



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

دراسة آراء واتجاهات عملاء الفرع المتنقل لدى بنك الشام نحو خدماته

A Study on the Opinions and Attitudes of Customers Toward the Services

of Cham Bank's Mobile Branch

مشروع أهد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اختصاص التسويق

الدفعة الرابعة

إعداد:

ماسة مظهر دلول

المشرف:

د. نريمان عمار

العام الدراسي: 2025

## شكر وتقدير

تمثل هذه الرسالة محطة فارقة في رحلتي الأكاديمية، وكان من دواعي فخري وسعادتي أن يكون هذا البحث تحت إشراف مشرفتي الدكتورة نريمان، التي أضاءت خطواتي بإبداعاتها، ومتابعتها الدقيقة، وتشجيعها الدائم على التميز.

لم يكن إشرافك مجرد توجيه أكاديمي، بل ورشة فكرية حيّة ومتجددة. شكراً لك، لأنك بشغفك بما تدرّسين لم تسمح لي بالبقاء في منطقة الراحة، بل دفعتني دائماً نحو مساحات التفكير غير التقليدي. أشكرُك لا على ما علمتني فقط، بل على النقلة النوعية التي أحدثتها في طريقة تفكيري ونظرتي للأشياء.

## الدكتورة نريمان عمار

كما أتقدم بخالص الامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تكريمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من وقت وجهد وملاحظات بناءة تثري هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى بنك الشام على دعمه وتشجيعه الدائم، ولرئيسه التنفيذي \_ السيد أحمد اللحام \_ على قيادته الملهمة ورؤيته التي كان لها أثر كبير في مسيرتي العملية والأكاديمية. كما أخص بالشكر مديرتي \_ السيدة راما يوسف \_ على دعمها القيم طوال فترة إعداد هذه الرسالة، ولكل الزملاء في البنك الذين ساهموا بأي شكل في توفير المعلومات، ومساندتي في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري لجميع أعضاء هيئة التدريس في المعهد العالي لإدارة الأعمال على ما بذلوه من جهد في تنمية معارفنا العلمية والبحثية.

## إهداء

\*إلى رجل الذي بظله تعلمت أني صلبة كالألماس لا أخاف

أبي، قوة يديك من وضعت لمستقبلي حجر أساس، وعطاياك لم تكن يوماً مجرد أشياء.. كانت حب

\*لمن وقفت بجانب كل فكرة جنونية خطرت لي، ولم تيأس يوماً من الايمان بحلمي مهما بدا مستحيلًا.

أمي، من وهبتي أجنحتي لأطير.. بفضلك أحلامي اليوم حقيقة.. وحلمي الأبدي أن أبقى دائماً "فخرك"

\*النصف الآخر من قلبي.. My First Fan

أخي، كنت دائماً أول من يصفق لي مهما كان إنجازي.. سندي الأول والأخير، ملاذي من كل عاصفة.

\*لمن شاركوا أسعد أيامي وأصعبها..

أفضل فريق دعم في العالم، جاهزون دوماً بجانبني بقطعة شوكولا وقهوة بعد يوم صعب، أو سباق مع الوقت

لإنجاز مهمي.. عائلتي الثانية التي سأختارها دوماً.

نورا، آلاء، هيثم، شعار

لمن أبعدتنا عنهم الحدود والبلدان، ولكن في قلوبنا حاضرون.. نرى أعينكم من حولنا تحميننا.

## المخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع الفروع المصرفية المتنقلة لدى بنك الشام، باعتبارها تجربة مصرفية رائدة تسعى إلى تقديم الخدمات المالية للعملاء في أقرب منطقة جغرافية وتوسيع دائرة الشمول المالي في سورية. تركز الدراسة على تحليل آراء واتجاهات عملاء بنك الشام تجاه فرعه المتنقل "نجمتنا لعندك"، من حيث جودة الخدمات المقدمة، وسهولة الوصول والاستخدام، ومدى رضاهم عن التصميم الداخلي والمظهر الخارجي، إضافة إلى استكشاف مقترحاتهم لتطوير هذه التجربة المصرفية الجديدة.

جاءت هذه الدراسة استجابةً للتحوّلات التي يشهدها القطاع المصرفي في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وسعي البنوك إلى تقديم خدمات أكثر مرونة وقرباً من العملاء، بعيداً عن النماذج التقليدية للفروع الثابتة. وتهدف إلى إبراز دور بنك الشام في تبني الحلول المبتكرة التي تجمع بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني في تقديم الخدمات.

أظهرت النتائج أن العملاء ينظرون بإيجابية إلى مبادرة الفرع المتنقل، لما توفره من سهولة وراحة في إنجاز المعاملات، ولما تعكسه من اهتمام البنك بالوصول إليهم في مواقعهم المختلفة. كما بينت النتائج أن رضا العملاء يرتبط بدرجة كبيرة بجودة تعامل موظفي الفرع المتنقل، وبالبيئة الداخلية التي يشعر فيها العميل بالراحة والخصوصية.

في المقابل، أشارت الدراسة إلى بعض الجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير، مثل توسيع نطاق الخدمات المقدمة داخل الفرع المتنقل، وتحسين التجهيزات التقنية بما يضمن استمرارية العمل بأعلى كفاءة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- توسيع قائمة الخدمات المصرفية المتاحة عبر الفروع المتنقلة.
- تعزيز الجوانب الجمالية والتقنية في تصميم الفروع المتنقلة بما يعكس هوية بنك الشام.
- وضع خطة تشغيل وجدول زيارات ثابت للفروع المتنقلة بهدف ترسيخ الثقة لدى العملاء.
- الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية على مهارات التواصل وخدمة العملاء في البيئة الميدانية.

الفرع المتنقل، بنك الشام، رضا العملاء، جودة الخدمات المصرفية، الشمول المالي، التسويق المصرفي.

### **Abstract**

This study addresses the topic of mobile banking branches at Cham Bank, considering it a pioneering banking experience that seeks to bring financial services closer to customers and expand financial inclusion in Syria.

The research focuses on analyzing the opinions and attitudes of Cham Bank's customers toward its mobile branch, "Najmatna Liandak," in terms of the quality of services provided, ease of access and use, and their satisfaction with the interior design and external appearance, as well as exploring their suggestions for improving this new banking experience.

This study comes in response to the transformations taking place in the banking sector amid rapid technological developments and banks' efforts to provide more flexible and customer-oriented services, beyond traditional models of branches. It aims to highlight Cham Bank's role in adopting innovative solutions that combine technical efficiency with a human-centered approach in service delivery.

The results showed that customers hold a positive perception of the mobile branch initiative, given the ease and convenience it provides in completing transactions and the bank's commitment to reaching out to customers in their various locations. The results also showed that customer satisfaction is strongly related to the quality

of service provided by mobile branch staff and the internal environment in which customers feel comfortable and secure.

On the other hand, the study pointed to some aspects that require further development, such as expanding the range of services provided within the mobile branch and improving technical equipment to ensure continuity of operations at the highest efficiency.

The study concluded with a set of recommendations, most notably:

- Expanding the list of banking services available through mobile branches.
- Enhancing the aesthetic and technical aspects of mobile branch design to reflect the identity of Sham Bank.
- Developing an operational plan and a fixed visit schedule for mobile branches to build customer confidence.
- Investing in training human resources on communication skills and customer service in the field environment.

**Keywords:**

Mobile branch, Sham Bank, customer satisfaction, quality of banking services, financial inclusion, bank marketing.

فهرس المحتويات		
الصفحة	المحتويات	
4	المخلص	
5	Abstract	
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
10	مقدمة	
10	دراسات سابقة	1-1
13	مشكلة الدراسة	2-1
15	أهمية الدراسة	3-1
15	أهداف الدراسة	4-1
16	منهجية الدراسة	5-1
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث		
17	مقدمة	
18	المطلب الأول: تعاريف ومفاهيم أساسية	1-2
19	المطلب الثاني: تاريخ الفروع المصرفية والدور الحالي للفروع في العمل المصرفي	2-2
21	المطلب الثالث: مفهوم الفروع غير التقليدية "الفروع المتنقلة"	3-2
22	المطلب الرابع: أمثلة محلية وعالمية على الفروع المتنقلة	4-2
22	1. بنك سورية الدولي الإسلامي	
23	2. البنك الأهلي المصري	
24	3. بنك الكويت الوطني	
26	4. Kanton Bank	
28	5. PNC Bank –U. S	
31	المطلب الخامس: أهمية الفروع المصرفية المتنقلة	5-2
31	الفرع الأول: أهميتها للعملاء والشمول المالي	
32	الفرع الثاني: المزايا بالنسبة للبنك	
33	المطلب السادس: أنواع الخدمات المقدمة عبر الفروع المتنقلة	6-2
34	المطلب السابع: استراتيجيات تقديم الخدمات في الفروع المتنقلة	7-2
34	الفرع الأول: استراتيجيات استهداف العملاء	
36	الفرع الثاني: استراتيجيات بناء الثقة	
38	الفرع الثالث: استراتيجيات التحفيز على استخدام الخدمة	
39	المطلب الثامن: التكنولوجيا المستخدمة في الفروع المتنقلة	8-2
40	المطلب التاسع: التصميم الداخلي والخارجي للفروع المصرفية المتنقلة ودوره في تعزيز الهوية المؤسسية والجذب التسويقي	9-2
43	المطلب العاشر: التحديات التي تواجه الفروع المصرفية المتنقلة	10-2

43	الفرع الأول: التحديات التقنية	
43	الفرع الثاني: التحديات التنظيمية والقانونية	
44	الفرع الثالث: التحديات التسويقية وثقة العملاء	
45	المطلب الحادي عشر: الفرع المتنقل لبنك الشام "تجمتنا لعندك"	11-2
<b>الفصل الثالث - الإطار العملي للبحث</b>		
51	المقدمة	
51	المطلب الأول: المقابلات المعمقة مع المسؤولين عن الفرع المتنقل "وجهاً لوجه"	1-3
51	الفرع الأول: مقابلة رئيسة قسم شؤون الفروع - السيدة راما شرابي	
53	الفرع الثاني: مقابلة المهندس محمد علي ديب - المصمم الداخلي والخارجي للفرع المتنقل	
54	الفرع الثالث: مقابلة مدير إدارة الخزينة - السيد سامر حناوي	
55	الفرع الرابع: التحليل العام للمقابلات	
56	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية	2-3
56	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث	
56	الفرع الثاني: منهجية البحث	
56	الفرع الثالث: أساليب جمع البيانات	
56	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل	
57	المطلب الثالث: استكشاف ووصف بيانات البحث	3-3
57	الفرع الأول: ثبات أداة البحث (الاستبيان)	
59	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية	
60	المطلب الرابع: الإجابة عن تساؤلات البحث	4-3
<b>الفصل الرابع - النتائج والتوصيات</b>		
78	نتائج تحليل الاستبيان	
83	التوصيات	
86	المراجع	

فهرس الجداول		
صفحة	المحتوى	رقم
29	مقارنة بين تجارب الفروع المتنقلة للبنوك المذكورة	1-2
58	نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث	1-3
59	التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث	2-3
61	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور رضا العملاء عن جودة الخدمات	3-3
63	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل	4-3
67	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارة تلبية احتياجات العملاء المصرفية من خلال الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل	5-3
68	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارة سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل	6-3
71	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور الراحة والخصوصية أثناء التواجد في الفرع المتنقل	7-3
73	المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور التعامل مع الموظفين	8-3
75	نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب متغير الجنس	9-3
76	نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب متغير الموقع الجغرافي	10-3
77	نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)	11-3
83	مقترحات لتطوير الفرع المتنقل	1-4

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي تطوراً متسارعاً نتيجة التحولات التكنولوجية وتغير احتياجات العملاء، مما دفع العديد من البنوك إلى ابتكار أساليب حديثة لتقديم الخدمات المصرفية خارج الفروع التقليدية.

وتُعد الفروع المصرفية المتنقلة إحدى هذه الابتكارات، حيث تهدف إلى إيصال الخدمات المصرفية للعملاء في أماكن تواجههم بسهولة ومرونة، مع تقديم تجربة مصرفية متكاملة تجمع بين جودة الخدمة وسهولة الوصول.

وفي هذا الإطار، أطلق بنك الشام خدمة فرع بنك الشام المتنقل "نجمتنا لعندك"، استجابةً لمتطلبات العملاء، وسعيًا نحو تعزيز انتشاره وتحقيق مستويات أعلى من الشمول المالي، وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء أينما كانوا، إلا أن فاعلية هذه المبادرة لا تقتصر على توفير الخدمات فحسب، بل تتطلب أيضاً تلبية توقعات العملاء من حيث جودة الخدمة، راحة التصميم الداخلي، وجاذبية المظهر الخارجي.

من هنا، تتبع أهمية دراسة آراء واتجاهات عملاء بنك الشام تجاه خدمة فرعه المتنقل "نجمتنا لعندك"، وتحليل مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، وسهولة الاستخدام، والبيئة الداخلية والخارجية للفرع، إضافةً إلى تحديد رغباتهم في تطوير الخدمات.

ويُتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لتحسين تصميم وتجهيز الفروع المتنقلة، وتوسيع نطاق الخدمات بما يتلاءم مع تطلعات العملاء.

### 1-1 دراسات سابقة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للفروع المصرفية المتنقلة في تقديم الخدمات المالية بشكل مرن ومبتكر، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر ما زالت محدودة. ومع ذلك، فإن الدراسات الموجودة تقدم رؤى قيمة تساعد على فهم دور هذه الفروع في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الشمول المالي.

## 1-1-1 دراسات حول الابتكارات المصرفية والفروع المتنقلة:

أبرزت مجموعة من الدراسات الدولية والمحلية أهمية الابتكار في الخدمات المصرفية لتعزيز الوصول المالي وتحقيق الشمول المالي. ففي دراسة أجنبية أجريت على بنك الصين الصناعي والتجاري (ICBC) وسيتي بنك (Chen et al, Yat-Sen Business School, 2020)، أشار الباحثون إلى أن التكنولوجيا المالية (FinTech) مثل الإنترنت عبر الهاتف المحمول والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة تسببت في تحول جذري في نموذج الأعمال المصرفية التقليدية، مما اضطر البنوك لتبني استراتيجيات مبتكرة للتكيف مع هذه التغييرات<sup>1</sup>

ووصف " Stephen Bird "، الرئيس التنفيذي للخدمات المصرفية العالمية للمستهلكين في " Global Consumer Banking at Citigroup"، الوضع الحالي في القطاع المصرفي بأنه "مرحلة انقراض"، حيث إما أن تتكيف البنوك بسرعة وتبني مواقع تنافسية جديدة أو تتلاشى تدريجياً.

كما أظهرت دراسة أخرى لمركز IRIS بجامعة ميريلاند بالتعاون مع مؤسسة بيل وميليندا غيتس (Ghita Nagarajan, 2008) أن الوصول إلى الفئات غير المتعاملة مع البنوك يمكن تعزيزه عبر ابتكارات مثل الفروع المصرفية المتنقلة، التي ظهرت منذ ثمانينيات القرن الماضي باستخدام سيارات مصرفية لتقديم الخدمات في المناطق النائية. ورغم نجاح هذه المبادرات في تقريب الخدمات من العملاء، إلا أن التكاليف التشغيلية العالية حدّت من انتشارها، مما أبرز الحاجة إلى حلول أكثر استدامة وابتكاراً لتوسيع الشمول المالي.<sup>2</sup>

وفي السياق المحلي، اعتمد بنك الكويت الوطني نموذج الفروع المصرفية المتنقلة خلال جائحة كورونا لضمان استمرارية تقديم الخدمات، حيث تم نشر مركبات مجهزة بأحدث الأجهزة المصرفية، بما في ذلك أجهزة السحب والإيداع، وإصدار البطاقات، وإنجاز المعاملات التفاعلية. وأسهم هذا النموذج في وصول البنك إلى العملاء في مواقعهم، خاصة الفئات التي تواجه صعوبة في زيارة الفروع التقليدية، مما يعكس مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة للطوارئ.<sup>3</sup> ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تشغيلية ولوجستية وأمنية مرتبطة بتقديم الخدمات خارج بيئة الفرع التقليدية.

<sup>1</sup> (Zhuming Chen et al., Sun Yat-Sen Business School, 2020).

<sup>2</sup> (Ghita Nagarajan, 2008).

<sup>3</sup> (التقرير السنوي لبنك الكويت الوطني، 2020)

## 1-1-2 الخدمات البنكية وجودة الخدمة:

أظهرت الدراسات المحلية (حركات، 2016؛ العامري، 2013) أن جودة الخدمات البنكية لها أثر مباشر على رضا العملاء وولائهم. فقد تناولت دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري العلاقة بين جودة الخدمات البنكية التقليدية وعن بعد ورضا العملاء، مؤكدة أن تحسين جودة الخدمات وتقديم عروض ملائمة للبيئة المصرفية المعاصرة يزيد من ولاء العملاء ويحقق مستوى رضا مرتفع. كما أكدت الدراسة على أهمية الاستماع الفعال لشكاوى العملاء وتعزيز ثقافة الجودة بين موظفي البنك.<sup>4</sup>

أما فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الإلكترونية، فقد أثبتت دراسة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (على مصطفى-2016) أن جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية وسهولة استخدامها وفائدتها المدركة تؤثر بشكل مباشر على تبني خدمة "الموبايل" المصرفي من قبل العملاء. وقد أكدت الدراسة أن الفروع المصرفية المتنقلة تمثل تطوراً مهماً مقارنة بالصراف الآلي، حيث تقدم مجموعة شاملة من الخدمات بما في ذلك فتح الحسابات والتحويلات المالية، وتسهّل الوصول إلى العملاء في المناطق النائية، مما يدعم الشمول المالي ويقلل التكاليف التشغيلية.<sup>5</sup>

## 1-1-3 الابتكارات الحديثة في الخدمات المالية:

في دراسة حديثة (Copland & Crispe, 2020)، ظهر مفهوم "المحفظة على عجلات (Wallet-on-Wheels) الذي يقترح استخدام السيارات مجهزة بالاتصال الرقمي لإجراء المعاملات المالية بشكل آمن، مستفيداً من تطور بيئة الدفع اللانقدي والتكنولوجيا المتقدمة في المركبات. وقد أظهرت الدراسات أن هذا النموذج

<sup>4</sup> (كاهنة حركات، 2016؛ رشاد نعمان شامع العامري، 2013).

<sup>5</sup> (مضوى موسى على مصطفى-2016-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020).

يوفر حلولاً مبتكرة لتقديم الخدمات المالية، خصوصاً في ظل تحديات الأمن والاحتيايل الإلكتروني، كما يمكن أن يخدم فئات متعددة مثل شركات النقل والأفراد، ويكمل دور الفروع المصرفية المتنقلة التقليدية.<sup>6</sup>

**نتيجة:** بالاستناد إلى الدراسات السابقة المحلية والدولية، يتضح أن الفروع المصرفية المتنقلة تمثل إحدى الحلول الابتكارية لتعزيز الوصول المالي وتحسين تجربة العملاء. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تتعلق بتقييم جودة الخدمات ورضا العملاء في السياق المحلي لبنك الشام، بالإضافة إلى التحديات التشغيلية والأمنية المرتبطة بهذه الفروع. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل تجربة الفروع المصرفية المتنقلة لدى بنك الشام، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء واستدامة الابتكار المصرفي.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الملحوظ في تطوير الخدمات المصرفية وابتكار وسائل جديدة للوصول إلى العملاء، مثل الفروع المصرفية المتنقلة، إلا أن نجاح هذه الخدمات لا يتحقق بمجرد إطلاقها، بل يتوقف على مدى تلبيتها لاحتياجات وتوقعات العملاء، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة أو من حيث تصميم وشكل الفرع المتنقل. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على تجربة بنك الشام بإطلاق مشروع الفرع المتنقل "نجمتنا لعندك" عام 2023، والذي شكّل أول تجربة من نوعها في سورية بهدف إيصال الخدمات المصرفية إلى المناطق التي تفتقد البنية التحتية المصرفية، غير أن هذه التجربة، رغم أهميتها، ما تزال بحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف أبعادها المختلفة، سواء فيما يتعلق بطبيعة الخدمات التي يقدمها الفرع، أو مدى انتشارها الجغرافي، أو مستوى الإقبال عليها منذ انطلاقتها.

كما تبرز الحاجة إلى تحديد التحديات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع، سواء على مستوى التشغيل والإدارة أو من منظور تجربة العميل المباشرة. وفي ظل سعي بنك الشام إلى توسيع انتشاره

<sup>6</sup> (Rebecca Copland & Noël Crispe, 2020).

