



أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية

The Impact of Electronic Banking Service Development on Reshaping the Role of Bank Branches in Saudi Arabia: A Field Study on Saudi Commercial Banks

مصطفى زهير البليسي

باحث ماجستير، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، موروني، جزر القمر

Mustafa Zuhair Al-Balbeisi

Master's Researcher, College of Management, Midocean University, Moroni, Comoros

بيانات التواصل: [يُضاف البريد الإلكتروني عند التقديم]

ملاحظة: البحث مستل ومُعاد صياغته للنشر من رسالة ماجستير بعنوان قريب من العنوان أعلاه، مع تكثيف الإطار النظري والمنهجية والنتائج بما يتوافق مع قالب المقالة العلمية.

المخلص

الأهداف: هدف البحث إلى تحليل أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أبعاد تنوع القنوات الرقمية، وجودة الخدمة وسهولة استخدامها، والأمان والخصوصية، والابتكار والمصرفية المفتوحة، وتكامل القنوات مع الفرع. المنهجية: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مختلط؛ إذ جُمعت البيانات من ٢٣٨ موظفًا ومديرًا في فروع البنوك التجارية السعودية، ومن ٤١٢ عميلًا، ودُعمت النتائج باثنتي عشرة مقابلة شبه منظمة مع قيادات ومختصين في التحول الرقمي. النتائج: كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية، وعن إعادة تشكيل واضحة لدور الفروع؛ حيث انخفضت المعاملات الروتينية، وازداد توجه الفروع نحو الاستشارة والخدمات المركبة، وتغيرت مهارات الموظفين ومؤشرات الكفاءة. وفُسر أبعاد التطور الإلكتروني مجتمعة ٨٠% من تباين إعادة تشكيل دور الفروع، وكان تكامل القنوات أقوى المتغيرات تأثيرًا. كما ثبت وجود دور وسيط جزئي لتبني العملاء للقنوات الرقمية. التوصيات: أوصى البحث بتبني نموذج الفرع الهجين، وإعادة تصميم مؤشرات الأداء، وتطوير مهارات الموظفين الرقمية والاستشارية، وتوظيف البيانات في تخطيط شبكة الفروع مع ضمان الوصول العادل للخدمات.

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

Abstract

Objectives: This study examines the impact of electronic banking service development on reshaping the role of bank branches in Saudi Arabia by assessing channel diversity, service quality and ease of use, security and privacy, innovation and open banking, and digital-branch integration. **Methodology:** A descriptive-analytical mixed-method design was employed. Data were collected from ٢٣٨ branch employees and managers and ٤١٢ customers of Saudi commercial banks, and were supported by twelve semi-structured interviews with branch leaders and digital transformation specialists. **Results:** The findings show a high level of electronic banking development and a clear reshaping of branch roles. Routine transactions have declined, while branches are increasingly oriented toward advisory services, complex solutions, relationship management, and digitally enabled employee roles. The five dimensions of electronic banking development explained ٨٠٪ of the variance in branch role reshaping, with channel integration emerging as the strongest predictor. Customer adoption of digital channels partially mediated the relationship. **Recommendations:** The study recommends adopting a hybrid branch model, redesigning branch performance indicators, developing employees' digital and advisory capabilities, using data analytics in branch network planning, and maintaining inclusive access to banking services.

Keywords: Electronic banking, Digital transformation, Bank branches, Omnichannel banking, Customer experience, Saudi banks.

١. المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي تحولاً جذرياً في طريقة تصميم الخدمات وتقديمها واستهلاكها؛ إذ لم تعد العلاقة بين البنك والعميل قائمة على زيارة الفرع وحدها، بل أصبحت موزعة بين تطبيق الهاتف المصرفي، والإنترنت البنكي، وأجهزة الصراف والخدمة الذاتية، والمدفوعات الرقمية، ومراكز الاتصال، ومنصات المصرفية المفتوحة. ولم يعد التحول الرقمي في هذا السياق مجرد إحلال أداة تقنية محل إجراء ورقي، بل أصبح عملية استراتيجية تعيد بناء نموذج الأعمال المصرفية، وتغير موقع الفرع ضمن رحلة العميل، وتؤثر في المهارات والعمليات ومؤشرات الأداء (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٤؛ Broby, ٢٠٢١).

تكتسب هذه الظاهرة أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في ظل برامج التحول الوطني ورؤية السعودية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي، حيث اتسع استخدام المدفوعات الرقمية والتقنية المالية وتطورت البيئة التنظيمية للمصرفية المفتوحة. وقد أدى هذا التطور إلى ارتفاع توقعات العملاء بشأن السرعة والسهولة والأمان والتكامل، وإلى انتقال نسبة كبيرة من المعاملات اليومية إلى قنوات رقمية تعمل على مدار الساعة. وبذلك أصبح السؤال المركزي لا يتعلق بما إذا كان الفرع سيختفي، بل بكيفية إعادة صياغة دوره داخل منظومة متعددة القنوات.

إن الفروع المصرفية لا تؤدي وظيفة واحدة متجانسة؛ فهي في الوقت نفسه منفذ خدمة، ومركز علاقة، ونقطة ثقة، ومساحة لحل المشكلات، وقناة لخدمات عالية التعقيد مثل التمويل وإدارة الثروة وخدمات المنشآت. وعليه فإن انخفاض المعاملات الروتينية لا يعني بالضرورة تراجع قيمة الفرع، بل قد يعني انتقاله من وظيفة تنفيذية منخفضة القيمة إلى وظيفة استشارية وتنظيمية أكثر ارتباطاً بالقيمة المضافة. غير أن هذا الانتقال لا يحدث تلقائياً؛ إذ يحتاج إلى تكامل تقني، وتطوير مهارات، وإعادة تصميم للمساحات والمؤشرات والحوافز.

ينطلق البحث الحالي من هذه القضية المركبة، ويسعى إلى تحويل رسالة الماجستير الأصلية إلى مقالة علمية موجزة ومتكاملة تصلح للنشر؛ إذ يعيد بناء المشكلة والمنهج والنتائج في إطار المقالة المحكمة، ويعرض الإسهام العلمي والتطبيقي بصورة مركزة، مع المحافظة على عناصر التوثيق العلمي ونظام APA ومتطلبات النشر الأكاديمي.

١,١ مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في أن التوسع السريع للخدمات البنكية الإلكترونية غير سلوك العملاء وحجم المعاملات المنفذة خارج الفروع، بينما لا يزال الفهم الميداني لطبيعة الأثر على وظيفة الفرع المصرفي في البيئة السعودية بحاجة إلى تحليل متكامل. فقد ركزت دراسات عربية عديدة على جودة الخدمة الإلكترونية أو رضا العميل أو أثر الخدمات الرقمية في الربحية، غير أن الفرع ظل غالباً متغيراً ضمنياً أو نتيجة ثانوية لا تُدرس باعتبارها وحدة تنظيمية تتغير فيها العمليات والمهارات والمساحات ومؤشرات الأداء.

تزداد أهمية المشكلة لأن علاقة الرقمنة بالفروع ليست خطية ولا تقود إلى نتيجة واحدة. فقد تستخدم البنوك الرقمنة لتقليل الازدحام، أو لدمج بعض الفروع، أو لتحويل مواقع معينة إلى مراكز استشارية، أو لتطوير فروع هجينة مدعومة بأجهزة الخدمة الذاتية، أو للحفاظ على الفروع في مناطق وفئات تحتاج إلى حضور بشري. وتتوقف النتيجة على درجة تكامل الأنظمة، وقاعدة العملاء، ومهارات الموظفين، ومستوى الثقة والأمان، وسياسة إدارة القنوات.

وعليه يتحدد السؤال الرئيس للبحث في الآتي: ما أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية؟ ويُقصد بإعادة التشكيل هنا التغير المنظم في حجم ونوعية المعاملات، والقيمة الاستشارية للفرع، وأدوار العاملين، والكفاءة التشغيلية، وتجربة العميل متعددة القنوات.

١,٢ أسئلة البحث وأهدافه:

- يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال مجموعة من الأسئلة الفرعية، أبرزها:
- ما مستوى تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في البنوك التجارية السعودية؟
 - إلى أي مدى أسهم التطور الإلكتروني في خفض المعاملات الروتينية داخل الفروع؟
 - ما أثر التطور الإلكتروني في تحول الفرع إلى مركز للاستشارة والحلول المصرفية المركبة؟
 - كيف أسهم التطور الإلكتروني في إعادة تشكيل مهارات موظفي الفروع وأدوارهم؟
 - ما أثر التطور الإلكتروني في الكفاءة التشغيلية وتجربة العميل متعددة القنوات؟
 - هل يتوسط تبني العملاء للقنوات الرقمية العلاقة بين تطور الخدمات الإلكترونية وإعادة تشكيل دور الفروع؟
- ويتمثل الهدف الرئيس في قياس وتحليل أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع المصرفية في المملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية، وتقديم نموذج تطبيقي يساعد البنوك على إدارة التحول بين القنوات الرقمية والحضور المادي.

١,٣ أهمية البحث:

تتبع الأهمية العلمية من أن البحث ينقل وحدة التحليل من القناة الإلكترونية أو رضا العميل فقط إلى الفرع المصرفي باعتباره وحدة تنظيمية تتغير أدوارها بفعل الرقمنة. كما يجمع البحث بين نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة وإدارة القنوات المتعددة والقدرات الديناميكية، بما يتيح تفسيراً أعمق للعلاقة بين التطور التقني وسلوك العميل وتغير العمليات داخل الفرع.

أما الأهمية التطبيقية فتظهر في أن نتائج البحث تساعد إدارات البنوك على اتخاذ قرارات متوازنة بشأن تصنيف الفروع وإعادة تصميمها وتوزيع الموظفين والأجهزة، وتحديد الخدمات التي ينبغي تحويلها إلى الخدمة الذاتية، وتلك التي تتطلب تدخلاً بشرياً أو مشورة متخصصة. كما تفيد الجهات التنظيمية في موازنة الكفاءة الرقمية مع الشمول المالي وحماية العملاء والوصول العادل للخدمات.

١,٤ حدود البحث ومصطلحاته:

تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في إعادة تشكيل دور الفروع دون التوسع في قياس الأداء المالي الكلي للبنوك. وتتمثل الحدود المكانية في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، أما الحدود البشرية فتشمل موظفي ومديري الفروع وعملاء البنوك وبعض القيادات والمختصين في التحول الرقمي. وتعتمد الدراسة تصميمًا وصفيًا تحليليًا مختلطًا، ومن ثم فإن نتائجها تفسر العلاقات الإحصائية في حدود التصميم ولا تدعي إثبات السببية المطلقة.

يقصد بالخدمات البنكية الإلكترونية مجموعة الخدمات والمعاملات التي يقدمها البنك عبر قنوات رقمية مثل تطبيق الهاتف، والإنترنت المصرفي، وأجهزة الصراف والخدمة الذاتية، والمدفوعات والمحافظ الرقمية، وواجهات المصرفية المفتوحة. ويقصد بإعادة تشكيل دور الفروع التغير في وظيفة الفرع من تنفيذ المعاملات الروتينية إلى تقديم الاستشارة والحلول المركبة وإدارة العلاقة والتكامل مع القنوات الرقمية. أما تبني العملاء للقنوات الرقمية فيشير إلى الاستخدام الفعلي والمتكرر للقنوات الإلكترونية والثقة بها والاعتماد عليها في إنجاز الاحتياجات المصرفية.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ التحول الرقمي والخدمات البنكية الإلكترونية

أصبح التحول الرقمي المصرفي عملية مؤسسية شاملة تتجاوز أتمتة الإجراءات إلى إعادة تصميم نموذج تقديم القيمة. فالأتمتة تستهدف تنفيذ الإجراء القائم بسرعة أعلى أو بتكلفة أقل، بينما يعيد التحول الرقمي النظر في ضرورة الإجراء ومكان تنفيذه ومن ينجزه وكيف يقاس أثره. وفي القطاع المصرفي يتجسد ذلك في نقل خدمات مثل الاستعلام والسداد والتحويل وإدارة البطاقات إلى تطبيقات ذكية، وفي إبقاء الخدمات ذات التعقيد أو المخاطر أو الحاجة إلى الثقة ضمن نموذج بشري أو هجين.

تتكون الخدمات البنكية الإلكترونية من قنوات ووظائف متكاملة، تشمل تطبيقات الهاتف والإنترنت المصرفي وأجهزة الصراف والخدمة الذاتية ونقاط البيع والمحافظ الرقمية ومراكز الاتصال والمصرفية المفتوحة. ولا تقاس جودة هذه الخدمات بمجرد توفرها، بل بسهولة استخدامها، واعتماديتها، وسرعة الاستجابة، وحماية البيانات، وإمكان انتقال العميل بين القنوات دون تكرار أو فقد للسياق. لذلك تصبح إدارة القنوات المتعددة أحد محاور الميزة التنافسية في البنوك الحديثة.

يرتبط قبول العميل للقنوات الرقمية بعوامل عدة؛ فقد بين نموذج قبول التقنية أن المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة تؤثران في نية الاستخدام وسلوكه (Davis, ١٩٨٩)، بينما وسع نموذج UTAUT التفسير بإضافة توقع الأداء والجهد والتأثير الاجتماعي والظروف الميسرة (Venkatesh et al., ٢٠٠٣). وفي السياق البنكي تزداد أهمية الثقة والأمان والمخاطر المدركة؛ لأن الخطأ لا يمس الراحة فقط، بل قد يمس المال والهوية والخصوصية.

تؤثر الرقمنة في الفروع عبر ثلاث آليات مترابطة. الأولى هي آلية الإحلال، حيث تنتقل المعاملات المعيارية إلى القنوات الذاتية. والثانية هي آلية التكامل، حيث تبدأ الرحلة في قناة وتستكمل في قناة أخرى دون انقطاع. والثالثة هي آلية التعزيز، حيث تمنح البيانات والأدوات الرقمية الموظف قدرة أفضل على فهم العميل وتقديم الحل المناسب. ومن الخطأ تفسير الرقمنة بوصفها إلغاءً آلياً للفروع؛ لأن خصائص الخدمة والعميل والجغرافيا والثقة تحدد شكل المزيج الملائم بين الإنسان والتقنية.

٢,٢ الفروع المصرفية في البيئة الرقمية

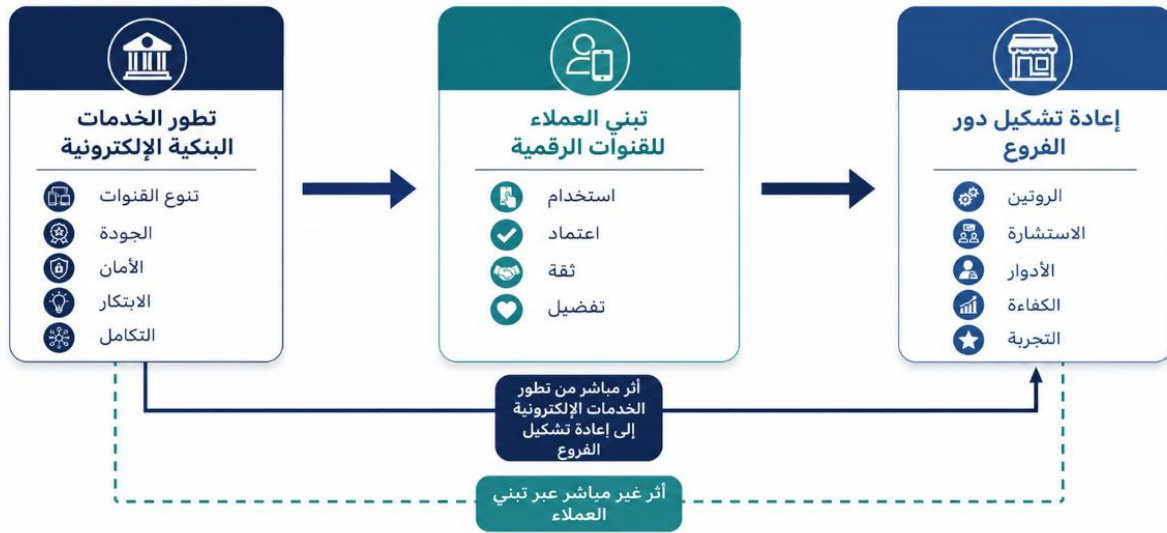
تاريخياً، كان الفرع نقطة الاتصال الرئيسة بين البنك والعميل، وكان نجاحه يقاس بحجم المعاملات وسرعة خدمة المراجعين وحجم المنتجات المباعة. ومع تطور القنوات الرقمية، تراجعت حصرية الفرع في تقديم الخدمة، لكنه لم يفقد جميع وظائفه؛ بل تغير مزيج الخدمات التي يقدمها. فالعمليات البسيطة ذات القيمة الفردية المنخفضة تناسب القنوات الرقمية، بينما تظل الخدمات المعقدة أو عالية المخاطر أو المرتبطة بالعلاقة والثقة بحاجة إلى تدخل بشري أو إلى نموذج هجين.

تتطلب إعادة تشكيل الفرع تغييراً في المساحة والعملية والموظف والمؤشر. فقد تقل شبايك العمليات التقليدية، وتزداد مناطق الخدمة الذاتية والاستشارة، ويصبح الموظف مطالباً بمهارات رقمية واستشارية وتحليلية، لا بمجرد تنفيذ معاملة. كما ينبغي أن تتغير الحوافز من قياس عدد المعاملات إلى قياس قيمة الحل، ورضا الرحلة، ونسبة الإكمال من أول مرة، وجودة التحويل إلى القناة الأنسب.

من منظور تجربة العميل، لا يكفي أن يمتلك البنك تطبيقاً وفرعاً ومركز اتصال إذا ظلت كل قناة تعمل بمعزل عن الأخرى. فالقيمة الحقيقية للقنوات المتعددة تتحقق عندما تنتقل بيانات العميل وحالة الطلب والمستندات والمسؤوليات بين القنوات دون فقد للسياق (Neslin et al., ٢٠٠٦; Verhoef et al., ٢٠١٥). وهذا ما يجعل التكامل أقرب الأبعاد إلى إعادة تشكيل الدور؛ لأنه يربط التكنولوجيا بالعملية والإنسان في نقطة واحدة.

تتصل الفروع أيضًا بالشمول والثقة. فالتحول الرقمي قد يحسن الوصول عندما يوفر خدمة مستمرة ومنخفضة التكلفة، لكنه قد يخلق فجوة لدى كبار السن أو ذوي المهارة الرقمية المحدودة أو المناطق التي تحتاج إلى دعم مباشر. لذلك ينبغي ألا يكون التحول الرقمي مرادفًا للطرد من الفرع، بل ينبغي أن يكون وسيلة لتوجيه العميل إلى القناة الأنسب مع توفير مسار بشري عند الحاجة.

شكل (1): النموذج المفاهيمي المختصر للدراسة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة وإدارة القنوات المتعددة.

٢,٣ الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تناولت دراسات عربية عديدة أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية في جودة الخدمة والرضا والولاء والأداء. فقد أظهرت دراسة محمد (٢٠٢١) أن توافر الخدمة والوعي والسرعة والمنفعة والثقة والسهولة والأمان تؤثر في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية. كما بينت دراسة آل عزيز وعبد القادر (٢٠٢٣) أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا عملاء أحد البنوك السعودية، وأكدت دراسات أخرى علاقة الخدمات الإلكترونية بالربحية أو الأداء أو التنمية المستدامة (الزغبى والعفيف، ٢٠٢٣؛ السمرى والمحيميد، ٢٠٢٤؛ سدياني، ٢٠٢٤).

أما الدراسات الأجنبية فقد اقتربت بعضها من العلاقة بين الرقمنة والفروع؛ إذ ناقشت دراسة Carmignani et al. (٢٠٢٠) ارتباط انتشار الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بسياسات شبكة الفروع، بينما ركزت دراسة (Kaur et al. ٢٠٢١) على دور جهود الفروع في دفع العملاء إلى تبني القنوات الرقمية. كما أبرزت دراسة (٢٠٢٥) Madegowda أهمية الفرع في العصر الرقمي للخدمات المعقدة والفئات الأقل قدرة رقمية.

تكشف مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات اهتمت بالقناة الرقمية أو رضا العميل أو الربحية، بينما ندرت الدراسات التي جعلت إعادة تشكيل دور الفرع متغيرًا تابعًا متعدد الأبعاد. كما أن الدراسات التي تناولت إغلاق الفروع أو استمرارها لم تدرس غالبًا ما يحدث داخل الفرع من تغير في المهارات والعمليات والكفاءة والتجربة. ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في تقديم دراسة ميدانية سعودية تجمع منظور الموظف والعميل والقيادة، وتختبر أثر التطور الإلكتروني في أبعاد الدور الجديد للفرع، مع قياس الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية.

جدول (١): متغيرات البحث وأبعاد القياس

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد الرئيسية	مؤشرات القياس المختصرة
مستقل	تطور الخدمات البنكية الإلكترونية	تنوع القنوات، الجودة والسهولة، الأمان والخصوصية، الابتكار والمصرفية المفتوحة، التكامل مع الفرع	التوافر، السرعة، الاعتمادية، حماية البيانات، الابتكار، انتقال الخدمة بين القنوات
وسيط	تبني العملاء للقنوات الرقمية	الاستخدام الفعلي، الاعتماد، الثقة، تفضيل القناة الرقمية	تكرار الاستخدام، إنجاز المعاملات إلكترونياً، تقليل زيارة الفرع
تابع	إعادة تشكيل دور الفروع	انخفاض الروتين، التحول الاستشاري، أدوار الموظفين، الكفاءة، تجربة العميل متعددة القنوات	الازدحام، طبيعة الخدمة، المهارات، الإنتاجية، اتساق الرحلة
ضابط	خصائص الفرد والفرع	العمر، المنطقة، الخبرة، الوعي الرقمي، نمط الفرع	فروق المتوسطات والتفاعلات المحتملة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٣. منهجية البحث :

٣،١ المنهج والتصميم:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مختلط؛ إذ جُمعت بيانات كمية من موظفي الفروع والعملاء بهدف قياس مستويات المتغيرات واختبار العلاقات والفروق، ودُعمت بمقابلات شبه منظمة مع قيادات ومختصين لتفسير آليات التحول وسياقاته. ويعد هذا التصميم ملائماً لطبيعة الظاهرة؛ لأن إعادة تشكيل دور الفرع تجمع بين مؤشرات قابلة للقياس مثل انخفاض المعاملات والكفاءة، وبين معاني تنظيمية تحتاج إلى تفسير مثل تغير هوية الفرع ومهارات العاملين وموازنة القنوات. تكون المكون الكمي من استبانة موجهة لموظفي ومديري الفروع، وهي المصدر الرئيس لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تطور الخدمات الإلكترونية في إعادة تشكيل الدور، واستبانة موجهة للعملاء للتحقق من استخدام القنوات وأسباب زيارة الفرع والرضا عن التجربة. أما المكون النوعي فتكون من مقابلات مع قيادات فروع ومختصين في التحول الرقمي والعمليات وتجربة العميل، بما يساعد على تفسير النتائج الكمية وتقديم نموذج تنفيذي.

٣،٢ مجتمع البحث وعينه:

تكون المجتمع الأول من موظفي ومديري فروع البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية ممن يرتبط عملهم بخدمة العملاء أو العمليات أو الإدارة أو العلاقات. وتكون المجتمع الثاني من عملاء البنوك التجارية الذين يستخدمون خدمة إلكترونية واحدة على الأقل. أما مجتمع المقابلات فشمّل قيادات فروع ومختصين في التحول الرقمي والعمليات ممن لديهم خبرة مباشرة في قرارات القنوات أو تنفيذها.

بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل ٢٣٨ استجابة من موظفي الفروع و٤١٢ استجابة من العملاء، إضافة إلى ١٢ مقابلة شبه منظمة. واستخدم أسلوب عينة طبقية حصصية متاحة، بحيث راعت العينة تمثيل مناطق رئيسة مثل الرياض

ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية والمدينة المنورة والقصيم ومناطق أخرى، وتمثيل أنماط مختلفة من الفروع مثل التقليدية والهجينة أو الرقمية والمراكز المتخصصة.

جدول (٢): ملخص عينة البحث ومصادر البيانات

المكون	المشاركون/المصدر	الأداة	العدد الصالح للتحليل	الغرض التحليلي
كمي رئيس	موظفو ومديرو الفروع	استبانة موظفي الفروع	٢٣٨	قياس التطور الإلكتروني والتبني وإعادة تشكيل الدور واختبار الفرضيات
كمي مساند	عملاء البنوك التجارية	استبانة العملاء	٤١٢	التحقق من سلوك الاستخدام وأسباب الزيارة والرضا والتكامل
نوعي	قيادات فروع ومختصون	مقابلات شبه منظمة	١٢	تفسير الآليات والتحديات والقرارات التنظيمية
ثانوي	تقارير وأدبيات منشورة	تحليل وثائق	-	وضع النتائج في سياق القطاع والأدبيات

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٣,٣ أدوات البحث وصدقها وثباتها:

تكونت استبانة الموظفين من ٤٥ فقرة موضوعية على مقياس ليكرت الخماسي، موزعة على أبعاد المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع. أما استبانة العملاء فتكونت من أسئلة حول القنوات المستخدمة وأسباب زيارة الفرع، إلى جانب ٣٠ فقرة تقيس التبني والجودة والثقة والأمان وانخفاض الحاجة إلى الزيارة والقيمة الاستشارية والتكامل والرضا. وقد صيغت الفقرات في ضوء نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة الإلكترونية وإدارة القنوات المتعددة، مع مواءمتها للبيئة المصرفية السعودية.

جرى التحقق من صدق الأدوات من خلال صدق المحتوى والمحكمين، والصدق الظاهري، والاتساق الداخلي، والصدق التقاربي. كما استخدم معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب لفحص الاتساق الداخلي، وجاءت مؤشرات الثبات والصدق ضمن الحدود المقبولة؛ إذ تجاوزت معظم معاملات ألفا ٠,٨٠، كما تجاوزت قيم الثبات المركب ٠,٨٦، وحقت قيم متوسط التباين المستخرج AVE مستوى مناسباً، مما يدعم صلاحية الأدوات للتحليل الوصفي والاستدلالي.

٣,٤ أساليب التحليل:

استخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب لوصف البيانات، ومعامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات، والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، وتحليل الوساطة لاختبار الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية، واختبارات الفروق مثل t و ANOVA لبيان الاختلافات حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية. كما استخدم التحليل الموضوعي للمقابلات من خلال ترميز النصوص واستخراج الموضوعات الرئيسية ومقارنتها بالنتائج الكمية.

فسرت المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تعبر الدرجات الأعلى عن ارتفاع مستوى الخاصية المقاسة. واعتمد مستوى دلالة ٠,٠٥ في الاختبارات الإحصائية، مع الإشارة إلى القيم الدالة عند ٠,٠٠١ عند الحاجة. كما جرى تفسير حجم الأثر والقدرة التفسيرية للنماذج، لأن الدلالة الإحصائية وحدها لا تكفي للحكم على الأهمية العملية للنتائج.

٤. النتائج:

٤,١ النتائج الوصفية:

أظهرت نتائج عينة الموظفين أن المستوى الكلي لتطور الخدمات البنكية الإلكترونية جاء مرتفعاً بمتوسط ٤,٠٨، وأن مستوى إعادة تشكيل دور الفروع بلغ ٤,١٥، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً واضحاً لتغير الوظيفة التشغيلية والخدمية للفروع. وتصدر بعد تنوع القنوات الإلكترونية أبعاد التطور بمتوسط ٤,٢٣، بينما جاء الابتكار والمصرفية المفتوحة في مرتبة أدنى نسبياً بمتوسط ٣,٩٢، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع.

وفي أبعاد إعادة تشكيل الدور، جاء انخفاض المعاملات الروتينية في المرتبة الأولى بمتوسط ٤,٣٠، يليه تكامل تجربة العميل بمتوسط ٤,١٥، ثم الكفاءة التشغيلية بمتوسط ٤,١٤، ثم إعادة تشكيل أدوار الموظفين بمتوسط ٤,١٠، وأخيراً التحول الاستشاري بمتوسط ٤,٠٧. وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر الرقمنة الأكثر وضوحاً يتمثل في انتقال العمليات البسيطة، بينما يتطلب بناء الدور الاستشاري وقتاً أطول وإعادة تأهيل وتنظيم أكبر.

أما نتائج عينة العملاء فأكدت اتساع تبني القنوات الرقمية؛ إذ بلغ متوسط تبني القنوات ٤,٢٨، وبلغ متوسط الجودة وسهولة الاستخدام ٤,١٧، وانخفاض الحاجة إلى زيارة الفرع ٤,١٣، والرضا الكلي ٤,٠٩. في المقابل، جاءت القيمة الاستشارية للفرع بمتوسط ٣,٨٧ والتكامل متعدد القنوات ٣,٩٩، ما يبين أن العميل يرى نجاحاً واضحاً في الخدمة الرقمية اليومية، لكنه لا يزال يطلب تحسناً أكبر في استمرارية الرحلة والقيمة البشرية المتخصصة.

جدول (٣): المتوسطات والانحرافات لأبرز أبعاد البحث

العينة	المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الموظفون	تطور الخدمات البنكية الإلكترونية	٤,٠٨	٠,٦٦	مرتفعة
الموظفون	إعادة تشكيل دور الفروع	٤,١٥	٠,٦٢	مرتفعة
الموظفون	انخفاض المعاملات الروتينية	٤,٣٠	٠,٦٠	مرتفعة جداً
الموظفون	التحول الاستشاري	٤,٠٧	٠,٦٧	مرتفعة
الموظفون	إعادة تشكيل أدوار الموظفين	٤,١٠	٠,٦٦	مرتفعة
العملاء	تبني القنوات الرقمية	٤,٢٨	٠,٦٣	مرتفعة جداً
العملاء	الجودة وسهولة الاستخدام	٤,١٧	٠,٦٦	مرتفعة
العملاء	القيمة الاستشارية للفرع	٣,٨٧	٠,٧٠	مرتفعة
العملاء	الرضا عن التجربة المتكاملة	٤,٠٩	٠,٦٧	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٤,٢ استخدام العملاء للقنوات وأسباب زيارة الفرع

بينت استبانة العملاء أن تطبيق الهاتف المصرفي هو القناة الأكثر استخدامًا بنسبة ٩٤,٤% من العملاء، تليه أجهزة الصراف الآلي بنسبة ٦٢,٤%، ثم المحافظ الرقمية بنسبة ٥٣,٦%، والإنترنت المصرفي بنسبة ٤٨,٨%، وأجهزة الخدمة الذاتية بنسبة ٣٩,١%. ومع ذلك ظل ٣١,٨% من العملاء يذكرون زيارة الفرع ضمن القنوات المستخدمة، وهو ما يدل على استمرار الحضور المادي ولكن بصورة أكثر انتقائية.

وعند تحليل أسباب الزيارة، جاءت طلبات التمويل أو الخدمات المركبة في المرتبة الأولى بنسبة ٦٦,٠%، تلتها الاستشارة المصرفية بنسبة ٤٩,٣%، ثم توثيق الهوية أو المستندات بنسبة ٤٢,٢%، وحل الشكاوى أو المشكلات بنسبة ٣٨,٣%، والمعاملات النقدية بنسبة ٣٥,٢%، وتعرش القناة الرقمية بنسبة ٣١,٣%. وتكشف هذه النتائج أن الزيارة لم تعد ترتبط في الأساس بالمعاملات اليومية البسيطة، بل بالخدمات التي تتطلب تفسيراً أو توثيقاً أو تفاوضاً أو ثقة أو معالجة استثنائية.

جدول (٤): القنوات البنكية الأكثر استخدامًا وأسباب زيارة الفرع لدى العملاء

المحور	البند	النسبة من العملاء	الدالة المختصرة
القنوات	تطبيق الهاتف المصرفي	٩٤,٤%	القناة اليومية الأكثر حضوراً في تجربة العميل
القنوات	أجهزة الصراف الآلي	٦٢,٤%	استمرار دور القنوات الذاتية في النقد والخدمات السريعة
القنوات	المحافظ الرقمية	٥٣,٦%	اتساع المدفوعات الرقمية خارج الفرع
القنوات	زيارة الفرع	٣١,٨%	استمرار الفرع كقناة انتقائية لا يومية
أسباب الزيارة	تمويل أو خدمة مركبة	٦٦,٠%	انتقال الزيارة إلى الخدمات عالية التعقيد
أسباب الزيارة	استشارة مصرفية	٤٩,٣%	بقاء قيمة التفاعل البشري
أسباب الزيارة	توثيق هوية أو مستندات	٤٢,٢%	استمرار الحاجة إلى إجراءات ثقة وتحقق
أسباب الزيارة	تعرش أو عطل في القناة الرقمية	٣١,٣%	وظيفة الفرع في استعادة الخدمة عند الفشل الرقمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٤,٣ اختبار الفرضية الرئيسية:

اختبرت الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد، حيث دخلت أبعاد تطور الخدمات البنكية الإلكترونية الخمسة معاً لتفسير إعادة تشكيل دور الفروع. وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠,٨٩٥، وبلغ معامل التحديد R^2 مقدار ٠,٨٠٠، أي أن النموذج يفسر ٨٠% من التباين في إعادة تشكيل دور الفروع داخل العينة. وجاء النموذج الكلي دالاً إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠١.

أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد لها أثر موجب ودال في إعادة تشكيل دور الفروع. وجاء تكامل القنوات الرقمية مع الفرع في المرتبة الأولى من حيث الأثر المعياري ($Beta=0,345$)، يليه جودة الخدمة وسهولة استخدامها ($Beta=0,298$)، ثم تنوع القنوات ($Beta=0,233$)، فالابتكار والمصرفية المفتوحة ($Beta=0,206$)، وأخيراً الأمان والخصوصية ($Beta=0,197$). وتدل هذه الرتبة على أن الفرع يتغير بعمق عندما ترتبط القنوات بعملياته وبياناته، لا عندما تكون القناة الرقمية قائمة بصورة منفصلة فقط.

جدول (٥): نتائج الانحدار المتعدد لتفسير إعادة تشكيل دور الفروع

المتغير المستقل	B	Beta	t	p	الدلالة التطبيقية
تنوع القنوات الإلكترونية	٠,١٩٣	٠,٢٣٣	٦,٧٢	٠,٠٠١>	اتساع القنوات يقلل الاعتماد على الفرع للعمليات اليومية
جودة الخدمة وسهولة استخدامها	٠,٢٣٤	٠,٢٩٨	٨,٩٠	٠,٠٠١>	الجودة والسهولة تدفعان الاستخدام وتقللان الاحتكاك
الأمان والخصوصية	٠,١٤٤	٠,١٩٧	٥,٩١	٠,٠٠١>	الأمان شرط ثقة لاستخدام القنوات والاستمرار فيها
الابتكار والمصرفية المفتوحة	٠,١٤٥	٠,٢٠٦	٦,١٣	٠,٠٠١>	الابتكار يوسع البدائل ويزيد مرونة الخدمة
تكامل القنوات الرقمية مع الفرع	٠,٢٥٢	٠,٣٤٥	٩,٩٩	٠,٠٠١>	التكامل هو أقوى مدخل لتحويل الفرع من معاملة إلى رحلة
ملخص النموذج	R=٠,٨٩٥	R ² =٠,٨٠٠	F=١٨٥,٩١	٠,٠٠١>	قدرة تفسيرية مرتفعة للنموذج

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٤,٤ اختبار الفرضيات الفرعية والوساطة:

أظهرت نماذج الانحدار البسيط أن تطور الخدمات البنكية الإلكترونية يؤثر بصورة موجبة ودالة في الأبعاد الخمسة لإعادة تشكيل دور الفروع. فقد بلغ الأثر في انخفاض المعاملات الروتينية $Beta=٠,٦٨٤$ ، وفي التحول الاستشاري $Beta=٠,٦٩٢$ ، وفي إعادة تشكيل أدوار الموظفين $Beta=٠,٧٢٧$ ، وفي الكفاءة التشغيلية $Beta=٠,٧٠٧$ ، وفي تجربة العميل متعددة القنوات $Beta=٠,٦٩٤$. وبذلك تقبل الفرضيات الفرعية التي تقترض وجود أثر للتطور الإلكتروني في كل بعد من أبعاد الدور الجديد.

كما اختبر البحث الدور الوسيط لتبني العملاء للقنوات الرقمية، فتبين أن التطور الإلكتروني يؤثر بقوة في تبني العملاء ($a=٠,٨٨٣$)، وأن التبني يؤثر بدوره في إعادة تشكيل دور الفروع بعد التحكم في التطور الإلكتروني ($b=٠,١٠٥$). وبلغ الأثر غير المباشر $٠,٠٩٣$ ، وجاء فاصل الثقة من $٠,٠٣٩$ إلى $٠,١٥١$ دون أن يتضمن الصفر، ما يثبت وجود وساطة جزئية. وهذا يعني أن التطور الإلكتروني يعيد تشكيل الفرع بطريقتين: مباشرة عبر تغيير الأنظمة والعمليات والأدوار، وغير مباشرة عبر دفع العملاء إلى استخدام القنوات الرقمية بما يغير مزيج الطلب داخل الفرع.

جدول (٦): ملخص اختبار الفرضيات الفرعية والدور الوسيط

المسار أو الفرضية	المعامل أو R^2	الدلالة	القرار
التطور الإلكتروني ← انخفاض المعاملات الروتينية	Beta=٠,٦٨٤, $R^2=٠,٤٦٨$	$p<٠,٠٠١$	مقبولة
التطور الإلكتروني ← التحول الاستشاري	Beta=٠,٦٩٢, $R^2=٠,٤٧٩$	$p<٠,٠٠١$	مقبولة
التطور الإلكتروني ← أدوار الموظفين	Beta=٠,٧٢٧, $R^2=٠,٥٢٨$	$p<٠,٠٠١$	مقبولة
التطور الإلكتروني ← الكفاءة التشغيلية	Beta=٠,٧٠٧, $R^2=٠,٥٠٠$	$p<٠,٠٠١$	مقبولة
التطور الإلكتروني ← تجربة العميل متعددة القنوات	Beta=٠,٦٩٤, $R^2=٠,٤٨١$	$p<٠,٠٠١$	مقبولة
الأثر غير المباشر عبر تبني العملاء	CI ٠,٠٩٣ [٠,١٥١ ٠,٠٣٩]	الفصل لا يتضمن الصفر	وساطة جزئية مقبولة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٥,٤ نتائج الفروق والمقاربات:

لم تظهر فروق دالة بين الذكور والإناث في تقدير إعادة تشكيل دور الفروع، ما يشير إلى أن التغير مدرك بصورة مشتركة داخل بيئة العمل. وظهرت فروق دالة في تقدير التحول الاستشاري حسب الخبرة، حيث كان أعلى متوسط لدى ذوي الخبرة الطويلة، كما ظهرت فروق دالة في تجربة العميل متعددة القنوات حسب نمط الفرع لصالح الفروع الهجينة أو الرقمية. وتؤكد هذه النتيجة أن التصميم التشغيلي للفرع يترجم التقنية إلى تجربة ملموسة.

أما لدى العملاء، فقد ظهرت فروق عمرية في تبني القنوات والقيمة الاستشارية. كان تبني القنوات أعلى لدى الفئات الأصغر نسبياً، بينما ارتفعت القيمة الاستشارية لدى الفئات الأكبر سناً. ويدل ذلك على أن العمر لا يؤثر فقط في مقدار الاستخدام الرقمي، بل في نوع الدور المتوقع من الفرع، ما يدعم الحاجة إلى نموذج مرن يجمع بين الخدمة الرقمية السريعة والدعم البشري عند الحاجة.

كشفت المقاربات عن سبعة موضوعات رئيسية: إعادة تعريف الفرع كمركز استشاري وعلاقات؛ انخفاض المعاملات الروتينية والورقية؛ الحاجة إلى تكامل حقيقي بين القنوات؛ إعادة تأهيل الموظفين رقمياً واستشارياً؛ استمرار أهمية الفرع للخدمات المركبة والفئات الأقل رقمية؛ استخدام البيانات في تخطيط شبكة الفروع؛ ومخاطر الأمن والثقة والانقطاع التشغيلي. وقد أكدت المقاربات نتائج الاستبانة، وفسرت أن التحدي الأكبر لا يكمن في توفير التطبيق، بل في جعل الرحلة واحدة ومتصلة بين التطبيق والفرع ومركز الاتصال والعمليات الخلفية.

٥. مناقشة النتائج:

تؤكد النتائج أن تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في البيئة السعودية لم يعد ظاهرة طرفية أو قناة بديلة، بل أصبح عاملاً مهيكلاً لطريقة عمل الفروع. فارتفاع متوسط التطور الإلكتروني، وتصدر تطبيق الهاتف المصرفي في استخدام العملاء،

وانخفاض زيارة الفرع للمعاملات الروتينية، كلها مؤشرات على انتقال جزء كبير من الطلب إلى القنوات الذاتية. وتتسق هذه النتيجة مع الأدبيات التي ربطت جودة الخدمة وسهولة الاستخدام والثقة بتبني العملاء للقنوات الإلكترونية (محمد، ٢٠٢١؛ آل عزيز وعبد القادر، ٢٠٢٣؛ Parasuraman et al., ٢٠٠٥).

غير أن النتائج لا تدعم فرضية اختفاء الفرع بصورة مباشرة. فالفرع لا يزال مطلوبًا للتمويل والخدمات المركبة والاستشارة والتوثيق وحل الشكاوى ومعالجة تعثر القناة الرقمية. وهذا يتفق مع الدراسات التي أكدت استمرار قيمة الفرع في العصر الرقمي للخدمات ذات التعقيد العالي أو الفئات الأقل قدرة رقمية (Kaur et al., ٢٠٢١; Madegowda, ٢٠٢٥). ومن ثم ينبغي فهم التحول بوصفه إعادة توزيع للوظائف لا مجرد استبدال قناة بأخرى.

تظهر أهمية التكامل باعتباره أقوى متبني بإعادة تشكيل الدور. وهذا يعني أن تعدد القنوات وحده لا يكفي؛ فقد يمتلك البنك تطبيقًا متقدمًا و فرعًا مجهزًا، لكن العميل قد يواجه تجربة مجزأة إذا لم تنتقل البيانات وحالة الطلب والمستندات بين القنوات. وتتسجم هذه النتيجة مع منظور رحلة العميل والقنوات المتكاملة، الذي يرى أن القيمة تتكون عبر سلسلة نقاط اتصال لا عبر قناة منفردة (Neslin et al., ٢٠٠٦; Lemon & Verhoef, ٢٠١٦).

تدل قوة أثر التطور الإلكتروني في أدوار الموظفين على أن التحول الرقمي هو تحول في العمل البشري بقدر ما هو تحول في التقنية. فالموظف الذي كان يقيس نجاحه بسرعة تنفيذ المعاملة أصبح مطالبًا بإرشاد العميل إلى القناة الأنسب، وشرح الخدمة الرقمية، وإدارة العلاقة، وتحليل الحاجة، والتعامل مع المخاطر والشكاوى. وعليه فإن الاستثمار في التطبيق دون الاستثمار في المهارات والحوافز والصلاحيات قد ينتج تجربة غير متسقة ويضعف الأثر المتوقع.

تبرز الوساطة الجزئية لتبني العملاء حقيقة مهمة؛ فالتقنية تخلق الإمكان، لكن الاستخدام الفعلي هو الذي يغير مزيج الطلب على الفرع. في الوقت نفسه، بقي الأثر المباشر للتطور الإلكتروني قويًا، ما يدل على أن البنوك لا تنتظر استخدام العميل وحده، بل تعيد تصميم عملياتها ومؤشراتها وأدوارها استباقياً. وبذلك يلتقي التفسير السلوكي لنماذج قبول التقنية مع التفسير التنظيمي للقدرة الديناميكية.

تؤكد الفروق حسب نمط الفرع أن الفرع الهجين أو الرقمي قادر على تقديم تجربة أفضل عندما تتوافر أجهزة ذاتية، وملف عميل موحد، وحجز موعد، وموظف يمتلك مهارات متعددة. أما الفروق العمرية لدى العملاء فتوضح ضرورة عدم تبني نموذج رقمي واحد لجميع الشرائح؛ إذ يحتاج بعض العملاء إلى دعم بشري وتعليم رقمي، بينما يفضل آخرون إنجاز الخدمة كاملة عبر التطبيق.

٥,١ الإسهامات العلمية والتطبيقية:

يقدم البحث إسهامًا علميًا يتمثل في تطوير مفهوم إعادة تشكيل دور الفرع إلى بناء متعدد الأبعاد، بدل اختزاله في عدد الفروع أو حجم الزيارات فقط. فقد جمع المفهوم بين انخفاض المعاملات الروتينية، والتحول الاستشاري، وتغيير أدوار الموظفين، والكفاءة التشغيلية، وتجربة العميل متعددة القنوات. وهذا التحديد يساعد الباحثين اللاحقين على قياس أثر الرقمنة في البنية التنظيمية للفرع لا في القناة الرقمية وحدها.

كما يسهم البحث في الربط بين نماذج قبول التقنية وجودة الخدمة وإدارة القنوات المتعددة والقدرة الديناميكية. فقبول التقنية يفسر انتقال العميل إلى القناة الرقمية، وجودة الخدمة تفسر الرضا والاستمرار، وإدارة القنوات تفسر قيمة التكامل، أما القدرات الديناميكية فتفسر قدرة البنك على إعادة تشكيل الموارد والمهارات والعمليات. وبهذا يتجاوز البحث التفسير الأحادي الذي يرد التحول إلى التقنية فقط أو إلى سلوك العميل فقط.

وتبرز الإضافة التطبيقية في تقديم نموذج تصنيف للفروع يساعد البنك على اختيار النمط الأنسب لكل موقع وفق الطلب والعمل والمنطقة والقيمة، مع اقتراح مؤشرات أداء تقيس الرحلة الكاملة. ويساعد ذلك على تجنب قرارات متطرفة مثل إغلاق فروع لمجرد انخفاض المعاملات أو الإبقاء على فروع تقليدية دون إعادة تصميم، ويتيح إدارة أكثر توازنًا لشبكة الفروع.

يفيد البحث كذلك إدارات الموارد البشرية في تحديد المهارات الجديدة لموظفي الفروع، مثل الثقافة الرقمية، والبيع الاستشاري، وإدارة الشكاوى، والتوعية بالأمان، واستخدام البيانات في فهم العميل. كما يفيد إدارات التقنية وتجربة العميل في تحديد أولويات التكامل الأكثر تأثيرًا، خصوصًا الملف الموحد، وحجز الموعد، وتتبع الطلب، والتصعيد السلس بين القنوات.

وعلى مستوى السياسات العامة، يساعد البحث في إبراز أن التحول الرقمي ينبغي أن يظل مرتبطًا بالشمول والثقة. فالبنك الذي يوسع الخدمة الرقمية دون مسار بشري داعم قد يحقق كفاءة قصيرة الأجل، لكنه قد يضعف الوصول للفئات الأقل مهارة أو يزيد الضغط على قنوات الشكاوى. لذلك يوصي البحث بنموذج رقمي شامل لا يستبعد الفرع، بل يعيد توظيفه حيث تكون القيمة البشرية أعلى.

٦. النموذج المقترح والتوصيات:

٦,١ النموذج المقترح لإعادة تشكيل الفروع:

يقترح البحث نموذجًا لإعادة تشكيل الفروع يقوم على مبدأ التمايز لا التجانس. فليست جميع الفروع مطالبة بأن تتحول إلى الشكل نفسه؛ بل ينبغي تصنيف كل فرع وفق كثافة الطلب الرقمي، ونوع الزيارات، وقيمة الخدمات، والوصول الجغرافي، وخصائص العملاء، ومستوى التعقيد والمخاطر. ومن خلال هذا التصنيف يمكن اعتماد أنماط مختلفة مثل الفرع الهجين الشامل، والمركز الاستشاري، ومركز الخدمة المتخصص، والفرع المصغر المدعوم، ومركز التعليم الرقمي، ونقطة الوصول المتنقلة أو الموسمية.

يقوم النموذج على أربع قواعد عملية: أولاً، الرقمي أولاً لا الرقمي فقط؛ أي تحويل المعاملات المعيارية إلى القنوات الذاتية مع عدم إلغاء المسار البشري عند الحاجة. ثانيًا، التدخل البشري عند القيمة أو الخطر؛ بحيث يركز الفرع على التمويل والاستشارة والشكاوى والحالات المركبة. ثالثًا، استمرار السياق بين القنوات؛ بحيث يرى الموظف ما بدأه العميل رقميًا ويستكمله دون تكرار. رابعًا، الوصول العادل؛ بحيث لا يؤدي التحول إلى إقصاء الفئات الأقل مهارة أو المناطق الأقل كثافة.

تتطلب هذه القواعد بنية تشغيلية مشتركة تشمل ملف عميل موحد، وحجز موعد، وتتبع طلب، وقواعد تصعيد واضحة، ولوحات مؤشرات تقيس الرحلة الكاملة لا القناة المنفردة. وبذلك يصبح الفرع منصة للوصول إلى الخبرة والثقة والحل، حتى إذا كان الخبير في مركز آخر أو يقدم الخدمة عن بعد.

جدول (٧): تصنيف مقترح لأدوار الفروع المصرفية في البيئة الرقمية

النمط المقترح	متى يستخدم؟	الخصائص التشغيلية	مؤشرات النجاح
فرع هجين شامل	طلب حضري متنوع واستخدام رقمي مرتفع	أجهزة ذاتية، استقبال ذكي، مواعيد، استشارة، ملف موحد	حل الحاجة، رضا الرحلة، التحويل الرقمي الناجح
مركز استشاري	خدمات عالية القيمة أو مركبة	خبراء تمويل واستثمار ومنشآت، جلسات استشارة، معاملات نقدية محدودة	قيمة العلاقة، جودة الحل، زمن القرار

مركز خدمة متخصص	حجم مرتفع لخدمة محددة	عمليات موحدة وخبرات متخصصة ومسار سريع	الدقة، الالتزام، الإنتاجية
فرع مصغر مدعوم	منطقة جديدة أو طلب متوسط	مساحة صغيرة، أجهزة، موظف متعدد المهارات، ربط بخبير عن بعد	الوصول، التكلفة، رضا المجتمع المحلي
مركز رقمي للتعليم والدعم	فئات تحتاج مساعدة أو تحول مرحلي	توجيه عملي، توعية أمنية، خدمة ذاتية مدعومة	الاستقلال الرقمي وتراجع الزيارات المتكررة
نقطة وصول متنقلة/موسمية	طلب متقطع أو مناطق أقل كثافة	وحدة متنقلة أو نقطة مؤقتة مرتبطة مركزياً	التغطية، الاستخدام، التكلفة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٦,٢ التوصيات العملية:

- ١) إدارة التحول على مستوى رحلة العميل، لا على مستوى القناة المنفردة، مع تعيين مالك واضح لكل رحلة مصرفية عابرة للتطبيق والفرع ومركز الاتصال والعمليات الخلفية.
- ٢) إعطاء الأولوية لتكامل البيانات وحالة الطلب والمستندات والمواعيد بين التطبيق والفرع، لأن التكامل ظهر أقوى المتغيرات تأثيراً في إعادة تشكيل الدور.
- ٣) إعادة تصنيف شبكة الفروع وفق الطلب المحلي والتعقيد والقيمة والوصول، بدل استخدام معيار عدد المعاملات وحده في قرار الإغلاق أو الدمج أو التحويل.
- ٤) تحويل جزء من مساحة الفروع ووقت الموظفين من الصرافة والمعاملات الروتينية إلى الاستشارة والخدمة الذاتية المدعومة ومناطق التعليم الرقمي.
- ٥) تطوير برنامج مهارات للموظفين يجمع بين الثقافة الرقمية، والبيع الاستشاري، وإدارة العلاقة، وحل الشكاوى، والأمن السيبراني الأساسي، واستخدام البيانات في فهم العميل.
- ٦) تحديث مؤشرات الأداء والحوافز بحيث تقيس حل الحاجة من أول مرة، ورضا الرحلة، وجودة التحويل الرقمي، والقيمة الاستشارية، والالتزام، وليس عدد المعاملات فقط.
- ٧) إنشاء آلية موحدة لاستمرارية الأعمال والحوادث الرقمية، تمكّن الفرع من دعم العميل عند تعثر القناة الرقمية دون تعريض البيانات أو الحسابات للمخاطر.
- ٨) تصميم برامج شمول رقمي للفئات الأقل مهارة وكبار السن وبعض المناطق، من خلال تعليم داخل الفرع وواجهات ميسرة وقنوات بديلة ودعم تدريجي.
- ٩) استخدام تحليلات البيانات في تخطيط شبكة الفروع، مع قياس كثافة الاستخدام الرقمي، ونوع الزيارة، ومعدل التحويل الفسري، وتكلفة الرحلة الكاملة، وليس تكلفة الفرع وحده.
- ١٠) تنفيذ تجارب فروع هجينة أو استشارية في مواقع مختارة وقياس النتائج قبل التعميم، مع مقارنة الأداء بخط أساس واضح.

٦,٣ توصيات للجهات التنظيمية وبرنامج تطوير القطاع المالي:

يمكن للجهات التنظيمية أن تدعم التحول المتوازن من خلال تشجيع نشر مؤشرات مجمعة عن أنماط الفروع والخدمات الذاتية والوصول الجغرافي، إلى جانب العدد الكلي للفروع. كما يمكن تطوير إرشادات لحماية الفئات الأقل رقمية عند تحويل الفروع أو إغلاقها، بحيث يشمل القرار تقييماً للأثر، وخطة بدائل، وتواصلًا واضحًا مع المجتمع المحلي.

كما ينبغي تعزيز معايير الوضوح والمسؤولية في المصرفية المفتوحة، ودعم توعية العملاء بالموافقة وإلغائها والإبلاغ عن العمليات المشبوهة. وتزداد أهمية معايير التكامل والاستمرارية وإدارة الانقطاع بين البنوك وشركات التقنية المالية ومقدمي المدفوعات، لأن أي فشل في قناة رقمية قد ينعكس على الفرع وثقة العميل في المنظومة كلها.

٦,٤ خارطة طريق تنفيذية ومؤشرات أداء مقترحة:

تحتاج البنوك إلى تحويل توصيات إعادة تشكيل الفروع إلى خارطة طريق مرحلية، لأن التحول الفعال لا يتحقق بمجرد توفير قناة رقمية أو إصدار قرار إداري بإعادة تصميم الفرع. فالمرحلة الأولى ينبغي أن تركز على تشخيص رحلات العملاء ونوع الزيارات الفعلية، ثم بناء خط أساس لقياس التحسن. وتأتي المرحلة الثانية لبناء الممكّنات التقنية والتنظيمية، مثل الملف الموحد وحجز المواعيد وتتبع الطلبات وتدريب الموظفين. أما المرحلة الثالثة فتقوم على تجارب محدودة في فروع مختارة، قبل التوسع التدريجي في النماذج التي تثبت أثرها. وتختتم العملية بمنظومة ذكية تعتمد التحليلات التنبؤية وتتكامل مع المصرفية المفتوحة وشركاء التقنية المالية.

كما تحتاج عملية التحول إلى مؤشرات أداء جديدة؛ إذ إن الاقتصار على عدد المعاملات داخل الفرع أو عدد العملاء المخدومين قد يعطي صورة مضللة. فقد ينخفض عدد الزيارات، لكن تعقيد كل زيارة قد يرتفع، وقد تنجح القناة الرقمية ظاهريًا بينما تنقل أخطاءها إلى الفرع أو مركز الاتصال. لذلك تقترح الدراسة استخدام مؤشرات تقيس الرحلة الكاملة، مثل الإكمال من أول مرة، وزمن الانتقال بين القنوات، ونسبة الطلبات ذات الملف الموحد، والتحول الرقمي الناجح بعد دعم الفرع، وزمن حل الحادث الرقمي، ورضا العميل عن الرحلة لا عن القناة فقط.

جدول (٨): خارطة طريق مختصرة لتحول الفروع المصرفية

المرحلة	الأعمال الرئيسية	المخرجات المتوقعة
مرحلة التشخيص والتصميم	حصر رحلات العملاء، تحليل نوع الزيارات، بناء خط أساس، تصنيف الفروع حسب الطلب والقيمة والوصول	خريطة رحلات، نموذج تصنيف، قائمة أولويات للتحويل
مرحلة بناء الممكّنات	تطوير الملف الموحد، حجز المواعيد، تتبع الطلبات، تدريب الموظفين، تحديث مؤشرات الأداء	تكامل أساسي، فرق مؤهلة، مؤشرات قابلة للقياس
مرحلة التجارب والتحقق	تحويل مجموعة فروع إلى نماذج هجينة أو استشارية أو مصغرة، وقياس الأثر قبل وبعد	دليل أثر وتكلفة ومخاطر لكل نمط
مرحلة التوسع المنضبط	تعميم النماذج الناجحة، دمج الخبراء عن بعد، إعادة توزيع الموارد والمواقع	شبكة فروع أكثر مرونة واتساقًا
مرحلة المنظومة الذكية	استخدام التحليلات التنبؤية، توسيع التكامل مع المصرفية المفتوحة، والتحسين المستمر	قرارات شبكة ديناميكية وتجربة أكثر تخصيصًا

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

جدول (٩): مؤشرات أداء رئيسية مقترحة لمتابعة تحول الفروع

المحور	المؤشر	طريقة القياس المختصرة	الدورية المقترحة
رحلة العميل	الإكمال من أول مرة	الرحلات المكتملة دون إعادة أو تحويل غير مخطط ÷ إجمالي الرحلات	شهري
التكامل	الطلبات ذات الملف الموحد	الطلبات التي يرى الموظف كامل حالتها ومستنداتها ÷ الطلبات متعددة القنوات	شهري
التبني	التحول الرقمي الناجح المدعوم	العملاء الذين أتموا لاحقاً الخدمة رقمياً بعد دعم الفرع ÷ من تلقوا الدعم	شهري
الدور الاستشاري	حل الحاجة من أول جلسة	الحالات المحولة دون إحالة غير ضرورية ÷ الحالات الاستشارية	شهري
الكفاءة	تكلفة الرحلة الكاملة	تكلفة جميع القنوات والتصعيد المرتبطة بالرحلة	ربع سنوي
الثقة	زمن حل الحادث الرقمي	من البلاغ حتى استعادة الخدمة أو الإغلاق العادل للحالة	يومي/أسبوعي
الوصول	زمن الوصول إلى خدمة بشرية	متوسط زمن الحصول على دعم بشري حسب المنطقة والفئة والفئة	ربع سنوي
المهارات	الموظفون المعتمدون	من أكملوا مسار التأهيل وأثبتوا الكفاءة ÷ المستهدفين	ربع سنوي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة.

٧. حدود البحث ومقترحات الدراسات المستقبلية:

تتمثل حدود البحث في اعتماده على تصميم مقطعي يصف العلاقات في فترة زمنية محددة، ولا يثبت التسلسل السببي بصورة قاطعة. كما تعتمد المقاييس الرئيسية على إدراك المشاركين، وقد تتأثر بالانطباعات العامة أو اختلاف خبراتهم. إضافة إلى ذلك، استخدمت العينة أسلوباً حصصياً متاحاً بسبب صعوبة الحصول على إطار شامل لجميع الموظفين والعملاء، مما يقتضي الحذر في تعميم النسب على جميع البنوك والفروع.

ولذلك يقترح البحث إجراء دراسات طولية تقارن حجم ونوع الزيارات ومهارات الموظفين قبل تحويل الفروع وبعده، ودراسات تعتمد بيانات تشغيلية مجهزة لقياس تكلفة الرحلة الكاملة عبر القنوات. كما يقترح إجراء مقارنات بين البنوك حسب الحجم والاستراتيجية الرقمية، ودراسة تجربة كبار السن والفئات الأقل مهارة، وتحليل أثر الذكاء الاصطناعي والمصرفية المفتوحة في دور موظف الفرع وثقة العميل.

٨. الخاتمة:

خلص البحث إلى أن تطور الخدمات البنكية الإلكترونية في المملكة العربية السعودية لا يؤدي إلى إلغاء دور الفروع المصرفية بقدر ما يعيد تشكيل هذا الدور. فقد انتقلت المعاملات الروتينية إلى القنوات الرقمية، وتغيرت مهارات الموظفين، وتحسنت الكفاءة التشغيلية، وأصبحت رحلة العميل أكثر اعتمادًا على التكامل بين القنوات. وفي المقابل حافظ الفرع على قيمته في التمويل والخدمات المركبة والاستشارة والتوثيق والشكاوى ودعم الفئات التي تحتاج إلى تفاعل بشري.

وتبين أن التكامل بين القنوات الرقمية والفرع هو المحرك الحاسم للتحويل؛ فالقناة الرقمية القوية لا تكفي إذا ظل العميل مضطراً إلى إعادة البيانات أو بدء الرحلة من جديد عند زيارة الفرع. كما أن تبني العملاء للقنوات الرقمية يفسر جزءاً من التغير، لكنه لا يلغي أهمية القرارات التنظيمية المتعلقة بالعمليات والمهارات ومؤشرات الأداء.

وعليه فإن مستقبل الفروع المصرفية في السعودية يتمثل في شبكة مرنة ومتنوعة تجمع بين الفروع الهجينة والاستشارية والمتخصصة والمصغرة، وترتبط بمنصة رقمية موحدة تراعي الكفاءة والثقة والوصول العادل. وبذلك يستطيع القطاع المصرفي الجمع بين طموح التحول الرقمي ودوره في خدمة احتياجات مختلفة للعملاء والمناطق والشرائح، بما يعزز التنافسية والشمول المالي 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.
- البنك المركزي السعودي. (٢٠٢٦). حصة المدفوعات الإلكترونية تسجل ٨٥% من إجمالي عمليات الدفع للأفراد في عام ٢٠٢٥م. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- البنك المركزي السعودي. (٢٠٢٦). النشرة الإحصائية الشهرية: أبريل ٢٠٢٦. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- برنامج تطوير القطاع المالي. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لبرنامج تطوير القطاع المالي ٢٠٢٤م. الرياض: رؤية السعودية ٢٠٣٠.

آل عزيز، س. م. ع.، وعبد القادر، س. ب. (٢٠٢٣). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي. مجلة دراسات إقليمية، ١٧(٥٥)، ٣٥٩-٣٩٤.

الزعبي، ص.، والعفيف، م. ع. (٢٠٢٣). أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٣)، ٢٥٣-٢٧٢.

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.192215.1400>

السمري، م. أ. س.، والمحيميد، م. س. (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.2024.349487.248>

- الكساسة، ف. ع. ع. (٢٠٢٠). دور اقتصاد المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي السعودي: دراسة حالة مصارف سعودية مختارة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٦)، ٤٦٩-٤٩٣.
- عليما، ض. خ.، والدالبيح، ع.، والشبيل، م.، والشبيل، ر. (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، أ. ع. م. (٢٠٢٢). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (٢)١٣، ٥٦٦-٦٢١. <https://doi.org/10.21608/jces.2022.248101>
- عبد المجيد، ن. س. ع.، وعصفور، أ. م. ح. (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.2023.337509>
- عزيزة، ح. م. ر. ع. (٢٠٢٣). تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة البحوث الإدارية*، (٤)٤١، ٥٠-١.
- قطار، ف. ا.، ودحمان، ع. ق. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. *مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية*، (٢)٥، ٢٨-٣٩.
- محمد، م. ع. ف. أ. (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>
- سندنياني، ق. (٢٠٢٤). قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء البنكي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني. *مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية*، (١)١٥، ٨٤-١١٩. <https://doi.org/10.50188/ijifarabic.v1i1.789>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Ajzen, I. (١٩٩١). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ٥٠(٢), ١٧٩-٢١١. [https://doi.org/10.1016/0749-0978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-0978(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/202316302015>
- 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/١٠.١٥٠٩/jm.١٥.٠٤٢٠>
- 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/١٠.١١٧٧/٠٩٧.٨٤٤٨٢٥١٣٧.٤٣١>
- 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/١٠.١١٧٧/١٠٩٤٦٧.٥٠٦٢٩٣٥٥٩>
- 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/١٠.١١٧٧/١٠٩٤٦٧.٥٠٤٢٧١١٥٦>
- 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/١٠.١١٧٧/١٠٩٤٦٧.٥٠٦٢٨٦٣٢٤>
- 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/١٠.٢٣٠٧/٣٠.٣٦٥٤٠>
- 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.٢٠١٥.٠٢.٠٠٥>