

نموذج مقترح لتقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية  
دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية

**A Proposed Model for Evaluating Strategic Alignment in  
Governmental Organizations: A Field Study Applied on the  
Directorate of Health Affairs in Dakahlia Governorate**

د. ناجي محمد فوزي خشبة  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة ، جامعة المنصورة

أ.د. حميدة محمد البدوي النجار  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة ، جامعة المنصورة

محمد أحمد محمد غنيم  
معيد بكلية التجارة ، جامعة المنصورة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم تطبيقها على العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الدقهلية ، كواحدة من هذه المنظمات التي تقدم خدماتها لأكثر من ستة ملايين مواطن ، وفي ضوء مراجعة الدراسات العلمية السابقة تم استخلاص إطار مفاهيمي لمتغير التوازن الإستراتيجي وتحديد الأبعاد الممثلة له (تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات ، والأفراد ، والعملاء). وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال قائمة استقصاء تم إعدادها بناءً على مجموعة من الدراسات العلمية السابقة ، كذلك تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للقائمة قبل تطبيقها بشكل نهائي ، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية الشئون الصحية بمحافظة الدقهلية ، ويبلغ حجم هذا المجتمع (١١٦٠٤) موظفاً ، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٨٣) مفردة لتطبيق الدراسة الميدانية عليها. ولتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي ، واختبار "ت" لعينة واحدة ، وتحليل التباين في اتجاه واحد. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة قد جاء متوسطاً، مقارنة بالمستوى الأمثل المرجو تحققه ، كذلك كشفت عن وجود خلل جوهري بين أبعاد التوازن الإستراتيجي بالمديرية ، حيث يرجع هذا الخلل إلى الاختلافات المعنوية بين بعد العملاء وكل من بعدي: تكنولوجيا المعلومات، والأفراد.

## Abstract

The objective of this study is to evaluate the strategic alignment in the Governmental organizations by conducting a field study that was applied to the staff of the Directorate of Health Affairs in Dakahlia governorate as one of these organizations that serves more than six million citizens. In the light of the review of the previous literature, a theoretical framework for strategic alignment variable and its dimensions (IT, processes, individuals, and customers) was developed. The primary data were collected through a survey prepared according to a set of previous scientific research, and the validity and reliability tests were carried out before questionnaire was finally applied. The study population comprises all employees of the Directorate of Health Affairs in Dakahlia Governorate (size of 11604). Accordingly, a simple random sample (383) was selected to apply the field study. For analyses purposes, a set of statistical methods (descriptive statistics, one-sample T-test, one-way variance analysis ANOVA) were used. The results of the study revealed that the level of strategic alignment in the researched directorate was average, compared to the optimal level to be achieved. It also revealed a significant misalignment between the dimensions of the strategic alignment. This misalignment is due to the differences between (customers) dimension and dimensions of both (IT & individuals).

## تمهيد:

تتمركز إستراتيجية المنظمة حول إدارة موارد المنظمة والفرص والتهديدات البيئية وتحقيق الانسجام بينها (Khalifa, 2016) ، ويتناغم هذا المنهج الموقفي للإستراتيجية مع مفهوم المنظمة كنظام مفتوح ، والذي يرى المنظمة كنظام اجتماعي يتكون من تفاعلات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى تفاعلات بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Acur et. al., 2012).

وأثناء العقود الأخيرة ، جذب مفهوم التوازن الإستراتيجي انتباه الكثير من الباحثين والممارسين لوظيفة الإدارة ، حيث قد وضع (Skinner 1974) أول تصور لاحتياج المنظمات للتوازن الإستراتيجي ، وذلك في المنظمات الصناعية (Sardana et. al., 2016). بعد ذلك أصبح موضوع التوازن الإستراتيجي يحتل قلب الأدبيات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ، لأن إحداث هذا التوازن في أولويات المنظمة يعزز من استجابتها إلى الضغوط البيئية ، والتحرك نحو إحراز مستوى أعلى من الأداء من خلال التكامل في التوجهات الرئيسية لأهداف وغايات المنظمة (Andrews & Beynon, 2011) ، ومن ناحية أخرى ، فإن غياب مثل هذا التوازن إنما يعد مؤشراً على عدم وجود الإستراتيجية (Barth, 2003).

وبينما يكون التوازن الإستراتيجي مصاحباً لعملية التخطيط لإستراتيجيات المنظمة لتحقيق أداء إستراتيجي عالٍ والتأكيد على التنافسية (Yousaf & Majid, 2016) ، فإن الأهداف الإستراتيجية تمثل نقطة البداية لهذا التوازن الإستراتيجي (McAdam et. al., 2016) ، ومع ذلك ، فما إن يتم تحديد الأولويات الإستراتيجية ونشرها وتنفيذ العمل ، فليس هناك في الغالب أي قياس حقيقي للتحقق من أن العمل الفعلي يتم تنفيذه وفقاً لتلك الأولويات (Thornley, 2012) ، لذلك فإن مفهوم التوازن الإستراتيجي ينطوي على الفكرة المتمثلة في تحقيق درجة من التوافق والانسجام بين مجموعة من العناصر التنظيمية ، بما يضمن تحقيق الأولويات الإستراتيجية للمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم ، فقد اتجه ذهن الباحث نحو إجراء دراسة مستفيضة عن التوازن الإستراتيجي وتحديد أبعاده المختلفة ، وتقديم نموذج مقترح لقياس ذلك التوازن الإستراتيجي ، وتطبيق تلك الدراسة على إحدى المنظمات الحكومية بمحافظة الدقهلية.

## أولاً : مفاهيم الدراسة:

### (١) مفهوم التوازن الإستراتيجي:

يعد مفهوم التوازن الإستراتيجي مفهوماً هاماً في مجال الإدارة ، ويشار إليه بالمصطلحات "Alignment" or "Fit" or "Consistency" ، وتعود جذوره إلى النظرية الموقفية في الإدارة Contingency Theory ، حيث تقوم فرضيته الأساسية حول قضية مفادها أن التوازن بين إستراتيجية المنظمة وسياق بيئتها له تأثيرات هامة في الأداء ، ويتمثل هذا السياق في كل من بيئة المنظمة الخارجية ، وبيئتها الداخلية التي تشتمل على مهاراتها ومواردها ، بالإضافة إلى هيكل المنظمة ونظامها الإداري (Acur et. al., 2012; Chen & Huang, 2008). لذلك فإن المنظمات تكتشف وتنشئ ميزتها التنافسية في سياق معين من خلال ترسيخ التعاضد بين الإستراتيجية ، وعمليات التسويق ، وموارد المنظمة ، وقدراتها التكنولوجية ، وهذا التوازن الإستراتيجي بدوره يساهم في تحقيق الملاءمة "Fit" بين بيئة المنظمة الخارجية والداخلية (Sardana et. al., 2016).

وتشير دراسة (McAdam, Miller, and McSorley (2016) إلى أن التوازن الإستراتيجي عملية تتسم بالديناميكية مع مرور الوقت ، لذا فقد عرفت تلك الدراسة وفق مدخل ديناميكي بأنه "العملية الديناميكية لإحداث التوافق أو التأقلم مع التغير البيئي وحالة عدم التأكد" ، ووفق ذلك التعريف فإن التوازن الإستراتيجي لا يمكن دراسته وفق نمط شامل أو موحد ، أما دراسة (Barth (2003, p. 134 فقد عرفت التوازن الإستراتيجي بأنه "مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في ديمومة التكامل بين عناصر المنظمة الداخلية والخارجية ، وهذا التكامل يؤدي بدوره إلى نظام إستراتيجي متكامل" ، وفي ضوء ذلك ، فإن التوازن الإستراتيجي حتى وإن تحقق فلن يمكنه الاستمرار بسبب التغيرات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال ، ومن ثم فلا يمكن اعتبار التوازن الإستراتيجي كحالة ساكنة أو ثابتة ، وإنما ينبغي النظر إليه باعتباره منهجاً متحركاً وحيّاً يعكس الطبيعة المتغيرة للأعمال وبيئتها (Price, 2016).

وبناءً على ما سبق ، فإن الباحث يرى أن التوازن الإستراتيجي يتمثل في "قيام المنظمة من خلال العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية بتحقيق التوائم

والتناسق بين عملياتها ، ومهارات أفرادها ، وتكنولوجيا المعلومات بها ، واحتياجات عملائها ، بحيث يسير هذا التوازن في ضوء رؤية المنظمة وبما يساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

## (٢) أبعاد التوازن الإستراتيجي:

تختلف أبعاد التوازن الإستراتيجي باختلاف سياق كل دراسة على حدة والغرض منها، حيث تبين أن بعد تكنولوجيا المعلومات قد احتل مركز الصدارة كبعد رئيسي في دراسات التوازن الإستراتيجي ، ومنها على سبيل المثال (Price, Street et. al., 2017; Acur et. al., 2012; Al Khalifa, 2016; 2016) ، كما أن عدداً من الدراسات الأخرى قد وظفت أبعاداً أخرى للتوازن الإستراتيجي ، حيث اتضح أن بعد "العمليات" قد تم استخدامه في أكثر من دراسة منها على سبيل المثال (Malshe, et. al., 2017; Alcoba, 2014; Acur, et. al., 2012) ، بينما اتجهت بعض الدراسات الأخرى ناحية التوازن الإستراتيجي من زاوية الأفراد العاملين ، واعتبار هؤلاء الأفراد بعداً أساسياً للتوازن الإستراتيجي ، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال (Kaplan & Biggs et. al., 2014; Norton, 2007; Brush & Manolova, 2005) ، كما تناولت بعض الدراسات بعداً آخرأً ألا وهو بعد العملاء ومنها (Sardana et. al., 2016; McAdam et. al., 2016; Chenhall, 2005; Acur et. al., 2012) ، وأيضاً فإن من الدراسات ما قد أضاف بعد "الثقافة التنظيمية" كأحد أبعاد التوازن الإستراتيجي ومنها (McAdam et. al., 2016; Raymond & St-Pierre, 2013; Grant, 2002) ، وجدير بالذكر أن تلك الدراسات المذكورة وغيرها قد جمعت بين بعدين أو أكثر من الأبعاد سالفة الذكر.

وبناءً على ما سبق ، فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى فحص التوازن الإستراتيجي من خلال زاوية أوسع بضم مجموعة من الأبعاد التي تقدم نظرة أكثر شمولاً ، ويعد ذلك التوظيف أحد المساهمات العلمية الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، ومن ثم فقد ارتكنت وجهة نظر الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية للتوازن الإستراتيجي استناداً إلى شيوعها وقابلية قياسها وفق ما ورد في الدراسات السابقة ، وقد تمثلت تلك الأبعاد في: تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات ، والأفراد ، والعملاء ، ويمكن إلقاء الضوء على كل بعد من تلك الأبعاد الأربعة على النحو التالي:

## البعد الأول : تكنولوجيا المعلومات:

بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تدرك أهمية تكنولوجيا المعلومات في العديد من النواحي التنظيمية ، كأنشطة إدارة المعرفة الفعالة أو تسهيل التعلم بين المنظمات ، مما دفع البعض إلى الجزم بأنه لا يمكن لأي مشروع أن يحقق النجاح من دون دعم تكنولوجيا المعلومات (Chen & Huang, 2008) ، إلا أن ذلك يجب أن يتواءم مع تحقيق تزامن بين تلك الأهداف وخدمات تكنولوجيا المعلومات (Price, 2016) ، ومن ثم فإن الطريق لخلق القيمة من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لا يكون إلا من خلال التوازن الإستراتيجي الذي يسمح بالاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة (Turel et. al., 2017) ، ومن ثم فمن المنطقي أن يمثل التكامل بين التخطيط الإستراتيجي لأعمال المنظمة ، والتخطيط لتكنولوجيا المعلومات بها تحدياً مستمراً لمنع توجيه الموارد المستثمرة في تكنولوجيا المعلومات توجيهاً خاطئاً يثبط الإنتاجية ويضعف جودة العمليات والسلع أو الخدمات (Salles et al, 2013).

## البعد الثاني : العمليات:

أكد الباحثون أن التوازن الإستراتيجي في العمليات الوظيفية يرفع من أداء المنظمة ويحقق غرضها ، لأنه يقلص عوائق اللغة ، والتفكير ، والعوائق المادية ، كما يسمح بنشر معلومات أكثر وأسرع بين الوظائف المختلفة ، ومن ثم بناء نماذج فكرية مشتركة بما يمكن المنظمة من تطوير فهم أفضل للمشكلات والمواقف المحتملة ، وتقديم حلول فعالة للمشكلات المعقدة (Acur et. al., 2012) ، ويصب في النهاية في تحقيق الهدف العام للمنظمة بفعالية وكفاءة (Salles et. al., 2013).

فضلاً عن ذلك ، فإن تحقيق التوازن الإستراتيجي فيما يتعلق بالعمليات مسألة تتطلب وقت ومجهود وخبرة إدارية كبيرة (Yousaf & Majid, 2016) ، إذ أن أكثر ما يواجه تحقيق التوازن الإستراتيجي للعمليات من تحد هو التعارض القائم بين الكثير من العمليات التي تقوم بها المنظمة، وينبع ذلك التعارض من اختلاف أهداف تلك العمليات، والعلاقة التبادلية التي قد توجد في الجهود المبذولة لتحقيق الأولويات التنافسية ، فضلاً عن عدم وضع الأطر المناسبة للعلاقات البيئية بين العمليات المختلفة (Zanon et. al., 2013) ، لذا فإن فهم التفاعلات بين الوظائف يمكن من تخفيض الصراع من خلال تبادل الآراء والقيم التي تحدد توزيع الموارد الأكثر ملائمة

وتشارك ، ويتحقق ذلك عندما يعاد تنظيم العمليات مع الأولويات الإستراتيجية للمنظمة (Sardana et. al., 2016).

#### البعد الثالث : الأفراد:

أكدت دراسة (Fredrickson 1986) على أن المشاركة في العملية الإستراتيجية لا تقتصر على عدد قليل من الأفراد الذين يقعون في أعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يجب توسيع أفق التوازن الإستراتيجي من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى ، كما يتم تصور التوازن الإستراتيجي على أنه ظاهرة ثقافة تنظيمية ذاتية منتشرة في جميع أنحاء المنظمة ، وبالتالي فالموظفين الذين يدركون الأولويات الإستراتيجية للمنظمة ، ويفهمون كيف يمكن لوظائفهم أن تساهم مباشرة في تحقيق تلك الأولويات التنظيمية ، هؤلاء الموظفون يساهمون بشكل أكبر في الوصول إلى حالة التوازن الإستراتيجي مع الوقت (Biggs et. al., 2014).

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الدراسات العلمية تشير إلى أن التوازن الإستراتيجي يضمن أن جميع الموظفين يسيرون في الاتجاه الصحيح ( Thornley, 2012) ، فمن وجهة نظر هذا التوازن الإستراتيجي فإن الموظفين بحاجة إلى أن يتسلحوا بالمهارات والمعرفة المناسبة من أجل حل مشكلات العمل ، وامتلاك البراعة المهنية لاستخدام المعلومات المتوفرة بفعالية ، إضافة إلى ذلك ، فإن علاقات الاتصال القائمة على الهيكل غير الرسمي تكون أكثر أهمية من تلك القائمة على الهيكل الرسمي، وتؤثر في احتمالية تحقيق التوازن الإستراتيجي على المدى البعيد ( Price, 2016).

#### البعد الرابع : العملاء:

يتمثل التوازن بين إستراتيجيات المنظمة ومتطلبات عملائها نقطة بداية مناسبة لتحقيق التوازن الإستراتيجي ، والذي يجب أن يتحمل مسؤوليته كل من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية (Hofmann & Kenebel, 2013) ، حيث أشارت دراسة ( Mortensen, and 2012) إلى أنه كلما توفرت درجة من التوازن بين إستراتيجية المنظمة وعملائها فيما يتعلق بالخلفية ، والتاريخ ، والقيم ، والاتجاهات ، والمهارات المكملة ، والسمعة ، فإن ذلك يمكن أن يؤثر في الفهم المشترك لقيمة العلاقة بينهما وإدراك

الجاذبية بين العميل والمنظمة ، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب من المنظمة فهم متطلبات العميل.

كما استخدمت دراسة (Sen, and Sinha (2011) مصطلح التوازن كإستراتيجية لتسهيل إدارة علاقات العملاء "CRM" ، إذ يتيح ذلك للمنظمة درجة معينة من استجابة المنظمة لعملائها بالشكل الذي يحقق نمواً في عدد العملاء وانخفاضاً لوقت الاتصال عند خدمتهم ، وهذا الشكل من التركيز على العميل لا بد له أن يضع في اعتباره العلاقات المتبادلة بين المنظمة والعميل والتي تدعم التوازن الإستراتيجي ( McAdam et. al., 2016).

### ثانياً : الدراسات السابقة:

يحتل التوازن الإستراتيجي مكاناً هاماً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي ، ولعل ما يبرر ذلك هو أن الاهتمام بالتوازن الإستراتيجي جاء مدفوعاً بالحقيقة القائلة بأن هناك فوائد جمة تنعكس على أداء المنظمة التي تستطيع تحقيق درجة كبيرة من التوازن (Gerow, et. al., 2015) ، بل واعتبار الأداء التنظيمي أحد أهم مخرجات التوازن الإستراتيجي (Malshe et. al., 2017; Sardana et. al., 2016; Al Khalifa, 2016; Yousaf & Majid, 2016; Gerow et. al., 2015; Wu, et. al., 2015).

وعلى مدار الثلاثين عاماً الماضية ، صنف المديرون التوازن الإستراتيجي كأحد أهم أولويات المنظمة واهتمامها الأكبر (Kappelman et. al., 2014). وربما يفسر السبب في هذا التركيز ما أوضحتته دراسة (Street, Gallupe, and Baker (2017) من أن الأهمية العظيمة للإستراتيجية في تشكيل الغرض النهائي للمنظمة ورسالتها وعملياتها وهيكليها، ذات تأثير أساسي في أنشطة المنظمة وعملياتها التي تشكل نطاقات التوازن الإستراتيجي في الأساس.

