



**كلية التجارة**  
**قسم إدارة الأعمال**

**إسم الطالب : عمر محمد علي القيزي**  
**عنوان الرسالة : نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية**  
**" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "**

**لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :**

**أ.د. علي محمد عبد الوهاب** رئيساً  
**أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس**  
**أ.د. إجلال عبد المنعم حافظ** عضواً  
**أستاذ إدارة وعميد كلية التجارة – جامعة عين شمس**  
**أ.د. عادل محمد زايد** عضواً  
**أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة جامعة القاهرة**

**الدراسات العليا**

**خاتم الإجازة :**  
**موافقة مجلس الكلية**  
**بتاريخ / / ٢٠٠٥ م**  
**أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٠٥ م**  
**موافقة مجلس الجامعة**  
**بتاريخ / / ٢٠٠٥ م**

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
٧	تطور عدد المصارف التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة .	١
٨	المؤسسات المصرفية الأخرى العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة .	٢
٩	إجمالي موجودات المصارف التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة .	٣
١٠	نسبة العائد على إجمالي الموجودات في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة .	٤
١٧	عدد العاملين في المصارف التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة .	٥
١٨	التوزيع النسبي لعدد مفردات العينة .	٦
١٨	توزيع عدد مفردات العينة .	٧
٧٥	عوامل تقوية / تدهور ثقافة المنظمة .	٨
٩٣	المنظمة الذكية والمنظمة الغير ذكية .	٩
١١٧	المنظمة الذكية من منظور تفعيل فرق العمل والتركيز على العميل	١٠
١٣٦	الأبعاد المتعددة للمنظمة الذكية .	١١
١٧٣	مصفوفة الارتباط ( عناصر المنظمة الذكية ) .	١٢
١٨٣	مصفوفة الارتباط ( عناصر الثقافة التنظيمية ) .	١٣

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
١٩٣	مصفوفة الارتباط ( عناصر المنظمة الذكية – الثقافة التنظيمية ) .	١٤
١٩٦	مصفوفة الارتباط ( عناصر المنظمة الذكية – الأداء المصرفي ) .	١٥
١٩٧	مصفوفة الارتباط ( عناصر الثقافة التنظيمية – الأداء المصرفي ) .	١٦
١٩٧	مصفوفة الارتباط ( عناصر المنظمة الذكية – الثقافة التنظيمية – الأداء المصرفي ) .	١٧
٢٠٠	التحليل العاملي ( طريقة المكونات الأساسية ) .	١٨
٢٠٢	متوسط الرتب لعناصر المنظمات الذكية .	١٩
٢٠٢	اختبار فريدمان .	٢٠
٢٠٣	متوسط الرتب في النبوك الوطنية والأجنبية لعناصر المنظمات الذكية .	٢١
٢٠٤	اختبار مان وتني .	٢٢
٢٠٥	متوسط الرتب لمتغيرات الثقافة التنظيمية .	٢٣
٢٠٥	اختبار فريد مان .	٢٤
٢٠٦	متوسط الرتب في النبوك الوطنية والأجنبية لمتغيرات الثقافة التنظيمية .	٢٥

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
٢٦	إختبار جوهرية الاختلافات في اتجاهات العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية نحو متغيرات الثقافة التنظيمية .	٢٠٦
٢٧	العلاقات التأثيرية لعناصر المنظمة الذكية في الأداء المصرفي ( تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ) .	٢٠٩
٢٨	العلاقات التأثيرية لعناصر الثقافة التنظيمية في الأداء المصرفي .	٢١١
٢٩	النموذج الوصفي للعلاقات التأثيرية لمتغيرات الدارسة	٢١٣
٣٠	متوسط الرتب لمتغيرات الثقافة التنظيمية طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة للعاملين	٢١٦
٣١	اختبار كروسال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو عناصر الثقافة التنظيمية باختلاف سنوات الخبرة ) .	٢١٦
٣٢	متوسط الرتب لمتغيرات المنظمة الذكية طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة .	٢١٧
٣٣	اختبار كروسكال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو عناصر المنظمة الذكية باختلاف سنوات الخبرة ) .	٢١٧
٣٤	متوسطات الرتب لمتغيرات الثقافة التنظيمية طبقاً لاختلاف المستوى التعليمي للعاملين .	٢١٨
٣٥	اختبار كروسكال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو متغيرات الثقافة التنظيمية باختلاف المستوى التعليمي ) .	٢١٩

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
٣٦	متوسط الرتب لمتغيرات المنظمة الذكية طبقاً لاختلاف المستوى التعليمي .	٢٢٠
٣٧	اختبار كروسكال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو عناصر المنظمة الذكية باختلاف المستوى التعليمي ) .	٢٢٠
٣٨	متوسطات الرتب لمتغيرات الثقافة التنظيمية طبقاً لاختلاف المؤهلات المهنية .	٢٢١
٣٩	اختبار كروسكال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو متغيرات الثقافة التنظيمية باختلاف المؤهلات المهنية ) .	٢٢٢
٤٠	متوسط الرتب لمتغيرات المنظمة الذكية طبقاً لاختلاف المؤهلات المهنية .	٢٢٣
٤١	اختبار كروسكال واليز ( جوهرية الاختلافات نحو متغيرات المنظمة الذكية باختلاف المؤهل المهني ) .	٢٢٣
٤٢	التحليل العاملي (طريقة المكونات الأساسية)	٢٢٥
٤٣	العلاقات التأثيرية لعناصر المنظمة الذكية في الأداء المصرفي	٢٢٨
٤٤	العلاقات التأثيرية لعناصر الثقافة التنظيمية في الأداء المصرفي.	٢٣٠
٤٥	النموذج الوصفي للعلاقات التأثيرية لمتغيرات الدراسة	٢٣٣

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
٥٨	ديناميكية الثقافة	١
٦٤٥	مكونات الثقافة التنظيمية	٢
٦٩	ثقافة التنظيم الرسمي / الغير الرسمي للمنظمة	٣
٧٠	مستويات ثقافة المنظمة	٤
٧٣	نموذج السلوك الأخلاقي في مكان العمل	٥
١٠٨	الإطار العام لعناصر نموذج جائزة بالدريج	٦
١١٢	العناصر الرئيسية لنموذج الجائزة الأوروبية	٧
١٢٥	المبادئ التسعة لذكاء المنظمة	٨
٢٢٩	نموذج العلاقات التأثيرية لعناصر المنظمة الذكية	٩
٢٣١	نموذج العلاقات التأثيرية لعناصر الثقافة التنظيمية	١٠
٢٣٤	نموذج العلاقات الوصفية لمتغيرات الدراسة (المنظمة الذكية – الثقافة التنظيمية – الأداء المصرفي).	١١



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

إسم الطالب : عمر محمد علي القيزي  
عنوان الرسالة : نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية  
" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

أ.د علي محمد عبد الوهاب  
رئيساً  
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د إجلال عبد المنعم حافظ  
مشرفاً وعضواً  
أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د عادل محمد زايد  
عضواً  
أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة القاهرة

الدراسات العليا

خاتم الإجازة :  
أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٠٥ م  
موافقة مجلس الكلية  
موافقة مجلس الجامعة  
بتاريخ / / ٢٠٠٥ م

قال تعالى :

”يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا  
العلم درجاتاً والله بما تعملون خير”

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة الآية ١١)



## شكر وتقدير

أشكر الله على فضله وتوفيقه ومنّه علي بإتمام هذه الدراسة ، ومن بعده أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى :

الأستاذة الدكتورة / إجلال عبد المنعم حافظ أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة عين شمس ، على دعمها المستمر ، وعلى ما بذلته من وقت وجهد لمتابعة وتوجيه الباحث وتشجيعه .

الأستاذ الدكتور / مسعود بدري أستاذ إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة الإمارات العربية المتحدة ، على الدور الذي قام به في الإشراف الميداني والمتابعة .

الدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب المدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس ، على تشجيعها الدائم وتوجيهاتها القيمة ودعمها للباحث .

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذه الدراسة

وأخص بالشكر المسؤولين والموظفين العاملين بالمصارف التجارية لما بذلوه من تعاون ومساعدة .

الباحث

الإهداء

إلى

والدّي

زوجتي وأبنائي

وطني الإمارات

## قائمة المحتويات

الصفحة	الفصل الأول : منهج البحث وإجراءاته
٢	١/١ دور القطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة
١٠	٢/١ مشكلة الدراسة
١١	٣/١ أهمية الدراسة
١٢	٤/١ أهداف الدراسة
١٣	٥/١ فروض الدراسة
١٤	٦/١ أسلوب الدراسة
١٥	٧/١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٧	٨/١ مجتمع وعينة الدراسة
١٩	٩/١ حدود الدراسة
١٩	١٠/١ الدراسات السابقة
٤١	رأي الباحث
٤٤	الخلاصة
الفصل الثاني : ثقافة المنظمة	
٤٧	المقدمة
٤٩	١/٢ خصائص الثقافة
٥١	٢/٢ مفهوم ثقافة المنظمة
٥٨	٣/٢ وظائف ثقافة المنظمة
٦٢	٤/٢ عناصر ثقافة المنظمة
٦٧	٥/٢ أنماط الثقافة التنظيمية
٧٦	٦/٢ أسباب دراسة ثقافة المنظمة
٧٨	٧/٢ مؤشرات ومقاييس الثقافة التنظيمية
٨٢	الخلاصة

الفصل الثالث : المنظمة الذكية		
٨٥	المقدمة	
٨٥	١/٣	مفاهيم الذكاء
٩٣	٢/٣	المنظمة الذكية ونظام الجودة الشاملة
١١٦	٣/٣	المنظمة الذكية وتفعّيل فرق العمل والتركيز على العميل
١٢٤	٤/٣	المنظمة الذكية وجودة اتخاذ القرارات
١٣٧	الخلاصة	
الفصل الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة الذكية وتأثيرهما على الأداء المصرفي		
١٤٠	المقدمة	
١٤٣	١/٤	عناصر المنظمة الذكية وعلاقتها بالذكاء المصرفي
١٥٩	٢/٤	عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المصرفي
١٦٩	الخلاصة	
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية والنموذج المقترح		
١٧١	المقدمة	
١٧٢	١ / ٥	إثبات الفرض الأول
٢٠١	٢ / ٥	إثبات الفرض الثاني
٢٠٨	٣ / ٥	إثبات الفرض الثالث
٢١٥	٤ / ٥	إثبات الفرض الرابع
٢٢٥	٥/ ٥	النموذج المقترح
الفصل السادس : النتائج والتوصيات		
٢٣٧	١/٦	نتائج الدراسة
٢٥٨	٣/٦	توصيات الدراسة

## الفصل الأول :

### منهج البحث وإجراءاته

#### المحتويات

- ١/١ - دور القطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة
- ٢/١ - مشكلة الدراسة
- ٣/١ - أهمية الدراسة
- ٤/١ - أهداف الدراسة
- ٥/١ - فروض الدراسة
- ٦/١ - أسلوب الدراسة
- ٧/١ - الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ٨/١ - مجتمع وعينة الدراسة
- ٩/١ - حدود الدراسة
- ١٠/١ - الدارسات السابقة
- الخلاصة

## ١/١ - دور القطاع المصرفي في دولة الإمارات العربية المتحدة :

يتميز القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة بوضع مختلف نوعاً ما عن غيره في الدول المجاورة حيث تسمح الجهات المختصة للمصارف الأجنبية بفتح فروع لها داخل دولة الإمارات ونظراً لكون منطقة الخليج لها ما يميزها من اقتصاديات سريعة التطور ونتيجة لظهور النفط وازدياد وتيرة التنمية في شتى القطاعات ، لمست المصارف الأجنبية أهمية التواجد في هذه الأسواق لوجود الفرص التي تحقق لها المكاسب والنمو .

وكانت الجهود الوطنية كذلك لا تخلو من الاتجاه بتكوين وتأسيس مصارف وطنية منذ ذلك الحين حتى أصبح عدد تلك المصارف سواء الوطنية منها أو الأجنبية في ازدياد مضطرد .

ونتيجة لارتفاع وتيرة وسرعة التنمية وقيام الدولة بتجهيز البنية التحتية اللازمة فقد قام العديد من المشاريع والشركات التي ساهمت بشكل فعال في إنجاز بناء تلك المرافق والخدمات وشبكة الطرق والمشاريع الحيوية حيث لعبت المصارف دوراً حيوياً في تقديم التسهيلات المصرفية لتلك الشركات والمؤسسات لتمكنها من تسيير أعمالها .

ومن خلال ازدياد حركة التنمية وازدياد النشاط في كافة القطاعات الاقتصادية استطاعت المصارف تحقيق قفزات كبيرة وزيادة في النمو لمجوداتها .

وقد أدى وجود ما يقارب من ٤٦ مصرفاً يعمل بدولة الإمارات العربية إلى زيادة حدة التنافس فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية من العملاء ، فكانت المصارف أن سارعت إلى مواكبة التطور وتوفير أفضل الخدمات وأحدثها وتيسيرها للعملاء ، وبالتالي استطاعت المصارف بدولة الإمارات الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة في تنوع الخدمات المصرفية الحديثة .

وعلى الجانب الآخر ونظراً لسرعة تطور هذا القطاع وضرورة أن تراعي المصارف التحكم في نفقاتها لتحقيق العوائد والأرباح ورفع كفاءتها التشغيلية ، فقد لعبت التكنولوجيا والثورة الإلكترونية دوراً حاسماً في تغيير أسلوب تقديم الخدمة في قطاع المصارف والقطاعات الأخرى حيث تحولت أنظار الكثير من المؤسسات المصرفية حول العالم باتجاه صناعة مصرفية جديدة هي الصيرفة الإلكترونية e-Banking حيث تركز هذه الخدمة على تقديم الخدمات في أي مكان سواء في البيت أو المكتب أو بواسطة التلفون Phone Banking أو الهاتف الجوال Mobil Banking أو الإنترنت Internet Banking وغيرها من الوسائل الإلكترونية المتطورة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

كما ذهب الأمر إلى أبعد من ذلك حيث توسع مضمار العمل المصرفي الحديث بحيث باتت العمليات المصرفية تتم بواسطة الفضاء الاعتباري Virtual Cyberspace وبدون وجود مادي للمصرف .

واستطاعت المصارف من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تحقيق العديد من المزايا حيث توضح الدراسات أن معدل تكلفة العمليات البنكية الفورية على شبكة الإنترنت لا يتعدى ٠.١٠ دولار مقابل ٠.٢٧ دولار على الموزع البنكي ATM و ٠.٥٤ دولار عبر التلفون و ١.٠٧ دولار في الفرع البنكي<sup>١</sup> .

وفي الواقع أن استخدام التكنولوجيا والركائز الإلكترونية في العمل المصرفي يتطلب بالدرجة الأولى إعادة هندسة عمليات المصرف من أجل تحقيق الميكنة الفعالة لممارسة وإجراءات العمل وفي الاتجاه ذاته فإن تطوير ثقافة الخدمة في المصارف يتطلب إعادة تأهيل العاملين حيث أن هذا التغيير الثقافي Culture

<sup>١</sup> - نقلاً عن : BHA Research & Analysis المنصف قرطاس " دراسة تحليلية حول فرص الإستثمار في البنك المباشر والإنترنت البنكي " مجلة إتحاد المصارف العربية ، المجلد العشرون ، العدد ٢٣٤ ، يونيو ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ .