي داخل الفرع ليس نسخة مصغرة من الطلب السابق؛ إذ تركز في التمويل والاستشارة والتوثيق والشكاوى والنقد والحالات التي تعطلت رقمياً. وبذلك يغير التحول تركيب الطلب: يقل عدد المعاملات البسيطة وترتفع حصة الحالات ذات الزمن أو الخبرة أو المخاطر الأعلى. وهذا يقتضي إعادة حساب الطاقة التشغيلية؛ فعدد الزيارات قد ينخفض بينما متوسط تعقيد الزيارة يرتفع.

تتوافق النتيجة أيضاً مع دراسات جودة الخدمة والتبني التي ربطت السهولة والسرعة والثقة بالاستخدام والرضا (محمد، ٢٠٢١ ؛ آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣ ؛ سندياني، ٢٠٢٤) فكلما نجحت القناة في الوفاء بالمعاملة اليومية، انخفض سبب الزيارة التقليدي.

○ مناقشة التحول إلى الدور الاستشاري:

جاء الدور الاستشاري مرتفعاً لكنه الأدنى بين أبعاد النتيجة. ويشير ذلك إلى أن إزالة المعاملة الروتينية أسرع من بناء قيمة استشارية بديلة. فالرقمنة قد تنقل الخدمة خلال فترة قصيرة، أما الاستشارة فتتطلب تصميم أدوار ومساحات ومنتجات وحوافز وبيانات وتدريب، ولذلك يظهر بين المرحلتين فراغ تشغيلي إذا لم تدار عملية التحول.

تتفق النتيجة مع (۲۰۲۵) Madegowda الذي أكد استمرار الفرع للخدمات المركبة والفئات الأقل رقمية، ومع (۲۰۲۱) Kaur et al. الذي أبرز دور الفرع في بناء الثقة وتعليم العميل. وتضيف الدراسة السعودية أن التمويل والخدمة المركبة هما السبب الأول للزيارة، وأن القيمة الاستشارية -رغم كونها أدنى أبعاد العملاء- تؤثر دالاً في الرضا بعد التحكم في الجودة والثقة والتكامل.

تدل الفروق العمرية على أن الحاجة إلى القيمة الاستشارية تزداد لدى بعض الفئات الأكبر، في حين يرتفع التبني لدى الفئات الأصغر. ولا يعني ذلك تصميم فرعين منفصلين، بل تصميم مرن يتيح خدمة رقمية سريعة لمن يفضلها وتدخلًا بشريًا ذا قيمة لمن يحتاجه.

○ مناقشة تغير أدوار الموظفين:

كان أثر التطور الإلكتروني في إعادة تشكيل أدوار الموظفين هو الأقوى بين النماذج الفرعية. وتؤكد النتيجة أن التحول ليس مجرد تغير في قناة العميل؛ بل يعيد توزيع المهام والوقت والمعرفة داخل الفرع. وتنسجم مع النظرية القائمة على القدرات الديناميكية، التي تفترض أن تحويل التقنية إلى نتيجة يتطلب إعادة تشكيل الموارد والمهارات.

أكدت المقابلات الحاجة إلى مزيج من المهارة الرقمية والاستشارية وإدارة العلاقة والمخاطر، وأظهرت الفروق أن ذوي الخبرة الطويلة يرون التحول الاستشاري بدرجة أعلى من بعض الفئات. وقد يكون ذلك لأنهم يقارنون الوضع الحالي بمراحل كان الفرع ينفذ فيها معظم المعاملات، أو لأنهم يعملون في أدوار إشرافية وعلاقات مركبة.

تتفق هذه النتيجة مع عليّات وآخرين (۲۰۲۵) في أهمية دعم الإدارة لتحويل اتجاهات التقنية إلى جودة، ومع (۲۰۲۱) Kaur et al. في دور الثقافة والموظف. ويترتب عليها أن التدريب القصير على استخدام التطبيق غير كاف؛ إذ يلزم مسار مهني جديد ومؤشرات وحوافز وصلاحيات.

○ مناقشة الكفاءة التشغيلية:

جاءت الكفاءة التشغيلية مرتفعة وتأثرت بقوة بالتطور الإلكتروني. ويُعزى ذلك إلى تقليل الإدخال والورق والانتظار وتوجيه المعاملات البسيطة إلى الخدمة الذاتية. وتتفق النتيجة مع الزعبي والعفيف (۲۰۲۳) وسندياني (۲۰۲۴) في ارتباط الخدمات الإلكترونية بالأداء، ومع Huang (۲۰۲۳) في أثر التحول الرقمي، مع اختلاف أن الدراسة الحالية تركز على مستوى الفرع.

لكن المقابلات حذرت من «نقل العمل الخفي»؛ فقد يؤدي ضعف التكامل إلى حضور العميل ومعه طلب رقمي ناقص، فيقضي الموظف وقتاً في الإصلاح وإعادة البيانات. لذلك لا ينبغي قياس الكفاءة بعدد المعاملات الرقمية وحده، بل بزمان الرحلة الكلي، ونسبة الإكمال من أول مرة، وحجم التحويل القسري إلى الفرع، والتكلفة عبر جميع القنوات.

كما ينبغي موازنة الكفاءة مع الخدمة والوصول. فقد يكون إغلاق موقع ذا جدوى حسابية مباشرة لكنه يخلق تكلفة على العملاء أو ضغطاً على فروع مجاورة أو مخاطر سمعة. ويقترح البحث استخدام تحليل متعدد المعايير بدل الاعتماد على حجم المعاملات فقط.

○ مناقشة تجربة العميل متعددة القنوات:

بلغ متوسط التجربة متعددة القنوات مستوى مرتفعاً، وكان نمط الفرع عاملاً فارقاً؛ إذ تفوقت الفروع الهجينة أو الرقمية. كما ظهر التكامل ثاني أقوى محدد لرضا العملاء وأقوى متنبئ لإعادة تشكيل الدور في الانحدار المتعدد. وتتفق النتيجة مباشرة مع أدبيات إدارة القنوات ورحلة العميل التي ترى أن قيمة القنوات لا تتحقق إلا بالتنسيق واستمرار السياق (Neslin et al., 2006؛ Verhoef et al., 2015؛ Lemon & Verhoef, 2016).

تفسر المقابلات الأثر بقدرة الموظف على رؤية الطلب والبيانات واستكمال الرحلة. فإذا اضطّر العميل لإعادة البيانات أو لم تتطابق المعلومة بين التطبيق والفرع، تتحول كثرة القنوات إلى مصدر احتكاك. أما عندما يُحجز الموعد وتُرفع المستندات وتُعرف الحالة مسبقاً، يتحول الفرع إلى مرحلة ذات قيمة بدل أن يكون نقطة بداية جديدة.

تدل النتيجة على ضرورة إدارة «رحلات «لا» قنوات»؛ أي تحديد مالك لكل رحلة ومؤشرات عابرة للوحدات، وعدم تحميل الفرع نتائج عيوب نظام لا يملك تغييره. كما تتطلب ربط حوافز وحدات التقنية والفروع ومراكز الاتصال بهدف مشترك.

○ مناقشة الفرضيات:

أكد الانحدار المتعدد الفرضية الرئيسة، وفسرت أبعاد التطور ٨٠٪ من تباين إعادة تشكيل الدور. ويعكس الارتفاع قوة الاتساق بين النضج الرقمي وتغير الفرع، لكنه يتأثر أيضاً بتقارب مصدر القياس في نموذج الموظفين، ولذلك دعمت الدراسة النتيجة بعينة العملاء والمقابلات والمؤشرات الثانوية.

كانت جميع الفرضيات الفرعية مقبولة. ويؤكد ذلك تعدد مسارات الأثر؛ فالرقمنة لا تؤدي إلى نتيجة واحدة، بل تخفض الروتين وتدفع الاستشارة وتغير الموظف وتحسن الكفاءة وتعيد بناء التجربة. ويفسر هذا التعدد استقرار العدد الكلي للفروع نسبياً رغم التحول القوي؛ إذ قد تتغير الوظيفة داخلياً قبل أن تتغير الشبكة عددياً.

أثبتت الوساطة الجزئية أن جزءاً من الأثر يمر عبر تبني العملاء، بما يتفق مع TAM وUTAUT؛ فالمنفعة والسهولة والجودة والظروف الميسرة تؤدي إلى الاستخدام، ثم يتغير الطلب على الفرع (Davis, ١٩٨٩)؛ (Venkatesh et al., ٢٠٠٣) وفي الوقت نفسه بقي الأثر المباشر قوياً، ما يدل على أن البنوك تعيد تصميم العمليات والأدوار بفعل الاستراتيجية والتقنية، لا كرد فعل للاستخدام فقط.

كانت قوة التكامل أعلى من أبعاد الأمن والابتكار في النموذج المتعدد. ولا يقلل ذلك أهمية الأمن؛ فالأمن شرط ثقة واستمرارية، وقد ظهر أثره في رضا العملاء. لكنه قد يعمل بوصفه شرطاً ضرورياً لا مصدر تمييز دائم، بينما يميز التكامل البنوك في جودة الرحلة. ويؤكد ذلك ضرورة الجمع بين «الأمن حسب التصميم» و«التكامل حسب الرحلة».

○ الإسهامات العلمية للدراسة:

- (١) تطوير مفهوم إعادة تشكيل دور الفرع إلى بناء متعدد الأبعاد يجمع العمليات والاستشارة والموظف والكفاءة والتجربة، بدل اختزاله في عدد الفروع.
- (٢) دمج نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة والقنوات المتكاملة والقدرات الديناميكية في مسار يفسر الانتقال من التطور إلى التبني ثم إلى النتيجة التنظيمية.
- (٣) إثبات أن تبني العملاء وسيط جزئي، بما يميز بين الأثر السلوكي والأثر التشغيلي المباشر.
- (٤) إظهار أن تكامل القنوات أقوى من مجرد تنوعها في تفسير إعادة تشكيل الفرع، وهو تمييز مهم في أدبيات التحول الرقمي.
- (٥) تقديم دليل سعودي يجمع الموظفين والعملاء والقيادات والمؤشرات القطاعية، ويسد فجوة هيمنة دراسات الرضا والربحية.
- (٦) تفسير استقرار شبكة الفروع مع شدة التحول من خلال الفصل بين الحضور المكاني والوظيفة التشغيلية.

الإسهامات التطبيقية :

تقدم الدراسة إطاراً لاتخاذ القرار بشأن الفرع على أساس دوره لا على أساس معاملاته فقط . ويمكن للإدارة تصنيف كل فرع وفق الطلب الرقمي والتعقيد والقيمة والوصول، ثم اختيار نموذج تقليدي محسن أو هجين أو استشاري أو متخصص أو مصغر .كما تقدم مؤشرات تتجاوز عدد المعاملات إلى جودة الحل والتكامل.

وتفيد الموارد البشرية في بناء قاموس مهارات ومسارات انتقال من الصرافة والخدمة الإجرائية إلى إدارة العلاقة والاستشارة والدعم الرقمي .كما تفيد إدارات التقنية في ترتيب أولويات التكامل

وفق أثرها التشغيلي، وتفيد إدارة المخاطر في تصميم استمرارية الأعمال والتوعية والاستجابة للحوادث.

وعلى المستوى التنظيمي، توضح النتائج أهمية المحافظة على قنوات مادية مناسبة للفئات والمناطق التي تحتاجها، مع تشجيع الرقمنة. كما تدعم سياسات المصرفية المفتوحة وحماية العميل من خلال إبراز دور الثقة والوضوح واستمرار الخدمة.

الاستنتاجات العامة:

جدول (٥-١): الاستنتاجات الرئيسية وربطها بالأدلة

الاستنتاج	مضمونه	الدليل المختصر
تطور إلكتروني مرتفع	البنوك توفر قنوات متنوعة وجيدة وأمنة بدرجة مرتفعة، مع مساحة أكبر للابتكار والتكامل.	متوسط التطور ٤,٠٨؛ تنوع القنوات ٤,٢٣
إعادة تشكيل لا اختفاء	التغير الأوضح يقع في وظيفة الفرع ومزيج الزيارات، وليس في العدد وحده.	متوسط الدور ٤,١٥ مع استقرار عدد الفروع نسبياً
الإحلال يسبق التعزيز	انتقلت المعاملات الروتينية بسرعة أكبر من بناء الدور الاستشاري الكامل.	انخفاض الروتين ٤,٣٠ مقابل الدور الاستشاري ٤,٠٧
التكامل محرك حاسم	الربط بين التطبيق والفرع هو أقوى بعد في تفسير التحول ورضا العملاء.	Beta=٠,٣٤٥ في نموذج الموظفين و ٠,٢٣٥ في رضا العملاء
الموظف مركز التحول	أكبر أثر نسبي ظهر في الأدوار والمهارات، ما يجعل الموارد البشرية شرطاً للنجاح.	أقوى أثر فرعي Beta=٠,٧٢٧
التبني وسيط جزئي	استخدام العملاء يفسر جزءاً من التحول، مع بقاء تغييرات تشغيلية مباشرة.	أثر غير مباشر ٠,٠٩٣ وفاصل لا يتضمن الصففر

الاستنتاج	مضمونه	الدليل المختصر
النموذج الهجين أكثر نضجاً	الفروع الهجينة حققت تجربة متعددة القنوات أعلى من التقليدية والمتخصصة.	فرق دال حسب نمط الفرع، $p < 0.001$
القيمة البشرية انتقائية	تظل مهمة في التمويل والاستشارة والشكاوى والتوثيق والفئات الأقل رقمية.	٦٦٪ تمويل مركب و ٤٩,٣٪ استشارة
الجودة والثقة أساس الرضا	الجودة والتكامل والثقة والقيمة الاستشارية تفسر نسبة معتبرة من الرضا.	$R^2 = 0.399$ وجميع المحددات دالة
التحول يحتاج حوكمة	الأمن والاستمرارية ومؤشرات الأداء والبيانات تمنع نقل التكلفة أو استبعاد الفئات.	موضوعات المقابلات حول الأمن والبيانات والاستمرارية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة.

التوصيات:

توصيات للبنوك التجارية:

- (١) إدارة التحول على مستوى رحلة العميل، وتعيين مالك واضح لكل رحلة مصرفية عابرة للتطبيق والاتصال والفرع والعمليات الخلفية.
- (٢) إعطاء الأولوية لتكامل البيانات وحالة الطلب والمستندات والمواعيد؛ لأنه البعد الأعلى أثراً في إعادة تشكيل الدور.
- (٣) تصنيف شبكة الفروع إلى أنماط مختلفة بناءً على الطلب والتعقيد والوصول، بدل تطبيق نموذج واحد أو قرار إغلاق موحد.
- (٤) تحويل المساحة والوقت من المعاملات الروتينية إلى مناطق وأدوار للاستشارة والخدمة الذاتية المدعومة والاجتماعات.
- (٥) إطلاق مسارات تأهيل وشهادات داخلية للمهارات الرقمية والبيع الاستشاري وإدارة الشكاوى والأمن، وربطها بالترقية.
- (٦) إعادة تصميم مؤشرات أداء الفرع لتشمل حل الحاجة من أول مرة، ورضا الرحلة، والإكمال الرقمي المدعوم، والقيمة، والالتزام.
- (٧) تطوير تجربة حجز موعد ورفع مستند وتتبع طلب من التطبيق، مع إظهار المعلومات نفسها للموظف والعميل.

- ٨) إنشاء آلية استجابة موحدة للحوادث الرقمية، يستطيع الفرع من خلالها التحقق والتصعيد والدعم دون تعريض البيانات للخطر.
- ٩) تصميم برامج انتقال رقمي للفئات الأقل مهارة، تتضمن تعليمًا داخل الفرع وواجهات ميسرة وخيارات وصول بديلة.
- ١٠) استخدام تحليلات الشبكة لتقدير الطلب المستقبلي والازدحام ونوع الزيارة، مع اختبار التحويل قبل الإغلاق أو الدمج.
- ١١) قياس تكلفة الرحلة الكاملة عبر القنوات، وعدم اعتبار المعاملة رقمية إذا انتقلت مشكلتها إلى الفرع أو مركز الاتصال.
- ١٢) إجراء تجارب مضبوطة في فروع مختارة، وقياس النتائج قبل تعميم تصميم أو دور جديد.

توصيات للبنك المركزي وبرنامج تطوير القطاع المالي

- ١٣) تشجيع نشر مؤشرات مجمعة عن أنماط الفروع والخدمات الذاتية والوصول الجغرافي، إلى جانب العدد الكلي للفروع.
- ١٤) تطوير إرشادات لحماية الفئات الأقل رقمية عند تحويل الفروع أو إغلاقها، تتضمن تقييم الأثر وخطة بدائل وتواصلًا مناسبًا.
- ١٥) تعزيز معايير وضوح الموافقة والمسؤولية في المصرفية المفتوحة وتوعية العملاء بطرق الإبلاغ وإلغاء الموافقة.
- ١٦) دعم معايير تشغيلية للتكامل والاستمرارية وإدارة الانقطاع بين البنوك وشركات التقنية المالية ومقدمي المدفوعات.
- ١٧) تشجيع القياس الموحد لتجربة العميل عبر القنوات وحل الشكاوى، بما يسمح بتحديد مصادر الاحتكاك النظامية.
- ١٨) دعم برامج تنمية المهارات المصرفية الرقمية والاستشارية بالشراكة مع المؤسسات التعليمية والمهنية.

جدول (٥-٢): التوصيات التنفيذية والجهات المسؤولة والأولوية

التوصية	المسؤول الرئيس	الأولوية	الأفق الزمني	مؤشر المتابعة
توحيد رحلة العميل والبيانات	إدارات التحول والتقنية والعمليات	عاجلة	١٢-٠ شهرًا	الإكمال من أول مرة وزمن الانتقال
تصنيف الفروع وإعادة تصميمها	استراتيجية الشبكة وتجربة العميل	عالية	١٨-٦ شهرًا	نسبة الفروع المصنفة والمتحولة
برنامج مهارات استشارية ورقمية	الموارد البشرية والأعمال	عاجلة	١٨-٠ شهرًا	نسبة الاعتماد وتحسن جودة الاستشارة
تحديث مؤشرات الأداء والحوافز	الإدارة التنفيذية والموارد البشرية	عالية	١٢-٦ شهرًا	تبني لوحة المؤشرات الجديدة
خدمة ذاتية مدعومة للفئات الأقل رقمية	الفروع وتجربة العميل	عالية	١٢-٠ شهرًا	نسبة التحول الناجح ورضا الفئات
استمرارية موحدة للحوادث الرقمية	الأمن والعمليات والفروع	عاجلة	٩-٠ أشهر	زمن الاستعادة والحل
تحليلات تخطيط شبكة الفروع	البيانات والاستراتيجية والمالية	متوسطة-عالية	٢٤-١٢ شهرًا	قرارات مبنية على نموذج متعدد المعايير
تجارب فروع هجينة قابلة للقياس	الابتكار والأعمال	متوسطة	٢٤-٦ شهرًا	نتائج التجربة مقابل خط الأساس
حوكمة شراكات المصرفية المفتوحة	التقنية المالية والمخاطر والامتثال	عالية	مستمر	الأمان والاعتمادية وجودة الشريك
إطار وصول عادل عند تحويل المواقع	البنك والجهة التنظيمية	عالية	قبل كل قرار	تقييم أثر وخطة بدائل

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى النتائج.

النموذج المقترح لإعادة تشكيل الفروع

يقترح البحث نموذجًا يقوم على عدم النظر إلى الفروع بوصفها وحدات متجانسة. يبدأ النموذج بتحليل المنطقة والعميل والطلب الرقمي ونوع الزيارة والقيمة والتكلفة والوصول، ثم يصنف الفرع ويحدد الدور والمهارات والتقنية والمؤشرات المناسبة. ويعاد التصنيف دوريًا لأن الطلب يتغير.

تتكون البنية التشغيلية من طبقتين: طبقة رقمية مشتركة تقدم المعاملات المعيارية والبيانات والاتصال، وطبقة مادية مرنة تقدم الدعم والاستشارة والاستثناء والنقد عند الحاجة. ويربط بينهما ملف موحد ومحرك رحلة ومواعيد وتصعيد واضح. ويصبح الفرع «منصة وصول إلى الخبرة» حتى إذا كان الخبير في موقع آخر.

يقوم النموذج على أربعة مبادئ: الرقمي أولاً لا الرقمي فقط؛ تدخل بشري عند القيمة أو الخطر؛ استمرار السياق بين القنوات؛ ووصول عادل. ويمنع المبدأ الأول إعادة العمليات البسيطة بلا داعٍ، ويمنع الثاني الأتمتة العمياء، ويمنع الثالث تكرار البيانات، ويمنع الرابع استبعاد الفئات.

جدول (٥-٣): تصنيف مقترح لأدوار الفروع المصرفية

النمط	متى يستخدم	الخصائص	مؤشرات النجاح
فرع هجين شامل	طلب حضري متنوع واستخدام رقمي مرتفع	أجهزة ذاتية، استقبال ذكي، استشارة، مواعيد	التكامل، حل الحاجة، التحويل الرقمي الناجح
مركز استشاري	تركيز خدمات عالية القيمة أو مركبة	تمويل، استثمار، منشآت، خبراء حضوريون/عن بعد	قيمة العلاقة، جودة الحل، زمن القرار
مركز خدمة متخصص	حجم مرتفع لخدمة محددة	عمليات موحدة وخبراء ومسار سريع	الإنتاجية والدقة والالتزام
فرع مصغر مدعوم	طلب متوسط أو منطقة جديدة	موظف متعدد المهارات وأجهزة وربط بخبير	الوصول والتكلفة ورضا المجتمع
مركز رقمي للتعليم والدعم	فئات تحتاج مساعدة أو تحول مرحلي	توجيه عملي وأمن رقمي وخدمة ذاتية	الاستقلال الرقمي وتراجع الزيارات المتكررة

النمط	متى يستخدم	الخصائص	مؤشرات النجاح
نقطة وصول متنقلة/موسمية	طلب متقطع أو مناطق أقل كثافة	وحدة متنقلة واتصال مركزي	التغطية والاستخدام والتكلفة
فرع تقليدي محسن	حاجة نقدية وتشغيلية مستمرة	عمليات مع رقمنة تدرجية وتقسيم مسارات	الانتظار والنقد والانتقال التدريجي

المصدر: إعداد الباحث.

خارطة الطريق التنفيذية:

تقترح الدراسة خارطة تمتد من التشخيص إلى التوسع والتحسين المستمر. ولا تعني السنوات تواريخ إلزامية لجميع البنوك، بل ترتيباً منطقياً يمكن ضغطه وفق الجاهزية. ويجب أن تتضمن كل مرحلة خط أساس ومجموعة فروع تجريبية ومراجعة مخاطر وآلية تعلم. في المرحلة الأولى تُرسم الرحلات والبيانات والطلب، ويصنف كل فرع مبدئياً. وفي الثانية تُبنى الممكّنات: التكامل، والمهارات، والمؤشرات، والاستمرارية. وفي الثالثة تنفذ تجارب لأنماط متعددة وتُقارن بخط أساس. وفي الرابعة يتوسع النموذج الناجح، وتدمج الشراكات والمصرفية المفتوحة، ويعاد تحسين الشبكة بصورة دورية.

جدول (٥-٤): خارطة الطريق التنفيذية المقترحة ٢٠٢٦-٢٠٣٠

المرحلة	الأعمال الرئيسية	المخرجات
٢٠٢٦: التشخيص والتصميم	حصر الرحلات والمعاملات ونوع الزيارات؛ بناء خط أساس؛ تصنيف أولي للفروع؛ تحديد فجوات التكامل	خريطة رحلات، نموذج تصنيف، قائمة أولويات
٢٠٢٧: بناء الممكّنات	ملف موحد وحجز وتتبع؛ أكاديمية مهارات؛ لوحة مؤشرات؛ خطط استمرارية ودعم للفئات	تكامل أساسي، فرق معتمدة، مؤشرات مجربة
٢٠٢٨: التجارب والتحقق	تحويل مجموعة فروع إلى هجين واستشاري ومصغر؛ قياس قبل/بعد؛ تعديل التصميم	دليل أثر وتكلفة ومخاطر لكل نمط

المرحلة	الأعمال الرئيسية	المخرجات
٢٠٢٩: التوسع المنضبط	توسيع الأنماط الناجحة؛ دمج خبراء عن بعد؛ إعادة توزيع الموارد والمواقع	شبكة أكثر مرونة واتساقًا
٢٠٣٠: المنظومة الذكية	تحليلات تنبؤية للطلب؛ تكامل أوسع مع المصرفية المفتوحة؛ تحسين مستمر	تخصيص، استباق، وقرارات شبكة ديناميكية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج والتوجهات التنظيمية والتقنية.

خارطة طريق مقترحة لتحول الفروع المصرفية

من الفرع القائم على المعاملة إلى منصة استشارية مترابطة



شكل (٥-١): خارطة طريق مقترحة لتحول الفروع المصرفية

*المصدر: إعداد الباحث.

مؤشرات الأداء المقترحة:

تحتاج إدارة التحول إلى لوحة متوازنة تربط الاستخدام والكفاءة بالجودة والقيمة والوصول والمخاطر. وينبغي تفصيل المؤشرات حسب المنطقة والفئة والرحلة، ومقارنتها بخطط أساس واتجاه زمني، وعدم استخدامها منفردة لتقييم موظف أو فرع دون سياق. يقترح البحث خمسة محاور: رحلة العميل، والدور الاستشاري، والتبني، والكفاءة، والثقة والوصول. ويجب أن يملك كل مؤشر تعريفًا ومصدرًا وتكرارًا ومالكًا وحدودًا، مع مراقبة الآثار غير المقصودة؛ فرفع التحول الرقمي مثلًا لا يكون نجاحًا إذا ارتفعت الشكاوى أو تضررت فئة.

جدول (٥-٥): مؤشرات الأداء الرئيسة المقترحة لمتابعة تحول الفروع

المحور	المؤشر	طريقة القياس	الدورية	المالك
رحلة العميل	نسبة الإكمال من أول مرة	الرحلات المكتملة دون إعادة أو تحويل غير مخطط ÷ الإجمالي	شهري	تجربة العميل/العمليات
رحلة العميل	زمن الانتقال بين القنوات	الوقت من طلب التصعيد حتى بدء الخدمة في القناة التالية	أسبوعي	التحول والتقنية
التكامل	نسبة الطلبات ذات الملف الموحد	الطلبات التي يرى الموظف كامل حالتها ومستنداتها ÷ الطلبات المتعددة القنوات	شهري	التقنية والعمليات
التبني	التحول الرقمي الناجح المدعوم	عملاء أتموا لاحقاً الخدمة رقمياً بعد دعم الفرع ÷ من تلقوا الدعم	شهري	الفروع وتجربة العميل
الدور الاستشاري	نسبة وقت الموظف ذي القيمة	وقت الاستشارة والحل والعلاقة ÷ وقت العمل المباشر	ربع سنوي	الفروع والموارد البشرية
الدور الاستشاري	حل الحاجة من أول جلسة	الحالات المحلولة دون إحالة غير ضرورية ÷ الحالات الاستشارية	شهري	الأعمال
الكفاءة	تكلفة الرحلة الكلية	تكلفة جميع القنوات والتصعيد المرتبطة بالرحلة	ربع سنوي	المالية والعمليات
الكفاءة	المعاملات الروتينية داخل الفرع	عدد العمليات القابلة للرقمنة المنفذة في الفرع	أسبوعي	الفروع

المحور	المؤشر	طريقة القياس	الدورية	المالك
الجودة	معدل الفشل أو الانقطاع	المعاملات الفاشلة أو المتوقفة ÷ المحاولات	لحظي/يومي	التقنية
الثقة	زمن حل الحادث الرقمي للعميل	من البلاغ حتى استعادة الخدمة أو الإغلاق العادل	يومي	الأمن والشكاوى
الوصول	زمن الوصول إلى خدمة بشرية	متوسط الزمن حسب المنطقة والفئة والقناة	ربع سنوي	استراتيجية الشبكة
المهارات	نسبة الموظفين المعتمدين	من أكملوا المسار وأثبتوا الكفاءة ÷ المستهدفين	ربع سنوي	الموارد البشرية
القيمة	قيمة العلاقة المعدلة بالمخاطر	الإيراد أو المنفعة المستدامة بعد التكلفة والمخاطر	ربع سنوي	الأعمال والمخاطر
الرضا	رضا الرحلة لا القناة	تقييم العميل للتجربة من البداية إلى النهاية	مستمر	تجربة العميل

*المصدر: إعداد الباحث.

حدود الدراسة:

- التصميم المقطعي يصف العلاقات في فترة واحدة ولا يثبت التسلسل السببي الزمني بصورة قاطعة.
- تعتمد المقاييس الرئيسة على إدراك المشاركين، وقد تتأثر بالتقييم العام أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية.
- استخدمت العينة حصصًا وتوزيعًا متاحًا بسبب عدم توافر إطار شامل، ما يستدعي الحذر في تعميم النسب على جميع العملاء والموظفين.
- لم تُستخدم بيانات تشغيلية تفصيلية لكل بنك عن الزيارات والتكلفة والإغلاق لأسباب الوصول والسرية.
- جمعت الدراسة البنوك التجارية في نموذج واحد، وقد تختلف النتائج حسب الحجم والاستراتيجية وقاعدة العملاء.

- يتغير المجال بسرعة؛ لذلك تمثل النتائج مرحلة زمنية، وقد تتأثر بتوسع المصرفية المفتوحة والذكاء الاصطناعي والخدمات الجديدة.
- عدد المقابلات مناسب للتفسير لكنه لا يمثل جميع وجهات النظر التنظيمية أو المناطق.
- لا تلغي هذه الحدود قيمة النتائج، لكنها تحدد نطاق استخدامها. وقد خُفف أثر بعضها بتعدد مصادر البيانات وباختبار القياس وبالإبلاغ عن حجم الأثر وبمقارنة النتائج بالمؤشرات القطاعية.

مقترحات الدراسات المستقبلية:

- (١) دراسة طولية تقارن حجم ونوع الزيارات ومهارات الموظفين قبل تحويل الفروع وبعده.
- (٢) دراسة تعتمد بيانات تشغيلية مجهولة لقياس تكلفة الرحلة عبر التطبيق والاتصال والفرع.
- (٣) مقارنة بين البنوك حسب الحجم والملكية والنموذج الرقمي واستراتيجية الشبكة.
- (٤) تحليل جغرافي للوصول إلى الفروع والخدمات الرقمية في المدن والمناطق الأقل كثافة.
- (٥) دراسة تجربة كبار السن وذوي الإعاقة والفئات الأقل مهارة، وتصميم تدخلات للشمول الرقمي.
- (٦) اختبار أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي والمساعدات الذكية في دور موظف الفرع وثقة العميل.
- (٧) دراسة المصرفية المفتوحة في العلاقة بين البنك والفرع وشركات التقنية المالية من منظور المسؤولية والثقة.
- (٨) تطوير والتحقق من مقياس عربي معياري لنضج الفرع الهجين والتجربة متعددة القنوات.
- (٩) إجراء تجربة ميدانية تقارن فروعاً تطبق حجز الموعد والملف الموحد بفروع ضابطة.
- (١٠) دراسة خاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تحتاج إلى خدمات مركبة وعلاقة تختلف عن الأفراد.
- (١١) تحليل أثر تحويل أو إغلاق الفروع في الشمول المالي والثقة والنتائج المحلية.
- (١٢) مقارنة إقليمية بين دول مجلس التعاون لفهم أثر التنظيم والبنية والسلوك في نموذج الفرع.

الخاتمة:

انطلقت الدراسة من سؤال يتجاوز المفاضلة البسيطة بين التطبيق والفرع: كيف يعيد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة؟ وأظهرت النتائج أن التحول عميق ومتعدد الأبعاد؛ فقد انتقلت المعاملات الروتينية إلى القنوات الرقمية، وتغيرت مهارات الموظفين، وتحسنت الكفاءة، وبرزت رحلة متعددة القنوات، بينما حافظ الفرع على قيمة في الاستشارة والخدمات المركبة والثقة والاستثناءات.

وتبين أن القوة الحقيقية لا تكمن في كثرة القنوات بقدر ما تكمن في تكاملها. فالتطبيق المتقدم والفرع المجهز لا يقدمان تجربة متكاملة ما لم تنتقل البيانات والحالة والمسؤولية بينهما. كما أن تبني العملاء يسرع إعادة التشكيل، لكنه ليس الآلية الوحيدة؛ إذ تقود الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية تغييرًا مباشرًا داخل الفرع.

وعليه، لا يتمثل مستقبل الفروع في الإبقاء عليها بصورتها التقليدية ولا في إلغائها بصورة عامة، بل في بناء شبكة متنوعة ومرنة: فروع هجينة واستشارية ومتخصصة ومصغرة، مرتبطة بمنصة رقمية موحدة، ومقاسة بقيمة الحل والوصول والثقة. ويتيح هذا الاتجاه للبنوك السعودية الجمع بين طموحها الرقمي ودورها في خدمة شرائح ومناطق واحتياجات مختلفة، بما يدعم الكفاءة والتنافسية والشمول في آن واحد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٢). الإطار التنظيمي للمصرفية المفتوحة. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٣). اللائحة التنفيذية لنظام المدفوعات وخدماتها. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٤). إصدار النسخة الثانية من إطار المصرفية المفتوحة: خدمة إنشاء المدفوعات. الرياض: البنك المركزي السعودي، ٢ سبتمبر ٢٠٢٤.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٦). أ. (حصة المدفوعات الإلكترونية تسجل ٨٥٪ من إجمالي عمليات الدفع للأفراد في عام ٢٠٢٥ م. الرياض: البنك المركزي السعودي، ١٢ أبريل ٢٠٢٦.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٦). ب. (النشرة الإحصائية الشهرية: أبريل ٢٠٢٦. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- البنك المركزي السعودي (٢٠٢٦). ج. (قاعدة البيانات الإحصائية: فروع البنوك وأجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع والتجارة الإلكترونية. الرياض: البنك المركزي السعودي، تاريخ الاطلاع: يونيو ٢٠٢٦.
- برنامج تطوير القطاع المالي (٢٠٢٤). التقرير السنوي لبرنامج تطوير القطاع المالي ٢٠٢٤ م. الرياض: رؤية السعودية. ٢٠٣٠.
- آل عزيز، سعيد محمد علي، وعبد القادر، سليم برشيد (٢٠٢٣). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي. مجلة دراسات إقليمية، ١٧(٥٥)، ٣٩٤-٣٥٩.
- الزعيبي، صدام، والعفيف، محمد علي (٢٠٢٣). أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٣)، ١٤٠٠، ١٩٢٢١٥، ٢٠٢٣. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.192215.1400.433>.
- السمري، منى أحمد السباعي، والمحيميد، محمد سعود (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٢١٧-٢٤٨. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.349487>.
- الكساسبة، فراس عزت عقلة (٢٠٢٠). دور اقتصاد المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي السعودي: دراسة حالة مصارف سعودية مختارة. المجلة العربية للنشر العلمي، ١٦(١)، ٤٩٣-٤٦٩.

عليمات، ضيف الله خلف، والدلابيح، عبد الرحمن، والشبيل، مهند، والشبيل، راكان. (٢٠٢٥). الدور المعدل لدعم الإدارة في العلاقة بين الاتجاهات الحديثة للتكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي الأردني: دراسة حالة بنك القاهرة عمان. *المجلة العربية للإدارة*، (١)٤٥، ٨١-٩٦.

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.192796.1401>

عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (٢)١٣، ١٠١، ٢٤٨١. <https://doi.org/10.21608/jces.2022.2481.01.13>. ٥٦٦-٦٢١. عبد المجيد، ندى سناء عبد الله، وعصفور، أمل مصطفى حسين. (٢٠٢٣). أثر الخدمات البنكية الإلكترونية على رضا العملاء: بالتطبيق على البنك الأهلي المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (٤)١٤، ١١٧-١٦١.

<https://doi.org/10.21608/jces.2023.3375.09>

عزيزة، حسام محمد رياض عبد الخالق. (٢٠٢٣). تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة البحوث الإدارية*، (٤)٤١، ١-٥٠.

قطار، فاطمة الزهراء، ودحمان، عبد القادر. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. *مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية*، (٢)٥، ٢٨-٣٩.

محمد، ممدوح عبد الفتاح أحمد. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة والمعيقة لتبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية مقارنة بين عملاء المصارف السعودية والمصرية. *المجلة العربية للإدارة*، (٤)٤١، ٢٢٣-٢٥٨.

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.206985>

سندياني، قصي. (٢٠٢٤). قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني. *مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية*، (١)١٥، ٧٨٩، ١٥١١. <https://doi.org/10.55188/ijifarabic.v15i1.789.1501>. ٨٤-١١٩.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Ajzen, I. (١٩٩١). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ٥٠(٢), ١٧٩-٢١١. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Broby, D. (٢٠٢١). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, ٧, Article ٤٧. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00264-y>

- Carmignani, A., Manile, M., Orame, A., & Pagnini, M. (٢٠٢٠). Online banking services and branch networks. Bank of Italy Occasional Papers, No. ٥٤٣.
- Davis, F. D. (١٩٨٩). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, ١٣(٣), ٣١٩–٣٤٠. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Huang, Z. (٢٠٢٣). Research on the impact of digital transformation of commercial banks on profitability. SHS Web of Conferences, ١٦٣, ٠٢٠١٥. <https://doi.org/10.1051/shsconf/2023163.2015>
- Kaur, S. J., Ali, L., Hassan, M. K., & Al-Emran, M. (٢٠٢١). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: Exploring the role of in-branch efforts. Journal of Financial Services Marketing, ٢٦(٢), ١٠٧–١٢١. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00082-w>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (٢٠١٦). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, ٨٠(٦), ٦٩–٩٦. <https://doi.org/10.1059/jm.105.042>
- Madegowda, J. (٢٠٢٥). The enduring role of branch banking in the digital era: A perception study. Global Business Review. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/09708448251370431>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (٢٠٠٦). Challenges and opportunities in multichannel customer management. Journal of Service Research, ٩(٢), ٩٥–١١٢. <https://doi.org/10.1177/105677.06293559>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (٢٠٠٥). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, ٧(٣), ٢١٣–٢٣٣. <https://doi.org/10.1177/105677.05271156>
- Sousa, R., & Voss, C. A. (٢٠٠٦). Service quality in multichannel services employing virtual channels. Journal of Service Research, ٨(٤), ٣٥٦–٣٧١. <https://doi.org/10.1177/105677.06286324>

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (٢٠٠٣). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, ٢٧(٣), ٤٢٥–٤٧٨. <https://doi.org/١٠.٢٣.٧/٣٠.٣٦٥٤>.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (٢٠١٥). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, ٩١(٢), ١٧٤–١٨١. <https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.jretai.٢٠١٥.٠٢.٠٥>



الملاحق

أدوات الدراسة ونماذجها التنظيمية

الملحق الأول: استبانة موظفي الفروع

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة: تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية. تستخدم الإجابات لأغراض البحث العلمي، وتعرض بصورة إجمالية دون الإفصاح عن هوية المشارك أو البنك. يرجى اختيار الإجابة التي تعكس واقع خبرتك بدقة.

القسم الأول - البيانات العامة: الجنس؛ الفئة العمرية؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ سنوات الخبرة المصرفية؛ المنطقة؛ نوع البنك؛ نمط الفرع (تقليدي، هجين، رقمي/مصغر، متخصص).

القسم الثاني - فقرات القياس: تستخدم استجابة خماسية: أوافق بشدة (٥) ، أوافق (٤) ، محايد (٣) ، لا أوافق (٢) ، لا أوافق بشدة (١).

جدول الملحق (١) : فقرات استبانة موظفي الفروع

م	الرمز	البعد	الفقرة
١	X١_١	تنوع القنوات الإلكترونية	يوفر البنك مجموعة متنوعة من القنوات الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء.
٢	X١_٢	تنوع القنوات الإلكترونية	تغطي القنوات الإلكترونية معظم المعاملات المصرفية اليومية.
٣	X١_٣	تنوع القنوات الإلكترونية	تُتاح الخدمات الإلكترونية على مدار الساعة بدرجة موثوقة.
٤	X١_٤	تنوع القنوات الإلكترونية	تتوسع القنوات الرقمية بما يواكب تغير احتياجات العملاء.
٥	X٢_١	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	تتميز الخدمات الإلكترونية بسهولة التعلم والاستخدام.
٦	X٢_٢	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	تُنجز المعاملات الإلكترونية بسرعة مناسبة.
٧	X٢_٣	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	تتسم واجهات التطبيقات والمواقع بالوضوح والتنظيم.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٨	X٢_٤	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	تستجيب القنوات الإلكترونية لمشكلات المستخدم بفاعلية.
٩	X٢_٥	جودة الخدمة وسهولة استخدامها	تتوفر الخدمة الرقمية باستقرار وتقليل للأعطال.
١٠	X٣_١	الأمان والخصوصية	تطبق القنوات الإلكترونية ضوابط فعالة للتحقق من الهوية.
١١	X٣_٢	الأمان والخصوصية	يشعر العملاء بالثقة في حماية بياناتهم المصرفية.
١٢	X٣_٣	الأمان والخصوصية	يتلقى العميل تنبيهات واضحة عند تنفيذ العمليات.
١٣	X٣_٤	الأمان والخصوصية	توجد آليات سريعة للتعامل مع الاشتباه والاحتيال.
١٤	X٤_١	الابتكار والمصرفية المفتوحة	يقدم البنك خدمات رقمية مبتكرة بصورة مستمرة.
١٥	X٤_٢	الابتكار والمصرفية المفتوحة	تدعم حلول المصرفية المفتوحة توسيع خيارات العميل.
١٦	X٤_٣	الابتكار والمصرفية المفتوحة	تتكامل الخدمات مع حلول الدفع والتقنية المالية الحديثة.
١٧	X٤_٤	الابتكار والمصرفية المفتوحة	يسهم التحليل الذكي للبيانات في تخصيص الخدمات.
١٨	X٥_١	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	يمكن للعميل بدء الخدمة إلكترونياً واستكمالها في الفرع.
١٩	X٥_٢	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	تظهر بيانات العميل وطلباته بصورة متسقة عبر القنوات.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٢٠	X٥_٣	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	تتيح القنوات الرقمية حجز المواعيد ومتابعة الطلبات.
٢١	X٥_٤	تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	يتعاون موظفو الفرع مع قنوات الدعم الرقمي دون تكرار الإجراءات.
٢٢	M_١	تبني العملاء للقنوات الرقمية	يعتمد معظم العملاء على القنوات الرقمية في المعاملات الروتينية.
٢٣	M_٢	تبني العملاء للقنوات الرقمية	تزداد ثقة العملاء في إنجاز الخدمات دون زيارة الفرع.
٢٤	M_٣	تبني العملاء للقنوات الرقمية	ينتقل العملاء إلى القنوات الرقمية عند توافر بديل مناسب.
٢٥	M_٤	تبني العملاء للقنوات الرقمية	تؤثر الخبرة الرقمية الإيجابية في تقليل الاعتماد على الفرع.
٢٦	Y١_١	انخفاض المعاملات الروتينية	انخفض عدد التحويلات والاستفسارات الروتينية المنفذة داخل الفرع.
٢٧	Y١_٢	انخفاض المعاملات الروتينية	أسهمت القنوات الرقمية في تقليل الازدحام وأوقات الانتظار.
٢٨	Y١_٣	انخفاض المعاملات الروتينية	تراجعت العمليات الورقية المتكررة داخل الفرع.
٢٩	Y١_٤	انخفاض المعاملات الروتينية	أصبح حضور العميل إلى الفرع أكثر ارتباطاً بالخدمات غير الروتينية.
٣٠	Y٢_١	تحول الفرع إلى مركز استشاري	تزايد تركيز الفرع على التمويل والاستشارات والحلول المركبة.
٣١	Y٢_٢	تحول الفرع إلى مركز استشاري	أصبح موظفو الفرع يخصصون وقتاً أكبر لفهم احتياجات العميل.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٣٢	٧٢_٣	تحول الفرع إلى مركز استشاري	ازدادت أهمية بناء العلاقة مع العميل مقارنة بتنفيذ المعاملة.
٣٣	٧٢_٤	تحول الفرع إلى مركز استشاري	يسهم الفرع في تقديم قيمة لا توفرها القنوات الرقمية وحدها.
٣٤	٧٣_١	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	تتطلب وظائف الفرع مهارات رقمية أعلى من السابق.
٣٥	٧٣_٢	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	ازدادت الحاجة إلى مهارات البيع الاستشاري وإدارة العلاقات.
٣٦	٧٣_٣	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	تغير توزيع المهام بين الصرافة والعمليات وخدمة العملاء.
٣٧	٧٣_٤	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	أصبح الموظف مسؤولاً عن إرشاد العملاء إلى القناة الأنسب.
٣٨	٧٤_١	الكفاءة التشغيلية للفرع	أسهمت الخدمات الإلكترونية في رفع إنتاجية موظفي الفرع.
٣٩	٧٤_٢	الكفاءة التشغيلية للفرع	انخفض الوقت اللازم لإنجاز عدد من الخدمات داخل الفرع.
٤٠	٧٤_٣	الكفاءة التشغيلية للفرع	تحسن استخدام الموارد البشرية والمساحات التشغيلية.
٤١	٧٤_٤	الكفاءة التشغيلية للفرع	أصبحت القرارات التشغيلية تعتمد بدرجة أكبر على بيانات القنوات.
٤٢	٧٥_١	تجربة العميل متعددة القنوات	يحصل العميل على تجربة متسقة عند الانتقال بين التطبيق والفرع.
٤٣	٧٥_٢	تجربة العميل متعددة القنوات	تقل الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات عند الانتقال بين القنوات.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٤٤	٧٥_٣	تجربة العميل متعددة القنوات	تتوافر للموظف معلومات كافية عن رحلة العميل السابقة.
٤٥	٧٥_٤	تجربة العميل متعددة القنوات	يسهم التكامل بين القنوات في رفع رضا العملاء عن الفرع.

*المصدر: إعداد الباحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبخاصة نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة والقنوات المتكاملة.

الملحق الثاني: استبانة العملاء

عزيزي/عزيزتي عميل/ة البنك: تقيس هذه الاستبانة تجربتك مع القنوات البنكية الإلكترونية ودور الفرع. لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، والمطلوب تحديد مدى اتفاقك مع كل عبارة بناءً على تجربتك الفعلية.

القسم الأول - البيانات العامة: الجنس؛ العمر؛ المؤهل؛ المنطقة؛ مدة التعامل مع البنك؛ نوع العميل؛ تكرار استخدام القنوات الرقمية؛ وتكرار زيارة الفرع.

القسم الثاني - أسئلة اختيار متعدد: القنوات المستخدمة) التطبيق، الإنترنت، الصراف، أجهزة الخدمة الذاتية، المحافظ، الفرع، الهاتف(، وأسباب زيارة الفرع) تمويل معقد، استشارة، مستندات وهوية، شكوى، نقد، أو تعطل رحلة رقمية.

القسم الثالث - فقرات القياس: أوافق بشدة(٥)، أوافق(٤)، محايد(٣)، لا أوافق(٢)، لا أوافق بشدة(١).

جدول الملحق (٢) : فقرات استبانة العملاء

م	الرمز	البعد	الفقرة
١	CA_١	تبني القنوات الرقمية	أستخدم تطبيق الهاتف المصرفي بانتظام.
٢	CA_٢	تبني القنوات الرقمية	أنجز التحويلات والمدفوعات دون زيارة الفرع.
٣	CA_٣	تبني القنوات الرقمية	أفضل القنوات الرقمية متى كانت الخدمة متاحة.
٤	CA_٤	تبني القنوات الرقمية	أستطيع إدارة معظم احتياجاتي المصرفية إلكترونياً.
٥	CA_٥	تبني القنوات الرقمية	ازدادت درجة اعتمادي على الخدمات الرقمية خلال الأعوام الأخيرة.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٦	CQ_١	الجودة وسهولة الاستخدام	الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام.
٧	CQ_٢	الجودة وسهولة الاستخدام	تنجز العمليات بسرعة مناسبة.
٨	CQ_٣	الجودة وسهولة الاستخدام	المعلومات والتعليمات في التطبيق واضحة.
٩	CQ_٤	الجودة وسهولة الاستخدام	تعمل الخدمات الرقمية باستقرار مقبول.
١٠	CQ_٥	الجودة وسهولة الاستخدام	الدعم المتاح عند حدوث مشكلة فعال.
١١	CT_١	الثقة والأمان	أثق في حماية بياناتي عند استخدام القنوات الرقمية.
١٢	CT_٢	الثقة والأمان	إجراءات التحقق من الهوية تمنحني شعورًا بالأمان.
١٣	CT_٣	الثقة والأمان	التنبيهات الفورية تساعدني على متابعة العمليات.
١٤	CT_٤	الثقة والأمان	أعرف كيفية الإبلاغ عن عملية مشبوهة أو غير صحيحة.
١٥	CV_١	انخفاض زيارة الفرع	انخفض عدد زياراتي للفرع بعد توسع الخدمات الرقمية.
١٦	CV_٢	انخفاض زيارة الفرع	لا أزور الفرع من أجل المعاملات الروتينية غالبًا.
١٧	CV_٣	انخفاض زيارة الفرع	أستخدم الحجز أو الخدمة الذاتية لتقليل وقت الزيارة.
١٨	CV_٤	انخفاض زيارة الفرع	أصبحت زيارة الفرع مرتبطة بخدمات معقدة أو استثنائية.
١٩	CAV_١	القيمة الاستشارية للفرع	أفضل التواصل المباشر عند طلب تمويل أو خدمة معقدة.

م	الرمز	البعد	الفقرة
٢٠	CAV_٢	القيمة الاستشارية للفرع	يوفر موظف الفرع استشارة تضيف قيمة إلى القرار المالي.
٢١	CAV_٣	القيمة الاستشارية للفرع	يساعد الفرع في حل المشكلات التي يصعب علاجها إلكترونياً.
٢٢	CAV_٤	القيمة الاستشارية للفرع	أثق بالخدمة أكثر عندما تتوافر إمكانية الدعم المباشر.
٢٣	CO_١	التكامل متعدد القنوات	يمكنني بدء الطلب إلكترونياً واستكمالها في الفرع بسهولة.
٢٤	CO_٢	التكامل متعدد القنوات	تنتقل معلوماتي وطلباتي بين القنوات دون تكرار.
٢٥	CO_٣	التكامل متعدد القنوات	أستطيع حجز موعد ومتابعة الطلب إلكترونياً.
٢٦	CO_٤	التكامل متعدد القنوات	يعرف موظف الفرع تاريخ تواصلتي السابق مع البنك.
٢٧	CS_١	الرضا الكلي	أنا راضٍ عن الخدمات البنكية الإلكترونية المقدمة.
٢٨	CS_٢	الرضا الكلي	أنا راضٍ عن الدور الحالي للفرع عند الحاجة إليه.
٢٩	CS_٣	الرضا الكلي	تجربتي متكاملة بين القنوات الرقمية والفرع.
٣٠	CS_٤	الرضا الكلي	سأستمر في التعامل مع البنك بسبب جودة تجربته متعددة القنوات.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أدبيات جودة الخدمة الإلكترونية وتبني التقنية وتجربة العميل متعددة القنوات. تفسير الدرجات: تحسب المتوسطات على مستوى كل بعد، ويستخدم المتوسط الكلي للرضا بوصفه متغيراً تابعاً في نموذج محددات الرضا. وتفسر المتوسطات وفق الحدود المبينة في الفصل الثالث.

الملحق الثالث : دليل المقابلة شبه المنظمة

الغرض من المقابلة هو تفسير التغيرات التي أحدثتها القنوات الإلكترونية في عمل الفروع، وتحديد الآليات التنظيمية والمهارية والتقنية التي لا تظهر بصورة كاملة في الاستبانة. تستغرق المقابلة نحو ٤٥-٣٠ دقيقة، ويجوز للمشارك الامتناع عن أي سؤال أو إنهاء المقابلة. يستخدم المحاور أسئلة متابعة مثل: هل يمكن ذكر مثال؟ ما الذي تغير عملياً؟ ما المؤشر الذي يثبت ذلك؟ وما التحدي الأكبر؟ مع تجنب الأسئلة الموجهة أو طلب معلومات سرية تخص البنك أو العملاء.

جدول الملحق (٣) أسئلة المقابلة شبه المنظمة

م	السؤال الرئيس
١	كيف تصفون التغير في حجم ونوع زيارات العملاء إلى الفرع خلال السنوات الأخيرة؟
٢	ما المعاملات التي انتقلت بدرجة أكبر إلى القنوات الرقمية، وما المعاملات التي ما زالت تحتاج إلى الفرع؟
٣	كيف تغير الدور اليومي لموظف الفرع ومزيج مهاراته وصلاحياته؟
٤	إلى أي مدى تعمل القنوات الرقمية والفرع كرحلة واحدة؟ وأين تحدث الانقطاعات أو إعادة الإجراءات؟
٥	ما أثر الخدمات الإلكترونية في وقت الانتظار والإنتاجية والتكلفة واستخدام المساحات؟
٦	ما دور الفرع في مساعدة العملاء على تبني التطبيق والخدمات الذاتية؟
٧	ما الفئات أو المناطق أو أنواع الخدمات التي تحتاج إلى حضور مادي مستمر؟
٨	كيف تؤثر الثقة والأمن والاحتيايل أو تعطل الخدمة في عودة العميل إلى الفرع؟
٩	ما أثر المصرفية المفتوحة وشركات التقنية المالية في علاقة العميل بالبنك والفرع؟
١٠	كيف تقاس حالياً فعالية الفرع؟ وما المؤشرات التي ينبغي إضافتها في البيئة الرقمية؟
١١	ما نمط الفرع الأكثر ملاءمة للمستقبل: هجين، استشاري، متخصص، مصغر، أم غير ذلك؟ ولماذا؟
١٢	ما أهم ثلاثة إجراءات ينبغي تنفيذها خلال السنوات المقبلة لضمان تحول متوازن وموثوق للفروع؟