وتختلف آلية عمل هذا التوازن باختلاف السياق الذي ينظر إليه منه، فعلى سبيل المثال أكدت دراسة (Shadid (2012 على أن التوازن الإستراتيجي يساهم في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي ، من خلال تأثيره الإيجابي على إستراتيجيات الضبط التنافسي ، وعلى ذكاء الأعمال. كذلك ناقشت دراسة (Biggs, Brough, and Barbour (2014 كيف أن التوازن الإستراتيجي من المتوقع له أن يشبع الاحتياجات النفسية الأساسية للعاملين



والتي تعتبر عناصر أولية لتحقيق الارتباط بالعمل Work Engagement ، في حين توصلت دراسة (Lightfoot, and Gebauer (2011 إلى أن العلاقة بين التوازن الإستراتيجي ومحددات الابتكار في الخدمات تحكمها عملية معقدة جداً ، نظراً لأن تلك المحددات قد تخلق تأثيرات مضادة للإنتاجية على المستوى السلوكي للعاملين ، ومن ثم تحد من نجاح مشروعات الابتكار في الخدمات وكذلك تعوق تنفيذ الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة ، وتؤسس هذه النتيجة لأهمية البعد الثقافي في تحقيق التوازن الإستراتيجي ، وهو ما أكدته دراسة (Arpita (2013 من اعتبار الانسجام الثقافي ذي أهمية كبيرة في هذا الشأن ، نظراً لأن المنظمة لا يمكنها معالجة نطاقات التوازن الإستراتيجي في ظل غياب هذا الانسجام الثقافي. وأضافت دراسة (Ayers (2015 أنه يمكن إحداث التوازن بين أهداف المنظمة وأنظمة تقييم أداء العاملين من خلال أمرين، يتمثل أولهما في تضمين أهداف المنظمة في خطة الأداء الخاصة بالعاملين ، بينما يتمثل الأمر الثاني في ضمان معرفة هؤلاء العاملين بالكيفية التي ترتبط بها أعمالهم وأهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة العامة ، وأشارت الدراسة إلى أن مثل هذا التوازن من شأنه أن يعزز الأداء التنظيمي فضلاً عن زيادة جودة أنظمة تقييم أداء العاملين.

هذا وقد احتل التوازن الإستراتيجي مع جانب تكنولوجيا المعلومات مكانة ضرورية في المنظمات المعاصرة (Goepf & Petit, 2017) ، وفي هذا الصدد ، تناولت دراسة (Acur et. al. (2012 التوازن بين إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ، والسوق ، وتطوير المنتجات الجديدة ، من خلال الكشف عن العوامل المختلفة الخارجية والداخلية التي تحرك هذا التوازن "كالتخطيط الإستراتيجي ، والابتكار" ، وقياس أثر ذلك التوازن في عدد من مؤشرات تطوير المنتجات الجديدة NPD. وأجرت أيضاً دراسة (Street et. al. (2017 فحصاً للتوازن الإستراتيجي بين نفس النطاقين ، وهما إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ، بهدف تحديد ما إذا كان هناك نمط من أنماط ريادة الأعمال في المشروعات الجديدة من المرجح أن يدعم التوازن الإستراتيجي بشكل أكبر من الأنماط الأخرى ، وحاولت هذه الدراسة في ظل هذا الفحص فهم أصل تكوين ونشوء التوازن الإستراتيجي وكيفية حدوث ذلك التوازن وكيف أنه قد يتغير مع مرور الوقت في المنظمة. كذلك أكدت دراسة (Al Khalifa (2016 في فحصها لأثر التوازن الإستراتيجي بين إستراتيجية المنظمة وتكنولوجيا

المعلومات ، على أن هناك أثر إيجابي للتوازن الإستراتيجي في الأداء التنظيمي للمنظمات العامة وأن مدى نجاح وتقبل تكنولوجيا المعلومات ونظمها يؤثران جوهرياً في التوازن الإستراتيجي بهذه المنظمات. واتفقت النتائج السابقة مع ما أكدته دراسة Turel, Liu, and Bart (2017) من أن التوازن الإستراتيجي يتوسط العلاقة الإيجابية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي ، نظراً لأن المنظمات المتوازنة إستراتيجياً تستطيع استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات بفعالية (Price, 2016).

إضافة إلى ما سبق ، فقد تم إعطاء أهمية كبيرة للتوازن الإستراتيجي في الأدبيات الإدارية باعتبار أن فكرة التوازن إنما تعبر عن قضايا متعلقة ببيئة المنظمة سواء كانت بيئتها الداخلية أو الخارجية ، ومن ثم فإن التوازن الإستراتيجي يعتبر مقياساً لتناسق وانسجام كفاءات المنظمة مع الفرص في البيئة (Arpita, 2013) ، وفي تحليل للأدبيات التي تناولت هذه النقطة ، أشارت دراسة (Acur et. al. (2012 إلى ارتباط القدرات الداخلية للمنظمة بالتوازن الإستراتيجي بدرجة أكبر من العوامل البيئية الخارجية ، وهو أمر يزداد تعقيداً بالنظر إلى نتائج بعض الدراسات الأخرى التي أكدت على أن التوازن الإستراتيجي يحقق ارتفاعاً ملحوظاً في أداء المنظمة عندما تزداد درجة عدم التأكد البيئي (Malshe et. al., 2017 ; Andrews et. al., 2012) ، أي أن ديناميكية البيئة تقوي العلاقة بين التوازن الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي ، حيث يكون من الصعب الوصول إلى أداء إستراتيجي متميز إلا من خلال تبني المنظمات لمفهوم التوازن الإستراتيجي (Yousaf & Majid, 2016) ، فبيئة المنظمة مهما اتسمت بالاستقرار فهو استقرار نسبي ، وهذا الأمر قد ناقشته دراستي (Street et. al., 2017 ; Al Khalifa, 2016) فيما يعرف بنموذج التوازن المتقطع ، والذي يوضح مرور المنظمة بفترات ممتدة من ثبات التوازن يتم قطعها بفترات قصيرة تتضمن تحولات سريعة من شأنها أن تعجل بإعادة التوازن مرة أخرى.

من ناحية أخرى ، اتجهت بعض الدراسات إلى فحص التوازن الإستراتيجي فحصاً طويلاً عبر المستويات الإدارية المختلفة بالهرم التنظيمي ، فقد ناقشت دراسة (Andrews, Boyne, Meier, O'toole, and Walker (2012) درجة اتساق الأولويات الإستراتيجية للمنظمة عبر مستويات الهرم التنظيمي عند التنفيذ ، وهو ما أطلقت عليه التوازن الإستراتيجي الرأسي ، وقد كشفت هذه الدراسة عن أن هذا التوازن يؤثر إيجابياً في أداء المنظمة ، إلا أن هذا التأثير لا تتم ملاحظته في إستراتيجية بعينها ،

وهذا يشير إلى أن عملية التوازن الإستراتيجي لا يمكن قصرها فقط على الإستراتيجية التنفيذية من أعلى إلى أسفل "Top-down strategy execution" (Goepp & Petit, 2017).

وانطلاقاً من النقطة السابقة ، فإن العمليات التشغيلية قد مثلت ركناً هاماً من أركان التوازن الإستراتيجي في الأدبيات الإدارية ، إلى حد اعتبار التوازن الإستراتيجي همزة الوصل التي تغطي الفجوة بين الأولويات الإستراتيجية للمنظمة والتنفيذ الفعلي لتلك الأولويات من خلال العمليات التشغيلية المختلفة (Thornley, 2012) ، وقد قدمت دراسة Sardana et. al. (2016) مساهمتين موضوعيتين إلى الأدبيات المتعلقة بمسألة التوازن بين "العمليات" و"الإستراتيجية" ، أولهما أن التوازن الإستراتيجي لعمليات المنظمة يساعد في رفع القيمة الاحتمالية لهذه العمليات ومن ثم لميزتها التنافسية ، وثانيهما هو أن التوازن الإستراتيجي هو الذي يضفي قدرات ديناميكية للعمليات التنظيمية ، وهو ما يعد عنصراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمة ، وأضافت دراسة Zanon, Filho, Jabbour C., and Jabbour A. (2013) أن فهم نقاط الالتقاء بين العمليات التنظيمية المختلفة يمثل مفتاح تحقيق التوازن الإستراتيجي على مستوى تلك العمليات ، حيث في ضوء فهم تلك العلاقات البيئية يمكن للمديرين التغلب على معوقات التوازن الإستراتيجي ومن ثم تحسينه ، ولقد ناقشت أيضاً الدراسات العلمية مختلف الآليات التي من خلالها يمكن تحقيق التوازن بين الإستراتيجية وعمليات المنظمة بما يدفع نجاح تنفيذ تلك الإستراتيجية، ففي الواقع، قد أكدت الأدبيات في الفكر الإستراتيجي على التخفيض الملحوظ في تكاليف العمليات من خلال التنسيق الفعال لجهود المنظمة التي تعتمد على تطوير إستراتيجيات متماسكة وداعمة وذلك عبر المستويات الإدارية المختلفة (Andrews et. al., 2012).

وإذا كانت العمليات التشغيلية التي تؤديها المنظمة ومهارات أفرادها أموراً تمثل المحك الأكبر للمنظمة مع السوق الذي تخدمه ، فإن تحقيق التوازن الإستراتيجي يرفع من فعالية إستراتيجيات التسويق، ومن ثم خلق وتوصيل قيمة فائقة للعميل (Malshe et. al., 2017) ، لذا فإن التوازن الإستراتيجي ككل للمنظمة سوف ينعكس على توازن العمليات مع إستراتيجية المنظمة واحتياجات السوق (Sardana et. al., 2016). ومن منظور الجودة ، فقد أشارت دراسة Garg, and Goyal (2012) إلى وجود علاقة بين التوازن الإستراتيجي وممارسات إدارة الجودة ، ففي ظل النظرية الموقفية ، ووفقاً

لدراستي (McAdam et. al. 2016; Raymond & St-Pierre, 2013) فإن أبعاداً أربعة تتمثل في: إستراتيجية المنظمة ، وثقافتها ، ودورة حياتها ، والتركيز على المستهلكين، تتفاعل جميعها مع ممارسات إدارة الجودة "QM" لتساهم في تشكيل التوازن الإستراتيجي بين المنظمة وبيئتها.

ويتضح من استعراض ومناقشة الدراسات السابقة أن معظم الدراسات العلمية التي أتيح للباحث الاطلاع عليها فيما يتعلق بالتوازن الإستراتيجي ، قد ركزت على مناقشة أثر هذا التوازن الإستراتيجي في أداء المنظمات وتميزها ، وكذلك في تطوير المنتجات ، وتحقيق ارتباط العاملين بالعمل ، وخفض التكاليف ، وممارسات إدارة الجودة ، وبهذا الشكل فإن أحداً من الباحثين لم يتطرق لتقديم دراسة متعمقة لفهم وتحليل أبعاد التوازن الإستراتيجي الأربعة معاً ، وهذا هو ما يساهم به هذا البحث من اقتراح نموذج لقياس التوازن الإستراتيجي وفق تلك الأبعاد.

### ثالثاً : الدراسة الاستكشافية:

في ضوء ما كشفت عنه البحوث والدراسات العلمية السابقة من فجوة بحثية ، فقد رأى الباحث إجراء دراسة استكشافية لتلمس حقيقة امتداد هذه الفجوة البحثية في مجال عمل المنظمات الحكومية ، واختار الباحث مديرية الشؤون الصحية بالدقهلية كواحدة من هذه المنظمات الحكومية بمصر ، والتي تقدم خدماتها لقطاع كبير من المواطنين ، وقد تم إعداد الدراسة الاستكشافية على النحو التالي:

- ١- اختار الباحث عينة ميسرة قوامها (٢٠) مفردة من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية .
- ٢- استهدف الباحث من الدراسة الاستكشافية الكشف عن إجابة سؤال رئيسي: هل يتم الأداء بمفهوم التوازن الإستراتيجي بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية موضع الدراسة ، وما هي طبيعة الوضع الراهن لأبعاد ذلك التوازن ، من حيث: تكنولوجيا المعلومات ، والعمليات ، والأفراد ، والعملاء؟
- ٣- وأجرى الباحث مناقشات وحوارات عن طريق المقابلات الشخصية مع مفردات العينة المختارة في مقر عملهم بهدف الإجابة عن هذا التساؤل ، وذلك خلال الفترة من ٧ / ١٢ / ٢٠١٧ وحتى ٢٥ / ١٢ / ٢٠١٧ .

٤- استطاع الباحث من خلال إجراء تلك المقابلات الوقوف على مجموعة من النقاط

التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الاستكشافية ، والتي تمثلت فيما يلي:

(أ) عدم الاتفاق بين مفردات العينة المختارة حول ما إذا كانت المديرية موضع الدراسة تعمل وفق مفهوم التوازن الإستراتيجي أم لا ، حيث أشارت نسبة ضئيلة من مفردات العينة (٢٥%) إلى أن العمل بالمديرية يحرص على التوجه نحو تحقيق التوازن الإستراتيجي ، بينما أشارت النسبة الأكبر (٧٥%) إلى خلاف ذلك ، الأمر الذي يشير إلى عدم الاهتمام بتحقيق التوازن الإستراتيجي بهذه المديرية.

(ب) تم بذل الكثير من الجهود لتطوير بعض أبعاد التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة ، ويمكن توضيح تلك الجهود فيما يلي:

ب/١- يوجد اتفاق كامل بين مفردات عينة البحث حول وجود خطة لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال إمداد المديرية بأجهزة الحاسبات الآلية ، وبعض البرمجيات الخاصة بها ، والأنظمة التكنولوجية لقواعد البيانات ، إلا أن هذه الجهود لم يتم تفعيلها والاستفادة منها بشكل كامل حتى الآن.

ب/٢- أشارت النسبة الغالبة من مفردات العينة المختارة (٩٠%) إلى أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتبسيط بعض إجراءات العمل بالمديرية ، إلا أن أغلب هذه الإجراءات ما زالت دون المستوى المأمول منها ، فضلاً عن أن تلك الإجراءات لا يتم مراجعتها بصفة مستمرة للوقوف على مدى مساهمتها في تحسين سير العمل.

(ج) لاحظ الباحث من خلال المناقشات مع مفردات العينة المختارة ، أن معظم الجهود التي بذلت لتنمية الموارد البشرية ركزت على عمليات التدريب لرفع مستوى أداء هذه الموارد ، وبالرغم من ذلك فإن هذا التدريب ما يزال يشوبه الكثير من أوجه القصور ، حيث يركز في معظم الأحوال على الجوانب النظرية دون الاهتمام الكافي بالجوانب التطبيقية ، كما أن برامجه ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والعروض التقديمية ، الأمر الذي يشير إلى انخفاض كفاءة العنصر البشري ، وبالتالي يمكن أن يصبح ذلك

مؤشراً على انخفاض مشاركة هذا العنصر في تحقيق التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة.

(د) يوجد اتفاق كامل بين مفردات العينة المختارة حول انخفاض رضا المتعاملين مع المديرية موضع الدراسة بشكل عام ، حيث أرجع البعض ذلك إما إلى قلة الجهود المبذولة المتعلقة بالاهتمام بالعملاء سواء من المتعاملين الداخليين بالمنظمة موضع الدراسة ، أو من خارجها ، حيث ما زال التركيز على الإجراءات والمهام والأنشطة الداخلية للعاملين هو الأساس السائد في التفكير، بينما أرجع البعض الآخر السبب إلى العميل نفسه باعتباره لا يقدر جهود الموظفين التي يبذلونها من أجل تقديم الخدمات له.

ويشير كل ما سبق إلى وجود احتمالية كبيرة لحدوث الخلل في التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة.

#### رابعاً : تساؤلات الدراسة:

يمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ١- إلى أي مدى يختلف الوضع الراهن للتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة عن الوضع الأمثل؟
- ٢- ما هي طبيعة الخلل في التوازن الإستراتيجي الراهن بالمديرية موضع الدراسة (إن وُجد)؟ وما هي أبعاد التوازن الإستراتيجي المسؤولة عن ذلك الخلل؟

#### خامساً : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- ١- تحديد الوضع الراهن للتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة ومقارنته بالوضع الأمثل للتوازن ، ومن ثم تحديد فجوة التوازن.
- ٢- تحديد ما إذا كان يوجد خلل في التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة ، وتحديد الأبعاد المسؤولة عن ذلك الخلل إن وجد.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في النهوض بمستوى التوازن الإستراتيجي بمديريات الخدمات العامة.

## سادساً : فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرضين التاليين:

- ١- يختلف الوضع الراهن للتوازن الإستراتيجي اختلافاً جوهرياً عن التوازن الإستراتيجي الأمثل ، الأمر الذي يمكن معه الجزم بوجود خلل في طبيعة التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة.
- ٢- توجد فروق جوهرية بين أبعاد التوازن الإستراتيجي الأربعة ، الأمر الذي يؤكد على أن المديرية موضع الدراسة تولي اهتماماً لأبعاد بعينها وتهمل أبعاداً أخرى.

## سابعاً : أهمية الدراسة:

(١) الأهمية العلمية: تسهم هذه الدراسة على المستوى العلمي في تغطية الفجوة البحثية من خلال محاولة قياس التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية ، مع محاولة الوقوف على طبيعة العلاقات التفاعلية والتبادلية بين أبعاد هذا التوازن من خلال أساليب التحليل الإحصائي ، حيث يأمل الباحث من خلال نتائج هذه الدراسة وتوصياتها التي تقدمها إلقاء الضوء على مجالات بحثية جديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية.

(٢) الأهمية التطبيقية: تسهم هذه الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال تطبيقها على المنظمات الحكومية ، تلك المنظمات التي تتسم بالعمل وفق مقتضيات معينة تختلف تماماً عن المنظمات الخاصة ، ومن بين تلك المقتضيات عدم وجود منافسة ، فضلاً عن الضغوط السياسية والقانونية والإجرائية ، الأمر الذي يجعل الكثير من تلك المنظمات لا تعمل بالطاقة المثلى مما يخفض من أداء الكثير منها، وتقوم تلك الدراسة على بحث منظمة من تلك المنظمات ، وهي مديرية الشؤون الصحية بالدقهلية ، وهي إحدى المديريات التي تخدم قطاعاً ليس بالهين من المواطنين ، ومن ثم فإن تلك الدراسة تسعى لتقديم توصيات واقتراحات من شأنها النهوض بمستوى التوازن الإستراتيجي بمديريات الخدمات العامة استناداً إلى أسس البحث العلمي السليمة.

## ثامناً : أسلوب الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوبين النظري والتطبيقي ، وذلك كما يلي:

(١) أسلوب الدراسة النظرية : يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب والبحوث والدراسات العربية والأجنبية.  
(٢) أسلوب الدراسة الميدانية : أعد الباحث دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة فرضيتها وتحقيقاً لهدفها ، وتتم هذه الدراسة على النحو التالي:  
أ) مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية ، والبالغ عددهم (١١٦٠٤) مفردة وفقاً لسجلات شؤون العاملين بالمديرية في ديسمبر ٢٠١٧ ، وكما يشير (Saunders, Lewis, and Thornhill (2009, p.219 إلى أن حجم العينة عندما يكون عدد مفردات المجتمع ما بين (١٠٠٠٠) وحتى (١٠٠٠٠٠) مفردة يجب أن يتراوح ما بين (٣٧٠) إلى (٣٨٣) مفردة ، وذلك عند حدود خطأ ( $\pm 5\%$ ) ، ومعامل ثقة (٩٥%) ، مع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة (٥٠%) ، لذا فإن هذه الدراسة تعتمد على سحب عينة عشوائية من بين مفردات مجتمع الدراسة قوامها الحد الأقصى للعينة والمتمثل في (٣٨٣) مفردة، وتطبيق الدراسة الميدانية عليها.

ب) أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية:

تقدم هذه الدراسة نموذجاً للتوازن الإستراتيجي مكوناً من أربعة من الأبعاد ممثلين في (٣٤) عبارة ، وذلك على النحو التالي:

- بُعد تكنولوجيا المعلومات: تم التعبير عنه من خلال (١٠) عبارات مستقاة من الدراسات العلمية (Al Khalifa, 2016; Johnson & Lederer, 2010; Byrd et. al., 2006; Bergeron et. al., 2004).
- بُعد العمليات: تم التعبير عنه من خلال (٨) عبارات مستقاة من الدراسات العلمية (Sardana et. al., 2016; Byrd et. al., 2006).
- بُعد الأفراد: تم التعبير عنه من خلال (٨) عبارات مستقاة من الدراسات العلمية (Sardana et. al., 2016; Ayers, 2015, Biggs et. al., 2014; Alcoba, 2014; Nie & Young, 1997).
- بُعد العملاء: تم التعبير عنه من خلال (٨) عبارات مستقاة من الدراسات العلمية (Sardana et. al., 2016; Byrd et. al., 2006; Nie & Young, 1997).



وقد تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالأبعاد الأربعة المحددة بالاعتماد على إعداد قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من العبارات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يتضمن خمسة مستويات هي: موافق تماماً (ويتم ترجيحها بخمس درجات) ، موافق (ويتم ترجيحها بأربع درجات) ، ومحايد (ويتم ترجيحها بثلاث درجات) وغير موافق (ويتم ترجيحها بدرجتين) ، وغير موافق على الإطلاق (ويتم ترجيحها بدرجة واحدة) ، كما اعتمد الباحث في تحديد مستوى التوازن الإستراتيجي من خلال مدى الوسط الحسابي لإجابات مفردات عينة الدراسة على النحو المبين في الجدول رقم (١) التالي (Sekaran, 2006):

جدول رقم (١) : مستويات التوازن الإستراتيجي بناءً على الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة

مدى الوسط الحسابي	مستوى التوازن الإستراتيجي
١ - ٢,٣٣	مستوى منخفض
٢,٣٤ - ٣,٦٧	مستوى متوسط
٣,٦٨ - ٥	مستوى مرتفع

Source: Adopted from (Sekaran, 2006).

هذا وقد حرص الباحث على إعادة صياغة تلك العبارات بما يتماشى مع طبيعة الدراسة الراهنة ، وإجراء اختبارات الصدق والثبات قبل إعداد الاستقصاء في صورته النهائية ، وذلك على النحو التالي:

- صدق الاستقصاء: تم اختبار صدق قائمة الاستقصاء من الناحية العلمية للتأكد من أنها تقيس ما صممت من أجل قياسه ، من خلال عرض هذه القائمة على مجموعة من المحكمين(\*) المتمثلين في ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال كخبراء علميين ، وأربعة من المديرين والعاملين بمديرية الشؤون الصحية موضع الدراسة ، وقد نتج عن المقابلات مع هؤلاء المحكمين إجراء بعض

(\*) يتمثل هؤلاء المحكمون في السادة الآتي أسماؤهم:

- ١- د/ تامر إبراهيم السيد عشري - مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٢- د/ محمد عبد النبي مصطفى خشان - مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٣- د/ إبراهيم جمال الدين محجوب - مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة ، جامعة المنصورة.
- ٤- د/ مي فوزي درويش - مدير إدارة العلاج على نفقة الدولة بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية.
- ٥- د/ هدى محمد طنطاوي - رئيس قسم الصيدلة والتفتيش بإدارة بلفاس الصحية ، محافظة الدقهلية.
- ٦- د/ محمد محمد أحمد بدوي - مساعد مدير إدارة الرعاية الأساسية بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية.
- ٧- د/ محمد وهدان البراشي - مساعد مدير إدارة التخطيط بمديرية الشؤون الصحية بالدقهلية.

التعديلات في صياغة بعض العبارات بما أثر تأثيراً إيجابياً في وضوح العبارات وعدم الاختلاف حول معانيها.

- ثبات الاستقصاء: تم اختبار قائمة الاستقصاء قبل توزيعها بشكل شامل على عينة صغيرة بلغ عدد مفرداتها ٣٠ مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية موضع الدراسة ، وذلك للتأكد من ثبات عباراتها المعبرة عن كل بعد من أبعاد متغير التوازن الإستراتيجي ، وقد اعتمد الباحثون على قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا لكرونباخ ، مع اعتبار معامل ألفا مقبولاً حين يكون مساوياً أو أعلى من قيمة (٠,٦) (Hair et. al., 2010)، وبالإضافة إلى معامل ألفا لكرونباخ ، فقد قام الباحث بقياس الثبات المركب للاستقصاء (CR) Composite Reliability ، والذي يعبر أيضاً عن الاتساق الداخلي لعبارات قائمة الاستقصاء ، مع اعتبار الحد الأدنى لقيمة "CR" هو (٠,٧) ، وذلك لقبول ثبات الاستقصاء (DeVaus, 2002).

ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج اختبار الثبات للاستقصاء ، حيث يتضح أن جميع قيم معامل ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ ) تتجاوز (٠,٦) لجميع أبعاد متغير الدراسة، وكذلك أنت جميع قيم "CR" أعلى من (٠,٧) لتلك الأبعاد ، وتشير تلك النتائج إلى جودة ثبات الاستقصاء المستخدم في الدراسة الميدانية.

جدول رقم (٢) : نتائج اختبار الثبات لعبارات الاستقصاء

الأبعاد	$\alpha$	CR
تكنولوجيا المعلومات	٠,٩٠٠	٠,٩١٨
العمليات	٠,٩١٠	٠,٩٢٧
الأفراد	٠,٩١٣	٠,٩٢٩
العملاء	٠,٩٢٣	٠,٩٣٨

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

(ج) استيفاء وجمع البيانات الميدانية: بعد الانتهاء من إعداد الاستقصاء واستيفاء اختبارات الصدق والثبات لعباراته ، أصبح الاستقصاء جاهزاً ومعداً لجمع البيانات من مفردات الدراسة (ملحق الدراسة رقم "١") ، وقد استغرقت مرحلة جمع البيانات الميدانية شهرين كاملين ، تمكن الباحث من الحصول على (٣١٤)

قائمة سليمة ، وذلك بعد مراجعة جميع القوائم المجمعَة واستبعاد القوائم غير المكتملة أو تلك المحتوية على إجابات مزدوجة ، وأيضاً القوائم ذات الإجابات الموحدة لجميع الأسئلة وتمثل تلك القوائم السليمة نسبة استجابة (٨١,٩%) ، ثم أخيراً تم تجهيز القوائم لمرحلة ترميز وتفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي.

(د) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: لتحقيق هدفِي الدراسة واختبار مدى صحة فرضيها ، فقد اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25 ، مستخدماً الأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics: كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات ، فضلاً عن التمثيل البياني للبيانات ، كما تم حساب معامل الالتواء والتفرطح للبيانات Skewness & Kurtosis للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's' Alpha Coefficient: تم استخدامه في اختبار ثبات قائمة الاستقصاء.
- اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample t Test : تم استخدامه لاختبار الفرض الأول للدراسة ، والخاص بتحديد مستوى التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة مقارنة بالمستوى الأمثل.
- تحليل التباين في اتجاه واحد "ANOVA" One Way Analysis of Variance : تم استخدامه في اختبار الفرض الثاني للدراسة ، والخاص بتحديد أي من أبعاد التوازن الإستراتيجي مسببة للخلل فيه.

## تاسعاً : نتائج اختبارات الفروض:

(١) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل اختبار صلاحية البيانات الميدانية للتحليل الإحصائي تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لتلك البيانات اعتماداً على مؤشرات معاملات التفرطح والالتواء Skewness and kurtosis لأبعاد التوازن الإستراتيجي ، حيث يشترط أن تكون قيم تلك المعاملات ضمن المدى (+) و (-) لاعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، ويبين الجدول رقم (٣) نتائج ذلك الاختبار ، حيث يتضح أن بيانات الدراسة الميدانية تتبع التوزيع

الطبيعي حيث تقع قيم معاملات التفرطح والالتواء ضمن الحدود المقبولة ، وبالتالي يمكن اعتماد تلك البيانات في إجراء التحليل الإحصائي المطلوب لاختبار مدى صحة فرضي الدراسة.

جدول رقم (٣) : الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة الميدانية

Kurtosis	Skewness	SD	Mean	أبعاد التوازن الإستراتيجي
٠,٦٧٩-	٠,٠٢٤-	٠,٨١٩	٣,٢٥٨	تكنولوجيا المعلومات
٠,٣٣٣-	٠,١٢٤-	٠,٨١٦	٣,١٨٢	العمليات
٠,٣٦٢-	٠,٠٤٢-	٠,٨١٢	٣,٢٤٧	الأفراد
٠,٢١٦-	٠,١٠٢-	٠,٨٣٥	٣,٠٩٧	العملاء

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) اختبار مدى صحة الفرض الأول:

الفرض الأول ( $H_1$ ): يختلف الوضع الراهن للتوازن الإستراتيجي اختلافاً جوهرياً عن التوازن الإستراتيجي الأمثل ، الأمر الذي يمكن معه الجزم بوجود خلل في طبيعة التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة.

تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample t Test لفحص مدى صحة هذا الفرض ، وذلك بمقارنة متوسط كل بعد من أبعاد التوازن الإستراتيجي بقيمة ثابتة تم تحديدها بالقيمة (٥) وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في تصميم الاستقصاء ، حيث تعبر تلك القيمة عن الوضع الأمثل لكل بعد من أبعاد التوازن الإستراتيجي ، ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج ذلك الاختبار:

جدول رقم (٤) : نتائج اختبار "ت" للفرض الأول من فروض الدراسة

Mean Difference	p. value	t	SD	Mean	أبعاد التوازن الإستراتيجي
١,٧٤٢-	٠,٠٠٠	٤١,٦٢-	٠,٨١٩	٣,٢٥٨	تكنولوجيا المعلومات
١,٨١٩-	٠,٠٠٠	٤٣,٥٩-	٠,٨١٦	٣,١٨٢	العمليات
١,٧٥٣-	٠,٠٠٠	٤٢,٢٤-	٠,٨١٢	٣,٢٤٧	الأفراد
١,٩٠٢-	٠,٠٠٠	٤٤,٥٩-	٠,٨٣٥	٣,٠٩٧	العملاء

\* ن = ٣١٤ مفردة ،  $\alpha = ٠,٠٥$

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٤) صحة الفرض الأول من فروض الدراسة ، حيث تبين اختلاف الوضع الراهن للتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة اختلافاً جوهرياً عن التوازن الإستراتيجي الأمثل ، وذلك في كل بعد من أبعاده ، إذ بلغت قيمة "ت" لُبُعد تكنولوجيا المعلومات (-٤١,٦٢) وقيمة P. Value (٠,٠٠٠) ، وبلغت قيمة "ت" لُبُعد العمليات (-٤٣,٥٩) وقيمة P. Value (٠,٠٠٠) ، وبلغت قيمة "ت" لُبُعد الأفراد (-٤٢,٢٤) وقيمة P. Value (٠,٠٠٠) ، وبلغت قيمة "ت" لُبُعد العملاء (-٤٤,٥٩) وقيمة P. Value (٠,٠٠٠) ، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل ، وتشير تلك النتائج إلى أن واقع التوازن الإستراتيجي للمديرية موضع الدراسة لا يبلغ الوضع الأمثل. وبناءً على ذلك فإنه يمكن تحديد مستوى التوازن الإستراتيجي الحالي للمديرية موضع الدراسة والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاده ، من خلال الاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية لتلك الأبعاد ، وذلك كما يتبين في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) : مستوى التوازن الإستراتيجي الحالي بالمديرية موضع الدراسة

أبعاد التوازن الإستراتيجي	المتوسط	مستوى التوفر	ترتيب الأهمية النسبية
تكنولوجيا المعلومات	٣,٢٥٨	متوسط	(١)
العمليات	٣,١٨٢	متوسط	(٣)
الأفراد	٣,٢٤٧	متوسط	(٢)
العملاء	٣,٠٩٧	متوسط	(٤)
المستوى العام للتوازن الإستراتيجي	٣,١٩٩	متوسط	

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن المستوى العام للتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة (متوسطاً) ، حيث يمثل ذلك التوازن الحالي نسبة (٦٣,٩%) من إجمالي نسبة التوازن الإستراتيجي الأمثل المرجو تحقيقه (١٠٠%).

وبقياس المتوسط الحسابي الذي حققه كل بعد من أبعاد التوازن الإستراتيجي ومقارنته بالوضع الأمثل ، والمتمثل في القيمة القصوى (٥) لمقياس ليكرت الخماسي، فينتبين أن بُعد تكنولوجيا المعلومات قد حقق مستوى (متوسط) وقد جاء في المرتبة الأولى بنسبة (٦٥,٢%) من الوضع الأمثل ، أما بُعد الأفراد فقد حقق مستوى (متوسط) وقد جاء

في المرتبة الثانية بنسبة (٦٤,٩%) من الوضع الأمثل ، وحقق بُعد العمليات مستوى (متوسط) وقد جاء في المرتبة الثالثة بنسبة (٦٣,٦%) من الوضع الأمثل ، وأخيراً حقق بُعد العملاء مستوى (متوسط) وقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (٦١,٩%) من الوضع الأمثل.

٣) اختبار مدى صحة الفرض الثاني:

الفرض الثاني ( $H_2$ ): توجد فروق جوهرية بين أبعاد التوازن الإستراتيجي الأربعة ، الأمر الذي يمكن معه الجزم بأن المديرية موضع الدراسة تولي اهتماماً لأبعاد بعينها وتهمل أبعاداً أخرى.

تم اختبار ذلك الفرض باستخدام تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Analysis of Variance "ANOVA" ، وتبين نتائج ذلك الاختبار صحة الفرض الثاني للدراسة ، حيث كشفت عن وجود اختلافات جوهرية بين أبعاد التوازن الإستراتيجي الأربعة ، حيث بلغت قيمة F للنموذج (٣,٠٩١) وقيمة p. value (٠,٠٢٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل ، مما يؤكد وجود اختلافات في درجة الاهتمام الذي توليه المديرية موضع الدراسة إلى أبعاد التوازن الإستراتيجي ، الأمر الذي يتسبب في وجود خلل في ذلك التوازن وعدم وصوله إلى المستوى الأمثل ، ولتحديد أي من هذه الأبعاد يسبب تلك الاختلافات الجوهرية فقد تم الاعتماد على اختبار LSD كأحد الاختبارات البعدية Post-Hoc tests المستخدمة في هذا الشأن ، ويبين الجدول رقم (٦) التالي نتائج ذلك الاختبار:

جدول رقم (٦) : نتائج اختبار LSD للاختلافات بين أبعاد التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة

p. value	Mean Difference	أبعاد التوازن الإستراتيجي	
٠,١٩٩	٠,٠٧٦٢	العمليات	تكنولوجيا
٠,٨٥٨	٠,٠١٠٦٠	الأفراد	المعلومات
٠,٠٠٧	*٠,١٦٠١	العملاء	المعلومات
٠,١٩٩	٠,٠٧٦٢-	تكنولوجيا المعلومات	العمليات
٠,٢٦٩	٠,٠٦٥٦-	الأفراد	العمليات
٠,١٥٨	٠,٠٨٣٩	العملاء	العمليات
٠,٨٥٨	٠,٠١٠٦-	تكنولوجيا المعلومات	الأفراد
٠,٢٦٩	٠,٠٦٥٦	العمليات	العمليات
٠,٠١٢	*٠,١٤٩٥	العملاء	العمليات
٠,٠٠٧	*٠,١٦٠١-	تكنولوجيا المعلومات	العملاء
٠,١٥٨	٠,٠٨٣٩-	العمليات	العمليات
٠,٠١٢	*٠,١٤٩٥-	الأفراد	العمليات

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من بيانات الجدول رقم (٦) السابق ، وجود اختلافات جوهرية بين كل من بُعد العملاء وبُعد تكنولوجيا المعلومات ، حيث بلغ متوسط هذا الفرق (٠,١٦٠١) ، وينبع هذا الفرق من زيادة متوسط بُعد تكنولوجيا المعلومات عن بُعد العملاء ، وهذا الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل ، وكذلك توجد اختلافات جوهرية بين كل من بُعد العملاء وبُعد الأفراد ، حيث بلغ متوسط هذا الفرق (٠,١٦٠١) ، وينبع هذا الفرق من زيادة متوسط بُعد الأفراد عن بُعد العملاء ، وهذا الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

ومن خلال تحليل نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة يمكن الجزم بأن هناك خللاً في التوازن الإستراتيجي الحالي بالمديرية موضع الدراسة مما يعوقها عن تحقيق المستوى الأمثل لذلك التوازن ، وأن السبب الرئيسي في هذا الخلل هو بُعد العملاء ، حيث لا يتوازن مع كل من بُعدي تكنولوجيا المعلومات والأفراد ، بينما يتوازن مع بعد العمليات ، كما تتوازن أيضاً أبعاد تكنولوجيا المعلومات والعمليات

والأفراد مع بعضها البعض ، وذلك على الرغم من عدم وصول التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة إلى المستوى الأمثل.

### عاشراً : مناقشة النتائج:

أثبتت نتائج الدراسة تحقق كلا فرضيها ، حيث أكدت تلك النتائج الدراسة على أن مستوى التوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة قد جاء متوسطاً، ويمثل فقط نسبة (٦٣,٩%) من التوازن الإستراتيجي الأمثل المرجو تحققه ، وتأت تلك النتائج متوافقة مع الاتجاه العام في الأدبيات المختلفة حول اعتبار حالة التوازن الإستراتيجي المثلى حالة نادرة الحدوث ، ولا يمكن الوصول إليها بشكل تام (Raymond & St- Pierre, 2013) ، كما أن تحديد مستوى التوازن الإستراتيجي في شكل نسبة مئوية قد جاء متفقاً مع ما قدمته دراسة (Thornley (2012) ، وهو الأمر الذي يسمح بمتابعة التحسن في نسبة التوازن الإستراتيجي مع مرور الوقت وبذل الجهود التنظيمية لتحقيق ذلك ، ورغم أن نسبة (٦٣,٩%) تعبر عن مستوى متوسط للتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة ، إلا أنه واسترشاداً بما قدمته دراسة (Luftman, and Kempaiah (2007) ، فإنه يمكن التأكيد على أن ذلك المستوى الراهن يمثل اتجاهاً إيجابياً ومؤشراً إلى التحرك الفعلي للمديرية موضع الدراسة نحو رفع مستوى التوازن الإستراتيجي بها.

وفي إطار التحرك نحو تحسين مستوى التوازن الإستراتيجي الراهن بالمديرية موضع الدراسة ، فقد سعى الباحث إلى إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن البُعد أو الأبعاد الخاصة بالتوازن الإستراتيجي المسئولة جوهرياً عن ذلك الخلل فيه (الفرض الثاني) ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى حقيقة وجود خلل جوهري بين أبعاد التوازن الإستراتيجي للمديرية موضع الدراسة ، حيث تم الكشف عن وجود اختلافات جوهريّة بين تلك الأبعاد ( $F = 3,091$  ،  $P. Value = 0,026$ ) ، وأن تلك الاختلافات منبعاها تطرف قيم بُعد العملاء على وجه التحديد ، حيث كشفت النتائج عن اختلافات جوهريّة بين الاهتمام الذي توليه المديرية موضع الدراسة إلى العملاء مقارنة بكل من تكنولوجيا المعلومات والأفراد ، بينما تولي المديرية نفس الاهتمام المتوازن لكل من الأبعاد (الأفراد ، والعمليات ، وتكنولوجيا المعلومات) ، ويمكن إلقاء الضوء على موطن الخلل بالتوازن الإستراتيجي بالمديرية موضع الدراسة كما يلي:



أ) العملاء وتكنولوجيا المعلومات: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يتبين أن المديرية موضع الدراسة تولي اهتماماً لتكنولوجيا المعلومات (mean = 3,258) أكبر مما توليه للعملاء (mean = 3,097) المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها المختلفة ، وتشير تلك النتائج إلى قصور واضح في جهود المديرية موضع الدراسة لتحقيق التوازن الإستراتيجي ، بل ويمكن الادعاء بأن استثمارها في موارد تكنولوجيا المعلومات يشوبه الكثير من الهدر.

ب) العملاء والأفراد: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يتبين أن المديرية موضع الدراسة تولي اهتماماً لُبعد الأفراد (mean = 3,247) أكبر مما توليه للعملاء (mean = 3,097) المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها المختلفة ، وتشير تلك النتائج إلى قصور واضح في جهود المديرية موضع الدراسة لتحقيق التوازن الإستراتيجي، وتؤكد على نفس ما أشارت إليه دراسة (Zanon et. al., 2013) من أهمية فهم المديرية لطبيعة التفاعلات بين العاملين بمختلف وظائفها وأقسامها ، وذلك لأن مقدم الخدمة (وهم الأفراد العاملون) يمثلون جزء حقيقياً من الخدمة نفسها.

### حادي عشر: توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، فإنه يمكن تقديم مجموعة التوصيات التالية التي يمكنها أن تفيد الممارسين والمخططين في مجال المنظمات الحكومية ، وتتضمن تلك التوصيات ما يلي:

أ) إعادة نظر المنظمات الحكومية في موقف الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بها ، بحيث يتم تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد التكنولوجية المتاحة ، والاستغناء عن التكنولوجيا التي لا تضيف قيمة.

ب) تبسيط العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمات إلى العملاء ، بما يحقق الأهداف ويرضى كل من مقدمي الخدمة ومتلقيها في نفس الوقت.

ج) إرساء قواعد العدالة الإجرائية بالمديرية من خلال وضوح معايير العمل لجميع العاملين ، فضلاً عن صقل مهارات هؤلاء العاملين فيما يتعلق بالتعامل والاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة.

د) وضع المزيد من الاهتمام لجانب التركيز على العملاء ، من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية التي من شأنها أن تخفض وقت تقديم الخدمة إلى الحد الأدنى ، فضلاً عن الاهتمام بشكاوى العملاء والتعامل معها بجدية.

### ثاني عشر: محددات الدراسة ومقترحات لبحوث مستقبلية:

تم إجراء هذه الدراسة في ظل بعض المحددات التي تقدم كل منها فرصة لبحوث مستقبلية ، ومن أهم تلك المحددات اقتصار تطبيق الدراسة على مجتمع العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية كمنظمة غير ربحية ، بينما يقترح الباحثون إجراء دراسة مماثلة وتطبيقها على المنظمات الربحية ، كذلك اقتصرت الدراسة على فحص أبعاد التوازن الإستراتيجي دون التطرق إلى معوقات تحقيقه ، وهي مسألة أخرى يمكن إجراء دراسة مستقبلية بشأنها.

### ثالث عشر : المراجع:

- 1- Acur, N., D. Kandemir, and H. Boer. (2012). *Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects*. *Journal of Production and Innovation Management*, 29(2), 304–318
- 2- Al Khalifa, M. M. (2016). *The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organisations*. Doctor of Philosophy, Brunel University London, Brunel Business School.
- 3- Alcoba, J. (2014). *Strategic Alignment in Business Education: The Second Magic Bullet*. *Journal of Education for Business*, (89), 119–125
- 4- Andrews, R., and M. J. Beynon. (2011). *Organizational Form and Strategic Alignment in a Local Authority: A Preliminary Exploration Using Fuzzy Clustering*. *Public Organizational Review*, (11), 201–218
- 5- Andrews, R., G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O'toole Jr., and R. M. Walker. (2012). *Vertical Strategic Alignment and Public Service Performance*. *Public Administration*, 90(1), 77–98
- 6- Arpita, A. (2013). *How Much Is Strategic Fit Important?* *Business Strategy Series*, 14(4), 99-105
- 7- Ayers, R. S. (2015). *Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency*

- Performance Appraisal Programs. Public Personnel Management, 44(2), 169–191*
- 8- Barth, H. (2003). *Strategic Fit Among Competitive Strategy Administrative Mechanisms, And Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries. Journal of Small Business Management, 41(2), 133-147.*
  - 9- Bergeron, F., Raymond, L., and Rivard, S. (2004). *Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance. Information & Management, 41(8), 1003–1020.*
  - 10- Biggs, A., P. Brough, and J. P. Barbour. (2014). *Strategic Alignment with Organizational Priorities and Work Engagement: A Multi-Wave Analysis. Journal of Organizational Behavior, (35), 301–317.*
  - 11- Brush, G. C., and T. Manolova. (2005). *Co-Alignment in the Resource–Performance Relationship: Strategy as Mediator. Journal of Business Venturing, 20(3), 359–383.*
  - 12- Byrd, T. A., Lewis B. R., and Bryan R. W. (2006). *The Leveraging Influence of Strategic Alignment on IT Investment: An Empirical Examination. Information & Management, 43, 308–321*
  - 13- Chen, Y. Y., and Huang H. L. (2008). *Examining the Effect of Strategic Alignment on Business Performance: Knowledge Management, Information Technology, and Human Resource Management Strategies. Proceedings of IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT), 987-992*
  - 14- Chenhall, H. R. (2005). *Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. Accounting, Organizations, and Society, 30(5), 395–422*
  - 15- DeVaus, D. (2002). *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis. Sage Publications.*
  - 16- Fredrickson, J.W. (1986). *The Strategy Decision Process and Organizational Structure. The Academy of Management Review, 11(2), 280-97.*

- 17- Garg, A., and D. P. Goyal. (2012) .*Striving towards Strategic Alignment in SMEs: An Empirical analysis. J.Adv.Manag.Res.*, (9) , 77–95.
- 18- Gerow, J.E., J. B. Thatcher, and V. Grover. (2015). *Six Types of IT-Business Strategic Alignment: An Investigation of the Constructs and their Measurement. European Journal of Information System.* 24(2), 465-491
- 19- Goepf, V, And M. Petit. (2017). *Insight from A Comparison of TOGAF ADM and SAM Alignment Processes. International Federation Of Automatic Control (IFAC) Papersonline*, 50(1), 11707–11712
- 20- Grant, M. G. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications". 4<sup>th</sup> Edition, Britain, Blackwell Published.*
- 21- Hair, J. F., Jr. W. C.Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall.*
- 22- Hofmann, E. and Knébel, S. (2013). *Alignment of Manufacturing Strategies to Customer Requirements Using Analytical Hierarchy Process. Production & Manufacturing Research*, (1)1, 19-43.
- 23- Johnson A. M., Lederer A. L. (2010). *CEO/CIO Mutual Understanding, Strategic Alignment, and the Contribution of IS to the Organization. Information & Management*, 47, 138–149.
- 24- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2007). *Alignment: Using the Balance Score Card to Create Corporate Synergy. U.S.A., Harvard Business School Press.*
- 25- Kappelman, L. E. M., V. Johnson, and N. Gerhart. (2014). *The 2014 SIM IT Key Issues and Trends Study. MIS Quarterly Executive*, 13(4), 237-263.
- 26- Lightfoot, H. W., and Gebauer H. (2011). *Exploring the Alignment between Service Strategy and Service Innovation. Journal of Service Management*, 22(5), 664-683
- 27- Luftman, J. (2000). *Assessing Business-IT Alignment Maturity. Communications of the Association for Information Systems.* 4(14), 1-51.