وتعزيز الشمول المالي عبر هذه المبادرة، تصبح دراسة رضا العملاء وآرائهم خطوة أساسية لتقييم فاعلية التجربة وتطويرها مستقبلاً.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن آراء واتجاهات عملاء بنك الشام تجاه فرعه المتنقل "نجمتنا لعندك"، وتحليل مستوى رضاهم عن الخدمات المقدّمة، وسهولة الوصول إليها، وملاءمة التصميم الداخلي وجاذبية المظهر الخارجي، إضافةً إلى تحديد الجوانب التي تتطلب تطويراً لتحسين جودة الخدمة وتعزيز كفاءة هذه المبادرة في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

وتسعى الدراسة للإجابة عن تساؤلين رئيسيين:

"ما هي آراء واتجاهات عملاء الفرع المتنقل لدى بنك الشام نحو جودة الخدمات المقدمة وتصميم وشكل الفرع المتنقل؟"

"ما مدى رضا عملاء الفرع المتنقل لدى بنك الشام عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلاله؟"

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. إلى أي مدى يشعر العملاء بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة عبر الفرع المتنقل؟
2. ما مدى رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل الخارجي والداخلي؟
3. هل يرى العملاء أن الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل تلبي احتياجاتهم المصرفية بشكل كافٍ؟
4. ما مدى سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل؟
5. ما أهم الخدمات الإضافية التي يرغب العملاء بتوفيرها في الفرع المتنقل؟
6. ما مستوى رضا العملاء عن بيئة الراحة والخصوصية أثناء استخدام خدمات الفرع المتنقل؟
7. ما مدى تأثير التعامل مع موظفي الفرع المتنقل على رضا العملاء واتجاهاتهم؟
8. هل تختلف اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي)؟

### 3-1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من بعدها التطبيقي، حيث توفر نتائج هذه الدراسة معلومات عملية لإدارة بنك الشام من خلال بيانات موثوقة حول مستوى رضا العملاء عن الفرع المتنقل "نجمتنا لعندك"، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة أو من حيث التصميم الداخلي والخارجي للفرع.

كما تسهم النتائج في اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق والتنفيذ، تهدف الى تطوير تصميم وتجهيز الفروع المتنقلة، وتحسين نوعية الخدمات وتوسيع نطاقها بما يتلاءم مع احتياجات العملاء وتطلعاتهم، وبما يعزز تنافسية البنك في تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

### 4-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، وهي:

1. التعرف على آراء واتجاهات عملاء بنك الشام نحو فرعه المتنقل "نجمتنا لعندك".
2. تقييم مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة عبر الفرع المتنقل.
3. تحليل مدى رضا العملاء عن التصميم الداخلي والمظهر الخارجي للفرع المتنقل.
4. استكشاف التحديات والمعوقات التي قد تواجه العملاء أثناء استخدام خدمات الفرع المتنقل.
5. تحديد الاحتياجات والرغبات الإضافية للعملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية المقدمة عبر الفرع المتنقل.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين شكل وتجهيز الفروع المتنقلة، وتطوير مستوى الخدمات بما يتماشى مع متطلبات العملاء وتوقعاتهم.

## 5-1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والنوعي، وجرى تقسيمها إلى مرحلتين بهدف جمع وتحليل البيانات المتعلقة بآراء واتجاهات عملاء بنك الشام نحو خدمات الفرع المتنقل. حيث تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأساليب التي تتيح جمع بيانات شاملة ودقيقة.

### 1-5-1 المرحلة الأولى: المقابلات المعمقة مع المسؤولين عن الفرع المتنقل "وجهاً لوجه":

تم إجراء مقابلات معمقة مع ثلاثة مسؤولين رئيسيين في بنك الشام، وهم:

1. رئيسة قسم شؤون الفروع "السيدة راما شرابي": لتقديم رؤيتها حول الخدمات الإلكترونية المقدمة من خلال الفرع المتنقل، مدى نجاح هذه الخدمات في تلبية احتياجات العملاء، والتحديات التقنية التي قد تواجهها.

2. المسؤول عن التصميم الخارجي والداخلي للفرع المتنقل "المهندس محمد علي ديب": لفهم رؤية التصميم الخارجي للفرع المتنقل، مع التركيز على كيف يؤثر المظهر العام على انطباع العملاء وتفاعلهم مع الخدمة.

3. مدير إدارة الخزينة في بنك الشام "السيد سامر حناوي": لمعرفة كيفية إدارة العمليات المالية ضمن الفرع المتنقل، وكذلك تقييم مستوى الأمان والخصوصية في تقديم الخدمات المصرفية.

الهدف من هذه المرحلة: جمع معلومات معمقة من المسؤولين لتوفير فهم شامل حول استراتيجيات وخطط البنك فيما يتعلق بالخدمات المقدمة من خلال الفرع المتنقل، وكذلك التحديات والفرص المتاحة لتحسين الخدمة.

### المرحلة الثانية: توزيع الاستبانات على العملاء:

تم توزيع استبانات على مجموعة من العملاء الذين استخدموا الخدمات المصرفية عبر الفروع المتنقلة، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة (الاختيارات المحددة) والأسئلة المفتوحة (التي تسمح للعملاء بالتعبير عن آرائهم بشكل أوسع).

## الأسئلة الرئيسية في الاستبانة ستشمل:

- تقييم رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة عبر الفرع المتنقل.
- تقييم التصميم الداخلي والخارجي للفرع المتنقل.
- التحديات التي قد يواجهها العملاء أثناء استخدام الفرع المتنقل.
- الاحتياجات الإضافية التي يرغب العملاء بتوفيرها في الفروع المتنقلة.

**الهدف من هذه المرحلة:** جمع بيانات كمية (إحصائية) حول رضا العملاء، من خلال أسئلة موجهة تتيح تحديد مدى توافق الخدمات مع توقعاتهم واحتياجاتهم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### مقدمة:

شهد القطاع المصرفي خلال العقود الأخيرة تحولات كبيرة في طبيعة عمله ووسائل تواصله مع العملاء، فبعد أن كانت الفروع التقليدية هي الوسيلة الأساسية والوحيدة لتقديم الخدمات المصرفية، بدأت المصارف تبحث عن أساليب أكثر مرونة وحداثة تتيح لها الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، خاصة في ظل التطور التقني المتسارع وتزايد متطلباتهم.

ومن هنا برز مفهوم "الفروع المصرفية المتنقلة" كأحد الحلول المبتكرة التي تجمع بين سهولة الحركة وشمول الخدمة، لتصل إلى المناطق التي تفتقر إلى البنية المصرفية التقليدية وتمنح الأفراد فرصة الاستفادة من الخدمات المالية دون عناء الانتقال أو الانتظار لمدة طويلة.

تتناول هذه الدراسة في هذا الإطار الجوانب النظرية المرتبطة بالفروع المصرفية التقليدية وغير التقليدية، مع التركيز على نشأة الفروع المتنقلة وتطورها عالمياً ومحلياً، وأهدافها في تعزيز الشمول المالي وتحقيق العدالة

في الوصول إلى الخدمات. كما سيتم التطرق إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الفروع، والأساليب التي تعتمد عليها البنوك في تشغيلها وضمّان فعاليتها، إضافة إلى دور التصميم الداخلي والخارجي في تشكيل تجربة العميل وبناء صورة إيجابية عن المصرف.

ولا يمكن إغفال التحديات التي قد تواجه هذه التجارب الجديدة، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو تسويقية، والتي تفرض على المصارف البحث المستمر عن حلول مبتكرة تضمن استدامة المشروع وتحافظ في الوقت ذاته على جودة الخدمة وثقة العملاء.

حيث سيشكل هذا الإطار النظري خلفية معرفية تساعد على فهم الواقع العملي لتجربة بنك الشام في إطلاق فرعه المنتقل، وتضع الأساس لتحليل آراء العملاء واتجاهاتهم تجاه هذه الخدمة.

## 2-1 تعاريف ومفاهيم أساسية

تعريف الفروع المصرفية التقليدية:

شبكة الفروع عبارة عن مجموعة من فروع البنوك الموجودة في أجزاء مختلفة من المدينة أو الولاية أو البلد. هذه الفروع مسؤولة عن تقديم الخدمات المالية للعملاء، كما توفر مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك الودائع والقروض والمنتجات المالية.

يتمثل دور شبكة الفروع في الخدمات المصرفية بتزويد العملاء بإمكانية الوصول إلى الخدمات المالية، وهذا مهم بشكل خاص في المناطق التي يتوافر فيها عدد قليل من البنوك أو المؤسسات المالية، حيث يمكن أن تساعد شبكة الفروع القوية في زيادة الشمول المالي وضمّان حصول الجميع على الخدمات المالية.

وتتمتع شبكة الفروع القوية بالعديد من الفوائد لكل من البنوك والعملاء. بالنسبة للبنوك، يمكن أن يساعد ذلك على زيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، فمن الأرجح أن يبقى العملاء مع البنك الذي لديه شبكة فروع قوية، لأنها توفر لهم الراحة وسهولة الوصول إلى الخدمات المالية.

أما بالنسبة للعملاء، يمكن لشبكة الفروع القوية أن توفر لهم الشعور بالأمان حيث يمكنهم دائماً زيارة أحد الفروع إذا كانت لديهم أي أسئلة أو مخاوف بشأن حساباتهم. كما أنه يوفر لهم إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية التي ربما لم يتمكنوا من الوصول إليها بطريقة أخرى<sup>7</sup>.

## 2-2 تاريخ الفروع المصرفية والدور الحالي للفروع في العمل المصرفي:

### البدايات والتوسع العالمي:

يعد بنك باركليز "Barclays Bank" في المملكة المتحدة من بين أول البنوك التي أنشأت فروعاً بشكل منظم خلال القرن السابع عشر. بدأ البنك كشركة مصرفية ذهبية أسسها "جون فريم" و"توماس جولد" في عام 1690، وفي عام 1736 أصبح "جيمس باركلي" شريكاً في البنك، مما جعل الناس يطلقون على البنك اسم "باركليز" في أوائل القرن العشرين، بدأ البنك بتوسيع أعماله بالاستحواذ على بنوك انجليزية أصغر منه واستمر بذلك حتى يومنا هذا.<sup>8</sup>

### انتشار الفروع المصرفية في الولايات المتحدة:

شهد النظام المصرفي الأمريكي في التسعينيات تحولات كبيرة نتيجة صدور قانون كفاءة البنوك والفروع بين الولايات "Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act of 1994" الذي سمح للبنوك ذات رأس المال الجيد بالاستحواذ على فروع أو فتح فروع جديدة في أي مكان في الولايات المتحدة، بما في ذلك خارج ولاياتها الأصلية وقد أصدرت معظم الولايات بالفعل قوانين تتيح الفروع بين الولايات بعدما كان ذلك ممنوعاً أو مقيداً بشدة قبل 1994. مما ساهم في زيادة انتشار الفروع على المستوى الوطني وتعزيز قدرة البنوك على المنافسة.

<sup>7</sup> الموقع الرسمي لشركة فاستر كابيتال: <https://fastercapital.com>

شبكة الفروع: قوة شبكة الفروع القوية في الخدمات المصرفية | FasterCapital -

<sup>8</sup> ينكي | من بينهم "باركليز" قائمة أقدم 7 بنوك لاتزال تعمل حتى الآن

وفي عام 1999، أقر الكونغرس الأمريكي قانوناً آخر مهماً هو قانون "Gramm–Leach–Bliley Act" الذي ألغى الفصل بين الأنشطة المصرفية التجارية والاستثمارية الذي كان مفروضاً منذ ثلاثينيات القرن الماضي بموجب قانون "Glass–Steagall Act". وأتاح هذا التغيير للبنوك أن تقدم خدمات مصرفية واستثمارية وتأمينية تحت مظلة مؤسسية واحدة، مما أدى إلى نمو هائل في عدد الفروع وانتشارها في جميع أنحاء الولايات المتحدة.

### مرحلة التوحيد بعد الأزمة المالية 2008-2009:

رغم التوسع الكبير، شهد القصاص المصرفي مرحلة من التوحيد والاندماج بعد الأزمة المالية العالمية (2008-2009)، إذ اندمجت العديد من المؤسسات الصغيرة أو خرجت من السوق. وأصبح المشهد المصرفي الأمريكي يهيمن عليه عدد محدود من البنوك الكبرى، يُشار إليها غالباً باسم "الأربعة الكبار: (The Big Four) "

JPMorgan Chase & Co - Bank of America- Wells Fargo -Citibank

وبذلك، تحوّل النظام المصرفي الأمريكي من شبكة واسعة من البنوك المحلية المستقلة إلى سوق تسيطر عليه مؤسسات ضخمة ذات انتشار وطني ودولي.

### أهمية الفروع المصرفية للعملاء:

وقد ساهمت الفروع المصرفية في جعل الخدمات المصرفية أكثر سهولة وراحة للعملاء، حيث يقدم كل فرع نفس الخدمات التي يقدمها الفرع الرئيسي، وعلى الرغم من أن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تزداد شعبية وتعتبر أكثر راحة لمعظم الناس، إلا أن الفروع المصرفية توفر اتصالاً إنسانياً لا يمكن تكراره عبر الإنترنت، بغض النظر عن قدرة الزبون على سحب النقود، والحصول على نصائح مالية، وتوفير مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات. وتمثل هذه الفروع، إلى جانب الخدمات الإلكترونية، قاعدة متكاملة بتقديم خدمات مصرفية شاملة ومرنة للعملاء.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> فروع البنوك: التعريف، المزايا، مقارنة مع البنوك الفردية | عرفني

## 2-3 مفهوم الفروع غير التقليدية "الفروع المتنقلة":

تعريف الفروع المتنقلة: الفرع المتنقل هو وحدة مصرفية متحركة تُستخدم لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء في مواقع متعددة، دون الحاجة إلى وجود فرع ثابت ويتم تشغيل هذه الفروع باستخدام مركبات مجهزة بالكامل لتوفير خدمات مصرفية تشمل السحب والإيداع، فتح الحسابات، واستشارات العملاء، ووفقاً لتقرير صادر عن البنك الأهلي المصري، يُعرف الفرع المتنقل بأنه "وحدة مصرفية متنقلة تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في أماكن مختلفة، خاصة في المناطق التي تفتقر إلى فروع ثابتة"<sup>10</sup>



كما تُعرف الهيئة الفيدرالية للتأمين على الودائع (FDIC) الفرع المتنقل بأنه: خدمة، بخلاف خدمة المراسلة، ليس لها موقع دائم واحد وتستخدم مركبة تنتقل إلى مواقع مختلفة لتمكين الجمهور من إجراء الأعمال المصرفية، وقد تخدم هذه الوحدة مواقع محددة وفق جدول زمني منتظم، أو مناطق معينة بأوقات ومواقع متغيرة، بما يتيح

<sup>10</sup> تعرّف على خدمات الفرع المتنقل من البنك الأهلي المصري

للبنك الوصول إلى العملاء في المناطق قليلة الكثافة السكانية أو المجتمعات الخاصة مثل مجتمعات المتقاعدين<sup>11</sup>

## 2-4 أمثلة محلية وعالمية على الفروع المتنقلة:

### • بنك سورية الدولي الإسلامي:

بنك سورية الدولي الإسلامي، الذي تأسس في عام 2007 ويقع مقره في دمشق، هو مؤسسة مصرفية سورية تقدم خدماتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. يُعد من أبرز البنوك الخاصة في سوريا، حيث يمتلك أكثر من 31 فرعاً ومكتباً منتشرة في مختلف المناطق السورية.

في إطار سعيه لتعزيز الشمول المالي وتوفير الخدمات المصرفية بسهولة وراحة للعملاء في جميع أنحاء سوريا، أطلق بنك سورية الدولي الإسلامي خدمة "بنك جوال"، وهي خدمة المكتب المصرفي المتنقل. تتيح هذه الخدمة للعملاء فتح كافة أنواع الحسابات الفردية، إيداع الأموال، إصدار البطاقات المصرفية، الاشتراك في التطبيقات والخدمات المصرفية الإلكترونية، بالإضافة إلى خدمة الصراف الآلي. يتميز "بنك جوال" بتصميم داخلي يتسع لثلاثة موظفين ذوي صلاحيات كاملة، مما يضمن تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة واحترافية.

وفقاً لتصريحات السيد بشار الست، الرئيس التنفيذي للبنك، فإن "بنك جوال" يمثل خطوة نحو تحقيق رؤية البنك في تعزيز الشمول المالي وتوفير الخدمات المصرفية لجميع أفراد المجتمع، مع التركيز على السهولة والأمان في إجراءات التعامل المصرفي.

<sup>11</sup> Establish a Domestic Branch (PDF)- Section 7-  
[Applications Procedures Manual | FDIC.gov](https://www.fdic.gov/applications-procedures-manual/)

تتوفر خدمة "بنك جوال" وفق برنامج ومواعيد ومواقع محددة، مما يعكس التزام بنك سورية الدولي الإسلامي بتوفير خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات العملاء<sup>12</sup>.



#### • البنك الأهلي المصري:

يُعدّ الفرع المتنقل للبنك الأهلي المصري تجربة رائدة في تعزيز الشمول المالي من خلال الوصول إلى العملاء في مختلف المواقع، مع التركيز على جعل العميل محور العملية المصرفية.<sup>13</sup>

يوفر الفرع خدمات أساسية مثل تغيير العملات، السحب والإيداع، سداد الفواتير والتبرعات، إضافةً إلى التحويل اللحظي. وقد أولى البنك اهتماماً خاصاً بذوي الهمم عبر تجهيزات مخصصة للكراسي المتحركة، وخدمات صوتية للمكفوفين وضعاف البصر، بما يعكس بعد إنساني واضح في التصميم.

<sup>12</sup> "بنك جوال" بنك سورية الدولي الإسلامي يطلق خدمة المكتب المصرفي المتنقل

<sup>13</sup> بنكي | البنك الأهلي المصري ينشر سيارات الصراف الآلي المتنقلة بمحافظة مصر

من الناحية التقنية، جرى توصيف المركبة وفق معايير الهيئة العامة للتصنيع، حيث جُهزت بوسائل اتصال، وتكييف مناسب، ونظام إنترنت لاسلكي مع وحدة ستالايت لضمان استمرارية الخدمة.

كما تتضمن السيارة أماكن مهيأة لاستقبال العملاء، وأجهزة صراف آلي تعمل من الخارج، مع نظام كهربائي مستقل عبر مولدات، وحلول للحماية من الحرائق والسرقة. وإلى جانب ذلك، وُضعت ترتيبات للراحة مثل مقاعد قابلة للطي، ومظلات جانبية، ونظام انتظار متكامل. تكتمل المنظومة بوجود كاميرات مراقبة وأنظمة صوتية للتواصل مع العملاء، بما يجعل الفرع المتنقل نموذجًا متكاملًا يجمع بين الجانب الخدمي والإنساني والتقني لدعم خطط التنمية المصرفية<sup>14</sup>.



#### • بنك الكويت الوطني:

يعتمد البنك على هوية بصرية واضحة تتمثل في استخدام اللونين الأزرق والأبيض، الأمر الذي يعكس الثقة والاستقرار ويعزز من صورة البنك لدى العملاء. كما يولي اهتمامًا كبيرًا لتسهيل تجربة العميل، حيث تم تصميم ماكينة الصراف الآلي في واجهة المركبة بشكل مباشر، مما يتيح وصول العملاء بسرعة وسهولة دون الحاجة لدخول الفرع التقليدي. وتعكس الرسالة التسويقية المختصرة والواضحة، المتمثلة في عبارة "فرعك عند باب بيتك"، مفهوم القرب من العميل وإتاحته للخدمات المصرفية بطريقة سهلة وميسرة.

<sup>14</sup> (MCV 240) الهيئة العربية للتصنيع | فرع بنك ومصرف آلي متنقل خاص على سيارة ميني باص مرسيدس

يسعى تصميم الفرع المتنقل إلى تعزيز الجانب الإنساني من خلال توفير بيئة مريحة تشعر العملاء بالراحة والطمأنينة، وتعكس توجه البنك نحو تسهيل حياة الناس بدل إلزامهم بالتنقل لمسافات طويلة. كما يبرز اختيار خلفية منزلية في تصميم اعلان الفرع رسالة واضحة بأن هذه الخدمة تستهدف المجتمعات السكنية بشكل أساسي، وليس فقط المناطق التجارية، ما يعكس فهم البنك لاحتياجات العملاء في حياتهم اليومية.

ويتميز الفرع المتنقل بالمرونة، فهو صغير نسبياً ويسهل التنقل بين الأحياء المختلفة، مما يسمح للبنك بالوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء في مختلف المواقع. إضافةً إلى ذلك، يتضمن التصميم شاشة اتصال مرئي، ما يضمن استمرار تجربة التفاعل المباشر مع موظفي البنك، والحفاظ على العنصر البشري في تقديم الخدمات، على الرغم من كون الفرع متنقلاً.

وفي إطار المسؤولية الاجتماعية، يحرص البنك على دعم العاملين في الصفوف الأمامية، مثل رجال الداخلية، عبر تقديم خدماته المصرفية لهم أينما كانوا، مما يعزز روح التعاون ويعكس تقدير البنك لجهودهم ودورهم الحيوي في المجتمع. وتؤكد هذه المبادرة التزام البنك بتقديم خدمة مصرفية قريبة من الناس، تجمع بين الجانب التكنولوجي والبعد الإنساني، وتوضح قدرة الفروع المتنقلة على تقديم تجربة مصرفية متكاملة تلبي الاحتياجات العملية والعاطفية للعملاء على حد سواء.<sup>15</sup>



<sup>15</sup> NBK | Mobile Branch

## • Kantonal Bank

يُعدّ بنك "BLKB" "Basellandschaftliche Kantonalbank" وهو أحد البنوك الكانتونية الأربعة والعشرين في سويسرا، مثالاً بارزاً على ابتكار نموذج "المصرف المتنقل". فقد اعتمد البنك منذ عام 2008 على مقطورات مجهزة لتقديم الخدمات المصرفية في المناطق التي تقتقر إلى فروع ثابتة، ما أتاح له الوصول إلى عملاء في بلدات صغيرة وأرياف معزولة<sup>16</sup>.

تميزت هذه المقطورات بتجهيزها بنظامي صراف آلي وتفاعلي (ATM/ITM) مدمجين في هيكلها الخارجي، إضافةً إلى مساحة داخلية تضم مكتب استقبال، منطقة جلوس، وغرفة خاصة للمحادثات السرية، وهو ما وفر مزيجاً بين الخدمات التقنية والبعد الإنساني للعلاقة المصرفية<sup>17</sup>.

أهمية التجربة لا تكمن فقط في الجانب العملي لتسهيل المعاملات، بل أيضاً في بعدها الاجتماعي؛ إذ شكّل وجود المصرف المتنقل رمزاً للالتزام البنك بتقليص الفجوة الجغرافية في الوصول إلى الخدمات المالية. ومع ذلك، ورغم نجاح التجربة لسنوات، أعلن البنك عن إنهاء الخدمة في يناير 2023، مبرراً القرار بانخفاض الاستخدام، وباعتبارات تتعلق بالاستدامة والسلامة<sup>18</sup>.

تمثل هذه الحالة مثالاً حياً على التوازن بين الابتكار التكنولوجي، الالتزام المجتمعي، والتكيف مع التحولات الرقمية، ما يجعلها دراسة قيّمة في سياق البحث حول مستقبل الفروع المتنقلة.

يُظهر التصميم الخارجي للفرع المصرفي المتنقل الخاص ببنك "Basellandschaftliche Kantonalbank" تركيزاً واضحاً على البعد الوظيفي والعملية أكثر من التركيز على الجوانب الجمالية. فالهوية البصرية للبنك مُعززة من خلال الاستخدام المتوازن للونين الأبيض والبرتقالي، إلى جانب بروز شعار المؤسسي بشكل يسهل معه التعرف على العلامة التجارية من مسافات بعيدة. كما أن إدماج أجهزة الصراف الآلي والتفاعلي (ATM/ITM) على جانب المقطورة يوفر مستوى عالٍ من الكفاءة في الخدمة، حيث يتيح

<sup>16</sup> [Gallery: 14 Eye-Catching Mobile Bank Branches – The Financial Brand](#)

<sup>17</sup> [Gallery: 14 Eye-Catching Mobile Bank Branches – The Financial Brand](#)

<sup>18</sup> [Die BLKB nimmt ihre mobile Bank von der Piste | MoneyToday](#)

للمتعاملين إجراء معاملاتهم بسرعة من دون الحاجة إلى الدخول، وهو ما يُعدّ ميزة إضافية لفئات معينة مثل كبار السن.

أما من ناحية إمكانية الوصول، فقد جرى تصميم المدخل بارتفاع منخفض يتطلب درجة واحدة فقط للصعود، مما يجعله أكثر ملاءمة مقارنةً بعدد من النماذج المماثلة ذات المداخل المرتفعة. ويُعكس الهيكل الخارجي المستطيل والبسيط فلسفة تصميمية تضع "الخدمة" في المقام الأول بدلاً من المظاهر الشكلية. كما أنّ وجود نوافذ علوية صغيرة يساهم في الحدّ من الإحساس بالانغلاق، ويضفي طابعاً أكثر ودّيّة على التجربة المصرفية. ويكتمل هذا التصور من خلال تكامل ألوان المقطورة مع مركبة السحب (Pick-up) التابعة للبنك، بما يعزز الانطباع بأنها وحدة متقلة متكاملة وليست مجرد مقطورة معزولة.

ونجد أن التصميم الخارجي لهذا الفرع المتقلّ يقدم نموذجاً عملياً وواضحاً وسهل الاستخدام، وهو ما يتماشى مع الغاية الأساسية من مثل هذه المبادرات: تقريب الخدمات المصرفية إلى المتعاملين أينما كانوا.



- **PNC Bank – U. S:**

منذ عام 2020، شرع بنك PNC في تنفيذ برنامج الفروع المتنقلة كجزء من جهوده لتعزيز الشمول المالي ودعم المجتمعات ذات الدخل المنخفض إلى المتوسط، وترميم الثقة بين السكان غير المتعاملين مع البنوك. يحمل الأسطول وحدات بطول 30 و40 قدماً، إضافة إلى شاحنات صغيرة مزودة بصرفات آلية ATM، وتقوم هذه الوحدات بتقديم عدد كبير من الخدمات المصرفية التقليدية مثل فتح الحسابات، طلب القروض، إصدار البطاقات أو استبدالها، والتعامل مع استفسارات العملاء، على مقربة من المجتمع المحلي دون أن يضطر العميل إلى زيارة فرع ثابت .

كما يقوم PNC باستخدام هذه الفروع المتنقلة كمركز للتثقيف المالي والمساعدة المجتمعية: فهي تُنفذ ورشاً للتوعية حول الأساسيات المصرفية، تقارير الائتمان وإدارة الأموال، وتُقدّم النصائح حول التمويل العقاري وذلك بالشراكة مع منظمات محلية .

أطلق المشروع في شيكاغو أولاً ثم توسّع إلى مدن مثل ديترويت وبالتيمور ودالاس وأتلانتا وهيوستن؛ تحديد مواعيد منتظمة للفروع المتنقلة في أحياء معيّنة يساعد على بناء علاقة ثقة وتفاعل مستدام مع السكان .

الميزة الإنسانية في التجربة تكمن في قرب البنك من الناس: في استخدام لغات سكان المناطق (مثل الإسبانية أو العربية) وتوظيف موظفين من داخل المجتمعات المحلية، مما يجعل الخدمة ليس فقط عملية، بل يشعر بها الناس أنها لخدمتهم وبقرّبهم.

يتميّز التصميم الخارجي للفرع المتنقل التابع لبنك PNC (الولايات المتحدة) بطابع عصري يوازن بين الجاذبية البصرية والوظيفية العملية، مما يعكس نهج البنك في تعزيز حضوره المجتمعي. إذ تُبرز الألوان المتباينة (البرتقالي والأزرق) هوية بصرية واضحة ولافتة للانتباه، ما يساهم في ترسيخ صورة العلامة التجارية ضمن الفضاء العام. كما أن إدراج عناصر عملية مثل المظلة الكبيرة يوفر بيئة مريحة للعملاء، خصوصاً في الفعاليات الخارجية أو في المناطق ذات الظروف المناخية الحادة، في حين يعزّز تصميم السلالم الواضحة والأمنة من سهولة الوصول وشمولية الاستخدام. إضافة إلى ذلك، تُضفي الرسائل الترحيبية على واجهة الشاحنة

بعداً إنسانياً يعكس التزام البنك ببناء علاقة قريبة وداعمة مع المجتمع. إن هذا الدمج بين البعد الجمالي والوظيفي يُحوّل الفرع المتقلّب إلى نموذج متكامل لفرع مصرفي مصغّر متنقل، بما ينسجم مع فلسفة البنك في الابتكار وتقديم الخدمات المصرفية بطريقة مرنة ومباشرة<sup>19</sup>.



جدول (1-2): مقارنة بين تجارب الفروع المتنقلة للبنوك المذكورة

ملاحظات إضافية	تصميم الفرع المتنقل	الجانب التقني	البعد الإنساني /الاجتماعي	الخدمات المقدمة	البلد	البنك
تركيز على الشمول المالي في مختلف أنحاء سوريا	داخلي عملي ومريح، التركيز على كفاءة الخدمة	تصميم داخلي يتسع لـ3 موظفين ذوي صلاحيات كاملة	سهولة الوصول، التعامل المباشر مع الموظفين، الالتزام بالمواعيد	فتح الحسابات، إيداع الأموال، إصدار البطاقات، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الصراف الآلي	سوريا	بنك سورية الدولي الإسلامي

<sup>19</sup> Mobile Branches Provide Better Banking Access, Promote Economic Empowerment | PNC Insights

البنك الأهلي المصري	مصر	السحب والإيداع، التحويل اللحظي، دفع الفواتير، التبرعات	تجهيزات لذوي الهمم، خدمات صوتية للمكفوفين، بيئة مريحة للعملاء	اتصالات متقدمة، إنترنت لاسلكي، مولد كهربائي،	مقصورة واسعة لاستقبال العملاء، أجهزة صراف خارجي، مقاعد	يجمع بين الجانب التقني والإنساني
بنك الكويت الوطني	الكويت	فتح الحسابات، الصراف الآلي،	التركيز على راحة العملاء، الوصول إلى المجتمعات السكنية، دعم العاملين في الصفوف الأمامية	اتصال مرئي مع الموظفين، أجهزة صراف مباشرة من الخارج	صغير الحجم، سهل التنقل، شاشة اتصال مرئي	شعار "فرعك عند باب بيتك" يعكس القرب من العميل
<b>Kanto nal Bank</b>	سويسرا	فتح الحسابات، الصراف الآلي والتفاعلي، مساحة استقبال، غرفة محادثات سرية	التوازن بين الخدمة التقنية والبعد الاجتماعي، سهولة الوصول، بيئة ودية	أجهزة ATM/ITM مدمجة، سهولة الصعود للمدخل، تصميم وظيفي	مقطورة مجهزة بالكامل، تصميم بسيط ومستطيل، نوافذ علوية صغيرة	أُوقفت الخدمة في 2023 بسبب انخفاض الاستخدام واعتبارات الاستدامة
PNC Bank	الولايات المتحدة	فتح الحسابات، إصدار البطاقات، القروض، التتقيف	استخدام لغات السكان المحليين، موظفون من	تصميم عملي وعصري،	وحدات متنقلة بطول 30-	--

	40 قداماً، شاحنات صغيرة، دمج البعد الجمالي والوظيفي	مظلة كبيرة، سهولة الوصول، صرافات آلية داخل الشاحنات	المجتمع، قرب البنك من الناس	المالي، استشارات التمويل العقاري		
--	--	--	--------------------------------	-------------------------------------	--	--

## 2-5 أهمية الفروع المصرفية المتنقلة:

تلعب الفروع المصرفية المتنقلة دور حيوي في تسهيل الحياة اليومية للناس، خاصة أولئك الذين يعيشون في مناطق يصعب فيها الوصول إلى البنوك التقليدية. فمثلاً كبار السن الذين قد يجدون صعوبة في التنقل لمسافات طويلة، أو الأشخاص الذين يعيشون في قرى نائية فبالنسبة لهم لا تعد هذه الفروع مجرد خدمة مصرفية، بل هي شريان حياة يضمن لهم الحصول على احتياجاتهم المالية الأساسية بسهولة.

### • أهميتها للعملاء والشمول المالي

إمكانية إجراء المعاملات المصرفية الأساسية - مثل الإيداع، والسحب، وتحويل الأموال، والاستفسار عن الرصيد - أمام المنزل أو في القرى، هذا أهم ما تؤمنه الفروع المتنقلة، فهي تجلب البنك إلى العملاء، وليس العكس، وهذا النهج يقلل من الوقت والجهد والتكاليف التي قد يتكبدها الأفراد للوصول إلى الخدمات المالية.

من خلال تسهيل هذه المعاملات، تساهم هذه الفروع في تعزيز الشمول المالي، وهو هدف أساسي للعديد من الدول. فكلما زاد عدد الأفراد الذين يمكنهم الوصول إلى الخدمات المصرفية، زادت فرصهم في إدارة أموالهم بفعالية، والادخار للمستقبل، والاستفادة من القروض الصغيرة لبدء مشاريعهم الخاصة.

## • المزايا بالنسبة للبنك

من وجهة نظر البنك، تعد الفروع المتنقلة استراتيجية ذكية وفعالة لتوسيع نطاق أعماله. بدلاً من الاستثمار في بناء فرع ثابت قد لا يكون مجدياً اقتصادياً في بعض المناطق، يمكن للبنك استخدام الفروع المتنقلة لتقديم خدماته بشكل مرن ومُجدٍ. هذا يسمح له بالوصول إلى شرائح جديدة من العملاء في أماكن جغرافية مختلفة.

كما وجود الفروع المتنقلة يعزز من صورة البنك كشريك مجتمعي يهتم باحتياجات عملائه، ويلتزم بتقديم حلول مبتكرة. هذا الالتزام لا يزيد فقط من ولاء العملاء الحاليين، بل يجذب عملاء جددًا يبحثون عن بنك يجمع بين الحداثة والقرب من احتياجاتهم اليومية.

بالإضافة إلى كون الفرع المتنقل علامة تجارية مميزة من نوع مختلف. بصفته لوحة إعلانية متحركة فمثلاً قام Comerica Bank بتصميم الفرع المتنقل في الأصل لوظيفتين منفصلتين، ويجمع تصميمه النهائي بين ميزتي "فرع في الموقع" و"العلامة التجارية في جولة" في تجربة جوال واحدة. يُمكن "فرع في الموقع - The Branch On Location" شركة كوميرিকা من نشر خدمة رائدة في هذا المجال عبر جهاز BankerConnect ITM. أما "العلامة التجارية في جولة - The Brand On Tour" فركز بشكل أكبر على إيصال العلامة التجارية إلى المجتمعات المحلية - دعماً للرعايات الرياضية واستضافة فعاليات مجتمعية أو تعليمية، فبالرغم من صغر حجمه، يضم الفرع المتنقل مناطق تجربة مميزة "ال جذب، والترحيب، والتفاعل، والتعامل، والاستشارة" ويضم مساحة استشارات خاصة صغيرة، وضيافة داخلية، ووظائف خلفية.<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Comerica Bank: Banking on the Go | Adrenaline

## 2-6 أنواع الخدمات المقدمة عبر الفروع المتنقلة:

تسعى الفروع المصرفية المتنقلة إلى تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء في المناطق التي تفتقر إلى فروع مصرفية ثابتة. تتنوع هذه الخدمات لتشمل:

### • الخدمات المالية الأساسية

تشمل هذه الخدمات العمليات المصرفية اليومية التي يحتاجها العملاء بشكل مستمر، مثل:

فتح الحسابات: تُمكن الفروع المتنقلة العملاء من فتح حسابات جديدة، سواء كانت حسابات توفير أو حسابات جارية، مما يسهل عليهم الوصول إلى الخدمات المصرفية الأساسية.

السحب والإيداع: تتيح الفروع المتنقلة للعملاء إجراء عمليات السحب والإيداع النقدي، مما يوفر لهم مرونة في إدارة أموالهم دون الحاجة لزيارة الفروع الثابتة.

إصدار الشيكات وبطاقات الخصم المباشر: تقدم الفروع المتنقلة خدمات إصدار الشيكات وبطاقات الخصم المباشر، مما يسهل على العملاء إجراء المعاملات المالية اليومية.

بعض البنوك تقدم خدماتها المصرفية عن طريق الفروع المتنقلة بطريقة ذاتية ومنها الفرع المتنقل من البنك الأهلي المصري حيث يقدم خدمات ذاتية كإصدار فوري لبطاقات الخصم (للعلاء الجدد)، طباعه كشف الحساب، إصدار بطاقات الدفع المقدم، اشتراك في خدمة الأهلي نت، الاشتراك في الأهلي فون كاش، شراء واسترداد الشهادات، فتح الحساب للعملاء الجدد والقائمين، إصدار تعليمات مستديمة للبطاقات وغيرها

الكثير. 21



تعرف على خدمات الفرع المتنقل من البنك الأهلي المصري 21

## • الخدمات المالية المتقدمة:

تسعى الفروع المتنقلة إلى تقديم خدمات مالية متقدمة تلبي احتياجات العملاء المتنوعة، مثل: التمويل الشخصي والقروض: تتيح الفروع المتنقلة للعملاء التقديم للحصول على قروض شخصية أو تمويلات، مما يساعدهم في تلبية احتياجاتهم المالية المختلفة. الاستشارات المالية: توفر الفروع المتنقلة خدمات الاستشارات المالية للعملاء، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مالية مستنيرة تتناسب مع احتياجاتهم وأهدافهم.

## • الخدمات الرقمية المساندة:

تسعى الفروع المتنقلة إلى تقديم خدمات رقمية تسهم في تسهيل المعاملات المالية للعملاء، مثل: الدفع الإلكتروني: تتيح الفروع المتنقلة للعملاء إجراء عمليات الدفع الإلكتروني، مما يسهل عليهم تسديد الفواتير والمعاملات المالية الأخرى. التحويلات المالية: تقدم الفروع المتنقلة خدمات التحويلات المالية، سواء كانت محلية أو دولية، مما يسهل على العملاء إرسال واستلام الأموال. إدارة الحسابات عبر التطبيقات: توفر الفروع المتنقلة للعملاء إمكانية إدارة حساباتهم المصرفية عبر التطبيقات المحمولة، مما يتيح لهم متابعة أرصدهم وإجراء المعاملات المالية بسهولة.

## 2-7 استراتيجيات تقديم الخدمات في الفروع المتنقلة:

### • استراتيجيات استهداف العملاء:

تعتمد الفروع المصرفية المتنقلة على استراتيجيات دقيقة لاستهداف العملاء، بهدف إيصال الخدمات المالية إلى الفئات والمناطق التي لا تصلها الفروع التقليدية. تبدأ هذه العملية بدراسة شاملة للبيئة الجغرافية والديموغرافية، حيث يتم تحليل مواقع التجمعات السكانية، وطبيعة الأنشطة الاقتصادية السائدة، ومستوى توفر

الخدمات البنكية في تلك المناطق. ويساعد هذا التحليل على تحديد المواقع التي تمثل فرصاً حقيقية للتوسع، مثل القرى الزراعية أو الأسواق البعيدة عن مراكز المدينة.

بعد تحديد المناطق المستهدفة، يجري التركيز على فئات بعينها، مثل المزارعين وأصحاب الأعمال الصغيرة الذين يحتاجون إلى تمويل موسمي، أو العاملين في القطاعات غير الرسمية ممن لا يملكون حسابات مصرفية، إضافة إلى الفئات المهمشة التي غالباً ما تواجه صعوبة في الوصول إلى القروض أو خدمات الادخار.

ولا يقتصر الاستهداف على تحديد العملاء فقط، بل يشمل أيضاً تكييف المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم الواقعية. على سبيل المثال، يمكن تقديم قروض صغيرة بفترات سداد مرنة تتماشى مع مواسم الحصاد، أو حسابات توفير برسوم منخفضة لجذب العملاء الجدد، إضافة إلى خدمات تحويل الأموال التي تلبي احتياجات العاملين المهاجرين وأسرهم.

كما تلعب قنوات التواصل المحلية دوراً محورياً في نجاح الاستهداف، إذ يساهم التعاون مع الجمعيات التعاونية والتطوعية، والمجالس القروية في بناء الثقة والترويج للخدمات. وفي بعض الحالات، يتم استغلال الأسواق الأسبوعية أو الإذاعات المحلية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين المحتملين.

وتجدر الإشارة إلى تجربة بنك Opportunity International Bank في مالوي، الذي اعتمد سيارة مصرفية متنقلة تزور القرى وفق جدول محدد، ما مكّن سكان المناطق النائية من الحصول على خدمات بنكية كاملة كانوا يقطعون عشرات الكيلومترات للوصول إليها في السابق.

وقد صممت IRIS، بالتعاون مع OIBM، حملة إعلامية مكثفة لنشر المعلومات حول OIBM وزيادة انتشارها. بين أبريل 2008 وديسمبر 2010، زار مساعدو الترويج الميدانيون القرى، وتواصلوا مع العملاء المحتملين، ونشروا معلومات حول المنتجات والخدمات التي تقدمها OIBM وأهمها السيارة المصرفية المتنقلة ونفذت الحملة الإعلامية في مجموعة فرعية مختارة عشوائياً من 56 منطقة، بينما تلقت الأسر في المناطق المتبقية معلومات حول منتجات OIBM والسيارة المصرفية المتنقلة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية فقط، مثل الراديو.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Sharma, D., & Nagarajan, G. (2011, November). Rural finance outreach in Central Malawi: Implications for Opportunity International Bank of Malawi. USAID.

ونتيجةً لذلك، شهدت ملاوي تحولاً رقمياً وتزايداً في فرص الحصول على التمويل. فعلى سبيل المثال، ارتفعت نسبة البالغين الذين يستخدمون المؤسسات المالية من 19% في بداية المشروع عام 2011 إلى 40% عند اختتامه في يونيو 2018. كما ارتفعت نسبة النساء اللواتي يتعاملن رسمياً مع البنوك من 17% عام 2011 إلى 38.5% عام 2018.<sup>23</sup>

- استراتيجيات بناء الثقة:

نجاح أي فرع مصرفي متنقل يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار الثقة التي يكونها لدى عملائه، خصوصاً في المجتمعات التي لم تعتد على التعاملات البنكية أو التي ما زالت مترددة في استخدامها. أول خطوة في هذا الاتجاه هي الوضوح والشفافية، سواء في عرض الخدمات أو في شرح الرسوم والشروط، لأن وضوح المعلومة يقلل من القلق ويزيد من الاطمئنان.

ومثال على ذلك مشروع تثقيف المستهلكين والخدمات المصرفية بدون فروع (CEBB)، الذي نفذته منظمة " (MFO) Microfinance Opportunities في الهند والفلبين وزامبيا، ومن خلال هذه العملية قاموا بتجربة ابتكارين:

1. قاموا بتوسيع محتوى التثقيف المالي ليشمل الثقة والاطمئنان في الخدمات المالية الإلكترونية، بدلاً من التركيز فقط على إدارة الأموال الأساسية.

2. قاموا بتطوير استراتيجية للتوعية المدمجة في عملية تقديم الخدمات<sup>24</sup>.

الالتزام بمواعيد زيارة الفرع المتنقل يعد بدوره عاملاً مهماً، فحين يعتاد الناس على رؤية السيارة البنكية المتنقلة في نفس المكان والوقت المحدد، يتولد لديهم إحساس بالموثوقية والجدية. ولا يقل عن ذلك أهمية، الدور الإنساني للموظفين، فهم واجهة البنك وأول من يتعامل مع العملاء، لذلك فإن تواصلهم بلغة المجتمع المحلي وفهمهم لعاداته يساهم في كسر الحواجز النفسية ويقرب المسافات.

---

<sup>23</sup> [Banking the Unbanked in Malawi](#)

<sup>24</sup> [From Insights to Action: Building Client Trust and Confidence in Branchless Banking](#)

ومثال ذلك ما فعله بنك Isle of Man Bank حيث اعتمد عن طريق موقعه الرسمي نشر جدول مواعيد لفرعه المتنقل تحت اسم Penny's timetable ليلتزم اتجاه زبائنه بأوقات ومواقع تواجد فرع المتنقل.<sup>25</sup>

## Penny's timetable

See when Penny will be visiting an area near you.

Location

Day	Arrives	Departs	Location
Monday	10.45am	12.30pm	Community Centre Car Park
Thursday	2.00pm	3.15pm	Community Centre Car Park

كما أن مشاركة قصص وتجارب حقيقية لأشخاص استفادوا من خدمات الفرع المتنقل يمكن أن تعزز الثقة بشكل كبير، فهي تمنح الخدمة بعداً واقعياً وملموساً. من جانب آخر، فإن إظهار إجراءات الأمان وحماية البيانات للعملاء يعكس جدية البنك في حماية أموالهم ومعلوماتهم، مما يرسخ الانطباع الإيجابي عنه. وفي بعض الحالات، يكون التعاون مع شخصيات أو مؤسسات محلية موثوقة هو المفتاح الحقيقي لبناء علاقة طويلة الأمد مع المجتمع.

ونجد بنك الشام مثلاً يسلط الضوء بشكل مباشر على تجارب حقيقية لزبائنه مع الفرع المتنقل الخاص به "نجمتنا لعندك" كتواجده ضمن إحدى المدارس السورية التي وطنت مسبقاً رواتب موظفيها لديه، وذلك خلال فترة تسديد الرواتب لوصول موظفي المدرسة للبنك والحصول على رواتبهم الشهرية بأسهل طريقة ممكنة مع ضمان عنصر الأمان.

<sup>25</sup> [Mobile Branch | Isle of Man Bank](#)



• استراتيجيات التحفيز على استخدام الخدمة:

لزيادة استخدام الفروع المتنقلة، يحتاج البنك إلى تبني استراتيجيات تشجع العملاء على تجربة الخدمة بانتظام. أحد أهم أساليب التحفيز هو تقديم مزايا ملموسة وفورية، ومن خلال البحث في مواقع أهم البنوك نجد بأن من أهم الأفكار التي يمكن تطبيقها لتحقيق هذا الهدف هي:

1. الأيام التفاعلية المخصصة للعائلات والمجتمع: تنظيم فعاليات قصيرة عند توقف الفرع المتنقل، مثل مسابقات صغيرة للأطفال أو جلسات تعليمية حول المال، بحيث تصبح زيارة الفرع تجربة ممتعة لجميع أفراد الأسرة، وليس مجرد إجراء مالي.
2. خدمة الحجز المسبق للمواعيد: تقديم إمكانية حجز مواعيد عبر تطبيق بسيط أو رسالة نصية لتقليل وقت الانتظار، مع مكافآت صغيرة لمن يستخدم الخدمة بهذه الطريقة، مما يعطي شعوراً بالتقدير والخصوصية.

3. نظام "السفر مع الفرع": تشجيع العملاء على اقتراح مواقع جديدة للفرع المتنقل أو الجدول الزمني المناسب لهم، بحيث يشعرون بأنهم شركاء في تصميم الخدمة وليسوا مجرد مستفيدين.
4. تجربة الواقع المعزز أو التطبيقات التفاعلية: وضع شاشات صغيرة داخل الشاحنة تعرض كيف يمكن استخدام المنتجات المالية بشكل مبتكر، مثل محاكاة القروض أو المدخرات، لتجربة تفاعلية قبل اتخاذ القرار المالي.
5. مكافآت اجتماعية: منح نقاط أو مزايا للعملاء الذين يشجعون أصدقائهم أو جيرانهم على تجربة الفرع المتنقل، مثل خصومات أو هدايا رمزية، مما يحول استخدام الخدمة إلى نشاط جماعي واجتماعي.
6. قصص نجاح محلية مباشرة: دعوة عملاء محليين يروون تجربتهم مع الفرع المتنقل بشكل قصير وواقعي، مباشرة على متن الشاحنة أو عبر ملصقات مصورة، لإظهار النتائج الحقيقية لاستخدام الخدمة.

## 2-8 التكنولوجيا المستخدمة في الفروع المتنقلة:

تلعب التكنولوجيا دوراً أساسياً في جعل الفروع المصرفية المتنقلة فعالة وآمنة: أولاً، **التجهيزات التقنية للمركبة المصرفية** تشمل أجهزة الصراف الآلي المتنقلة، أنظمة نقاط البيع، وشاشات تفاعلية لخدمة العملاء مباشرة داخل الشاحنة. هذه التجهيزات تتيح للعملاء إجراء معظم المعاملات المالية المعتادة دون الحاجة لزيارة الفرع التقليدي.

وتؤكد وثيقة من البنك المركزي المصري على وجود تطور في **ماكينات الصراف الآلي المتنقلة (Mobile ATM)** والتي تتيح للعملاء العديد من الخدمات مثل السحب والإيداع وتحويل الأموال وسداد الفواتير، حيث تقوم شركة بنوك مصر للتقدم التكنولوجي بإدارة الربط بين شبكة ماكينات الصراف الآلي والتي من خلالها يتم الربط بين مختلف البنوك التي تقدم خدمات الصراف الآلي داخل جمهورية مصر العربية ومنها ماكينات الصراف الآلي المتنقل (Mobile ATM).<sup>26</sup>

<sup>26</sup> ماكينات الصراف الآلي

ثانيًا، أنظمة الأمان والحماية تشكل العمود الفقري لثقة العملاء. تتضمن هذه الأنظمة التشفير القوي للبيانات، كاميرات مراقبة، وأقفال ذكية، بالإضافة إلى برامج لمكافحة الاحتيال وضمان سرية المعاملات المالية. وجود هذه التدابير يعزز شعور العملاء بالأمان ويحفزهم على استخدام الخدمة بثقة.

ونجد على الموقع الرسمي لـ HSBC مقال يشرح أن الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول تستخدم التشفير طبقة المنافذ الآمنة SSL وإجراءات أمان أخرى لحماية بيانات العملاء، وهو ما يتم تطبيقه بشكل مماثل ضمن الفروع المتنقلة لدى البنوك.<sup>27</sup>

كما تضمن العديد من المصارف السلامة في البنوك الرقمية عن طريق إضافة التحقق المتعدد الخطوات إلى تطبيق الهاتف المحمول والموقع الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك، تم دمج تطبيقات المصارف للهاتف المحمول مع حلول E-KYC والتحقق البيومتري (بصمة الأصابع، بصمة الصوت، والتعرف على الوجه) لضمان الأمان. وهو من أهم عوامل الحماية التي يجب أن تتوفر أيضاً ضمن الفروع المتنقلة وبالأخص ذات الخدمات الذاتية لحماية معلومات العملاء.<sup>28</sup>

ثالثًا، أنظمة الاتصال وإدارة البيانات تمكّن الفرع المتنقل من الاتصال المباشر مع قواعد بيانات البنك الرئيسية، مما يسمح بتحديث المعلومات في الوقت الحقيقي ومراقبة المعاملات عن بُعد. كما تساهم هذه الأنظمة في تنظيم حركة الفرع، تحسين خدمة العملاء، وتسهيل تقديم تقارير دقيقة عن نشاط الفرع المتنقل.

## 2-9 التصميم الداخلي والخارجي للفروع المصرفية المتنقلة ودوره في تعزيز الهوية المؤسسية والجذب التسويقي:

"تم إعداد هذه الفقرة بالاستناد إلى خبرة الباحثة العملية المكتسبة من العمل المباشر في قسم التسويق لدى بنك الشام الذي يمتلك فروعاً متنقلة، حيث تم ملاحظة تأثير التصميم الداخلي والخارجي للفروع على تجربة العملاء واستراتيجيات التسويق" في ظل التنافس في القطاع المصرفي، لم تعد الفروع المتنقلة تقتصر على كونها وسيلة

<sup>27</sup> مصر HSBC بنك | طرق التعامل المصرفي | تطبيق الهاتف المحمول

<sup>28</sup> AL-Qarib - ما هي المصارف الرقمية ومميزات الخدمات الرقمية المصرفية في ليبيا ؟

لتقديم الخدمات المالية في المناطق النائية، بل أصبحت أيضاً أداة تسويقية فعّالة تعكس هوية البنك وتعزز من صورته الذهنية لدى الجمهور. ويُعد التصميم الداخلي والخارجي لهذه الفروع عنصراً محورياً في تحقيق هذه الغاية؛ حيث يسهم الشكل الخارجي المميز في جذب الانتباه وإثارة الفضول، في حين يوفر التصميم الداخلي بيئة مريحة واحترافية تشجع العملاء على التفاعل مع الخدمات المقدمة. كما يمكن استثمار عناصر التصميم مثل الألوان، والشعارات، والمواد المستخدمة، وطريقة توزيع المساحات في ترسيخ العلامة التجارية وتوضيح القيم التي يتبناها البنك. ومن هنا تأتي أهمية دراسة الجوانب الجمالية والوظيفية للفروع المتنقلة باعتبارها جزءاً من الإستراتيجية التسويقية الشاملة للمؤسسات المصرفية.

### • التصميم الخارجي:

يعد التصميم الخارجي للفروع المصرفية المتنقلة عنصراً محورياً في جذب انتباه الجمهور وبناء صورة إيجابية عن البنك. فالهيكل الخارجي غالباً ما يُطلى بألوان العلامة التجارية ويطبّع عليه شعارات واضحة "LOGO" قابلة للرؤية من مسافة بعيدة، مما يسهّل تمييزه وسط البيئة المحيطة. كما تُدمج في التصميم عناصر بصرية مثل الرسومات الإعلانية أو العبارات الترويجية المختصرة التي تعكس رسالة البنك وقيمه.

ومن الناحية العملية، يتم مراعاة إضافة مظلات خارجية أو مساحات انتظار مظلة لتوفير الراحة للعملاء أثناء فترات الازدحام، إضافة إلى أماكن استقبال منظمة، وفي بعض الحالات يستفاد من الواجهات الزجاجية أو الشفافة لتعزيز الشعور بالانفتاح والشفافية، ما يساهم في رفع مستوى الثقة.

وبالتالي يحقق البنك من خلال التصميم الخارجي هدفين مزدوجين، يجمع بين الخدمات المصرفية والدور التسويقي لتعزيز الحضور البصري للبنك في أي موقع يصل إليه الفرع المتنقل ويجذب الانتباه في الأسواق والمناطق الريفية.

### • التصميم الداخلي:

تصمم المساحة الداخلية في الفروع المصرفية المتنقلة بعناية لتحقيق أفضل استغلال للمساحة، مع الحفاظ على بيئة مريحة وآمنة للعملاء والموظفين.

عادةً ما تُقسّم المساحة إلى مناطق خدمة العملاء، تشمل منصة استقبال العملاء، ومكاتب أو نوافذ لتنفيذ الإجراءات الورقية واستكمال المعلومات، إضافة إلى تجهيزات مصرفية أساسية مثل أجهزة الحاسوب، والطابعات، وأجهزة قراءة البطاقات.

ويراعى في التصميم الداخلي معايير الخصوصية، من خلال الفصل الجزئي أو الكامل بين مناطق الانتظار ومناطق إجراء المعاملات، بما يضمن سرية المعلومات وحماية البيانات الشخصية. كما يتم الاهتمام بالإضاءة الداخلية، بحيث تكون كافية ومريحة، مع استخدام ألوان ومواد تتناغم مع الهوية البصرية للبنك، مما يعزز الشعور بالثقة والراحة لدى العملاء.

في بعض النماذج المتطورة، يُدمج في التصميم الداخلي شاشات عرض تفاعلية أو مواد تثقيفية حول الخدمات المصرفية، بما يجعل الفرع المتنقل ليس فقط مكانًا لإجراء المعاملات، بل منصة للتثقيف المالي والتواصل المباشر مع المجتمع.

كما تتطلب الفروع المصرفية المتنقلة تصميمًا داخلياً يلبي احتياجات العملاء من جميع الفئات وخاصةً ذوي الهمم الذين يمتلكون تنوعاً في القدرات الحركية والسمعية والبصرية واللفظية بما في ذلك كبار السن ومستخدمي عربات الأطفال والنساء الحوامل وهذا يعني أن التصميم الداخلي لهذه المنشآت يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تنوع الاحتياجات والقدرات لجميع المستخدمين المحتملين.

**نتيجة: وبالتالي،** يمثل التصميم الداخلي والخارجي للفروع المصرفية المتنقلة عنصراً أساسياً في تعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور المستهدف، إذ لا يقتصر دوره على الجانب الجمالي أو الوظيفي فحسب، بل يتعداه ليصبح أداة تسويقية فعّالة. فالواجهة الخارجية للفرع المتنقل، من خلال الألوان المميزة، والشعارات الواضحة، والرسائل الإعلانية الموجهة، تعمل على جذب الانتباه وإثارة الفضول لدى المارة، مما يسهم في تعزيز العلامة التجارية وترسيخها في الذاكرة البصرية للعملاء المحتملين.

أما التصميم الداخلي، فيعكس هوية البنك من حيث التنظيم، والنظافة، وراحة العملاء أثناء تقديم الخدمة، وهو ما يخلق تجربة استخدام جيدة تدفع العملاء إلى تكرار التعامل مع الفرع المتنقل. وعندما يتم الدمج بين بيئة

مريحة، وخدمات احترافية، وعناصر تصميمي مدروسة، فإن ذلك يعزز من ثقة العملاء، ويدعم صورة البنك كمؤسسة حديثة وقريبة من احتياجات المجتمع.

## 2-10 التحديات التي تواجه الفروع المصرفية المتنقلة:

### • التحديات التقنية:

تشمل التحديات التقنية كافة الجوانب المرتبطة بالبنية التحتية للفروع المصرفية المتنقلة وأنظمة التشغيل المستخدمة. فالاعتماد على أنظمة إلكترونية حديثة لإتمام المعاملات المصرفية يتطلب صيانة دائمة وتحديثات مستمرة لضمان استمرارية الخدمة ومنع الأعطال التي قد تؤدي إلى توقف العمليات لفترات قد تؤثر على العملاء.

إضافة إلى ذلك، يمثل الاتصال بشبكات الإنترنت في المناطق النائية تحدياً حقيقياً، حيث يمكن أن تتأثر سرعة ودقة المعاملات المصرفية نتيجة ضعف الإشارة أو انقطاعها \*1\*، كما أن عملية الاتصال بالشبكات قد توفر منصة سهلة للمحتالين لسرقة المعلومات في حالة عدم التأمين الكافي للبيانات، مما يتطلب حلولاً مبتكرة مثل استخدام أنظمة اتصال احتياطية أو تقنيات تخزين البيانات المؤقت لضمان استمرارية الخدمة<sup>29</sup>.

### • التحديات التنظيمية والقانونية:

يُعد الامتثال التنظيمي أحد أبرز التحديات التي تواجه الفروع المصرفية المتنقلة، نظراً لارتباطه المباشر بحماية المستهلكين وضمان استقرار النظام المالي. فاللوائح الدولية مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) تفرض متطلبات صارمة تتعلق بخصوصية العملاء وحقوقهم في التحكم ببياناتهم، بينما يضع التوجيه الأوروبي الثاني لخدمات الدفع (PSD2) قواعد جديدة للمصادقة القوية وإتاحة الخدمات المصرفية المفتوحة عبر واجهات برمجة التطبيقات، مما يزيد من تعقيد الالتزام بالنسبة للبنوك المتنقلة. وإلى جانب ذلك، تُلزم توجيهات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CFT) المؤسسات المالية بتطبيق إجراءات دقيقة للتعرف على العملاء والمستفيدين الحقيقيين، في حين تسعى اتفاقيات Basel III إلى رفع

<sup>29</sup> Talia - الخدمات المصرفية و المالية

مستوى كفاية رأس المال وإدارة مخاطر السيولة والائتمان، وهو ما ينعكس على متطلبات تشغيل الفروع المتنقلة.<sup>30</sup>

وعلى الصعيد المحلي، تواجه هذه الفروع تحديات إضافية مرتبطة بتباين القوانين بين المناطق والدول، إذ قد تستلزم بعض المواقع الحصول على تراخيص تشغيل خاصة أو موافقات أمنية مسبقة، ما يزيد من تعقيد عملياتها التشغيلية. وبذلك يتضح أن النجاح في إدارة الفروع المصرفية المتنقلة لا يقتصر على توفير البنية التحتية التقنية، بل يتطلب التزاماً دقيقاً بالأطر القانونية والتنظيمية المتعددة، بما يضمن تقديم خدمات مصرفية آمنة، شفافة، ومتوافقة مع المعايير المحلية والدولية.

#### • التحديات التسويقية وثقة العملاء:

إلى جانب التحديات التقنية والتنظيمية، يمثل كسب ثقة العملاء تحدياً جوهرياً أمام الفروع المصرفية المتنقلة، إذ قد يتردد العديد من الأفراد في الإقبال على هذه الخدمة نتيجة مخاوفهم المرتبطة بأمن البيانات وحماية الأموال، أو بسبب غياب تصورات واضحة عن موثوقية هذه الفروع. وهنا تبرز أهمية بناء تجربة مستخدم (User Experience – UX) متكاملة، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العملاء وتوقعاتهم في كل تفاصيل الخدمة، بدءاً من تصميم الفرع المتنقل بطريقة عملية وجذابة، وصولاً إلى تقديم الخدمات المصرفية بطرق سهلة، سريعة، وآمنة.<sup>31</sup>

إن تطوير تجربة المستخدم في هذا السياق لا يقتصر على الجانب الوظيفي فحسب، بل يتعداه ليشمل البعد النفسي والعاطفي، أي كيف يشعر العميل أثناء استخدامه للخدمة. فسهولة الاستخدام، وضوح الإجراءات، وإمكانية الوصول لجميع الفئات بما في ذلك كبار السن وذوي الهمم، تشكل عناصر أساسية في تعزيز الثقة وترسيخ العلاقة مع العملاء.

وعلى المستوى التسويقي، يتطلب الأمر اعتماد استراتيجيات تواصل مباشر تقوم على الاستماع المستمر للعملاء، وفهم مخاوفهم، وتقديم رسائل تطمينية مدعومة بأمثلة وتجارب موثوقة من مستخدمين حاليين. كما يمكن الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لفهم سلوك العملاء

<sup>30</sup> [Regulatory Compliance in Digital Banking: What You Need to Know](#)

<sup>31</sup> أنواع وفوائد التجارة المتنقلة - الطريق للهاتف المحمول M Commerce: ما المقصود به

بشكل أعمق، وتقديم حلول مالية مخصصة تعكس إدراك المؤسسة لاحتياجاتهم الفردية. وبهذا، يتحقق الدمج بين التسويق الفعّال، والتجربة الإيجابية، والبنية التقنية الآمنة، بما يعزز الثقة المتبادلة ويضمن استدامة العلاقة بين المصرف والمجتمع المحلي.<sup>32</sup>

## 2-11 الفرع المتنقل لبنك الشام "تجمتنا عندك":

• لمحة عن بنك الشام:

بنك الشام هو أول مصرف إسلامي خاص في سورية، تأسس في 7 أيلول 2006 كشركة مساهمة مغفلة برأس مال قدره 5 مليارات ليرة سورية، وسُجّل في سجل المصارف بالمصرف المركزي برقم 15 . يقدم البنك خدماته المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ويخضع لرقابة كل من مصرف سورية المركزي والهيئة الشرعية للبنك.

يملك البنك شبكة من الفروع المنتشرة في عدة محافظات سورية، بما في ذلك دمشق، حلب، حمص، اللاذقية، طرطوس، درعا، حماة، وريف دمشق .

يقدم بنك الشام مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية، بما في ذلك الحسابات الجارية والتوفير، بطاقات الائتمان، التمويل الشخصي والعقاري، الخدمات المصرفية الإلكترونية، وخدمات الدفع عبر نقاط البيع، وقد أطلق بنك الشام عدة خدمات مصرفية رقمية متطورة، مثل خدمة الدفع الإلكتروني "Cham Pay" وخدمة Pay Me، والحساب الإلكتروني "Alasraa" ، وخدمة الصراف الآلي المتنقل "Cham Cash" ، مما يجعله من أوائل البنوك التي تبنت التحول الرقمي في سورية بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

بفضل استراتيجيته المبتكرة، خدماته الرقمية المتطورة، وانتشاره الواسع، يُعد بنك الشام من البنوك الرائدة في سورية، ويُسهم بشكل كبير في تطوير القطاع المصرفي المحلي وتلبية احتياجات عملائه.

<sup>32</sup> تطبيق الخدمات المصرفية الهاتفية المتميز: مفتاح الفوز في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد | هارفارد بزنس ريفيو

• حول الفرع المتنقل لبنك الشام "نجمتنا لعندك":

أطلق بنك الشام عام 2023 أول فرع مصرفي متنقل في سورية تحت اسم "نجمتنا لعندك" باعتماد رسمي من مصرف سورية المركزي، لتكون الخدمة الأولى من نوعها في سورية بين البنوك الخاصة والإسلامية، وكان الهدف من هذه الخدمة إيصال الخدمات المصرفية إلى المناطق التي تفتقر للبنية التحتية المصرفية وتوسيع قاعدة العملاء<sup>33</sup>.

تم تجهيز المكتب المتنقل وفق معايير مدروسة تضمن انسجامه مع استراتيجيات التحول الرقمي للبنك، مع مراعاة توفير تجربة مصرفية سهلة ومتكاملة، ويتيح هذا الفرع المتنقل للعملاء الاستفادة من حزمة واسعة من الخدمات، تشمل:

- فتح جميع أنواع الحسابات المصرفية.
- ربط الودائع وإصدار دفاتر الشيكات.
- تنفيذ الحوالات المالية بمختلف أنواعها.
- إصدار البطاقات المصرفية والاشتراك في التطبيق الإلكتروني الخاصة بالبنك "نجمتي".
- تسهيل عمليات دفع الرسوم المالية للمؤسسات التعليمية وفق قرارات رئاسة مجلس الوزراء.
- خدمات السحب النقدي عبر أجهزة الصراف الآلي.
- وخدمات السحب والإيداع في المناطق الحيوية أو تلك التي يصعب الوصول فيها إلى الخدمات المصرفية.
- كما يمتلك الفرع المتنقل خطة شهرية للتمركز أمام الجامعات والمدارس التي لديها حسابات مع بنك الشام بما يتيح للطلاب فتح حساباتهم مباشرة وتبسيط إجراءات الدفع، وخطة شهرية للتواجد في المكاتب الرئيسية للشركات الموطنة رواتب موظفيها لدى بنك الشام خلال فترة صرف الرواتب الشهرية.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> الصفحة الرسمية لبنك الشام: [Facebook \(5\)](#)

<sup>34</sup> الصفحة الرسمية لبنك الشام: [Facebook \(5\)](#)

نموذج "1"



نموذج "2"



نموذج "3"



نموذج "4"



نموذج "5"



نموذج "6"



## نتيجة:

يمكننا القول إن الفروع المصرفية، سواء التقليدية أو المتقلة، تمثل قلب العملية المصرفية وروحها، فهي الجسر الذي يربط العملاء بالبنوك ويجعل الخدمات المالية في متناول الجميع. يوضح الإطار النظري أهمية هذه الفروع في تعزيز الشمول المالي، وتقديم الراحة والأمان للمتعاملين، خصوصاً في المجتمعات التي قد تفتقر إلى وجود بنوك ثابتة.

كما أظهرت التجارب المحلية والعالمية للفروع المتقلة أن الابتكار في تقديم الخدمات المالية يمكن أن يغير حياة الناس اليومية، من خلال تقريب البنك إلى العميل، وتسهيل المعاملات المالية، وتمكين الفئات المهمشة أو التي تواجه صعوبات في الوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية. وقد برزت أهمية الجمع بين البعد الإنساني والتقني في تصميم هذه الفروع، بحيث يشعر العملاء بالراحة والثقة أثناء تلقيهم للخدمات.

إن دراسة الفروع المصرفية المتقلة لم تظهر فقط كيف يمكن للبنك أن يكون قريباً من عملائه، بل سلطت الضوء أيضاً على دورها في بناء الثقة، وتعزيز الهوية المؤسسية والبصرية للبنك، وتقديم تجربة مصرفية متكاملة تراعي الاحتياجات المختلفة للعملاء، بما في ذلك ذوي القدرات الخاصة وكبار السن. وهذا كله يؤكد أن مستقبل الخدمات المصرفية لا يقتصر على التكنولوجيا وحدها، بل يرتبط بشكل مباشر بمدى فهم البنوك لمجتمعاتها، وقدرتها على تقديم خدمات مرنة، آمنة، وإنسانية.

## الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث

المقدمة:

هدف البحث الحالي إلى معرفة آراء واتجاهات عملاء بنك الشام نحو فرعه المتنقل "نجمتنا لعندك"، ووفقاً للإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث المستخدم، مجال البحث، مجتمع البحث وعينته، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، أداة البحث ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والنوعي، وجرى تقسيمها إلى مرحلتين بهدف جمع وتحليل البيانات المتعلقة بآراء واتجاهات عملاء بنك الشام نحو خدمات الفرع المتنقل. حيث تتضمن كل مرحلة مجموعة من الأساليب التي تتيح جمع بيانات شاملة ودقيقة.

### 3-1 المقابلات المعمقة مع المسؤولين عن الفرع المتنقل "وجهاً لوجه":

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج المقابلات المعمقة التي أُجريت مع مجموعة من مدراء الإدارات في بنك الشام، وذلك بهدف التعرف على رؤيتهم لتجربة الفرع المتنقل "نجمتنا لعندك"، وفهم التحديات التي واجهتهم أثناء التشغيل، إلى جانب استكشاف آرائهم حول فرص التطوير المستقبلية لهذه التجربة المصرفية الجديدة.

#### 3-1-1 مقابلة رئيسة قسم شؤون الفروع - السيدة راما شرابي:

- مكان المقابلة: الإدارة العامة لبنك الشام HQ2 - مكتب إدارة الفروع
- مدة المقابلة: 07:04 دقيقة
- هدف المقابلة:

هدفت المقابلة مع رئيسة قسم شؤون الفروع في بنك الشام إلى التعرف على الخلفيات الإدارية والفنية لمشروع الفرع المتنقل "نجمتنا لعندك"، وفهم رؤية البنك وأهدافه من إطلاق هذه الخدمة، بالإضافة إلى الوقوف على

أبرز التحديات التشغيلية والتقنية التي تواجه عمل الفرع، وآليات المتابعة والتطوير المعتمدة من قبل الإدارة. كما سعت المقابلة إلى استكشاف مدى توافق تجربة الفرع المتنقل مع استراتيجية البنك في توسيع نطاق الخدمات وتحقيق الشمول المالي.

#### • نتائج المقابلة:

أوضحت السيدة راما شرابي أن فكرة الفرع المتنقل جاءت استجابةً لحاجة البنك إلى توسيع نطاق خدماته والوصول إلى العملاء في أماكن وجودهم، وبنفس الوقت لتقديم تجربة تسويقية جديدة تُبرز تميز بنك الشام في القطاع المصرفي السوري، كونه أول مصرف خاص وإسلامي يطلق هذه الخدمة.

وبيّنت أن الفرع المتنقل يُعامل من ناحية الأداء كجزء من الفروع التقليدية، إذ تُطبّق عليه نفس مؤشرات الأداء المعتمدة في تقييم الفروع، سواء الرقمية منها أو غير الرقمية. ومع ذلك، أشارت إلى أن للفرع المتنقل خصوصية في تحقيق الأهداف غير الرقمية، مثل المشاركة في الفعاليات والمعارض، أو خدمة فئات يصعب وصولها للفروع، كالمناطق الحدودية والبعيدة.

أما من الناحية التقنية، فقد أشارت إلى أن ضعف شبكة الاتصالات يبقى التحدي الأكبر أمام استمرارية عمل الفرع، رغم التنسيق المستمر مع شركتي الاتصالات السورية MTN و Syriatel لتحسين جودة الخدمة.

وفيما يخص أمن البيانات، أكدت أن الفرع المتنقل مزوّد بأنظمة تحقق إلكترونية مطابقة لما هو موجود في الفروع الثابتة، بما يضمن دقة التحقق من هوية العملاء وسلامة بياناتهم. كما أوضحت أن البنك يتلقى ملاحظات العملاء من خلال مركز الاتصال ومنصاته الرقمية، مع إمكانية تطوير آليات ميدانية لجمع الملاحظات مستقبلاً.

أما فيما يتعلق بالتطوير، فأشارت إلى أن البنك منفتح على إدخال تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي مستقبلاً، ولكن ضمن الأطر القانونية التي يضعها مصرف سورية المركزي، موضحة أن تبني هذه التقنيات يحتاج إلى تمهيد تدريجي وتوعية العملاء، كما حصل في تجارب مصرفية سابقة داخل سورية.

### 3-1-2 مقابلة المهندس محمد علي ديب - المصمم الداخلي والخارجي للفرع المتنقل:

- مكان المقابلة: الإدارة العامة لبنك الشام HQ3 - مكتب الإدارة الهندسية
- مدة المقابلة: 17:03 دقيقة
- هدف المقابلة:

هدفت المقابلة إلى التعرف على الرؤية والفلسفة التصميمية للفرع المتنقل، وكيف تم توظيف الهوية البصرية والمؤسسية للبنك في التصميم الخارجي والداخلي، مع دراسة الاعتبارات الفنية والتقنية لضمان الجاذبية، الأمان، الراحة، والوظيفية للموظفين والعملاء. كما سعت المقابلة إلى فهم التحديات البيئية والمشاكل التشغيلية التي ظهرت أثناء استخدام الفرع المتنقل، والاطلاع على خطط التحسين المستقبلية لتطوير التصميم وتحسين تجربة العملاء.

#### • نتائج المقابلة:

ذكر المهندس محمد علي ديب أن التصميم الخارجي للفرع المتنقل استند إلى الرؤية التسويقية للبنك، بهدف أن يكون نموذجاً مصغراً عن الفروع التقليدية من حيث الشكل والألوان والهوية البصرية. وأكد أن الهدف الرئيس من التصميم هو أن يتعرف المار أو العميل فوراً على هوية البنك بمجرد رؤية الفرع المتنقل، وهو ما تحقق من خلال ملاحظات العملاء الإيجابية.

وأوضح أن الفريق الهندسي حرص على عكس هوية بنك الشام اللونية في التصميم الخارجي والداخلي، مع مراعاة الجوانب العملية والجمالية في الوقت ذاته. كما أشار إلى بعض الملاحظات التي تم تداركها في النسخة الثانية من الفرع، مثل مشكلة ظهور وحدة التكييف الخارجية وتجميع مياه الأمطار على السقف.

أما داخلياً، فقد تم اعتماد تصميم يوازن بين المساحة المحدودة داخل الفرع وتوفير بيئة مريحة للعملاء والموظفين معاً. كما أشار المهندس إلى أهمية تعزيز عناصر الخصوصية داخل الفرع، واقترح إضافة شاشة عرض خارجية للترويج لخدمات البنك، إلى جانب إعادة النظر في الألوان المستخدمة لتجنب تشابهها مع مركبات الإسعاف وللحفاظ على جاذبية المظهر الخارجي مع مرور الوقت.

### 3-1-3 مقابلة مدير إدارة الخزينة - السيد سامر حناوي:

- مكان المقابلة: الإدارة العامة لبنك الشام HQ2 - مكتب إدارة الخزينة
- مدة المقابلة: 10:13 دقيقة
- هدف المقابلة:

هدفت المقابلة إلى فهم كيفية إدارة العمليات المالية اليومية في الفرع المتنقل، بما في ذلك إدارة السيولة النقدية، الضوابط المالية، والإجراءات الأمنية لحماية النقود والبيانات. كما هدفت إلى التعرف على كيفية التعامل مع المخاطر المالية المحتملة مثل السرقة أو الاحتيال، وآليات الاستجابة للطوارئ، بالإضافة إلى دراسة حدود الخدمات المالية المقدمة في الفرع المتنقل مقارنة بالفروع التقليدية، وطرق التوفيق بين سرعة تقديم الخدمات وامتثال اللوائح المصرفية، بالإضافة للتعريف بالتحديات التشغيلية المرتبطة بالسيولة النقدية وسبل التنبؤ بالاحتياجات النقدية اليومية والأسبوعية للفرع المتنقل.

#### • نتائج المقابلة:

بيّن السيد سامر حناوي أن الفرع المتنقل يُعدّ جزء متكامل من شبكة فروع البنك، ويخضع لنفس الضوابط والسياسات المالية المتعلقة بإدارة السيولة والامتثال. وأوضح أن دور إدارة الخزينة يتمثل في ضمان توازن الموجودات والمطلوبات، وتأمين السيولة النقدية الكافية لتغطية احتياجات العملاء في جميع الفروع، بما فيها الفروع المتنقلة.

وأشار إلى أن عمليات نقل النقد وتأمينه تتم عبر شركات أمنية متخصصة وفق سياسات تأمينية محددة، تُعرف باسم "نقد في الطريق"، لضمان حماية الأموال أثناء التنقل. كما أوضح أن سقف المبالغ النقدية التي تُحمل داخل الفرع المتنقل يُحدد مسبقاً وفق طبيعة المنطقة ومهمة الزيارة، وبما يتوافق مع تعليمات مصرف سورية المركزي.

وفيما يتعلق بالمخاطر المحتملة، أكد أن البنك يعتمد إجراءات احترازية وخطط طوارئ بالتعاون مع شركات التأمين والجهات الأمنية، مشيراً إلى أن الامتثال التنظيمي والرقابي يشكل أولوية دائمة للحفاظ على استقرار

العمل. كما أشار إلى أن الأزمة النقدية الأخيرة فرضت ضغوطاً كبيرة على المصارف في سورية، الأمر الذي استدعى اتخاذ إجراءات مرحلية لتأمين رواتب العاملين وتلبية احتياجات العملاء الحيوية في الوقت المناسب.

### 3-1-4 التحليل العام للمقابلات:

من خلال تحليل المقابلات الثلاث، يمكن تلخيص أبرز المحاور التي تعكس واقع تجربة الفرع المتنقل لدى بنك الشام على النحو الآتي:

- البعد الاستراتيجي:  
يمثل الفرع المتنقل خطوة جريئة في إطار تعزيز الشمول المالي وتوسيع انتشار البنك، ويجمع بين الهدف الخدمي والتسويقي في الوقت ذاته.
- البعد التقني:  
ضعف البنية التحتية للاتصالات ما يزال العقبة الأبرز التي تحد من كفاءة الخدمة، رغم الجهود المبذولة لتحسينها.
- البعد التصميمي:  
نجح التصميم في نقل هوية بنك الشام بصرياً، مع وجود فرص إضافية لتحسين المظهر الخارجي وتعزيز تجربة العميل داخل الفرع.
- البعد التشغيلي والأمني:  
هناك التزام واضح بالضوابط المصرفية وأسس الأمان المالي، إضافةً إلى تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة لتأمين تشغيل مستقر.
- البعد الإنساني والخدمي:  
تبرز تجربة الفرع المتنقل كبادرة تجمع بين الخدمة المصرفية والمسؤولية الاجتماعية، من خلال الوصول إلى العملاء في أماكنهم وتقديم خدمات عملية وسريعة تعكس صورة إيجابية عن البنك.

### 3-2 تصميم الدراسة الميدانية:

#### 3-2-1 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عملاء الفرع المتنقل لدى بنك الشام في سوريا. وتم اختيار عينة عشوائية منهم، حيث بلغت عدد الاستبيانات المحصلة والقابلة للتحليل 107 مفردة.

#### 3-2-2 منهجية البحث

لغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتم عن طريق وصف وتحليل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الكتب والمقالات والمجلات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث، وذلك بغرض تكوين الإطار النظري للموضوع والإحاطة بكل جوانبه، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة من خلال إجراء بحث ميداني على العملاء اعتمدت فيه الباحثة على أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

#### 3-2-3 أساليب جمع البيانات

تم اعتماد مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، المصادر الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وتمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### 3-2-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تمت معالجة وتحليل البيانات من خلال برامج: SPSS v.25 و MS Excel v.2016، حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات جميع محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لاستكشاف توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري (Mean and Standard Deviation) من أجل الإحصاء الوصفي لعبارات ومحاور البحث.
- اختبار (One Sample T-Test) للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (الجنس، الموقع الجغرافي) في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي) في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل.

### 3-3 استكشاف ووصف بيانات البحث

#### 1-3-3 ثبات أداة البحث (الاستبيان)

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاستفادة من الأبحاث المشابهة والدراسات السابقة ومن ثم مناقشتها مع المشرف، وبذلك خرج الاستبيان بصيغته النهائية. أما بالنسبة لثبات الاستبيان، والذي يعني الحصول على نفس النتائج في حال القياس عدة مرات، فقد استخدمت الباحثة اختبار ألفا-كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستخدمة.

ويبين الجدول (1-3) ثبات جميع المقاييس المستخدمة في الاستبانة، حيث كانت قيمة ألفا-كرونباخ للثبات لكل منها أكبر من القيمة المرجعية (0.60)، وكانت قيمة المعامل لفقرات الاستبيان مجتمعة تساوي (0.975) وهذا ما يجعل الباحثة على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته للبيانات للتحليل والإجابة على أسئلة البحث.

الجدول (3-1): نتائج اختبار ثبات متغيرات البحث

المتغيرات المدروسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
رضا العملاء عن جودة الخدمات	10	0.928
رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل	المظهر الخارجي للفرع المتنقل	0.790
	المظهر الداخلي للفرع المتنقل	0.894
	التجهيزات الداخلية وراحة العملاء	0.932
	المواد الإعلانية والمحتوى الترويجي داخل الفرع	0.670
الراحة والخصوصية أثناء التواجد في الفرع المتنقل	6	0.923
التعامل مع الموظفين	7	0.852

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نتيجة: أظهرت نتائج اختبار الثبات أن الاستبيان المستخدم كان موثقاً، مما يشير إلى أن البيانات التي تم جمعها من خلاله يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في تحليل النتائج، وأن مقاييس رضا العملاء عن جودة الخدمات، تصميم الفرع المتنقل، الراحة والخصوصية، والتعامل مع الموظفين، كانت دقيقة وقادرة على تقديم صورة واضحة عن آراء العملاء.

### 2-3-3 التحليل الوصفي لعينة البحث تبعاً للعوامل الديموغرافية

يلخص الجدول (2-3) التكرارات والنسب المئوية لكل من فئات المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (2-3): التكرارات والنسب المئوية لفئات المتغيرات الديموغرافية في عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	56	52.3
	أنثى	51	47.7
العمر	أقل من 25 سنة	7	6.5
	من 25-35 سنة	31	29.0
	من 36-45 سنة	25	23.4
	أكثر من 45 سنة	44	41.1
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	11	10.3
	معهد	12	11.2
	جامعة	67	62.6
	دراسات عليا	17	15.9
الموقع الجغرافي	ريف	26	24.3
	مدينة	81	75.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

توزعت العينة بشكل متوازن نسبياً بين الجنسين، حيث شكل الذكور نسبة (52.3%) مقابل (47.7%) للإناث. هذا التوزيع المتكافئ يشير إلى تمثيل جيد لكلا الجنسين في الدراسة، مما يتيح إجراء مقارنة عادلة وتحليل دقيق للاتجاهات حسب الجنس. بينما تباينت فئات العمر ضمن العينة، حيث كانت أكبر شريحة هي الفئة العمرية "أكثر من 45 سنة" بنسبة (41.1%) تليها فئة "25-35 سنة" بنسبة (29%)، ثم "36-45 سنة" بنسبة (23.4%)، وأخيراً الفئة "الأقل من 25 سنة" بنسبة صغيرة بلغت (6.5%) وهذا التوزيع يشير إلى مشاركة أكبر من الفئات العمرية الناضجة، وهو أمر مهم لفهم توجهات العملاء الأكثر خبرة وربما الأكثر استخداماً للخدمات المصرفية التقليدية والحديثة. فيما كانت أغلبية المشاركين حاصلين على شهادة جامعية (62.6%)، مع وجود نسبة معقولة من حملة الدراسات العليا (15.9%). وتقل نسب المشاركين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو أقل (10.3%) والمعهد (11.2%). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تمثل إلى حد كبير طبقة مثقفة، مما يؤثر عادةً على توقعات ومتطلبات جودة الخدمات. وجاءت أغلبية العينة من المدن بنسبة (75.7%)، بينما مثل سكان الريف نسبة (24.3%) فقط، ترشح هذه النسبة إلى تفاوت محتمل في تجربة العملاء أكثر توقعاً وتطلباً بالخدمات المصرفية ضمن البيئة الحضرية مقارنة مع الريفية، مما يستدعي تحليلاً منفصلاً لفروق الأداء والرضا.

نتيجة: تُظهر النتائج أن العينة متوازنة نسبياً بين الذكور والإناث، مع تمثيل أكبر للفئات العمرية الناضجة وحملة الشهادات الجامعية، وأن الغالبية من السكان الحضريين. هذا التوزيع يعكس مجموعة متنوعة من العملاء، مما يتيح تحليل شامل لاتجاهاتهم ورضاهم عن خدمات الفرع المتنقل.

### 4-3 الإجابة عن تساؤلات البحث

#### 1-4-3 التساؤل الأول

للإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على "إلى أي مدى يشعر العملاء بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة عبر الفرع المتنقل؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياء (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول من الرضا عن جودة الخدمات المقدمة عبر الفرع المتنقل عندما

يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). يلخص الجدول (3-3) نتائج الاختبار.

الجدول (3-3): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور رضا العملاء عن جودة الخدمات

اختلاف المتوسط	المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.925	0.000	11.348	0.843	3.93	أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة في الفرع المتنقل
0.860	0.000	10.309	0.863	3.86	الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل تلبي احتياجاتي المصرفية بشكل كافٍ
0.972	0.000	12.848	0.783	3.97	أجد سهولة في إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل
1.131	0.000	18.121	0.646	4.13	موظفو الفرع المتنقل يقدمون المساعدة بشكل فعال عند الحاجة
1.056	0.000	13.673	0.799	4.06	أشعر بالأمان عند استخدام الخدمات المقدمة من الفرع المتنقل
0.832	0.000	9.391	0.916	3.83	أجد أن أوقات عمل الفرع المتنقل مناسبة لجدولي
1.009	0.000	15.358	0.680	4.01	أتلقي معلومات دقيقة حول الخدمات من موظفي الفرع المتنقل

0.953	0.000	13.976	0.706	3.95	أعتبر أن الرسوم المطبقة على الخدمات مناسبة مقارنة بالجودة المقدمة
0.720	0.000	8.383	0.888	3.72	أستطيع الوصول إلى الفرع المتنقل بسهولة في الأماكن المختلفة
1.187	0.000	17.485	0.702	4.19	أود أن أوصي الآخرين باستخدام الفرع المتنقل لبنك الشام
0.96449	0.000	16.264	0.61341	3.9645	محور رضا العملاء عن جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن متوسط رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة في الفرع المتنقل هو (3.93) وهو ما يعكس مستوى رضا جيد بشكل عام. كما يظهر أن العملاء وجدوا سهولة جيدة في إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل بمتوسط (3.97).

فيما يتعلق بخدمة الموظفين، فقد حصلت على تقييم مرتفع حيث بلغ متوسط تقييم "مساعدة الموظفين بشكل فعال عند الحاجة" (4.13)، بينما مستوى الأمان الذي يشعر به العملاء عند استخدام الفرع كان مرتفعاً أيضاً بمتوسط (4.06).

ومع ذلك، توجد بعض القضايا التي تحتاج إلى تحسين، فمتوسط الرضا عن أوقات العمل كان (3.83) فقط، وهو مؤشر على وجود تحديات في ملاءمة أوقات العمل مع جداول العملاء. كذلك، متوسط سهولة الوصول إلى الفرع المتنقل في الأماكن المختلفة هو الأدنى نسبياً بقيمة (3.72)، ما يستوجب دراسة أفضل لمواقع الفرع المتنقل.

وبالتالي، يمكن استنتاج أن العملاء يشعرون برضا جيد إلى جيد جداً عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال الفرع المتنقل، إلا أن هناك فرصاً لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بأوقات العمل وسهولة الوصول.

نتيجة: يشعر عملاء بنك الشام بارتياح عام تجاه خدمات الفرع المتنقل، مع تقديرهم لمساعدة الموظفين وسهولة إجراء المعاملات والأمان أثناء التعامل. ومع ذلك، هناك فرص لتحسين أوقات العمل وسهولة الوصول إلى الفرع، لتعزيز تجربة العملاء وجعلها أكثر سلاسة وراحة.

### 3-4-2 التساؤل الثاني

للإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على "ما مدى رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل الخارجي والداخلي؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياد (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول من الرضا عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل الخارجي والداخلي عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). يلخص الجدول (3-4) نتائج الاختبار.

الجدول (3-4): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المعنوية	اختلاف المتوسط
أنا راض عن شكل وتصميم الواجهة الخارجية للفرع المتنقل	4.09	0.652	17.347	0.000	1.093

1.206	0.000	20.973	0.595	4.21	ألوان الفرع الخارجية متناسقة وتعكس هوية بنك الشام
1.252	0.000	21.039	0.616	4.25	شعار بنك الشام الخارجي واضح وسهل التمييز
0.579	0.000	5.936	1.010	3.58	تتوفر مساحة مريحة للانتظار خارج الفرع المتنقل
0.991	0.000	12.890	0.795	3.99	موقع الصراف الآلي الخارجي مريح
1.02430	0.000	19.171	0.55267	4.0243	المظهر الخارجي للفرع المتنقل
0.935	0.000	12.201	0.792	3.93	التصميم الداخلي للفرع مريح للنظر ومنظم
1.047	0.000	15.346	0.706	4.05	الألوان الداخلية للفرع متناغمة وتبعث على الارتياح
1.084	0.000	15.974	0.702	4.08	شعار بنك الشام واضح في الداخل ويعكس هوية المؤسسة
1.02181	0.000	15.844	0.66709	4.0218	المظهر الداخلي للفرع المتنقل
0.953	0.000	12.243	0.805	3.95	الإضاءة داخل الفرع مناسبة وتوفر رؤية جيدة
0.888	0.000	9.823	0.935	3.89	نظام التكييف/ التدفئة في الفرع يوفر درجة حرارة مريحة

0.832	0.000	8.904	0.966	3.83	التهوية داخل الفرع جيدة وتوفر بيئة صحية
0.953	0.000	12.243	0.805	3.95	التصميم الداخلي للفرع مناسب للتواجد فيه خلال جميع فصول السنة
0.944	0.000	12.044	0.811	3.94	المقاعد داخل الفرع مريحة
0.944	0.000	11.124	0.878	3.94	تصميم الفرع يوفر مستوى جيد من الخصوصية عند إجراء العمليات المصرفية والتوقيع
0.860	0.000	10.725	0.829	3.86	الصعود والدخول للفرع المتنقل سهل وآمن
0.91055	0.000	12.951	0.72725	3.9105	التجهيزات الداخلية وراحة العملاء
0.832	0.000	10.824	0.795	3.83	البوسترات الإعلانية داخل الفرع مفيدة وتقدم معلومات مهمة
1.084	0.000	16.289	0.688	4.08	أفضل عرض الإعلانات والعروض المصرفية من خلال شاشة رقمية
0.95794	0.000	15.369	0.64472	3.9579	المواد الإعلانية والمحتوى الترويجي داخل الفرع
0.96636	0.000	16.956	0.58952	3.9664	محور رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

تشير النتائج إلى رضا عالٍ من العملاء بخصوص التصميم الخارجي للفرع، حيث بلغ متوسط الرضا العام (4.02). حيث إن تقييم وضوح شعار بنك الشام الخارجي كان مرتفعاً بمتوسط (4.25)، وتنسيق ألوان الفرع الخارجية وحجم الشعارات يعكس هوية البنك بشكل مميز (متوسط 4.21). هذا يدل على أن الشكل والمظهر الخارجي للفرع المتنقل يؤديان دوراً مهماً في جذب العملاء ويعززان من صورة البنك ووضوح الهوية البصرية، ما يسهم في بناء انطباع أول إيجابي لدى العملاء.

وعلى الرغم من رضا العملاء عن التصميم الخارجي، فإن تقييمات سهولة الانتظار أو مقدار الراحة في المساحة الخارجية جاءت أقل قليلاً، حيث بلغ متوسط الراحة (3.58)، أما موقع الصراف الآلي الخارجي فحصل على تقييم (3.99).

تشير هذه الفروق إلى أن هناك مجالاً لتحسين المساحات الخارجية بحيث تتيح للعملاء انتظاراً مريحاً وأماكن أكثر ملاءمة، خاصة في أوقات الذروة، كما ينبغي التأكد من موقع الصراف الآلي بحيث يكون مريحاً وآمناً للاستخدام.

كما وتوضح النتائج أن العملاء يشعرون برضا جيد عن التصميم الداخلي للفرع، حيث بلغت متوسطات عناصر التصميم مثل الإضاءة (3.95)، وتوفير الخصوصية عند إجراء المعاملات (3.94)، وكذلك تناسق الألوان الداخلية (4.05).

هذا يشير إلى أن الفرع المتنقل مصمم بطريقة تراعي راحة العميل من الداخل وتوفر بيئة مناسبة لإجراء المعاملات بشكل مريح ومنظم، مع الحفاظ على الخصوصية التي هي عامل مهم في الخدمات المصرفية.

وتظهر النتائج بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين مثل جودة التهوية (3.83) ودرجة حرارة الفرع (3.89). كما جاء تقييم مقاعد الفرع مريحة بمتوسط (3.94)، ويشير ذلك إلى رضا متوسط حول العوامل البيئية والرغبة في تحسين مستوى التكيف والتهوية لضمان بيئة صحية وملائمة لجميع الفصول.

وبناءً عليه، يشعر العملاء برضا جيد إلى جيد جداً عن جودة تصميم ومظهر الفرع المتنقل، مع تقدير واضح للجوانب المتعلقة بالهوية البصرية والخصوصية الداخلية. ولكن هناك فرص واضحة لتحسين بعض الجوانب البيئية المتعلقة بالراحة مثل مساحة الانتظار الخارجية، جودة التهوية، وأوقات العمل.

**نتيجة:** يشعر عملاء بنك الشام برضا جيد جداً تجاه تصميم ومظهر الفرع المتنقل، مع تقدير واضح للهوية البصرية الخارجية والداخلية ووضوح الشعارات. كما أن الفرع يوفر بيئة مريحة ومنظمة تسمح بإجراء المعاملات بسهولة مع الحفاظ على الخصوصية. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها مثل مساحة الانتظار الخارجية، جودة التهوية، ودرجة حرارة الفرع، لتعزيز راحة العملاء أكثر خلال زيارتهم.

### 3-4-3 التساؤل الثالث

للإجابة عن التساؤل الثالث والذي ينص على "هل يرى العملاء أن الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل تلبى احتياجاتهم المصرفية بشكل كافٍ؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياد (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول وكاف من تلبية احتياجات العملاء المصرفية من خلال الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). وكما يتبين من الجدول (3-5) المستعرض لنتيجة الاختبار، نلاحظ أن المتوسط الحسابي (3.86) وهو ما يعكس مستوى جيد وكاف من تلبية احتياجات العملاء المصرفية من خلال الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل.

الجدول (3-5): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارة تلبية احتياجات العملاء المصرفية من خلال الخدمات

#### المتوفرة في الفرع المتنقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المعنوية	اختلاف المتوسط
الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل تلبى احتياجاتي المصرفية بشكل كافٍ	3.86	0.863	10.309	0.000	0.860

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نتيجة: يشير العملاء إلى أن الخدمات المقدمة في الفرع المتنقل تلبى احتياجاتهم المصرفية بشكل جيد وكاف، مما يعكس قدرة الفرع على تقديم حلول مصرفية فعّالة ومناسبة لمعظم تعاملاتهم اليومية، مع الحفاظ على مستوى رضا مقبول بينهم.

### 3-4-4 التساؤل الرابع

للإجابة عن التساؤل الرابع والذي ينص على "ما مدى سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياد (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول من سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). وكما يتبين من الجدول (3-6) المستعرض لنتيجة الاختبار، نلاحظ أن المتوسط الحسابي (3.97) وهو ما يعكس مستوى جيد من خاصية سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل.

الجدول (3-6): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارة سهولة إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المعنوية	اختلاف المتوسط
أجد سهولة في إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل	3.97	0.783	12.848	0.000	0.972

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نتيجة: يجد العملاء إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل سهلاً ومريحاً إلى حد كبير، مما يعكس تصميم الخدمات بطريقة تسهل تعاملاتهم اليومية وتعزز تجربة المستخدم بشكل إيجابي.

### 3-4-5 التساؤل الخامس

ينص التساؤل على "ما أهم الخدمات الإضافية التي يرغب العملاء بتوفيرها في الفرع المتنقل؟".

في معرض الإجابة عن التساؤل الذي تم طرحه في الاستبيان بشكل مباشر، تستعرض الباحثة أبرز الخدمات التي ذكرها العملاء:

**المقترحات التي قدمها العملاء لتحسين جودة الخدمات الفرع المتنقل:**

- الإكثار من عدد السيارات المتنقلة.
- تحسين جودة شبكة الإنترنت.
- زيادة عدد الأفرع ومنافذ التوزيع، وزيادة عدد ساعات العمل.
- تصميم سيارات خاصة بالبنك وليس فقط استخدام سيارات مغلقة وتغليفها بشعار البنك وهويته البصرية.
- إضافة ميزة التواصل مع موظفي الكول سنتر للتعرف أكثر على خدمات البنك.
- تحسين أماكن الانتظار، والاهتمام براحة الزبائن.

**المقترحات التي قدمها العملاء لتطوير تصميم الفرع المتنقل:**

- زيادة المساحة الداخلية للفرع.
- إعادة التصميم الخارجي والداخلي بما يتلاءم مع جودة البنك وهويته البصرية.

- وضع تصاميم عصرية ذكية مثل 3D cham card.
- إضافة تصاميم ثلاثية الأبعاد لها تأثير أكثر من الملصقات.

#### المقترحات التي قدمها العملاء لتطوير تجهيزات الفرع المتنقل:

- مواكبة تحديث الأجهزة والمعدات.
- إمكانية حجز دور عبر التطبيق.
- تحسين جودة الإنترنت.
- الاعتماد على التكنولوجيا.
- إضافة شاشة ذاتية للعميل تساعد في حال وجود ضغط على موظف الخدمة.

#### 3-4-6 التساؤل السادس

للإجابة عن التساؤل السادس والذي ينص على "ما مستوى رضا العملاء عن بيئة الراحة والخصوصية أثناء استخدام خدمات الفرع المتنقل؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياد (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول من الرضا عن بيئة الراحة والخصوصية أثناء استخدام خدمات الفرع المتنقل عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). يلخص الجدول (3-7) نتائج الاختبار.

الجدول (3-7): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور الراحة والخصوصية أثناء التواجد في الفرع المتنقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المعنوية	اختلاف المتوسط
أشعر بالراحة أثناء انتظاري أو تواجدي داخل الفرع المتنقل	3.68	0.948	7.447	0.000	0.682
المساحة الداخلية في الفرع المتنقل تتيح حركة مريحة وغير مزدحمة	3.58	1.037	5.778	0.000	0.579
تتوفر بيئة هادئة ومناسبة للتواصل مع موظفي البنك دون إزعاج	3.96	0.788	12.633	0.000	0.963
يتم الحفاظ على خصوصية بياناتي ومحادثاتي خلال المعاملات داخل الفرع	4.05	0.851	12.723	0.000	1.047
تصميم الفرع يضمن خصوصية كافية أثناء التوقيع أو تنفيذ العمليات المصرفية الخاصة	3.98	0.847	11.991	0.000	0.981
تصميم الصراف الآلي الخارجي يمنحني خصوصية أثناء استخدامه	3.92	0.837	11.320	0.000	0.916
محور الراحة والخصوصية أثناء التواجد في الفرع المتنقل	3.8614	0.75496	11.802	0.000	0.86137

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتبين من جدول النتائج أن العملاء يشعرون بدرجة متوسطة إلى جيدة من الراحة أثناء تواجدهم أو انتظارهم داخل الفرع بمتوسط (3.68)، أما المساحة الداخلية فنتيح حركة مريحة وغير مزدحمة بدرجة مقبولة (3.58)، ما يشير إلى رضا متوسط مع بعض الملاحظات حول ضيق المساحة أو الازدحام أحياناً.

كما أنّ توفر بيئة هادئة ومناسبة للتواصل مع الموظفين أدى إلى متوسط رضا مرتفع نسبياً (3.96)، مما يدل على جودة بيئة التواصل. كما أكد العملاء أن تصميم الفرع يضمن خصوصية كافية أثناء التوقيع وتنفيذ العمليات المصرفية بمتوسط (3.98).

وبصفة عامة، حصل محور الراحة والخصوصية على متوسط (3.86)، ما يعكس رضا جيد مع فرص تطوير لتحسين مساحة الحركة والانتظار. وبالتالي نخلص إلى أن العملاء يشعرون بقياس جيد من الراحة والخصوصية داخل الفرع المتنقل، مع تقدير خاص لحماية سرية البيانات والمعاملات. مع إمكانية تحسين الإحساس بالمساحة الداخلية لتوفير راحة أكبر خلال فترة التواجد.

**نتيجة:** يتمتع العملاء بدرجة جيدة من الراحة والخصوصية عند استخدام الفرع المتنقل، مع تقدير واضح لسرية بياناتهم وسهولة التواصل مع الموظفين. ومع ذلك، تشير بعض الملاحظات إلى أن مساحة الفرع قد تكون محدودة أحياناً، ما يتيح فرصة لتحسين ترتيب المساحة لتوفير راحة أكبر أثناء التواجد أو الانتظار.

### 3-4-7 التساؤل السابع

للإجابة عن التساؤل السابع والذي ينص على "ما مدى تأثير التعامل مع موظفي الفرع المتنقل على رضا العملاء واتجاهاتهم؟"، تم استخدام تحليل T-Test للعينة الواحدة، وذلك لمعرفة مدى اختلاف الإجابات عن درجة الحياد (3)، بحيث يتوفر مستوى مقبول من التأثير للتعامل مع موظفي الفرع المتنقل على رضا العملاء

واتجاهاتهم عندما يكون المتوسط الحسابي للإجابة على العبارة أكبر من (3) ومستوى المعنوية أقل من (0.05). يلخص الجدول (8-3) نتائج الاختبار.

الجدول (8-3): المتوسطات وقيم اختبار T لعبارات محور التعامل مع الموظفين

اختلاف المتوسط	المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.271	0.000	21.637	0.608	4.27	الموظفون في الفرع المتنقل يتعاملون بأسلوب مهذب ولبق
1.168	0.000	17.426	0.693	4.17	يُظهر الموظفون احترافية عالية في أداء مهامهم المصرفية
1.131	0.000	17.003	0.688	4.13	يمتلك الموظفون المعرفة المصرفية الكافية للإجابة على الاستفسارات بدقة
1.206	0.000	21.557	0.579	4.21	الموظفون ودودن ويتعاملون بلطافة مع جميع المتعاملين
1.243	0.000	21.014	0.612	4.24	يلتزم الموظفون بارتداء زي أنيق يتماشى مع هوية بنك الشام
1.084	0.000	16.289	0.688	4.08	الخدمة المقدمة من قبل الموظفين منظمة وسريعة وتلبي احتياجات المتعاملين

0.495	0.000	4.544	1.127	3.50	أفضل أن تكون الخدمة ذاتية داخل الفرع المتنقل بدلاً من الاعتماد على الموظف
1.08545	0.000	20.993	0.53483	4.0854	محور التعامل مع الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من الجدول أن الموظفين يتمتعون بتقييمات عالية في عدة مؤشرات تعكس رضا العملاء. فقد حصلت مهارات الموظفين في اللباقة على متوسط تقييم (4.27)، بينما أظهرت الاحترافية في أداء المهام المصرفية ترتيباً عالياً بمتوسط (4.17). كذلك، امتلك الموظفون معرفة كافية بأموهم المصرفية لتقديم الإجابة الدقيقة على استفسارات العملاء بمتوسط (4.13).

كما أشار العملاء إلى ودية الموظفين والتزامهم بالزي الرسمي المرتبط بهوية البنك بتقييمات مرتفعة تصل إلى (4.21) و(4.24) على التوالي.

كما ويجدر الملاحظة أن معدل تفضيل الخدمة الذاتية بدلاً من الاعتماد على الموظف كان منخفضاً قليلاً (3.50)، مما يعكس أهمية الدور الإنساني والتفاعل المباشر للموظفين في تعزيز رضا العملاء.

وبلغ مؤشر رضا العملاء عن التعامل مع الموظفين بشكل عام (4.09) وهو أعلى من كافة المحاور الأخرى، وبالتالي من الواضح أن التعامل مع الموظفين له تأثير إيجابي ومباشر للغاية على رضا العملاء واتجاهاتهم نحو الفرع المتنقل.

**نتيجة:** يؤكد العملاء عن رضا واضح عن تعامل موظفي الفرع المتنقل، حيث تم تقدير مهنتهم، ولطفهم، ومعرفتهم المصرفية العالية، إلى جانب التزامهم بالمظهر المهني المناسب. ويعكس هذا التقييم أن أسلوب

الموظفين يترك انطباعاً إيجابياً ويعزز رضا العملاء وثقتهم في الخدمات المقدمة، رغم أن بعض العملاء أبدوا رغبة محدودة في تجربة خدمة ذاتية بدون الاعتماد على الموظف.

### 8-4-3 التساؤل الثامن

للإجابة عن التساؤل الثامن والذي ينص على "هل تختلف اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل تبعاً لاختلاف الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي)؟"، تم استخدام تحليل العينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للمقارنات الثنائية، وتحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، كما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس:

يتبين من الجدول (9-3) والذي يعرض نتائج اختبار فرضية عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بين الذكور والإناث، إلى أن:

قيمة معامل الدلالة ( $\text{Sig} = 0.658 > 0.05$ ) وبالتالي نقبل بالفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (9-3): نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في اتجاهات

العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب متغير الجنس

القرار	قيمة الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المفردات	الفئة
غير دالة	0.658	0.198	0.583	3.966	56	ذكر
			0.569	3.972	51	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة لمتغير الموقع الجغرافي:

يتبين من الجدول (3-10) والذي يعرض نتائج اختبار فرضية عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب الموقع الجغرافي، إلى أن:

قيمة معامل الدلالة ( $\text{Sig} = 0.671 > 0.05$ ) وبالتالي نقبل بالفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل تعزى لمتغير الموقع الجغرافي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول (3-10): نتيجة اختبار Independent samples t-test لدراسة الفروق في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب متغير الموقع الجغرافي

القرار	قيمة الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المفردات	الفئة
غير دالة	0.671	0.181	0.539	4.107	26	ريف
			0.581	3.925	81	مدينة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

- بالنسبة لبقية المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي):

يتبين من الجدول (3-11) أدناه، عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب كل من المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي) حيث إن قيمة معامل الدلالة ( $\text{Sig} > 0.05$ ).

الجدول (3-11): نتائج اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل بحسب المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	القرار
<b>العمر</b>						
بين المجموعات	1.395	3	0.465	1.429	0.239	
داخل المجموعات	33.517	103	0.325			غير دالة
المجموع	34.912	106				
<b>المستوى التعليمي</b>						
بين المجموعات	2.298	3	0.766	2.419	0.070	
داخل المجموعات	32.614	103	0.317			غير دالة
المجموع	34.912	106				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نتيجة: تشير النتائج إلى أن اتجاهات العملاء نحو الفرع المتنقل متشابهة نسبياً بغض النظر عن جنسهم، عمرهم، مستوى تعليمهم أو موقعهم الجغرافي. بمعنى آخر، يُظهر العملاء من مختلف الفئات الديموغرافية تقديراً مشتركاً لخدمات الفرع المتنقل وتجربتهم معه، ما يدل على أن تجربة الفرع المتنقل متنسقة وملائمة لجميع العملاء دون تفضيلات واضحة بناءً على الخصائص الفردية.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

نتائج تحليل الاستبيان:

في هذا الجزء من البحث، يتم عرض نتائج تحليل الاستبيان والمقابلات المعمقة التي أُجريت بهدف تقييم مدى فعالية تجربة الفروع المصرفية المتنقلة، وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم تجاه هذا النموذج من الخدمات المصرفية. وقد ساهمت هذه الأدوات البحثية في توفير بيانات نوعية وكمية مكّنت من تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير في تجربة المستخدم داخل المكتب المتنقل. وبناءً على النتائج المستخلصة، تم تطوير تصميم جديد للمكتب المصرفي المتنقل يأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء وملاحظات الموظفين، ويركّز على تحسين الجوانب الوظيفية والجمالية مع تعزيز الخصوصية وسهولة الحركة داخل المكتب. وتُعرض فيما يلي مجموعة من الصور التوضيحية للتصميم المقترح، والذي يعكس الملامح التطويرية المستندة إلى التحليل الميداني ونتائج الدراسة.

نموذج "7"



نموذج "8"



نموذج "9"



## نموذج "10"



## نموذج "11"

الجهة اليسارية للباص



نموذج "12"



نموذج "13"



نموذج "14"



نموذج "15"



نموذج "16"



التوصيات:

استناداً إلى كل ما ورد سابقاً خلال الاستبيان ونتائجه، يقدم الجدول التالي مجموعة من المقترحات لأفضل الممارسات في تصميم الفروع المتنقلة، بهدف تقديم الخدمات المصرفية بطريقة فعّالة ومريحة للعملاء:

جدول (1-4): مقترحات لتطوير الفرع المتنقل

العنصر	ما يجب أن يكون عليه
الوصول وسهولة الدخول	أرضية منخفضة أو منصة قابلة للسحب ممر لعربة الكراسي (wheelchair ramp) أبواب واسعة
الأمان	زجاج مقاوم، أقفال آمنة، كاميرات مراقبة، أنظمة إنذار، خزائن مغلقة
راحة العميل	مساحة كافية داخلية تهوية جيدة وتكييف إضاءة طبيعية + إضاءة صناعية جيدة مناطق للانتظار، مقاعد مريحة أماكن سرية للاستشارات
التجربة البصرية والعلامة التجارية	طلاء خارجي بشعار البنك ألوان متناسقة مع الهوية البصرية لافتات واضحة ديكور داخلي يعكس صورة البنك عروض رقمية أو شاشة عرض
الوظائف التقنية	ATM خارجي/داخلي خدمات الودائع والسحب، فتح حسابات، استشارات مالية اتصالات رقمية، Wi-Fi، أنظمة دفع غرف خاصة للمكالمات أو الاجتماعات
الاستدامة والطاقة	استخدام طاقة ذاتية (بطاريات، ألواح شمسية)

<p>أنظمة تكييف فعالة نظام ترشيح هواء تصميم يعزل الحرارة والبرودة لخفض استهلاك الطاقة</p>	
<p>أن يكون القسم قابل للتوسع يجب أن يتحمل التنقل، الاهتزاز التعديل حسب الظروف المناخية والموقع</p>	<p><b>التنقل والمرونة</b></p>

واستناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل احتياجات العملاء وتجربة الفرع المصرفي المتنقل، نوصي بما يلي، مقسماً إلى ثلاثة محاور رئيسية: التصميم الخارجي، التصميم الداخلي، وتطوير الخدمات.

#### 1-2-4 التوصيات المتعلقة بالتصميم الخارجي:

1. استيراد حافلات مجهزة بالكامل: اختيار حافلات RV مع مكيفات وأنظمة تهوية فعّالة، وإضاءة مناسبة لضمان راحة العملاء والموظفين.
2. زيادة مساحة العمل: استغلال المساحة المتاحة لإضافة مكتب ثاني للموظفين لتحسين سير العمل وكفاءة الخدمة.
3. تحسين تجربة العملاء: إضافة جهاز إيداع ذاتي، شاشة إعلانات وشاشة رقمية تُظهر حالة المكاتب الداخلية، بحيث يمكن للموظف التحكم بالفتح والإغلاق للباب الرئيسي للحافلة عبر زر خاص ضمن مكتبه.
4. تجهيز مناطق انتظار خارجية: تركيب مظلات وكراسي قابلة للطي لتوفير راحة للزبائن أثناء الانتظار، مع إمكانية استغلال المنطقة للفعاليات التعليمية والتثقيفية حول البلاد.
5. تسهيل الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة: إضافة مصعد حديدي للسحب يتيح الوصول للصراف الآلي، الباب، وجهاز الإيداع الذاتي بسهولة.

#### 4-2-2 التوصيات المتعلقة بالتصميم الداخلي:

1. استغلال مساحة المكتب: الاستفادة من المساحة الكبيرة لإضافة غرفة خدمة تشمل حمام ومطبخ للموظفين، لضمان راحة العاملين أثناء الدوام.
2. توفير بيئة عمل مناسبة: توظيف موظفين اثنين على الأقل داخل المكتب، مع فاصل زجاجي مُغشى لضمان خصوصية العملاء.
3. تعزيز الهوية البصرية: وضع شعار البنك بشكل واضح في تصميم المكتب واستخدام ألوان البنك في كامل التصميم لتعزيز التميز البصري.

#### 4-2-3 التوصيات المتعلقة بالخدمات:

1. استمرارية الخدمة: استكمال الموافقات من مصرف سورية المركزي لتشغيل الفرع على مدار 24 ساعة، مع تقسيم ورديات عمل "دوام" الموظفين لتغطية كامل اليوم.
2. توسيع نطاق الوصول: تمكين الفرع من السفر بين المحافظات للوصول إلى المناطق النائية والبعيدة، وضمان تقديم الخدمة لأي عميل في أي وقت.

## المراجع

### • القسم الأول - المراجع باللغة العربية:

- العامري، رشاد نعمان شامع. (2013). الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الإسلامية (الطبعة الأولى). دار الفكر الجامعي.

- حركات، كاهنة. (2017). دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية (مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي)
- مصطفى، مضوى موسى علي. (2016). أثر جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية في تبني الموبايل المصرفي باستخدام نموذج قبول التقنية (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا)

### • القسم الثاني - مراجع باللغة الأجنبية:

- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y., & Luo, J. (2018). The transition from traditional banking to mobile internet finance: An organizational innovation perspective—A comparative study of Citibank and ICBC. Sun Yat-Sen Business School, Guangzhou, China.
- Copeland, R., & Crespi, N. (n.d.). Mobile wallet: Using vehicle identity for secure financial transactions via mobile phone. Fundamental Perspective, Kenilworth, United Kingdom; Telecom SudParis, Évry, Paris, France.
- Nagarajan, G. (2008). Innovations in delivering financial services: Scope and challenges. IRIS Center, University of Maryland, Department of Economics.

### • القسم الثالث - مواقع إلكترونية:

- بنك الكويت الوطني. (2020). التقرير السنوي لعام 2020. الكويت: بنك الكويت الوطني

### • القسم الرابع - الملحق:

**أولاً:** يُعرض في هذا القسم النص الكامل للمقابلات المعمقة التي أجريت مع مدراء بنك الشام، والمتعلقة بموضوع الدراسة حول تجربة الفرع المتنقل، وذلك بهدف توثيق البيانات الميدانية التي اعتمد عليها التحليل:

## 1- مقابلة معمقة - رئيسة قسم شؤون الفروع -السيدة راما شرابي-

المدة: 07:04 دقيقة

الأسئلة:

### • الرؤية والاستراتيجية

كيف تصفين الرؤية الاستراتيجية لبنك الشام فيما يخص الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الفرع المتنقل؟ بسبب الحاجة لتحقيق أكبر انتشار ممكن للتمكن من تلبية حاجات المتعاملين في أي مكان ضمن، وأن نكون السباقين في تقديم هذه الخدمة الجديدة من نوعها والأولى من نوعها على مستوى المصارف الخاصة والإسلامية في سورية، وبالتالي كان الهدف تسويقي الى جانب كونه خدمي.

### • مؤشرات النجاح وتقييم الأداء

ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعتمدون عليها لتقييم فعالية الخدمات الإلكترونية في الفرع المتنقل؟

الفرع المتنقل هو فرع رديف وتابع لفرع أساسي فمثلا الفرع المتنقل في دمشق وريفها هو فرع تابع لفرع بنك الشام الرئيسي والفرع المتنقل في طرطوس هو فرع تابع لفرع بنك الشام في طرطوس وبالنهاية مؤشرات التقييم بالنسبة لإدارتنا واحدة ان كانت للفروع العادية أو الفروع المتحركة فلدينا مستهدفات رقمية وغير رقمية للفروع بشكل عام وعند توزيع المستهدفات على الفروع وفيما بعد أُجري تقييم للأداء وكم نسبة تحقيق المستهدفات فيعود تقييم الفرع المتنقل كجزء لا يتجزأ عن تقييم الفرع التقليدي التابع له.

ولكن يتخصص الفرع المتنقل بالأهداف غير الرقمية ومثالها المشاركة ضمن المعارض، أيضاً تلبيتنا للحالات الاستثنائية ومثالها خلال العام الماضي 2024 وتواجدنا بتوجيهات من مصرف سورية المركزي على الحدود اللبنانية السورية لتقديم خدماتنا للأشقاء اللبنانيون، بالإضافة لتقديم خدمات تيسير توزيع رواتب موظفي الجامعات الموجودين في مناطق بعيدة مثلا طريق غباغب.

### • التحديات التقنية

ما أبرز التحديات التي واجهتكم خلال تصميم أو تشغيل الخدمات الإلكترونية داخل الفرع المتنقل؟ وكيف تم التعامل معها؟

كانت ومازالت مشكلتنا الأساسية هي شبكة الاتصالات، لا زلنا نعاني من موضوع الشبكة التي يؤدي انقطاعها لتوقف تقديم كافة الخدمات عن طريق الفرع المتنقل، وبالرغم من المحاولات الحثيثة للوصول لاتفاق مع شركات الاتصالات الا ان الجواب الدائم هو عدم وجود أبراج كافية وفي حائل وجدت الأبراج فهي غير مخدمه بشكل كافي كهربائياً مما يؤدي الى ضعفها فب العديد من المناطق ويعوق تقديمنا للخدمات وذلك بالرغم من تعاوننا مع شركتي الاتصالات السورية MTN و Syriatel واستفسارنا عن مناطق تخديم أبراجهم بشكل جيد للأماكن المجدولة ضمن المسار اليوم للمكتب المتنقل

#### • أمن البيانات والتحقق

كيف يتم ضمان أمن البيانات والتحقق من هوية العملاء خلال استخدام الخدمات الإلكترونية داخل الفرع؟ كما شرحنا سابقاً فإن الفرع المتنقل مجهز تماماً بنفس طريقة عمل الفروع التقليدية فيوجد جهاز باركود ضمن الفرع المتنقل من خلاله يتم مسح هوية المتعامل، والموظف المتواجد ضمن الفرع أيضاً قادر على التحقق من صحة المعلومات والبيانات المقدمة من العميل.

#### • تجربة العملاء

هل لديكم آلية منهجية لجمع ملاحظات العملاء حول الخدمات الإلكترونية؟ وكيف تُستخدم تلك الملاحظات في تحسين التجربة؟

يتم بشكل دوري استقبال أي شكاوى أو ملاحظات من المتعاملين عن طريق مركز الاتصال الرسمي لبنك الشام أو منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالبنك وتسجيل الملاحظات ومراقبتها.

هل يتوفر صندوق شكاوى كما في الفرع التقليدي؟

لا يوجد حالياً، ولكن يمكن تنفيذ الموضوع بسهولة كون الفرع المتنقل هو جزء لا يتجزأ من الفروع التقليدية

#### • التطوير المستقبلي

هل هناك نية لدمج تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي أو البلوك تشين ضمن الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر الفرع المتنقل؟

حالياً لا، ولكن مع تطور التقنيات يمكن دراسة الموضوع طبعاً مع الالتزام بمتطلبات مصرف سورية المركزي في آلية تقديم الخدمة وهل الأجهزة المستخدمة والتقنيات والمواقع ملائمة أم لا.

فمثلاً أجهزة ال ATM حول العامل تقدم خدمات السحب والإيداع وحتى أحياناً يمكن تصدير شيكات من خلالها، ولكن في سورية لم يتم حتى الآن تطبيق هذه الخدمة فصرافنا الآلية هي فقط لتقديم خدمات السحب والاستفسار عن الرصيد. ولكن الفكرة موجودة ويتم دراستها الأمر فقط يعتمد على القوانين والأنظمة الصادرة عن البنك المركزي فأن الخدمات المصرفية التقليدية يوجه المركزي فقط بضرورة الإعلام قبل اطلاقها بينما أي خدمة إلكترونية جديدة يجب أولاً إعلام المركزي بها وأخذ الموافقات اللازمة لتقديمها للمتعاملين. ويتم ارسال تفاصيل المنتج وشروطه وأحكامه وآلية عمله ويتم انتظار الموافقة أو الرفض.

وهل برأيك في حال تم تحويل الفرع المتنقل ليكون فرع ذاتي الخدمة كلياً هل يمكن ان ينجح وهل يلائم ثقافة مجتمعنا السوري؟

خلال الفترة الأولى من إطلاق خدمة الفرع الذاتي يفضل تواجد موظف ضمن الفرع للتوجيه، ولكن كما حصل في تجربة Syriatel في اطلاقها خدمة دفع الفواتير الإلكترونية فكبداية رفضت الخدمة من الزبائن الذين واجهوا صعوبات في التأقلم ودفع فواتيرهم، ولكن مع مرور الوقت أصبحت أسهل واعتاد عليها الزبائن وهي الآن أمر اعتيادي.

2- مقابلة معمقة - المسؤول عن التصميم الخارجي والداخلي للفرع المتنقل -المهندس محمد علي

ديب-

المدة: 15 دقيقة

الأسئلة: 17:03 دقيقة

• الرؤية والفلسفة التصميمية

ما هي الرؤية أو الفلسفة التصميمية التي وجهتك أثناء تصميم الشكل الخارجي والداخلي للفرع المتنقل لبنك الشام؟ وما الرسائل التي كنت تسعى لإيصالها بصرياً من خلال هذا التصميم؟

دورنا كإدارة هندسية هي تنفيذ الرؤية البصرية لإدارة التسويق في بنك الشام، وبالتالي التفاصيل المهمة بالنسبة لنا هو أن يكون المكتب المتنقل نموذج مصغر عن المكاتب التقليدية لبنك الشام وذلك يتضمن وجود اسم البنك وشعاره بطريقة واضحة، وأن ينفذ كبديل عن الاكساء الخارجي للفروع على الأقل الألوان المعتمدة والهوية البصرية للفروع التقليدية. تم عرض فكرة وجود شاشة على احدى جوانب الفرع المتنقل خارجياً لعرض إعلانات البنك، ولكن تم تأجيل تطبيقها.

أما داخلياً فيهما كإدارة هندسية هو أن يشعر الزبون عند دخول الفرع المتنقل لبنك الشام كأنه يزور إحدى فروعنا التقليدية من ألوان وهوية وفرش وأن يكون الفرع المتنقل قريب جداً بالتصميم من مكاتبنا صغيرة الحجم مثل مكتب بنك الشام في مول الميدان - ماسة بلازا ومكتب بنك الشام في ميناء اللاذقية، ولكن مع ميزة تواجد المرفع المتنقل في أي مكان يرغب يتواجد فيه عملائنا.

• الهوية البصرية والمؤسسية

كيف تم توظيف عناصر الهوية البصرية لبنك الشام (مثل الألوان، الشعار، الخطوط) ضمن التصميم الخارجي والداخلي للفرع المتنقل لضمان تميّزه وربطه بالعلامة التجارية؟

التركيز على عناصر الهوية الداخلية والخارجية من قبل إدارة التسويق أولاً كانت بتصميم لوحات إعلانية لأهم وأجدد خدمات بنك الشام والتركيز على وجود لوغو البنك بطريقة واضحة وجميلة.

أما كدور الإدارة الهندسية فهدفنا دوماً هو أن يشابه فرعنا المتنقل فروعنا التقليدية من حيث الاكساء الخارجي ولصعوبة تحقيق الأمر حاولنا الاعتماد على الألوان وعكسها على الفرع المتنقل فمثلاً وبشكل أساسي عكسنا

هوية غلاف الصراف الآلي الموجود ضمن فروعنا المزة وصحنايا Drive Through ATM على الفرع المتنقل وصرافه الآلي من حيث الألوان "بورديو ورمادي فاتح" وتم استخدامهم بالطريقة الأفضل بالتعاون مع إدارة التسويق للوصول لوجهة نظر واحدة.

وجهة نظر شخصية، هي أن ألوان الفرع المتنقل حالياً مشابهة لألوان سيارة الإسعاف، هل يصلك نفس الشعور؟ وكيف يمكن تخطي هذه المشكلة؟

يمكن إعادة بخ الفرع المتنقل في حال تم تفعيل مشروع لإعادة تصميمه فممكن أن يكون اللون الأساسي هو Bordeaux "لون اللوغو" بالإضافة للون الرمادي والابتعاد عن الأبيض، أما بالنسبة للتصميم الداخلي، تم اعتماد الألوان الخشبية المستخدمة لمكاتب موظفي البنك في الفروع التقليدية، ولكن بالنسبة للأرضية وبالنقاش مع إدارة التسويق تم استخدام أرضيات مختلفة كان الهدف منها دائماً سهولة التنظيف وسهولة العناية والصيانة خلال جولات الفرع المتنقل.

#### • الجاذبية والانطباع الأول

برأيك، كيف يسهم التصميم الخارجي في تشكيل الانطباع الأول لدى العميل؟ وما هي أبرز الملاحظات التي تلقيتها بهذا الخصوص؟

بالدرجة الأولى يهمني أن يعرف الزبون أو المتعامل أو أي شخص يمر من أمامه الفرع المتنقل بأنه تابع لبنك الشام.

هل وصلتك ملاحظات من الزبائن بذلك؟

نعم وصلتي ملاحظات إيجابية من المتعاملين برؤيتهم لفرعنا المتنقل ومعرفتهم فور مروره من أمامه بأنه تابع لبنك الشام وهي تلبى المطلوب في الوصول للمتعاملين في كافة مناطق تواجدهم وسكنهم.

#### • الأمان والوظيفية

ما هي الاعتبارات التي أخذتها بعين الاعتبار لضمان أن يكون التصميم جذاباً من جهة، وآمناً وعملياً من جهة أخرى؟

لم يكن في التجربة الأولى جذاباً بشكل كافي من وجهة نظري وذلك لوجود ألواح الطاقة على سقف الفرع المتنقل كما أن جسم المكيف التشغيلي "قطعة التكييف الخارجية" تم تركيبه على الباب الخلفي للفرع المتنقل. تم تلافي مشكلة القطعة الخارجية للمكيف في الفرع المتنقل الثاني بتصميم مظلة من جسم الفرع المتنقل لتغطيتها.

من وجهة نظري كإدارة هندسية يوجد العديد من سيارات "البرادات" المجهزة حكماً بتكييف داخلي ونحن لا نراهم بالعين المجردة، وتم تقديم المقترح للسادة الشؤون الإدارية للبحث في الموضوع ومعرفة الآلية الأكثر كفاءة لتحقيق المطلوب.

أما بالنسبة للأمان، فهي مجهزة بكاميرا مراقبة وخزنة محكمة الإغلاق، ولكن بالنسبة لوجود موظف بداخلها والباب مفتوح فلا يوجد عناصر أمان كافية حالياً لحماية الموظف من أي حادثة سرقة أو غيرها.

#### • الظروف البيئية والتحديات

كيف تعاملت مع التحديات البيئية مثل الحرارة، الأمطار، أو الغبار عند تصميم هيكل الفرع المتنقل؟ وهل كان هناك حلول تصميمية خاصة لهذه الظروف؟

بالنسبة للحرارة فقد تم تركيب مكيف إضافي لتعديل درجة الحرارة داخل الفرع المتنقل بما يتناسب مع فصول السنة، أما بالنسبة للتغذية الكهربائية فقد تم الاعتماد على ألواح الطاقة الشمسية، وأما باقي العوامل فهي لا تؤثر على السيارة، وكما تم الشرح سابقاً بالنسبة للقطعة الخارجية لجهاز التكييف فقد تم تمديد تصميم السيارة " Alcopond Board " ليصبح على شكل مظلة تغطي الجهاز الخارجي للتكييف

#### • التحسين المستقبلي

هل هناك تعديلات مستقبلية تفكرون في إدخالها على التصميم الخارجي بناءً على تجربة التشغيل الحالية أو ملاحظات العملاء؟

إيجاد حل جزري لقطعة التكييف الخارجية وإخفائها تماماً، بالإضافة لمواجهتنا مشكلة في تصميم الفرع المتنقل الأول وهو تجميع مياه الأمطار في سقف السيارة، ولكن تم تلافى هذه المشكلة ضمن الفرع الثاني وتركيب شبكة تصريف لمياه الأمطار، كما أنني أرى ضرورة التعاون مع إدارة التسويق على تنفيذ فكرة الشاشة الإعلانية الخارجية لكونها ضرورة لتحقيق الهدف التسويقي للفرع المتنقل.

كما يمكن تخفيف اللون الأبيض في التصميم الخارجي فبالإضافة للإيحاء بأنها سيارة إسعاف فأنتنا لا يمكننا منع تحول اللون الأبيض للون الأصفر بسبب تعرضه لأشعة الشمس لأوقات طويلة مهما اختلفت المواد من Pixi أو Alcopond وبالتالي تلافى المشكلة يكون باستخدام ألوان ثانية فإن إعادة بخ السيارات من جديد ليس بالأمر الصعب.

- الوظيفية والراحة

كيف توازن بين استغلال المساحة المحدودة داخل الفرع المتنقل وتوفير بيئة مريحة وعملية لكل من الموظفين والعملاء؟

بالنسبة للسيارة الأولى واجهنا فيها مشكلة بصغر حجمها، ولكن في السيارة الثانية تم تلافى المشكلة واستخدام سيارة أكبر لضمان راحة الموظف والمتعامل حيث يمكن لأكثر من متعامل التواجد داخل السيارة

- خصوصية العميل

كيف تم تصميم المساحات الداخلية بحيث تضمن الخصوصية اللازمة للعملاء أثناء تنفيذ معاملاتهم المصرفية، كالتوقيع أو التحدث مع الموظف؟

بالنسبة لخصوصية الأعمال المصرفية فمن المفروض عدم تواجد أكثر من عميل داخل السيارة لضمان الخصوصية أما في حال فتح الباب فلا يمكن من وجهة نظري تقييد دخول العملاء سوياً، ولكن أرى بأن تنظيم دخول العملاء لداخل الفرع المتنقل هي مسؤولية الموظف للتبويه وتبنيه العملاء. كما يمكن مستقبلاً وضع شاشة دور صغيرة أو شاشة توضح وجود عميل داخل السيارة وعدم إمكانية دخولها حالياً.

- التكيف مع الظروف المناخية

ما الاعتبارات التي تم اتخاذها من حيث التهوية، الإضاءة، التكييف، واختيار المواد لضمان راحة العملاء في مختلف فصول السنة؟

كتهوية تم الاعتماد على التبادل الهوائي بشكل طبيعي بين المكيف والباب المفتوح بشكل دائم، تم تركيب مكيف إضافي كما سبق شرحه، وبالنسبة للإضاءة فهي شبيهة لإضاءة الفروع بعد حساب سوية الإنارة وذلك يعتمد على نسبة الفراغ والارتفاع

3- مقابلة معمقة - مدير إدارة الخزينة في بنك الشام - السيد سامر حناوي-

المدة التقديرية: 10:13 دقيقة

الأسئلة:

• إدارة العمليات المالية والضوابط

كيف تتم إدارة العمليات المالية اليومية في الفرع المتنقل؟ وما أبرز الضوابط المعتمدة لضمان الدقة والامتثال للسياسات المالية الداخلية؟

دور إدارة الخزينة هو إدارة السيولة، وهنا يأتي سؤال مهم "ما هي السيولة؟" هي "نسب" بمعنى آخر هي سيولة بنك الشام في فروعه وخارجها ومع مصرف سورية المركزي، وهي نسب تسمح لي بوضع قواعد خاصة بمنح التمويلات تحميني من العجز.

إدارة السيولة هي إدارة لموجودات ومطالبات البنك، فعندما أواجه نقص بالمطالبات وزيادة بالموجودات فهنا يتوجب علينا كإدارة استثمار الأموال الزائدة، وهذا ما يعرف بإدارة السيولة، وفي حال كان لدي نقص في الموجودات فيجب علينا استقطاب السيولة من مصادر خارجية.

البنك يعتبر قائم على الموجودات والمطالبات ويمكن تعريف الموجودات بالإيداعات لدى البنك ويمكن تعريف المطالبات بديوني للخارج.

فعندما أواجه كمية كبيرة من المطالبين ولا أملك موجودات تغطيها فأنا بحاجة للدين من الخارج وهذا ما يعتبر من أهم الإدارات المالية كإدارة سيولة.

بالنسبة لإدارة الكاش هي جزء صغير جداً من إدارة السيولة بالمصرف، كمثال أنا بحاجة خلال هذا الأسبوع ل 3 مليار ل.س لتلبية المطالبين نقداً، يمكن أن تتضمن "كاش + سحوبات"، وخلال الفترات المستقرة تعتبر مهمة بسيطة كون الزبائن والعملاء يعتمدون على التحويلات وبطاقات الدفع الإلكتروني.

ولكن ضمن ظروف البلاد والمشاكل الاقتصادية التي تواجهنا بشكل مستمر أصبحت إدارة السيولة النقدية هي الأهم بالدرجة الأولى ومحور الاهتمام، نتيجة المشاكل التي تواجهنا يومياً وتأثر العملة السورية نجد صعوبة في تأمين سيولة كافية "نقداً" ونحن مضطرون دائماً لتأمين ليرة سورية نقداً.

وهذا ما يمكن اعتباره من أهم الضوابط التي تعمل عليها إدارتنا حالياً، فنحن نراقب إيداعات العملاء وما نمك من ودائع وما نملكه للمستقبل لنستطيع منح تمويلات وهذا يشمل الفرع المتنقل كونه مكتب من مكاتب البنك.

#### • الإجراءات الأمنية للنقد والبيانات

ما هي الإجراءات الأمنية المعتمدة لحماية النقود والبيانات المالية أثناء تنقل الفرع وتشغيله في مواقع مختلفة؟ هذا الموضوع لا علاقة فيه لنا بشكل مباشر كإدارة خزينة، يمكن اعتباره من مهام إدارة النقد والشؤون الإدارية، بحيث يتم من خلالهم التعاقد مع شركات أمنية متخصصة بتنقل الكاش وحمايته. بالإضافة لتتقيد بسقف التأمين للمرة الواحدة وما هو سقف التأمين للخرزنة، حيث يوجد لكل فرع من فروع البنك يعتمد السياسة الأنسب له حسب موقعه واحتياجات عملاءه.

#### • التعامل مع المخاطر المالية

كيف تتعاملون مع المخاطر المحتملة مثل السرقة، الاحتيال، أو فقدان البيانات في سياق العمل المتنقل؟ وهل لديكم خطط استجابة للطوارئ؟

من خلال شركات التأمين التي ذكرتها سابقاً، حيث نقوم بدفع تأمين حسب حجم المبلغ وحسب المبلغ المراد نقله أيضاً ضمن السيارة ضمن سقف التأمين المحدد والي يسمى "نقد في الطريق"، وبالتالي فشركات التأمين

تقع تحت مسؤوليتها حماية المنشئة وذلك من خلال تواجد حرس على أبواب الفروع وبرفقة الفرع المتنقل أينما تواجد، ولكن عندما يواجه البنك مشكلة كسرقة أو احتيال فيكون تواصلنا الأول والمباشر مع الدولة وقوات الأمن العام.

- حدود الخدمات المالية المقدمة

ما هي طبيعة الخدمات المالية التي يمكن تنفيذها ضمن الفرع المتنقل؟ وهل توجد قيود مقارنة بالفروع التقليدية من حيث العمليات أو السقوف النقدية؟

الهدف من الفرع المتنقل هو خدمة المواطن أينما كان وبالأخص الأشخاص غير القادرين على زيارة الفرع أو يعيشون في مناطق بعيدة، فنحن كجزء من خدمتنا نحاول توجيه الفرع المتنقل للتواجد في المحافظات، بالإضافة لتقديم خدمة منح رواتب الشركات الموطنة رواتب موظفيها بدي بنك الشام، او المنظمات الراغبة بتقديم تبرعات نقدية خيرية لمناطق معينة، أو المشاركة ضمن المعارض والفعاليات، فالفرع المتنقل يعتبر كاش متنقل أو شحن متنقل بإدارة موظفين وهدفه الأساسي والأول هو إيصال النقد لمن يحتاجه من عملائنا في المناطق البعيدة، أما بالنسبة للسقوف النقدية فيوجد لدينا ضبط لسقف المبلغ الموجود ضمن خزانة الفرع المتنقل وننقيد بمبلغ التأمين وذلك حسب وجهة الفرع والمنطقة المراد تخديمها.

- التوفيق بين السرعة والامتثال

كيف توازنون بين تقديم خدمات سريعة وفعالة للعملاء، وضمان الالتزام الكامل باللوائح المصرفية والتعليمات الرقابية؟

يوجد سقوف معينة وقرارات وقوانين محددة من مصرف سورية المركزي لا يمكن تجاوزها وتقع علينا مسؤولية ضبطها والتنقيد بها فيما يتعلق بالنسب والسيولة، ولكن بعض هذه السقوف بالحد الأدنى أيضاً تصدر عن قرارات مجلس إدارة البنك والتي تهدف لحماية المصرف وتحقيق ربحية المصرف وتحقيق ضمانات تمكيني من تأمين سيولة للمستقبل.

- إدارة السيولة والتحديات التشغيلية

هل تواجهون تحديات في إدارة السيولة النقدية داخل الفرع المتنقل؟ وكيف يتم التنبؤ بالاحتياجات النقدية اليومية أو الأسبوعية؟

بحسب الأولويات، فمثلاً في بداية المشكلة النقدية تم عقد اجتماع من قبل إدارات البنك وتم رسم خطة لتجاوز المرحلة وبالطبع كانت الأولوية في تأمين السيولة هي لتقديم رواتب العمال.

وبسبب توقف خدمة سحب الحوالات واختلاف سياسات البنوك اتجاه المبالغ التي مصدرها حوالة عن النقدية، أصبح الطلب على النقد أكبر مما سبب فجوة ما بين المبالغ المتوفرة لدينا بالليرة السورية النقدية والمبالغ الموجود كودائع سابقة، هذا ما تسبب بعقد لجنة طوارئ، والتي أصدرت قرارات تحدد الأولويات من تأمين رواتب الموظفين وتأمين المبالغ الخاصة بالمنظمات الإنسانية مما شكل عبئ كبير لدى المصارف وأدى لتوجه الزبائن نحو النقد.

وخلال الأزمات يرغب المواطنين في ضمان وجود المبالغ الخاصة بهم وتوفرها كنفد بين أيديهم بشكل طبيعي، وبالأخص بعد تجربة لبنان، ولكن من أهم القرارات التي صدرت عن حاكم مصرف سورية المركزي خلال الأزمة النقدية الحالية هو القرار الخاص بإمكانية سحب المبالغ المودعة نقداً بشكل كامل بعد تاريخ 2025/5/7 مما أدى لانفراج وراحة أكثر لدى المتعاملين الجدد.

لا تزال لدينا مشكلة مع المتعاملين السابقين، ويعمل البنك على وضع سياسية لتخفيف هذه المشكلة، ولكن لا يوجد بنك في العالم قادر على تأمين كافة الأموال المودعة لديهم في وقت واحد، ففي حال خزينة البنوك أصبحت فارغة كيف يمكن إخراج عوائد البنوك والتي تعتبر نسبة الفرق بين الإيداعات الدائنة والمدينة والتي تتضمن الكلف الإدارية ونسبة ربح بسيطة، كما أن سياسة النقد تم الغاؤها عالمياً، وأصبحت البنوك رقمية ما عدا مبالغ بسيطة وصغيرة جداً للطوارئ.

**ثانياً:** يتضمن هذا الملحق عرضاً تفصيلياً للأسئلة التي شكلت أداة جمع البيانات في هذه الدراسة، والتي تم توجيهها إلى عينة من العملاء:

عزيزي العميل/عزيزتي العميلة،

نشكرك على تخصيص وقتك للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس مدى رضاك عن جودة الخدمات وتصميم الفرع المتنقل لبنك الشام، بالإضافة إلى اقتراحاتك حول تطوير الخدمة. جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر - أنثى

العمر:

- أقل من 25 سنة
- من 25-35 سنة
- من 36-45 سنة
- أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

- ثانوي أو أقل
- معهد
- جامعة
- دراسات عليا

الموقع الجغرافي:

- مدينة
- ريف

ثانياً: محور رضا العملاء عن جودة الخدمات

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة في الفرع المتنقل.					
2	الخدمات المتوفرة في الفرع المتنقل تلبي احتياجاتي المصرفية بشكل كافٍ.					
3	أجد سهولة في إجراء العمليات المصرفية عبر الفرع المتنقل.					
4	موظفو الفرع المتنقل يقدمون المساعدة بشكل فعال عند الحاجة.					
5	أشعر بالأمان عند استخدام الخدمات المقدمة من الفرع المتنقل.					
6	أجد أن أوقات عمل الفرع المتنقل مناسبة لجدولي.					
7	أتلقي معلومات دقيقة حول الخدمات من موظفي الفرع المتنقل.					
8	أعتبر أن الرسوم المطبقة على الخدمات مناسبة مقارنة بالجودة المقدمة.					
9	أستطيع الوصول إلى الفرع المتنقل بسهولة في الأماكن المختلفة.					

					أود أن أوصي الآخرين باستخدام الفرع المتنقل لبنك الشام.	10
--	--	--	--	--	--	----

ثالثاً: محور رضا العملاء عن تصميم ومظهر الفرع المتنقل

1- المظهر الخارجي للفرع المتنقل:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أنا راض عن شكل وتصميم الواجهة الخارجية للفرع المتنقل					
2	ألوان الفرع الخارجية متناسقة وتعكس هوية بنك الشام					
3	شعار بنك الشام الخارجي واضح وسهل التمييز					
4	تتوفر مساحة مريحة للانتظار خارج الفرع المتنقل					
5	موقع الصراف الآلي الخارجي مريح					

2- المظهر الداخلي للفرع المتنقل:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التصميم الداخلي للفرع مريح للنظر ومنظم					

					2	الألوان الداخلية للفرع متناغمة وتتبعث على الارتياح
					3	شعار بنك الشام واضح في الداخل ويعكس هوية المؤسسة

### 3- التجهيزات الداخلية وراحة العملاء:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الإضاءة داخل الفرع مناسبة وتوفر رؤية جيدة					
2	نظام التكييف/ التدفئة في الفرع يوفر درجة حرارة مريحة					
3	التهوية داخل الفرع جيدة وتوفر بيئة صحية					
4	التصميم الداخلي للفرع مناسب للتواجد فيه خلال جميع فصول السنة					
5	المقاعد داخل الفرع مريحة					
6	تصميم الفرع يوفر مستوى جيد من الخصوصية عند إجراء العمليات المصرفية والتوقيع					
7	الصعود والدخول للفرع المتنقل سهل وآمن					

### 4- المواد الإعلانية والمحتوى الترويجي داخل الفرع:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	البوسترات الإعلانية داخل الفرع مفيدة وتقدم معلومات مهمة					
2	أفضل عرض الإعلانات والعروض المصرفية من خلال شاشة رقمية					

رابعاً: محور الراحة والخصوصية أثناء التواجد في الفرع المتنقل:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بالراحة أثناء انتظاري أو تواجدي داخل الفرع المتنقل					
2	المساحة الداخلية في الفرع المتنقل تتيح حركة مريحة وغير مزدحمة					
3	تتوفر بيئة هادئة ومناسبة للتواصل مع موظفي البنك دون إزعاج					
4	يتم الحفاظ على خصوصية بياناتي ومحادثاتي خلال المعاملات داخل الفرع					
5	تصميم الفرع يضمن خصوصية كافية أثناء التوقيع أو تنفيذ العمليات المصرفية الخاصة					

					6 تصميم الصراف الآلي الخارجي يمنحني خصوصية أثناء استخدامه
--	--	--	--	--	--

### خامساً: محور التعامل مع الموظفين

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الموظفون في الفرع المتنقل يتعاملون بأسلوب مهذب ولبق					
2	يُظهر الموظفون احترافية عالية في أداء مهامهم المصرفية					
3	يمتلك الموظفون المعرفة المصرفية الكافية للإجابة على الاستفسارات بدقة					
4	الموظفون ودودن ويتعاملون بلطافة مع جميع المتعاملين					
5	يلتزم الموظفون بارتداء زي أنيق يتماشى مع هوية بنك الشام					
6	الخدمة المقدمة من قبل الموظفين منظمة وسريعة وتلبي احتياجات المتعاملين					
7	أفضل أن تكون الخدمة ذاتية داخل الفرع المتنقل بدلاً من الاعتماد على الموظف					

سادساً: أسئلة مفتوحة:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بإيجاز ووضوح:

ما أبرز الجوانب الإيجابية التي لاحظتها أثناء زيارتك للفرع المتنقل؟

.....  
.....

هل واجهت أي صعوبات أو تحديات أثناء استخدامك للفرع المتنقل؟ يرجى التوضيح.

.....  
.....

ما المقترحات التي توّد تقديمها لتحسين جودة الخدمات الفرع المتنقل؟

.....  
.....

ما المقترحات التي توّد تقديمها لتطوير تصميم الفرع المتنقل؟

.....  
.....

ما المقترحات التي توّد تقديمها لتطوير تجهيزات الفرع المتنقل؟

.....  
.....

سابعاً: شاركنا قصتك:

ما هي أكثر لحظة شعرت فيها بالرضا أو الانزعاج أثناء استخدامك الفرع المتنقل؟

-انتهی-