

أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي (7s) للتحليل الإستراتيجي على

محمد فاروق محمد درويش

أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي (7s) للتحليل الإستراتيجي على
إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية
محمد فاروق محمد درويش

الملخص:

يهدف هذه البحث إلي التعرف علي طبيعة استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي (7s) للتحليل الإستراتيجي بمصلحة الضرائب المصرية، و ما هو تأثير تطبيق واستخدام هذا النموذج بمصلحة الضرائب المصرية على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، و توصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها يمكن حصرها فيما يلي: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام العناصر المادية لنموذج (7S) للتحليل الاستراتيجي (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم) وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، من وجهة نظر (العاملين و الممولين) بمصلحة الضرائب المصرية، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات يمكن تطبيقها علي الواقع العملي لمصلحة الضرائب المصرية.



Abstract:

This research aims to identify the nature of using the hard elements of model Mackenzie (7s) strategic analysis, and what's the effect of applying and using this model at the Egyptian Tax Authority on Relationship Management with Taxpayers in the Egyptian Tax Authority. research found a range of results: there is a statistically significant effect for the use of the hard elements of the model (7S) strategic analysis (strategic, organizational structure, systems on Relationship Management with Taxpayers, from the view of (staff and Taxpayers) at the Egyptian Tax Authority, The researcher sets out a number of recommendations.



المقدمة:

إن بناء علاقة جيدة مع العملاء كان وما زال من أهم الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة لبناء جسور من الثقة والالتزام والرضا لدي العملاء. ويعتبر نموذج (7s) من النماذج الحديثة التي تساهم في تحقيق بيئة عمل ذات جودة مرتفعة من خلال بناء إستراتيجية فعالة، هيكل تنظيمي مثالي، نظام متكامل، قيم المنظمة (الثقافة التنظيمية) أسلوب للقيادة، مهارات الأفراد والموارد البشرية مما يساهم في تحليل البيئة الداخلية وتطويرها تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية وأذواق العملاء. إن تبني مدخل نموذج (7S) يستدعي قيام مصلحة الضرائب المصرية بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها، وبذلك تتمكن من تحقيق التفوق المستمر وتحقيق مستويات عالية من الحصيلة وعدد الإقرارات المقدمة من الممولين، وكذلك تحقيق الثقة والالتزام لدى الممولين وصولاً إلى رضا الممولين عن الخدمات الضريبية المقدمة.

الجزء الأول: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات: نموذج ماكنزي (7s) للتحليل الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الممولين، والدراسات التي ربطت بينهما، والتي تمثل متغيرات الدراسة الحالية، وذلك خلال الفترة (٢٠٠٦ / ٢٠١٦)

١- الدراسات التي تناولت نموذج ماكنزي (7s) من زوايا مختلفة كما يلي:
ففي دراسة كلا من (Ali Akbar & Saeed Daei¹ 2016)، وكان الغرض من هذه الدراسة هو استقصاء العوامل التي تؤثر على تنفيذ الخدمات المصرفية للشركات في بنك (ملي إيران) على أساس نموذج ماكنزي (7s).

وتوصلت الدراسة إلي:
أن عناصر نموذج ماكنزي السبعة لها تأثير قوي على تنفيذ الخدمات المصرفية للشركات في بنك (ملي إيران)، كما توصلت الدراسة إلي أن



خمس عوامل من نموذج ماكنزي (7s) في وضع غير مناسب وتحتاج إلي تغيير كامل في تلك العناصر الخمسة من قبل إدارة البنك حتى يتمكن البنك من المنافسة، أما الإستراتيجية والنظام فهما معتدلان إلى حد ما.

٢- الدراسات التي تناولت العلاقة مع العملاء:-

دراسة (جيا محمد، ٢٠١٥) (٢) فقد هدفت إلي معرفة أهم العناصر اللازمة لإدارة العلاقات مع العملاء في الشركات العاملة في مجال صناعة المشروبات الغازية في إقليم كردستان العراق ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك العناصر، والتعرف علي الدور الذي يمكن أن يلعبه الاهتمام بإدارة العلاقات مع العملاء في تحسين جودة المنتج في مجال صناعة المشروبات الغازية في إقليم كردستان العراق.

وتوصلت الدراسة إلي الآتي:
أن هناك بعض العناصر الأساسية والضرورية لإدارة العلاقات مع العملاء في الشركات موضع الدراسة حيث تعتبر تلك العناصر هي المقومات التي يجب أن توفرها تلك الشركات.

توجد علاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء وتحسين جودة المنتج في الشركات محل الدراسة.

جاءت عناصر إدارة العلاقات مع العملاء ذات العلاقة مع تحسين جودة المنتج من الأكثر إلي الأقل (الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، اكتساب العملاء، تقوية العلاقة مع العملاء، ولاء العملاء) علي الترتيب.

٣- الدراسات التي تناولت نموذج (7S) والعلاقة مع الممولين (العملاء):

دراسة (KevinMichael & 2016) (٣) فإن الغرض من هذا البحث هو وضع نموذج تصوري يسمح للباحثين لاستكشاف الفوائد من استخدام (mCRM) وكيف تؤثر نتائج (mCRM) على المستوى التنظيمي والفردي.

وقد توصلت الدراسة إلي : تقديم عدة مساهمات مفاهيمية في كل من أدبيات تكنولوجيا المبيعات وممارسين المبيعات داخل المنظمات. ويحدد النموذج المفاهيمي المقترح فوائد توفير قدرات (mCRM) إلي العاملين في فريق



المبيعات. وتشمل هذه الفوائد زيادة الإنتاجية والنشاط البيعي والتعاون بين كل الجهات المعنية الداخلية (الإدارة والأفراد) وأصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء).

الجزء الثاني: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث:

- حيث تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية أن قصور مصلحة الضرائب المصرية في القيام بعلاقات وطيدة مع الممولين وذلك من خلال الظواهر التالية:
- 1- انخفاض درجة التزام الممولين وذلك من خلال انخفاض عدد الإقرارات الضريبية المقدمة فقد كانت عام ٢٠١٠ (٣٨.٧٠%)، وأصبحت في عام ٢٠١٤ (٣٤%).^(٤)
 - 2- انخفاض نسبة اللجان الداخلية إلى عدد الملفات فقد كانت عام ٢٠١٠ بنسبة (٢.٩٨%) وأصبحت في عام ٢٠١٤ (١.١٨%)، وهذا يعنى انخفاض درجة الثقة و التوافق بين الممولين ومصلحة الضرائب.^(٥)
 - 3- تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والصادر عام ٢٠١٣ والذي أشار إلى تراجع مصر في سهولة دفع الضرائب من المركز (١٤٣) عام ٢٠١٢ إلي المركز (١٤٥) عام ٢٠١٣ مما يعنى وجود قصور ملحوظ في البيئة الداخلية للمصلحة.^(٦)
 - 4- زيادة معدلات التهرب الضريبي بمصر، حيث يؤكد تقرير "وحدة اقتصاديات التنمية البشرية، البنك الدولي" والصادر في ٢٠١٠ أن القطاع غير الرسمي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي في مصر يمثل (٣٥.٣%)، إلى أن وصل إلي (٤٠%) من الناتج المحلي عام ٢٠١٣، ويعد هذا مؤشرا لعدم الثقة والالتزام من جانب الممولين (التهرب الضريبي).^(٧)
- مما سبق يتضح أن مصلحة الضرائب المصرية تعاني من قصور شديد في إدارة علاقات قوية مع الممولين واتضح ذلك من خلال مظاهر المشكلة التي تم



عرضها وقد انعكس ذلك بالسلب على رضا الممولين وثقتهم في مصلحة الضرائب وبالتالي انخفاض في الوعي و الالتزام الضريبي. واختصاراً يمكن حصر المشكلة البحثية فيما يلي: "إلى أي مدى يمكن أن يؤثر استخدام نموذج (7s) للتحليل الاستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية".

ثانياً: أهمية البحث:

١- الأهمية العلمية:

- أنه يمثل إضافة معرفية لمفهوم نموذج (7s) للتحليل الاستراتيجي من خلال التطرق لأطر النظرية المرتبطة بمفهومه و وسائل تطبيقه على الواقع العملي مما سيفتح الأبواب لدراسات مستقبلية تغني المكتبة العربية لتلافي النقص الكبير في هذا المجال.
- يستفاد من النتائج التي تكشف في كثير من الأحيان على جوانب القصور أو العلل في موضوع البحث، وكذلك الحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث و رؤيته من خلال دراسته للقواعد والمبادئ العلمية لنموذج (7s) للتحليل الإستراتيجي، وتأثيره على إدارة العلاقة مع الممولين .

٢- الأهمية العملية:

- أن القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو مصلحة الضرائب المصرية الذي يعد أحد ركائز الاقتصاد القومي الأمر الذي يستلزم دراسة بعض العوامل التي تساهم بالارتقاء بمستوى أداء هذا القطاع.
- معرفة وتحديد دور مفهوم نموذج (7s) عند تطبيقه في خلق الولاء عند الممولين علماً بأن هذه الدراسة هي الأولى "حسب علم الباحث" التي تجرى بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية في هذا الشأن.



ثالثاً: أهداف البحث:

تركز أهداف الدراسة إلي التعرف علي طبيعة استخدام نموذج (7s)، وكذلك ما تأثير تطبيق واستخدام النموذج بمصلحة الضرائب المصرية على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية (ثقة والتزم الممولين)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- أ. دراسة أثر استخدام العناصر المادية لنموذج (7s) علي إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.
- ب. دراسة أثر الإستراتيجية علي إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.
- ج. دراسة أثر الهيكل التنظيمي علي إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.
- د. دراسة أثر النظام علي إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.

رابعاً: فروض البحث:

تقوم الدراسة الحالية على فرض رئيس تم تحديده في ضوء أهداف البحث وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتم صياغة هذه الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام العناصر المادية لنموذج (7S) للتحليل الاستراتيجي وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.

ويشتق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية هي:

- 1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.



أثر استخدام العناصر المادية لنموذج ماكنزي (7s) للتحليل الإستراتيجي على

محمد فاروق محمد درويش

- ٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للهيكـل التنظيمي وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنظم وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية

الجزء الثالث:

توصيف نموذج ماكنزي (7s) وإدارة العلاقة مع الممولين في مصلحة الضرائب المصرية

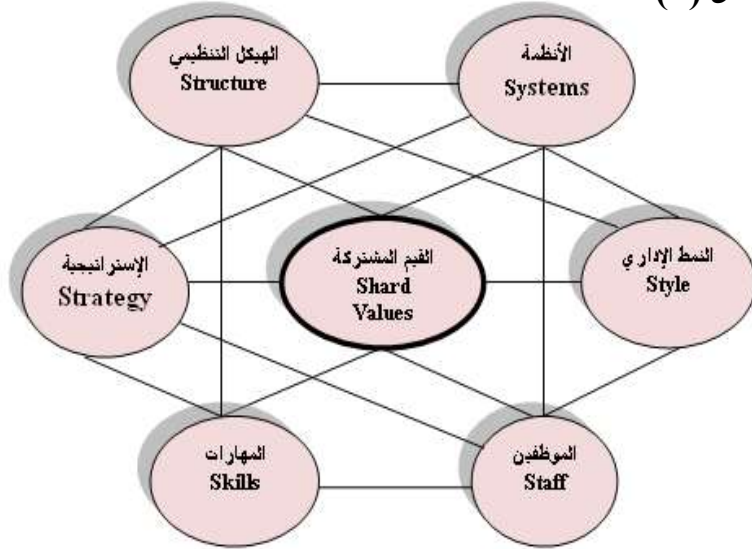
أولاً: نموذج ماكنزي 7s:

فيعرف كلا من (Sharfman, MP & Fernando, 2008) الإطار ماكنزي 7S "بأنه أداة للتحقيق من تنفيذ السياسات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة على المستوى الاستراتيجي، و في نهاية المطاف تقييم الأداء التنظيمي للمنظمة".^(٨)

كما يعرفه كلا من (Thanaphan, & Thongphon, 2014) "نموذج ماكنزي 7s هو مفهوم واحد مشهور في العالم؛ يحل جيداً كيف يتم وضع المنظمة لتحقيق هدفها المقصود. وغالباً ما يستخدم النموذج كأداة لتقييم ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة".^(٩)



الشكل (١)



نموذج ماكزبي 7S

*الشكل نقلاً عن (نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية) (١٠)

ويري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن نموذج 7s هو عبارة عن أداة إدارية لتحليل البيئة الداخلية للمصلحة الضرائب المصرية وتحديد نقاط القوة والضعف بالمصلحة ومن ثم توجيه المصلحة و الإدارة العليا نحو ضرورة إجراء تغيير تنظيمي داخل المصلحة وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كما إن النموذج يستخدم عند وضع الإستراتيجية وكذلك يستخدم عند تقييم تنفيذ الإستراتيجية.

الجدول (١)

تصنيف ووصف نموذج ماكزبي (7s)

عناصر	الموضوع	الوصف
عناصر مادية (الصلبة) Hard Elements	الإستراتيجية Strategy	خطة العمل التي تحدد الشركة وتخصيص الموارد النادرة للشركة، مع مرور الوقت، لتحويل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب.



أثر استخدام العناصر المادية لـ نموذج ماكزيجي (7s) للتحليل الإستراتيجي على

محمد فاروق محمد درويش

التنسيق وسلطة صنع القرار التي يوصفها الرسم التنظيمي (أي وظيفية، مركزية أو لا مركزية، الخ) يعتمد على أهداف المنظمة والثقافة التي تملئ كيفية عمل المنظمة وتوزيع المسؤوليات.	الهيكل Structure	عناصر غير مادية (الينة) Soft Elements
العمليات الداخلية التي تدعمها العديد من النظم المترابطة، والتي تشمل ولكن لا تقتصر على (وظائف الأعمال النمطية) مثل الإدارة والمحاسبة، والعلاقات العامة، والموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات (IT) ونظم المعلومات والتسويق والبحث والتطوير، وغيرها	النظم Systems	
القيم الساندة، والمعتقدات، والمعايير التي يتم مشاركتها عادة داخل المنظمة، والتي تجعل الثقافة التنظيمية فريدة من نوعها. أنها المعاني الهامة أو المفاهيم التوجيهية التي تفرسها الشركة في أعضائها.	القيم المشتركة Shard Values	
القدرات الفنية والمفاهيمية والعلاقية المتميزة لدي الموظفين الرئيسيين أو الشركة ككل.	المهارات Skills	
الموظفين ذوي المهارات والكفاءات داخل المنظمة.	الموظفين Staff	
النوع من أسلوب القيادة والالتزام والإدارة.	الأسلوب Style	

المصدر: الإطار مقتبس من باسكال و آتوس (١٩٨١)^(١١)

ثانياً: إدارة العلاقة مع الممولين :

١- تعريف إدارة العلاقة مع العملاء (CRM) :

لقد تعددت تعاريف مفهوم إدارة علاقات العملاء علي النحو التالي :

فقد عرفها (Bob Thampson, 2003) "أنها فلسفة وثقافة التركيز علي

العميل من أجل دعم عمليات التسويق وتنفيذ المبيعات والخدمة بفعالية"^(١٢)

أما (Buttle, 2009) فقد عرف CRM بأنها "عملية إدارة جميع جوانب

التفاعل التي تمتلكها الشركة مع عملائها، بما في ذلك الاستكشاف والمبيعات

والخدمة. تحاول تطبيقات إدارة علاقات العملاء لتقديم فكرة عن وتحسين علاقة

الشركة / العملاء من خلال الجمع بين كل هذه الآراء والتفاعل مع العملاء في

صورة واحدة"^(١٣)



٢- مكونات إدارة العلاقة مع العملاء:

١/٢- بيانات ومعلومات العملاء:

تعتمد إدارة العلاقة مع العملاء على قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء لأغراض تحليلية تساهم في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث تساهم هذه البيانات والمعلومات في تحليل سلوك العميل ومعرفة احتياجاته وتوقعاته، والعمل على تقديم الخدمات بطريقة ملائمة ترفع من درجات الرضى لديه.^(١٤)

٢/٢- الخصوصية (Privacy):

حيث أن معلومات العملاء تمثل أصول Assets قيمة بالنسبة للمؤسسات المهمة بتطبيق استراتيجيات ولاء العملاء. وبالتالي على المؤسسات إدراك حقيقة أن قيمة البيانات والمعلومات ودقتها تعتمد على مدى سماح العميل بالإفصاح عن هذه البيانات للمزود.^(١٥)

٣/٢- التكنولوجيا:

اقتحم التقدم التكنولوجي الحياة اليومية للعملاء، وبالتأكيد غير الكثير من ممارسات وفعالية الأعمال. حيث أن الشبكة العنكبوتية تقدم فرص واسعة من البدائل أمام العملاء. ويعد تأثير التكنولوجيا على العلاقات التسويقية واحداً من أخطر وأشري هذه التحديات على الإطلاق، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تكوين وتطوير علاقات تسويقية تنسم بالفعالية والكفاية معا.^(١٦)

٤/٢- العمليات:

عنصر العمليات بإدارة علاقات العملاء هو الأكثر حساسية لأن العملية غير المناسبة هي نفسها استمرار عمك بلا هدف.^(١٧)

٥/٢- الأفراد:

عنصر الأفراد هو الأكثر صعوبة حيث لا بد من تكيف الموظفين/العاملين مع التغييرات. فمبادرات إدارة علاقات العملاء تتطلب رؤية وأن كل موظف يجب أن يفهم الغرض من التغييرات التي ستجلبها إدارة علاقات العملاء. سوف يكون نجاح إدارة علاقات العملاء في خطر نتيجة ردود الفعل السلبية.^(١٨) في حين أن



عمليات كل من التكنولوجيا والشركات حاسمة لنجاح مبادرة CRM، الاهتمام هو مرة أخرى على (المستخدمين) الأفراد الذين هم أساس العلاقة مع العملاء.^(١٩)

ثالثا : نموذج ماكنزي (7s) وإدارة العلاقة مع الممولين في مصلحة الضرائب المصرية

- ١- مصلحة الضرائب المصرية لديها تخطيط إستراتيجي وإستراتيجية علي أعلى مستوى حيث شملت الإستراتيجية علي رؤية ورسالة محددة وواضحة ومختصرة، وكذلك وضوح الأهداف الإستراتيجية للمصلحة مع وضع معايير إستراتيجية لتقييم تطبيق إستراتيجية المصلحة، ولكن عند تنفيذ الإستراتيجية في الواقع العملي تظهر مشاكل تطبيق عديدة.
- ٢- إن نظم تكنولوجيا المعلومات لمصلحة الضرائب المصرية يجب أن يكون الدافع وراء تحسينها هي الحالة النهائية للمصلحة ككل أي بعد استقرار عملية الدمج وكذلك تبعا للاحتياجات الوظيفية.
- ٣- تعد مصلحة الضرائب العامة أكثر الهيئات مركزية بينما تقل نسبة اللامركزية في هذا المجال في مصلحة الضرائب على المبيعات ومركز كبار الممولين، إلا أن المركزية تتواجد في مركز كبار الممولين حيث يتبع المدير التنفيذي أكبر عدد من الوحدات التابعة. وهذا الأسلوب لا يتناسب مع تطبيق إدارة العلاقة مع الممولين الذي يتطلب سرعة وحرية في اتخاذ القرارات والاستجابة لطلبات وحاجات الممولين.
- ٤- عدم وجود برامج تدريب لإكساب العاملين مهارات التعامل والتفاعل وإقامة علاقة وطيدة وطويلة مع الممولين.



الجزء الرابع: منهجية البحث

أولاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- الدراسة النظرية

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على استقراء الدوريات العلمية المتخصصة والدراسات السابقة، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بالكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه.

٢- الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع البحث:

ينقسم مجتمع الدراسة في هذا البحث إلي فئتين (العاملين) بالمراكز الضريبية المدمجة وكذلك (الممولين) بالمراكز الضريبية المدمجة، وبالنسبة لأخر إحصائية تبين أن عدد العاملين بالمراكز الضريبية المدمجة هو (٨٣٣) أما عدد الممولين بتلك المراكز هو (٥٤٨٨)^(٢٠)

ثالثاً: عينة البحث:

١- الفئة الأولى : تمثلت مفردات مجتمع البحث الذين تم جمع البيانات منهم في العاملين بالمراكز الضريبية المدمجة، وقد بلغ عدد العاملين بها (٨٣٣) موظف وعلي ذلك تم تحديد حجم العينة الخاصة بهم طبقاً لجدول العينة عند معامل ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%) حيث كان حجم العينة (٢٦٣) مفردة.^(٢١)



٢- الفئة الثانية: تشمل الممولين بالمراكز الضريبية المدمجة، وقد بلغ عددهم (٥٤٨٨) ممول وعلي ذلك تم تحديد حجم العينة الخاصة بهم طبقاً لجدول العينة عند معامل ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%) حيث كان حجم العينة (٣٥٩) مفردة. (٢٢)

رابعاً: أداة البحث: تصميم قائمة الاستقصاء:

١- قائمة استقصاء العاملين :

قام الباحث في محاولة لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض بتصميم قائمة استقصاء لقياس تقييمات -المستقصي منهم- العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، وعمل الباحث علي تصميم قائمة الاستقصاء لتتكون من قسمين هما :

- المتغير المستقل (X) : عناصر نموذج ماكنزي الصلبة وتضمن (٣٥ عبارة) قسمت إلى ثلاثة أبعاد فرعية حيث : (X1) الإستراتيجية (١٣ عبارة) - (X2) الهيكل (١٠ عبارة) - (X3) النظام (١٢ عبارة)

- المتغير التابع (Y): إدارة العلاقة مع الممولين وتضمن (٢٠ عبارة)

٢- قائمة استقصاء الممولين :

قام الباحث في محاولة لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض بتصميم قائمة استقصاء لقياس تقييمات -المستقصي منهم- الممولين بمصلحة الضرائب المصرية، وعمل الباحث علي تصميم قائمة الاستقصاء لتتكون من الأسئلة الخاصة بأبعاد إدارة العلاقة مع الممولين وتضمن (٢٢ عبارة). وقد صممت الاستمارة بطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية المطبقة:

قام الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج (Statistical package for social science)



SPSS22 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

الإحصاء الوصفي :

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة.

الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis) هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى (OLS) والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

سادساً: قياس صدق وثبات قوائم الاستقصاء:

تم حساب معاملي الصدق و الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان و لبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل وكانت قيم معاملي الصدق والثبات في الجداول التالية:



جدول (٢)

معاملات الصدق والثبات لفئة العاملين

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الصدق ألفاكرونباخ	معامل الثبات
١	الإستراتيجية	13	0.828	0.909
٢	الهيكل	10	0.836	0.914
٣	النظام	12	0.863	0.929
٤	إدارة العلاقة مع الممولين	20	0.851	0.922

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة العاملين وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

جدول (٣)

معاملات الصدق والثبات لفئة الممولين

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الصدق ألفاكرونباخ	معامل الثبات
١	نموذج 7S	11	0.956	0.977
٢	إدارة العلاقة مع الممولين	11	0.788	0.887

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة الممولين وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و



بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

الجزء الخامس: التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض

يتضمن هذا الجزء عرضاً لتحليل فقرات قوائم الاستقصاء لاستخلاص بعض النتائج التطبيقية وتوضيح اتجاهات آراء المبحوثين بشأن متغيرات البحث، بالإضافة إلى اختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك من خلال التقسيم التالي:

أولاً: تحليل فقرات قائمتي استقصاء أعضاء الإدارة العليا، والعاملين.

وبعرض لنتائج الإحصاء الوصفي في فنتي الدراسة حيث اعتمد الباحث على الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري و كذلك الأهمية النسبية كانعكاس لقيمة المتوسط المرجح في صورة نسبة مئوية وذلك لكل فئة من فئات الدراسة لتحليل فقرات قوائم الاستقصاء، حيث تُعد الفقرة إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على مضمونها إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتُعد الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على مضمونها إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من (60%)، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية للفقرة أكبر من (0.05) فذلك يعني أن آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة.

ومن خلال نتائج الاختبار يتبين ما يلي:

١- أظهرت نتائج تحليل استمارة الاستقصاء بعض أوجه الضعف في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم وكذلك إدارة العلاقة مع الممولين من قبل (فئة العاملين) تمثلت في:

١/١- إستراتيجية المصلحة لا توضح كيفية إقامة علاقة قوية مع الممولين.

٢/١- إستراتيجية المصلحة غير مرنة وغير قادرة على التغيير السريع تبعاً للظروف الخارجية.



- ٣/١- الهيكل التنظيمي للمصلحة لا يحد من الروتين.
٤/١- الهيكل التنظيمي الحالي للمصلحة لا يعزز روح الإبداع.
٥/١- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات بين جميع المستويات الإدارية في المصلحة.
٦/١- لا تستخدم المصلحة مقترحات الممولين لتحسين جودة الخدمة.
٧/١- موقع المصلحة على الانترنت لا يسهم في تطوير العلاقة مع الممولين.
٢- أظهرت نتائج تحليل استمارة الاستقصاء بعض أوجه الضعف في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظم وكذلك إدارة العلاقة مع الممولين من قبل (فئة الممولين) تمثلت في:
١/٢- إستراتيجية المصلحة لا تهتم بالتركيز على الممولين.
٢/٢- لا تنظر مصلحة الضرائب لكل شكاوي الممولين بشكل جدي.
٣/٢- لا تعقد المصلحة دورات ومؤتمرات لتوعية الممولين.

ثانياً: نتائج اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث

تقوم الدراسة على فرض رئيس وحيد قام الباحث بصياغته في صورة "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام العناصر المادية لنموذج (7S) للتحليل الاستراتيجي وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية"

قام الباحث بتقسيم الفرض الرئيس إلى ثلاثة فروض فرعية وذلك كما يلي :
يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية (للإستراتيجية - للهيكل التنظيمي - للنظام) وذلك على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية.
وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفروض الفرعية فئة العاملين والممولين قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear)
Ordinary regression analysis وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Least Squares) بالإضافة لاختبار مقدرات الانحدار والنموذج الإجمالي (t)،



(f) وبعض اختبارات التحقق من طريقة المربعات الصغرى وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحث في الفرض على ما يلي :

جدول (٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط وتحليل التباين ANOVA للفروض الفرعية لفئة العاملين والممولين

المتغير التابع: إدارة العلاقة مع الممولين

م	المتغير المستقل العناصر المادية لنموذج مكنزي	فئة العاملين			فئة الممولين		
		معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
١	الإستراتيجية	٠.٤٤١	٠.٠	٠.٤٤٨	٠.٨٠٧	٠.٠	٦٥.١
٢	الهيكل التنظيمي	٠.٤٤٢	٠.٠	٠.٤٥١	٠.٧٩٧	٠.٠	٦٣.٥
٣	النظام	٠.٤٩١	٠.٠	٠.٤٩٥	٠.٨١٥	٠.٠	٦٦.٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لقائمة الاستقصاء

مما تقدم يتضح صحة الفرض الرئيس والفروض الفرعية وقبول فروض الدراسة.

الجزء السادس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- إن مصلحة الضرائب المصرية لديها تخطيط إستراتيجي وإستراتيجية علي أعلى مستوى حيث شملت الإستراتيجية علي رؤية ورسالة محددة وواضحة ومختصرة، وكذلك وضوح الأهداف الإستراتيجية للمصلحة مع وضع معايير إستراتيجية لتقييم تطبيق إستراتيجية المصلحة، ولكن عند تنفيذ الإستراتيجية في الواقع العملي تظهر مشاكل تطبيق عديدة، وكذلك إستراتيجية المصلحة لا تركز علي الممولين بالشكل الكافي.
- ٢- تعد مصلحة الضرائب العامة أكثر الهيئات مركزية بينما تقل نسبة اللامركزية في هذا المجال في مصلحة الضرائب على المبيعات ومركز



كبار الممولين. وهذا الأسلوب لا يتناسب مع تطبيق إدارة العلاقة مع الممولين الذي يتطلب سرعة وحرية في اتخاذ القرارات والاستجابة لطلبات وحاجات الممولين.

٣- إن نظم تكنولوجيا المعلومات لمصلحة الضرائب المصرية يعاني من التقادم نظرا للتغيرات والتطورات السريعة في نظم تكنولوجيا المعلومات حول العالم .

٤- عدم وجود إدارة بالهيكل التنظيمي للمصلحة تختص بإدارة العلاقة مع الممولين.

٥- لا توجد قيادة (مسئول) عن إدارة العلاقة مع الممولين بالمصلحة ليأخذ سلطات ويتحمل مسؤوليات توفير الموارد اللازمة لإدارة العلاقة مع الممولين.

٦- إن المصلحة لا تهتم بإعداد برامج وحملات توعية و دورات تثقيفية للممولين.

ثانيا: التوصيات:

في ضوء الدراسة النظرية والنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية، ومحاولة لاستخدام نموذج ماكنزي (7S) للتحليل الاستراتيجي وأثره على إدارة العلاقة مع الممولين بمصلحة الضرائب المصرية ، يقدم الباحث فيما يلي بعض التوصيات وهي كما يلي:

١- إجراء تعديلات علي إستراتيجية المصلحة حتى تصبح أكثر تركيزا علي الممولين.



- ٢- بناء هيكل تنظيمي مناسب لإستراتيجية المصلحة الجديدة يتسم بالوضوح وتعزيز روح الإبداع ويحد من الروتين ويحقق التواصل بين العاملين والممولين.
- ٣- تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات بالمصلحة الخاصة بجمع وتحليل وتخزين البيانات عن الممولين لتكوين قاعدة بيانات سليمة عن الممولين.
- ٤- إنشاء إدارة خاصة بإدارة علاقات الممولين.
- ٥- إيجاد مسئول عن إدارة العلاقة مع الممولين يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية.
- ٦- إعداد برامج وحملات توعية و دورات تثقيفية للممولين.



المراجع:-

- 1- Ali Akbar & Saeed Daei, (2016), " Factors Affecting Corporate Banking Implementation in Melli Bank of Iran", **International Business Management**, V.10, Issue.10, pp.1861-1867.
- ٢- حيا محمد، (٢٠١٥)، " إدارة العلاقات مع العملاء ودورها في تحسين جودة المنتج - دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركات العاملة في مجال صناعة المشروبات الغازية في كردستان- العراق"، (رسالة ماجستير)، إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة قناة السويس
- 3- Michael Rodriguez & Kevin Trainor, (2016), "A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption", **Journal of Research in Interactive Marketing**, Vol.10, Iss:1, pp.67-84.
- ٤- بيانات مصلحة الضرائب، برنامج الحاسب الآلي، **income tax**
- ٥- المرجع السابق.
- ٦- تقرير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي **www.doingbusiness.org/rankings**
- ٧- تقرير المركز المصري للدراسات الاقتصادية، (٢٠١٢)، ECES ، " **Towards Mobilizing Additional Fiscal Revenues and Boosting Economic Activity**".
- 8- Sharfman, MP & Fernando, (2008), "Environmental risk management and the cost of capital", *Strategic Management Journal*, vol. 29, no .6 ,pp. 569-92.
- 9- Thanaphan, Somkier, Vorawit & Thongphon, (2014), "McKinsey 7S Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand", **Asian Social Science**; Vol. 10, No. 8; 2014.
- ١٠- نعيم إبراهيم الظاهر، (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات"، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، ص١٥٦.



- 11- Teh David Wee, (2013), "Strategic Implementation of Organizational E co-Sustainability Policy & Strategy McKinsey Seven S's Approach", **ph.d**, Graduate School of Business and Law College of Business RMIT University, Melbourne, Australia June 2013
- 12- Bob Thampson, (2003), "**What is CRM? Customer Think Corporation** ", pp.1-2 .
- 13- Francis Buttle, (2009), "Customer Relationship Management", P.4, com **ercial-banned-due-reason**, Accessed 22October2014, <http://www.pa-kistanama.com>
- ١٤- وريدة الشخي، (٢٠١٢)، " استخدام إدارة علاقات العملاء لزيادة كفاءة الأداء التسويقي في البنوك التجارية المصرية – دراسة ميدانية "، (رسالة دكتوراه)، كلية تجارة الإسماعيلية – جامعة قناة السويس
- 15- Peelen Ed, (2005), "**Customer Relationship Management**", Prentice Hall, p.93.
- 16- درمان سليمان، (٢٠٠٨)، " التسويق بالعلاقات"، جامعة دهوك، العراق، ص ١٩.16
- 17- Setareh Feiz, Zeinab Khalifah, & Ali Ramezani, (2011), "Customer Relationship Management In Organizations", **International Conference Management**.
- 18- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000), "The effective application of SAP R/3: a proposed model of best practice", **Logistics Information Management**, Vol. 13 No. 3, pp. 156-66.
- 19- Setareh Feiz, Zeinab Bte Khalifah, & Ali Ramezani Ghotbabadi, (2011), Op. Cit..
- ٢٠- بيانات وزارة المالية، على شبكة المعلومات الدولية، www.incometax.com،
- ٢١- محمود صادق بازرعه، (١٩٩٥)، " بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٩٨.
- ٢٢- المرجع السابق، ص ٩٨.