- 28- Malshe, A., S. B. Friend, J. Al-Khatiba, M. I. Al-Habib, and H. M. Al-Torkistanid. (2017). *Strategic and Operational Alignment of Sales-Marketing Interfaces: Dual Paths within an SME Configuration*. *Industrial Marketing Management*, (66), 145–158
- 29- McAdam, R., K. Miller, and C. McSorley. (2016). *Towards a Contingency Theory Perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment*. *International Journal of Production Economics*. In Press.
- 30- Mortensen, M., and Arlbjorn J. (2012). *Inter-Organisational Supplier Development: The Case of Customer Attractiveness and Strategic Fit*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 152-171
- 31- Nie, W., and Young, S.T. (1997). *A Study of Operations and Marketing Goal Consensus in the Banking Industry*. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(8), 806-19.
- 32- Price, J. E. (2016). *Assessing the Relationships between Strategic Alignment, Organization Agility, and Higher Education Performance*. PhD Dissertation, Capella University, Published by ProQuest LLC.
- 33- Raymond, L., and J. St-Pierre. (2013). *Strategic Capability Configurations for the Internationalization of SMEs: A Study in Equifinality*. *International Small Business Journal*, (31), 82–102.
- 34- Salles, G., Fantinato M., Nishijima M., and de Albuquerque J. P. (2013). *A Contribution to Organizational and Operational Strategic Alignment: Incorporating Business Level Agreements into Business Process Modeling*. *IEEE 10<sup>th</sup> International Conference on Services Computing (SCC)*, Santa Clara, CA, USA, 17-24
- 35- Sardana D., M. Terziowski, and N. Gupta. (2016). *The Impact of Strategic Alignment and Responsiveness to Market on Manufacturing Firm's Performance*. *International Journal of Production Economics*, (177), 131–138
- 36- Saunders, M., P. Lewis, and A. Thornhill. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, Prentice Hall.

- 37- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- 38- Sen, A., and Sinha, A. P. (2011). *IT Alignment Strategies for Customer Relationship Management*. *Decision Support Systems*, 51(1), 609–619.
- 39- Shadid, E. (2012). *Measuring the Effect of Strategic Alignment between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in Achieving Organizational Excellence: An Empirical Study on Jordanian Insurance Companies*. Jordan, ME University, MSc Thesis.
- 40- Street, C., B. Gallupe, and J. Baker. (2017). *The Influence of Entrepreneurial Action on Strategic Alignment in New Ventures: Searching for the Genesis of Alignment*. *Journal of Strategic Information Systems*. in Press.
- 41- Thornley, R. K. (2012). *Sustainable Strategic Alignment of Actual Project Portfolio Execution: Application and Exploratory Case Study*. IEEE, International Technology Management Conference, Dallas, TX USA, 374-381
- 42- Turel, O., P. Liu, and C. Bart. (2017). *Board-Level Information Technology Governance Effects on Organizational Performance: The Roles of Strategic Alignment and Authoritarian Governance Style*. *Information Systems Management*, 34(2), 117-136
- 43- Wu, S. P.-J., Straub, D. W., and Liang, T.-P. (2015). *How Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Alignment Influence Organizational Performance: Insights from A Matched Survey of Business and IT Managers*. *MIS Quarterly*, 39(2), 497–518.
- 44- Yousaf, Z., and A. Majid. (2016). *Strategic Performance through Inter-Firm Networks: Strategic Alignment and Moderating Role of Environmental Dynamism*. *World Journal of Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, 12(4), 282-298
- 45- Zanon, C. J., Filho A. G. A. , Jabbour C. J. C., and Jabbour A. B. L.d. (2013). *Alignment of Operations Strategy: Exploring the Marketing Interface*, *Industrial Management and Data Systems*, 113(2), 207-233

## ملحق الدراسة : قائمة استقصاء الدراسة الميدانية:

عزيز / .....

تحية طيبة وبعد

هذه قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من العبارات حول بحث بعنوان "نموذج مقترح لتقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الخدمية العامة: دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية" ، ويرجو الباحثون من سيادتكم تحديد آرائكم حول كل عبارة منها بوضع علامة (✓) تحت الاختيار الذي ترونه مناسباً ، ويؤكدون على أن البيانات التي تدلون بها سوف يكون لها طابع السرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر ،،

الباحثون

□ برجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً:

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
أولاً : تكنولوجيا المعلومات:						
(١)	تحرص الإدارة على معرفة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات الأخرى.					
(٢)	تساهم تكنولوجيا المعلومات الحالية بالمديرية في تحقيق مزايا مثل (خفض التكاليف - تحسين جودة الخدمات - سهولة التواصل).					
(٣)	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة حالياً في المديرية مع أهدافها طويلة الأجل.					
(٤)	توجد قواعد بيانات إلكترونية متخصصة تنشر المعلومات بوضوح بين جميع العاملين بالمديرية.					
(٥)	ترصد المديرية الموازنات المالية الكافية لاكتساب التكنولوجيا الجديدة.					
(٦)	تحرص المديرية على نشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمل.					
(٧)	تساهم تكنولوجيا المعلومات الحالية بالمديرية في تحقيق احتياجات المتعاملين في الأوقات المحددة.					



م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
(٨)	تساهم تكنولوجيا المعلومات الحالية بالمديرية في تحقيق التعاون بين وظائف إدارتها المختلفة (الشئون المالية ، الشئون القانونية ، شئون العاملين، قسم المشتريات ، الأجازات).					
(٩)	تستخدم المديرية تكنولوجيا معلومات حديثة.					
(١٠)	يتوفر بالمديرية مهارات بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة.					
ثانياً : العمليات :						
(١١)	تعالج المديرية المشكلات التي تحدث بها أولاً بأول حتى لا يتكرر حدوثها.					
(١٢)	تقوم المديرية بتصميم عملياتها بشكل يتوافق مع تحقيق أهدافها طويلة الأجل.					
(١٣)	تسعى المديرية إلى تحقيق التعاون بين وظائف الإدارات المختلفة بها.					
(١٤)	تسعى المديرية إلى تحسين وظائفها التشغيلية بصفة مستمرة.					
(١٥)	تقوم المديرية باتخاذ القرارات لحل المشكلات بشكل موضوعي.					
(١٦)	تلم جميع الإدارات بجميع أهداف المديرية طويلة الأجل.					

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
(١٧)	تتوافق إستراتيجيات المديرية مع أنشطة العمل بإداراتها المختلفة.					
(١٨)	تركز أنشطة العمل بالمديرية على تحقيق التوافق بين إداراتها المختلفة من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل.					
ثالثاً : الأفراد:						
(١٩)	يتم توصيل أهداف المديرية طويلة الأجل بوضوح إلى جميع العاملين فيها.					
(٢٠)	يفهم العاملون أولويات العمل بالمديرية بشكل واضح.					
(٢١)	يدرك العاملون بالمديرية أهمية عملهم اليومي في تحقيق أهدافها طويلة الأجل.					
(٢٢)	يهتم العاملون بالمديرية بتحقيق الأهداف طويلة الأجل لها.					
(٢٣)	يتحمل العاملون بالمديرية مسؤولياتهم عن تحقيق النتائج المطلوبة منهم.					
(٢٤)	تلعب الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بمختلف الأقسام بالمديرية دوراً كبيراً في تيسير العمل.					
(٢٥)	يتم تشجيع وتطوير قدرات العاملين بالمديرية للعمل بأسلوب الفريق.					
(٢٦)	يشجع أسلوب العمل بالمديرية					

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على الإطلاق (١)
	العاملين على تحسين قدراتهم وتطويرها للأفضل.					
رابعاً : العملاء (المتعاملين):						
(٢٧)	يتم تزويد الأفراد بالمديرية بمعلومات مفيدة عن شكاوى العملاء (المتعاملين).					
(٢٨)	تقدم المديرية مجموعة كبيرة ومتنوعة من الخدمات دون أن يؤثر ذلك سلباً في جودة هذه الخدمات.					
(٢٩)	تحتاج المديرية إلى وقت قصير لتطوير خدماتها الحالية المقدمة للمتعاملين.					
(٣٠)	يتم توصيل الخدمات إلى المتعاملين في وقت مناسب.					
(٣١)	تسعى المديرية إلى تكوين علاقات دائمة مع المتعاملين معها.					
(٣٢)	تسعى المديرية إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.					
(٣٣)	توجه المديرية جميع أنشطتها للوفاء باحتياجات المتعاملين.					
(٣٤)	تسعى المديرية إلى تكوين صورة ذهنية جيدة لدى المتعاملين معها.					

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم