

"الدور الوسيط لاستراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين

التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي"

(دراسة تطبيقية على شركات الأدوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر)

أ.د. أسامة محمد عبد المنعم	أ.د. حمادة فوزي أبوزيد	سماح محمد احمد عياد
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ ووكيل الكلية	أستاذ إدارة الأعمال	مدرس إدارة الأعمال المساعد
الأسبق للدراسات العليا والبحوث	بكلية التجارة جامعة بنها	بكلية التجارة جامعة بنها
بكلية التجارة جامعة بنها		

ملخص البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحديد الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الصدد، فقد تم تصميم نموذج مقترح لفروض البحث يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية، وأسلوب تحليل المسار، وتحليل الانحدار لتوضيح قوة العلاقة الخطية بين متغيرات البحث باستخدام برنامجي SPSS. V.25، AMOS. V.25.

من أجل جمع البيانات الأولية، تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن ثلاث مقاييس تتمثل في مقياس التوجه الاستراتيجي، مقياس اختيار استراتيجية الدخول، ومقياس الأداء المؤسسي، وقد أجريت الاختبارات اللازمة لتقييم صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث، وقد تم توجيه الاستقصاء لعينة من العاملين بالشركات محل الدراسة والمتمثلة في (فروع الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، سواء فروع شركات الادوية متعددة الجنسيات المملوكة بالكامل للشريك الأجنبي، او شركات الادوية التي شاركت فيها الشركات متعددة الجنسيات مع شركات ادوية محلية، في نطاق المحافظات التالية: (القاهرة - الجيزة - القليوبية - المنوفية - الشرقية - الإسكندرية)) وقد بلغ حجم العينة (٣٠٩ مفردة) وكانت الاستجابة (٣٠٥ مفردة) بنسبة ٩٨% من إجمالي حجم العينة.

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، اي أن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي، وايضاً يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على اختيار استراتيجية الدخول، اي ان التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا يؤثر على طريقة اختيارها لاستراتيجية الاستثمار في السوق الأجنبية، كما توصلت النتائج الي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لاختيار استراتيجية الدخول على الأداء المؤسسي ولكن بدرجة ضعيفة، أي ان اختيار الإدارة العليا لاستراتيجية دخولها الي الأسواق الأجنبية تأثيره ضعيف على الأداء المؤسسي بفروع شركاتها في مصر، كما أوضحت النتائج أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للتوجه الاستراتيجي بدرجة ضعيفة على الأداء المؤسسي بتوسيط اختيار استراتيجية الدخول.

مصطلحات البحث: التوجه الاستراتيجي، اختيار استراتيجية الدخول، الأداء المؤسسي.

Research Abstract

The main objective of this research is to determine the mediating role of choosing foreign direct investment entering strategies on the relationship between strategic orientation and institutional performance in multinational pharmaceutical companies operating in Egypt. through a review of previous studies in this regard, A proposed model for research hypotheses was designed to illuminate causal relationships between the variables, based on structural equation modeling, path analysis, and regression analysis to illustrate the strength of the linear relationship between research variables using two programs AMOS. V.25, SPSS. V.25.

To collect primary data, a questionnaire has designed Includes three scales: Strategic Orientation Scale, Entry Strategy Selection Scale, and Institutional Performance Scale, the tests were conducted to assess the validity and Reliability of the research variables scales. The questionnaire was directed to a sample of employees in the organizations under the research represented in (branches of companies operating in the pharmaceutical industries sector in the Arab Republic of Egypt, whether branches of multinational pharmaceutical companies wholly owned by the foreign partner, or pharmaceutical companies in which multinational companies participated with local pharmaceutical companies, within the following governorates: (Cairo - Giza - Qalyubia - Menoufia - Sharkia - Alexandria)), the sample size was (309 items) and the response was (305 items) at percentage (98%) of the total sample size.

The findings shows that there is a statistically significant **positive** effect of the strategic orientation on institutional performance, that is, the strategic orientation of the senior management leads to an improvement in the level of institutional performance. There is also a statistically significant **positive** Effect of the strategic orientation on choosing the entry strategy, meaning that the strategic orientation of the senior management affects the way it chooses the investment strategy in the foreign market.

The results also showed a statistically significant **positive** effect of choosing entry strategy on institutional performance, but to a weak degree, that is, the selection of the senior managements for its entry strategy into foreign markets has a weak impact on the institutional performance of its branches in Egypt. The results also showed that the positive significant impact of the strategic direction increases to a weak degree on institutional performance by mediating the choice of the entry strategy.

Research Keywords:

- Strategic Orientation.
- Entry Strategy Selection.
- Institutional performance.

مقدمة البحث:

في ظل التغيرات المتلاحقة في بيئة الاعمال الدولية، وزيادة حدة المنافسة الدولية التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات، يتوجب على الإدارة العليا بهذه الشركات ان تقوم بإعادة التفكير في الأساليب الإدارية والتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها، والتي من شأنها التكيف مع هذه التغيرات والتحديات البيئية، وبالتالي تدعم القدرة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات (Aloulou, W., 2008; Hakala, H., 2011).

والتوجه الاستراتيجي هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الي الأداء المتوقع والمستمر في سير عملها، حيث ان التوجه الاستراتيجي يعمل على إرساء نهج مرتبط بغايات تحسين أداء المنظمة المستمر وعكس إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية المحيطة (Lin, Chino, et. all., 2014).

ويعتبر تقييم الأداء المؤسسي لفروع شركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر، والتعرف على اهم التوجهات المؤثرة علي أدائها من المحاور الهامة المرتبطة بقرار اختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر ومدى نجاح او فشل هذه الفروع (Bai, T., et. all., 2018)، بالإضافة الي ان تقييم الأداء في هذه الفروع يعتبر من اهم الاعتبارات التي تهتم مدير الشركة متعددة الجنسيات (MNEs) وذلك لارتباطها المباشر بكفاءة الاستراتيجية الدولية للشركة واختيارها للتوجه واستراتيجية الدخول للملايين من عمه وتأثيرهما علي عملياتها الدولية (Peng, G. & Paul, W., 2014).

وبينما يهتم التوجه الاستراتيجي بالقرارات التي تتخذها الشركات لتحقيق مستوى الأداء المقوق، ونظرا لان قرار اختيار استراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية هو قرار الإدارة العليا ويعتمد علي إدراك وتأييد ودعم الإدارة العليا بالشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي تظهر الحاجة الي دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واختيار الشركات متعددة الجنسيات لاستراتيجية الدخول، لما لهذه العلاقة من تأثير علي مستوى الأداء والقدرة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الأجنبية (Gniz, T. & Aviv, 2013; Griffith, D. & Jassica, J., 2014).

ان قطاع صناعة الدواء المصري أصبح مطالباً بتحسين أدائه ومنتجاته التي يقدمها، وخاصة في ظل التحديات التي تواجهه، والظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الان وفي المستقبل، حيث نلاحظ انخفاض حجم الصادرات المصرية من الادوية وانخفاض مؤشرات الأداء لشركات الادوية المحلية وعدم قدرتها علي اشباع احتياجات السوق المحلية، مما يعكس ضعف الأداء المؤسسي لهذه الشركات⁽¹⁾، وبالتالي يحتاج قطاع الدواء المصري، كأي قطاع آخر، الي تبني وتطبيق تلك المفاهيم الإدارية الحديثة من اجل البقاء والنجاح في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة مع انفتاح وعولمة

(1) تقارير وزارة التجارة والصناعة، ٢٠٢٠.

الأسواق وتتنوع المنتجات وتجدها باستمرار، معتمداً بذلك على الإبداع والابتكار واقتناص الفرص بما يحقق له الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات (محمد عبده عارف، ٢٠١٩).

مراجعة الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الاستراتيجي:

١. هدفت دراسة (Aljuhmani, et. all., 2021) الي إعادة فحص إطار عمل نموذج (Miles&Snow) للتوجه الاستراتيجي من خلال التعرف علي العلاقة بين محتوى الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي في المنظمات العامة القبرصية، وتوصلت الي ان المنظمات العامة التي تتبع التوجه الاستراتيجي الاستباقي لها تأثير فاعل علي توظيف معلومات الأداء في كل من عملية تنفيذ الاستراتيجية المقترحة واتخاذ القرار عن المنظمات التي تتبع التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
٢. هدفت دراسة (Gomaa, A., 2018) الي التعرف علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي تبعاً لتصنيف (Miles&Snow) علي الأداء التنظيمي بالشركات الصناعية المصرية، وتوصلت الي انه يوجد تباين في أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي)، التي تتبعها الشركات الصناعية المصرية علي الأداء التنظيمي، وتوجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستباقي والأداء المالي في الشركات محل البحث.
٣. هدفت دراسة (Ingram, et. all., 2016) الي تحديد أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي المختلفة تبعاً لتصنيف (Miles&Snow) علي الأداء التنظيمي بالشركات الإنتاجية البولندية، وتوصلت الي انه يوجد تباين في أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية (الاستباقي، الدفاعي، التحليلي، الإستجابي) التي تتبعها الشركات الإنتاجية البولندية علي ابعاد الأداء التنظيمي.
٤. هدفت دراسة (Al-Zu'bi, H., 2014) الي تحديد مدي ادراك شركات صناعة الادوية الأردنية لأهمية تبني التوجه الاستراتيجي، وكذلك تحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركات والحصول علي المزايا التنافسية، وتوصلت الي ان شركات صناعة الادوية الأردنية تتبني التوجهات الاستراتيجية (الدفاعية، الاستباقية، العدائية، التحليلية، والتوجه بالمخاطرة)، وتوجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي للشركات والحصول علي المزايا التنافسية.
٥. هدفت دراسة (Walker, R, 2013) الي التعرف علي أثر تطبيق اطار (Miles & Snow) للتوجه الاستراتيجي علي الأداء في المؤسسات العامة، وتوصلت الي ان، المؤسسات التي تتبع التوجه الاستباقي (الباحث عن أساليب جديدة) والتوجه الدفاعي (التمسك بالنمط القائم من الخدمات) يعملون علي التواءم مع هيكل المنظمة وعملياتها الداخلية وبيئة العمل بطرق تؤدي بهم الي التفوق في الأداء علي المؤسسات ذات التوجهات الأخرى.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

١. هدفت دراسة (Dabic & Kiessling, 2019) الي التعرف على الدور الوسيط لإدارة المعرفة علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لفروع الشركات متعددة الجنسيات الي السوق الكرواتي والأداء المؤسسي لهذه الشركات، وتوصلت الي ان فروع الشركات متعددة الجنسيات ذات التوجه الاستباقي هي الأعلى في إدارة المعرفة ومستوي الأداء عن نظيراتها ذات التوجه الدفاعي أيضا توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وبين الأداء المؤسسي في فروع الشركات متعددة الجنسيات.
٢. هدفت دراسة (Aloulou & Wassim, 2018) الي التعرف على العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية (الاستباقية، والدفاعية، والتكنولوجية) والأداء في المنظمات الصناعية السعودية، وأظهرت النتائج أهمية التوجهات الاستراتيجية في تحسين الأداء للشركات العاملة في القطاع الصناعي السعودي، وأوضحت توسط دور التوجه الاستباقي في العلاقة بين التوجه الدفاعي والتوجه التكنولوجي في تطوير المنتجات الجديدة وعلي أداء الشركات.
٣. هدفت دراسة (Carvalho, et, all., 2016) الي التعرف علي الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة ومستوي الأداء، وتوصلت الي ان التوجه الاستراتيجي له الدور الوسيط في العلاقة ما بين ابعاد البيئة المحيطة ومستوي الأداء، مما يسهم في تحسين الأداء في الفساد محل الدراسة، بالإضافة الي وجود أثر لأبعاد البيئة المحيطة بالمنظمة علي التوجه الاستراتيجي.
٤. هدفت دراسة (Ingram, Tomasz, et. all., 2016) الي التعرف علي اثر أنماط التوجه الاستراتيجي المختلفة تبعاً لتصنيف (Miles & Snow) (الاستباقي ، الدفاعي ، التحليلي ، الاستجابي) علي الأداء التنظيمي بالشركات الإنتاجية البولندية، وتوصلت الي انه يوجد تباين في اثر أنماط التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها الشركات الإنتاجية البولندية علي ابعاد الأداء التنظيمي (المالي، وغير المالي).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول.

١. هدفت دراسة (Ahmed & Bebenroth, 2020) الي التعرف علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية اليابانية وبين اختيارها لاستراتيجية الدخول الي الأسواق الأجنبية من خلال الاستحواذ الجزئي او الكلي، وتوصلت الي ان الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الاستباقي او التحليلي تفضل اختيار استراتيجية الدخول من خلال الاستحواذ الكلي، اما الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي تفضل اختيار استراتيجية الدخول من خلال الاستحواذ الجزئي.
٢. هدفت دراسة (Hilb, 2015) الي التعرف على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات واختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر الي الأسواق الناشئة، وتوصلت الي

ان الشركات متعددة الجنسيات ذات التوجه الاستباقي تميل الي المخاطرة وتحمل الخسائر بالدخول الي الأسواق الناشئة من خلال استراتيجيات الدخول التي تعتمد علي التملك، مثل استراتيجية الفروع الاجنبية المملوكة بالكامل، بينما الشركات متعددة الجنسيات ذات التوجه الدفاعي فإنها تميل الي الدخول الي الأسواق الناشئة من خلال استراتيجيات الدخول التي تعتمد علي المشاركة في الملكية، مثل استراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة.

٣. هدفت دراسة (Efrat & Shoham, 2013) الي التعرف علي الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي _ الدفاعي) للشركات العالمية علي العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية سواء مستوى الدولة ككل او علي مستوى السوق وقرار الشركة العالمية في اختيارها لاستراتيجية الدخول، وتوصلت الي ان الشركات العالمية ذات التوجه الاستراتيجي الاستباقي تعتبر بعض العوامل البيئية الخارجية مثل (الاستقرار الاقتصادي، والأسواق الكبيرة) كفرص تحاول استغلالها عن طريق اختيارها لاستراتيجية الدخول المباشر من خلال انشاء فروع مملوكة بالكامل، اما الشركات العالمية ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي تفضل اختيار استراتيجية الدخول عن طريق إقامة المشروعات الدولية المشتركة.

٤. هدفت دراسة (Liang, X., et. all., 2009) الي التعرف علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية (الاستباقي _ الدفاعي) وبين اختيارها لاستراتيجية الدخول الي الأسواق الأجنبية، وتوصلت الي ان الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الاستباقي تفضل اختيار استراتيجية الدخول المباشر عن طريق انشاء فروع مملوكة بالكامل، اما الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي تفضل اختيار استراتيجية الدخول عن طريق المشاركة مع شريك محلي من خلال إقامة المشروعات الدولية المشتركة.

رابعاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجية الدخول والأداء المؤسسي.

١. هدفت دراسة (Giachetti, et. all., 2019) الي التعرف على العلاقة بين أنواع استراتيجيات الدخول من حيث نسبة الملكية ودرجة التحكم علي مستوى الأداء المؤسسي، وتوصلت الي انه توجد علاقة إيجابية بين نسبة الملكية ودرجة التحكم علي مستوى الاداء، ان اختيار الشركات الدولية لاستراتيجية الدخول ذات نسبة ملكية ودرجة تحكم اكبر يؤدي الي مستوى أداء اعلي من مثيلاتها التي تختار استراتيجية دخول ذات نسبة ملكية ودرجة تحكم اقل.

٢. هدفت دراسة (Zhao, H., et. all., 2017) الي التعرف على العلاقة بين اختيار استراتيجية الدخول ومستوي الأداء بالشركات متعددة الجنسيات، وتوصلت الي ان اتخاذ الشركة متعددة الجنسيات لقرار الاختيار الصحيح لاستراتيجية الدخول سوف يحسن من مستوى الأداء بها على المدى الطويل، وبالتالي فان الاختيار الخاطي لاستراتيجية الدخول سوف يؤدي الي تحمل تكاليف وخسائر عالية ويقلل من المنافع المتوقعة وبالتالي فان مستوى الأداء في هذه الحالة سوف ينخفض.

٣. هدفت دراسة (Chang, S., et. all., 2013) الي اجراء مقارنة بين مستوى الأداء بين فروع الشركات التي تتبع استراتيجية الفروع الاجنبية المملوكة بالكامل، وفروع الشركات التي تتبع استراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة الموجودة في الصين، وتوصلت الي ان فروع الشركات التي تتبع استراتيجية الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل يكون مستوى الأداء بها اعلي من فروع الشركات التي تتبع استراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة وذلك لكبر حجم الاستثمارات، ودرجة تحكم اعلي، وسرعة اتخاذ القرارات.

٤. هدفت دراسة (Chen, Ming-Yuan, 2012) الي اختبار العلاقة بين اختيار استراتيجية الدخول من بين استراتيجية الفروع الاجنبية المملوكة بالكامل، واستراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة، والأداء المؤسسي لشركات الاستثمار الأجنبي المباشر التايوانية في الصين، وتوصلت الي ان الشركات التايوانية تفضل اختيار استراتيجية الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل عند دخولها الي الصين وذلك للتشابه الثقافي بينهم، ويؤدى ذلك الي ارتفاع مستوى الأداء من معدل عالي لنمو المبيعات وربحية عالية. علي الرغم من انه وجد في نفس الوقت ان الدخول من خلال إقامة المشروعات الدولية المشتركة ذات الفروع محدودة الحجم تحقق أيضا مستوى أداء عالي.

خامساً: الدراسات التي تناولت دور اختيار استراتيجيات الدخول على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

١. هدفت دراسة (Lee, Po-Yen, 2019) الي التعرف علي العلاقة بين اتخاذ فروع الشركات متعددة الجنسيات التايوانية للتوجه الاستباقي في تركيزها علي السوق المحلي في الصين علي مستوى الأداء بهذه الشركات، وتوصلت الي ان فروع الشركات متعددة الجنسيات المملوكة بالكامل لتايوان ذات التوجه الاستباقي عند تركيزها علي السوق المحلي الصيني، يكون لها تأثير سلبي علي الأداء، بينما العكس في حالة المشروع الدولي المشترك ذو التوجه الاستباقي يكون لها تأثير إيجابي علي الأداء لوجود المشاركة في الإدارة والملكية والروابط الإدارية والعلاقات المحلية.

٢. هدفت دراسة (Hu, Song-Hua, et. all., 2014) الي التعرف على العلاقة بين تقديم المنتجات الابداعية وزيادة الانفاق على البحوث والتطوير، واختيار الشركات الصينية لاستراتيجية الدخول الي الأسواق الأجنبية علي مستوى الأداء بهذه الشركات، وتوصلت الي ان الشركات الصينية متعددة الجنسيات ذات المنتجات الجديدة والابداعية، والتي تتفق بكثافة على عمليات البحوث والتطوير، تتجه الي اختيار استراتيجية الدخول ذات درجة تحكم عالية مثل الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل، وبالتالي فان هذا الاختيار سوف يؤدي الي مستوى أداء اعلي.

٣. هدفت دراسة (Tan, Justin, 2002) الي التعرف على أثر نوع الملكية للشركات متعددة الجنسيات في بعض الأسواق الناشئة على العلاقة بين التوافق الاستراتيجي البيئي ومستوي الأداء في هذه

الشركات، وتوصلت الي ان نوع ملكية الشركة متعددة الجنسيات له أثر متساوي على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في هذه الشركات. فالمشروعات الدولية المشتركة ذات التوجه الاستباقي يكون مستوي الأداء بها مرتفع، بينما الشركات المملوكة بالكامل ذات التوجه الدفاعي يكون مستوي الأداء بها مرتفع أيضاً.

وقد استنتجت الباحثة بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

١. ان اغلبية الدراسات التي تناولت نموذج (Miles & Snow) للتوجه الاستراتيجي في بيئة العمل الدولية، قد تناولت نوعين فقط منهم وهما: التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، وذلك لأنهم يتماشوا مع كافة اشكال دخول الاستثمار الأجنبي المباشر.

٢. اتضح من الدراسات التي تناولت اثر التوجه الاستراتيجي تبعاً لتصنيف (Miles & Snow) علي الأداء المؤسسي، انه يوجد تباين في العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية التي يمكن ان تتبعها الشركات متعددة الجنسيات والأداء المؤسسي بها.

٣. أيضاً اتضح من الدراسات التي تناولت اثر التوجه الاستراتيجي تبعاً لتصنيف (Miles & Snow) علي الأداء المؤسسي، ان المنظمات التي تتبع التوجه الاستباقي (الباحث عن أساليب جديدة) والتوجه الدفاعي (المتمسك بالنمط القائم من الاعمال) يعملون علي التواءم مع هيكل المنظمة وعملياتها الداخلية وبيئة العمل بطرق تؤدي بهم الي التفوق في الأداء.

٤. اما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العوامل والتوجهات المؤثرة علي قرار المستثمر الأجنبي المتعلق باختيار الشركات متعددة الجنسيات لاستراتيجية الدخول المباشر الي البلد المضيف ركزت بشكل أساسي علي الاختيار ما بين استراتيجية الفروع الاجنبية المملوكة بالكامل، واستراتيجية اقامة المشروعات الدولية المشتركة.

٥. كما اتضح من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي تبعاً لتصنيف (Miles & Snow) واختيار استراتيجية الدخول، ان الشركات متعددة الجنسيات ذات التوجه الاستباقي تميل الي المخاطرة وتحمل الخسائر بالدخول الي الأسواق الناشئة من خلال استراتيجيات الدخول التي تعتمد علي التملك، مثل استراتيجية الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل، بينما الشركات متعددة الجنسيات ذات التوجه الدفاعي فإنها تميل الي الدخول الي الأسواق الناشئة من خلال استراتيجيات الدخول التي تعتمد علي المشاركة في الملكية، مثل استراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة.

٦. في حين اشارت بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين اختيار استراتيجية الدخول والأداء المؤسسي بالشركات متعددة الجنسيات الي ان اتخاذ الشركة متعددة الجنسيات لقرار الاختيار الصحيح لاستراتيجية الدخول سوف يحسن من مستوي الأداء بها على المدى الطويل، كما يوجد اختلاف في وجهات النظر حول العلاقة بين اختيار استراتيجية الدخول من بين استراتيجية الفروع الاجنبية

المملوكة بالكامل، واستراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة، والأداء المؤسسي لشركات الاستثمار الأجنبي المباشر.

٧. ونستنتج من مراجعة الدراسات السابقة ان عدد محدود من الدراسات قد تناولت الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات الدخول الاستثمار الأجنبي المباشر علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

ووفقاً لتعليق الباحثة علي الدراسات السابقة وما أثارته من ظواهر متعلقة بتساؤلاته أمكن لها تحديد الفجوة البحثية كما يلي :

١. تباين مستوي الأداء المؤسسي بشركات الادوية متعددة الجنسيات محل البحث نتيجة لتباين واختلاف التوجهات الاستراتيجية واستراتيجيات الدخول الي تتبعها هذه الشركات، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تمكين الحكومة المصرية من تفسير سلوك ودوافع الشركات متعددة الجنسيات وتوجهات متخذي القرار فيها نحو اختيار إستراتيجية الدخول للسوق المصرية وتقييم أدائها، يتعلق بـ "الفروض ٣، ٢، ١".
٢. البحث الحالية تتناول تأثير التوجه الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بأبعاده الاثنتين (التوجه الاستباقي، والتوجه الدفاعي) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) في ظل توسط اختيار الشركات متعددة الجنسيات لاستراتيجية الدخول ما بين (استراتيجية الفروع الاجنبية المملوكة بالكامل، واستراتيجية إقامة المشروعات الدولية المشتركة)، يتعلق بـ "الفرض ٤".

مشكلة البحث وتساؤلاتها:

- في ضوء الفجوة البحثية التي رصدتها الباحثة خلال الدراسات السابقة، وفيما يتعلق بالبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بشركات الادوية متعددة الجنسيات محل الدراسة، قد توصلت للدراسة الاستطلاعية الي عدد من النتائج والتي يمكن عرضها على النحو التالي:
- أولاً: فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات، تبين ما يلي:
- محدودية إدراك المسؤولين ببعض الشركات الخاضعة للدراسة لمفهوم التوجه الاستراتيجي، وابعاده المختلفة، ومدى مساهمته في تطوير الأداء المؤسسي.
 - اختلاف التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها شركات الادوية متعددة الجنسيات محل الدراسة، فمنها من يتبع التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالتركيز نحو الريادة من خلال دخول الأسواق الجديدة وتقديم المنتجات الجديدة والابتكار وضخامة الانفاق علي البحوث والتطوير، ومنها من يتبع التوجه الاستراتيجي الدفاعي بالتركيز على السوق من خلال اشباع حاجات ورغبات العملاء وتقديم المنتجات ذات الجودة العالية وبأسعار مناسبة.
 - تباين اراء المسؤولين حول علاقة التوجه الاستراتيجي الذي تتبعه شركتهم باختيار استراتيجية الدخول الي السوق المصري.

▪ أكد الكثير من المسؤولين بالشركات الخاضعة للدراسة على ضرورة تبني نمط معين من التوجه الاستراتيجي لتوجيه سلوكيات المنظمة لضمان فاعليتها في تحقيق الأهداف ومستوي الاداء المتميز.

ثانياً: فيما يتعلق باستراتيجيات دخول شركات الادوية متعددة الجنسيات الي السوق المصري، تبين ما يلي:

▪ اختلاف استراتيجيات الدخول المباشر الي السوق المصرية التي تتبعها شركات الادوية متعددة الجنسيات محل الدراسة، فمنها من يدخل من خلال امتلاك الفرع بالكامل، او بالمشاركة مع شريك مصري.

▪ تبين آراء المسؤولين حول علاقة اختيار استراتيجية دخول السوق بالأداء المؤسسي لشركات الادوية متعددة الجنسيات محل الدراسة.

ثالثاً: فيما يتعلق بالأداء المؤسسي لشركات الادوية متعددة الجنسيات محل الدراسة، تبين ما يلي:

▪ قصور وضعف إدراك بعض المسؤولين لمفهوم الأداء المؤسسي.

▪ اختلاف مقاييس الأداء المؤسسي المتبعة في الشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة ما بين استخدام مدخل القياس المقارن أو مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

▪ ان أحد المعوقات الأساسية في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي ببعض شركات الادوية هو عدم تبني توجه استراتيجي واضح ومحدد.

▪ يوجد اختلاف في آراء المسؤولين بالشركات حول مستوى الأداء الكلي للشركة مقارنة بالمنافسين، وذلك باختلاف التوجه الاستراتيجي ونمط استراتيجية الدخول المتبع.

مما سبق يتضح وجود تباين ملحوظ في مستوى الأداء المؤسسي في شركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر، ويرجع هذا الي تباين مستوى الأداء المؤسسي بتلك الشركات نتيجة لتباين واختلاف التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها هذه الشركات، بالإضافة الي اختلاف استراتيجية الدخول الي تتبعها هذه الشركات.

ونشير جوانب القصور السابق الإشارة اليها، الي زيادة الحاجة الي التوصل الي علاقات تشرى الأساس النظري والمفاهيمي وتزيد من القدرة التفسيرية لأثر اختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي لشركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة المشكلة محل البحث من خلال التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: الي أي مدى يتوسط اختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية العلاقة بين

التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات متعددة الجنسيات محل الدراسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

١. ما هو طبيعة التوجه الاستراتيجي الذي تتبعه الشركات محل الدراسة؟
٢. ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة؟
٣. هل توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية بالشركات محل الدراسة؟
٤. هل توجد علاقة بين اختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة؟
٥. هل يتوسط اختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر؟

اهداف البحث:

١. تحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.
٢. تحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية بالشركات محل الدراسة.
٣. تحديد العلاقة بين اختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.
٤. تحديد الدور الوسيط لاختيار استراتيجية الدخول للأسواق الدولية على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.
٥. معرفة اهم المقاييس التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات في تقييمها للأداء المؤسسي في فروعها العاملة في قطاع الصناعات الدوائية المصري.
٦. محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد صناعات الإستراتيجيات والقرارات سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمات فيما يتعلق بدعم المتغيرات التي تزيد من فرص جذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة الي قطاع الصناعات الدوائية المصري، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات والأفكار النظرية فيما يخص الدراسات المستقبلية.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

- ١- دعم الجهود البحثية في سد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التطبيقية في مصر-في حدود علم الباحثة- حول الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.
- ٢- محاولة بناء نموذج يوضح الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

٣- يعد هذا البحث -في حدود علم الباحثة- من أوائل البحوث التي تناولت موضوع الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر، وتأمل الباحثة أن يشكل هذا البحث إسهاماً وإضافة علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة الأعمال الدولية والإدارة الاستراتيجية.

الأهمية العملية:

١. التعرف على انسب استراتيجيات الدخول المناسبة لبيئة العمل في القطاع الدوائي المصري.
٢. مساعدة المديرين للاهتمام بالتوجه الاستراتيجي باعتباره أحد الأسباب التي تمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على الأداء المؤسسي.
٣. مساعدة الشركات محل الدراسة للتوصل الي نموذج تطبيقي لتحسين الأداء المؤسسي بها من خلال تبني التوجه الاستراتيجي الاستباقي، ومن ثم تحسين مركزها التنافسي.
٤. محاولة تفسير سلوك ودوافع الشركات متعددة الجنسيات وتوجهات متخذي القرار فيها نحو اختيار استراتيجية الدخول للسوق المصرية.

فروض ونموذج البحث:

حيث يشتمل نموذج البحث علي عدد من المتغيرات منها المستقل (التوجه الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات وينقسم الي: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي الدفاعي)، والتابع (الأداء المؤسسي لفروع شركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر ويقاس من خلال ثلاثة ابعاد وهم: الأداء المالي، الأداء المعتمد علي العملاء، الأداء المعتمد علي التعلم والنمو)، والوسيط (اختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر ما بين إقامة مشروعات دولية المشتركة (IJVs)، الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل (WOE))

يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

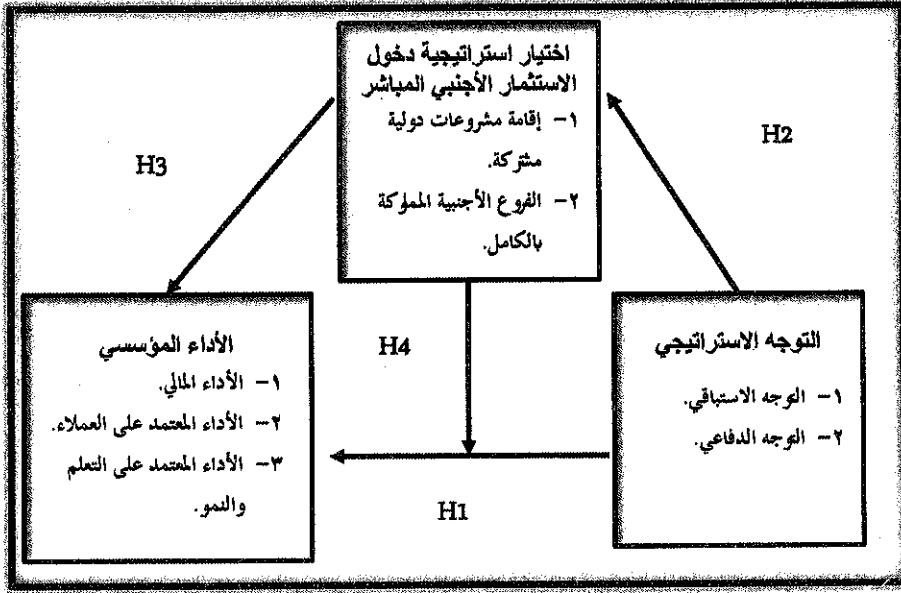
الفرض الأول H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

الفرض الثاني H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول بالشركات محل الدراسة.

الفرض الثالث H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار استراتيجية الدخول والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

الفرض الرابع H4: يتوسط اختيار استراتيجية الدخول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

شكل رقم (١) النموذج المقترح



المصدر: من اعداد الباحثة.

منهجية البحث:

أ. مجتمع البحث:

قامت الباحثة بتحديد مجتمع البحث حيث شمل جميع المديرين في طبقة الإدارة العليا ممثلين في رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه، والمديرين التنفيذيين ومديرين الأقسام بفروع الشركات الدوائية متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، (سواء فروع شركات الادوية متعددة الجنسيات المملوكة بالكامل للشريك الأجنبي، أو شركات الادوية التي شاركت فيها الشركات متعددة الجنسيات مع شركات ادوية محلية)، والبالغ عددهم (٥٤) شركة متعددة جنسيات ويفرض أن عدد المديرين بالإدارة العليا ممثلين في رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه، والمديرين التنفيذيين، ومديرين الأقسام بكل شركة (٢٧) مدير، بالتالي يكون حجم مجتمع البحث من المديرين (١٥٦٦) مفردة، وطبقاً لأهداف وفروض البحث اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة في اختيار مفردات عينة البحث من الشركات والمديرين، وتم حساب حجم العينة وبلغ (٣٠٩) مفردة. وقد كانت القوائم المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي (٣٠٥)، بنسبة استجابة بلغت (٩٨.٧٪).

ب. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تحديد الدور الوسيط لاختيار استراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات الادوية متعددة الجنسيات العاملة في مصر، وتم ذلك في ضوء ما يلي:

١- اقتصر البحث على دراسة الأبعاد المحددة في نموذج البحث وهي التوجه الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، واختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر، ودون التطرق لأبعاد أخرى.

٢- تناول البحث نوعين فقط من أنواع التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وهم (التوجه الاستباقي، والتوجه الدفاعي).

٣- تناول البحث قياس الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة ابعاد وهم (الأداء المالي، الأداء المعتمد علي العملاء، الأداء المعتمد علي التعلم والنمو).

٤- تناول البحث اختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر من بين استراتيجيتين وهما: (إقامة مشروعات دولية المشتركة، الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل).

الحدود المكانية: اقتصر البحث على فروع الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية، (سواء فروع شركات الادوية متعددة الجنسيات المملوكة بالكامل للشريك الأجنبي، او شركات الادوية التي شاركت فيها الشركات متعددة الجنسيات مع شركات ادوية محلية)، في نطاق المحافظات التالية: (القاهرة - الجيزة - القليوبية - المنوفية - الشرقية - الإسماعيلية - الإسكندرية) والبالغ عددهم (٥٤) شركة متعددة جنسيات.

ج. تعريف وقياس متغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي:

وترجع بداية استعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation الي اسهام (Miles & Snow, 1978)، في تصنيف السلوكيات الاستراتيجية للمنظمات، حيث حددا اربعة أنواع من السلوكيات الاستراتيجية التي يمكن ان يتبعها المدبرون للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة وهم: (السلوك الاستباقي Prospector، السلوك الدفاعي Defender، السلوك المحلل Analyzer، السلوك الاستجابي Reactor)، بينما يرى كل من (Stermpek, 1997 and Isoherranen, 2012)، ان اول من استخدم مصطلح التوجه الاستراتيجي هو (Venkatraman, 1989)، كأداة لتقييم وقياس الابعاد الرئيسية للاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة علي مستوى الاعمال، حيث قام بتطوير مقياس للتوجه الاستراتيجي يتكون من (٢٩) فقرة موزعة علي ستة ابعاد للتوجه هي: (الاستباقي، الدفاعي، الهجومي، التحليلي، المستقبلي، والمحبذ للمخاطرة)، ويرى (Morgan & Strong, 2003)، ان التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن تحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة علي المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز علي تخصيص مواردها، حيث ان دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة

افضل للمديرين للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، بينما (Zhou, et. al., 2005)، فانهم يروا ان التوجه الاستراتيجي للمنظمة هو عبارة عن اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الأداء، واعتبروا ان التوجه الابداعي والتوجه نحو السوق من اهم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق النجاح علي المدى الطويل، ويضيف (Hynes, 2009) ان التوجه الاستراتيجي هو في الحقيقة سلوك وثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وانه يجب عليها ان تهتم باستمرار بمستوي أداء المنظمة وكذلك تلبية الاحتياجات والمتطلبات ومشاركة العاملين واتخاذ القرارات المركزة علي البيانات وتعزيز العمل الجماعي ووضع رؤية طويلة المدى، كما يمكن اعتبار التوجه الاستراتيجي متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه.

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم عبارات المتغير المستقل على بعض ابعاد نموذج (Desarbo, 2005) لقياس التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، والذي يعد تطويرا لنموذج (Conant, et. all, 1990)، حيث تناول البحث نوعين فقط من أنواع التوجهات الاستراتيجية للمنظمات وهم (التوجه الاستباقي، والتوجه الدفاعي).

ويشمل مقياس التوجه الاستباقي ثماني عبارات من (1 - 8) بقائمة الاستقصاء وهم: (تقدم الشركة لعملائها منتجات مبتكرة بشكل مستمر، تمتلك الشركة في سوق عملها صورة ذهنية مبتكرة داخل أسواقها مقارنة بمنافسيها، تراقب الشركة باستمرار التغيرات التي تحدث في الأسواق، تسعى الشركة الي توفير الموارد اللازمة لتطوير منتجاتها بشكل مستمر، يمتلك العاملون قدرات ريادية تمكنهم من العمل بطريقة مبتكرة، تتفوق الشركة على منافسيها من خلال تطوير منتجاتها، تسعى إدارة الشركة الي تقديم منتجات جديدة في قطاعات سوقية جديدة، تقتص الشركة الفرص المستقبلية بالسوق لتقديم منتجات مبتكرة لخدمة أسواق جديدة، نظراً لان التوجه الاستراتيجي الدفاعي هو المقابل تماما للتوجه الاستراتيجي الاستباقي، وذلك كما أشار كل من (Doty, et. all., 1993; Anderson & Lanen, 1999; Blumentritt & Wade, 2006)، حيث شمل مقياس التوجه الدفاعي علي ثماني عبارات، وهم: تقدم الشركة لعملائها منتجات محددة بشكل مستمر، تمتلك الشركة صورة محدودة ذهنية داخل أسواقها مقارنة بمنافسيها، نادراً ما تراقب الشركة التغيرات التي تحدث في الأسواق، تسعى الشركة الي الحفاظ والسيطرة علي مستوي التكاليف، يمتلك العاملون قدرات متخصصة في مجالات محددة، تتفوق الشركة على منافسيها من خلال تقديم عدد غير محدود من المنتجات، ولكن بطريقة استثنائية، تسعى إدارة الشركة الي المحافظة على الوضع الحالي لمنتجاتها، وتتجنب الشركة نقاط الضعف لديها بما يمكنها من تحسين منتجاتها والحفاظ علي مركزها في الأسواق). ولتجنب الازدواج في تحديد التوجه الاستراتيجي للشركات محل الدراسة، فقد اكتفت الباحثة

بوضع عبارات مقياس التوجه الاستباقي في قائمة الاستقصاء مع وضع توضيح وهو: حيث: (1) تمثل توجه استراتيجي دفاعي تاماً، و(5) تمثل توجه استراتيجي استباقي تاماً.

ثانياً: المتغير الوسيط: اختيار استراتيجية الدخول:

مع مواصلة نمو أنشطة الأعمال الدولية، فإن المنظمات في جميع أنحاء العالم تتجه إلى الدخول في استثمار اجنبي مباشر مع دول أخرى، فقد عرف (Anderson, 1997) استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي بأنها "ترتيب مؤسسي لتنظيم وإجراء المعاملات التجارية الدولية، مثل التحويلات التعاقدية والمشاريع المشتركة والعمليات المملوكة بالكامل"، و عرف (Holtbrugge, 2013) استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي على أنها "شكل مؤسسي او تنظيمي يستخدم من أجل تنفيذ نشاط العمل الدولي في بلد أجنبية، وهو شكل ملكية مشروع الاستثمار، او هي البدائل الاستراتيجية الممكن استخدامها في غزو سوق اجنبي"، وتري الباحثة انه يمكن تعريف استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر علي انه "ترتيب مؤسسي يجعل من الممكن ان يمتلك المستثمر الاجنبي لجزء من الاستثمارات في مشروع معين في دولة اخري غير دولته، ودخول منتجات الشركة متعددة الجنسيات أو التكنولوجيا أو المهارات البشرية أو الإدارة أو غيرها من الموارد إلى بلد اجنبي من خلال قيامه بالمشاركة في ادارة المشروع في حالة المشروعات الدولية المشتركة (IJV,s)، او سيطرته الكاملة علي الادارة والتنظيم في حالة المشروعات المملوكة بالكامل (WOE)".

واعتمد في تصميم عبارات المتغير الوسيط اختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر **Entry Mode Choice** علي المقاييس التي قدمت في بعض الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة: (Dabic & Kiessling, 2019; Dadzie, et. all, 2018; Liang, et. all., 2009) حيث تم اختيار استراتيجية الدخول من خلال النسبة المئوية التي يمتلكها الشرك الأجنبي في أسهم الشركة المحلية والتي تمثل حصته في الملكية، بالإضافة الي درجة التحكم التي ترغب فيها الشركة الأجنبية، وتشير الي مستوي سلطة الشركة الأجنبية وقدرتها على التأثير على أنظمة وأساليب وقرارات فروع الشركات التابعة لها، وقد اعتمدت الباحثة في قياس اختيار استراتيجية الدخول على بعدين:

البعد الأول: إقامة مشروعات دولية مشتركة (IJVs)، ويشمل المقياس علي أربع عبارات من (9 - 12) بقائمة الاستقصاء، وهم: تفضل الشركة الدخول في شراكة مع شركات الأدوية الأجنبية المتفوقة في مجالها، تمتلك الشركة الأجنبية قدرات محدودة في التأثير على قرارات الشركة، تمتلك الشركة الأجنبية قدرات محدودة في التأثير على الأساليب الإدارية المتبعة في الشرك، يمتلك الشرك الأجنبي في شركتكم حصة تمثل أقل من ٧٥٪.

البعد الثاني: الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل (WOE)، ويشمل المقياس علي أربع عبارات من (13 - 16) بقائمة الاستقصاء، وهم: تمتلك الشركة الأجنبية قدرة كبيرة في التأثير على قرارات شركتكم، تمتلك

الشركة الأجنبية قدرة كبيرة في التأثير على الأساليب الإدارية المتبعة في شركتكم، تمتلك الشركة الأجنبية قدرة كبيرة في التأثير على أنظمة تصنيع الدواء المتبعة في شركتكم، يمتلك الشرك الأجنبي في شركتكم حصة تمثل أكثر من ٩٥٪، هذا وتشير الباحثة الي ان العبارات رقم (١٣)، (١٤)، (١٥)، و(١٦) تأخذ اوزان عكسية حيث "موافق تماماً" درجة واحدة، "موافق" درجتان، "محايد" ثلاث درجات، "غير موافق" أربع درجات، "غير موافق تماماً" خمس درجات، وذلك لقياس اختيار الشركة لاستراتيجية الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل لتجنب الازدواج في القياس لأنها عكس العبارات الخاصة بإقامة مشروعات دولية مشتركة.

ثالثاً: المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

يعتبر الاداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المنظمات والارتقاء بها من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المنظمة، ومدى تحقق أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيقها، بالإضافة الي إتاحة الفرصة لعرض نقاط القوة ونقاط الضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، مما يؤدي الي إعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة إذا تطلب الامر ذلك، فقد عرفه (Tuama & Laith, 2014) بأنه "منظومة متكاملة لنتائج الاعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والاعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الاعمال الي العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة"، كما عرف (Almatrooshi, et. all., 2016) الأداء المؤسسي بأنه "أداء المنظمة بالمقارنة مع أهدافها وغاياتها، فهو نظام شامل يتضمن مقاييس لإدارة الأداء الجيد، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنظمة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل"، وينظر كلا من (Kestila & Peter, 2016) الي الأداء المؤسسي بأنه "حصيلة كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الي تأثير البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية"، وفقاً لـ (Bolaji & Abayomi, 2018) فإن الأداء المؤسسي يعرف بأنه "تحقيق بعض المعايير المالية وغير المالية خلال فترة زمنية محددة، وهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في اطار منظمات الاعمال، وهو انجاز أهداف المؤسسة باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، ويشير (Al Naqbi, et. all., 2020) الي الأداء المؤسسي علي انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها"، ومما سبق فان الباحثة تري بأن الأداء المؤسسي هو: "المنظومة المتكاملة لأنشطة وعمليات المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يضاعف من قدرتها على انجاز المهام والاعمال المطلوبة منها بكل كفاءة وفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة طويلة الاجل".

وقد قدم (Kaplan & Norton, 1992) نموذجاً يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية وفق مقياس مركب لغرض قياس الأداء المؤسسي بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وسميت ببطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard)، والتي اشتملت على أربعة مقاييس لقياس الأداء المؤسسي، وهي: (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، حيث تتميز مقاييس الأداء المركبة بإمكانية تطبيقها على جميع المنظمات وفي مختلف الظروف، حيث يعد تقييم الأداء المؤسسي عملية أساسية وضرورية في المنظمة للوقوف على ما تم إنجازه من الخطة الاستراتيجية والأهداف المحققة. واعتمد في تصميم عبارات المتغير التابع على نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) لقياس ابعاد الأداء المؤسسي، وقد اعتمدت الباحثة في قياس الأداء المؤسسي على ثلاثة ابعاد فقط من نموذج بطاقة الأداء المتوازن بما يتوافق مع طبيعة متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: الأداء المالي Financial Performance، ويشمل المقياس خمس عبارات من (١٧: ٢١) بقائمة الاستقصاء وهم: يتم استغلال الموارد المالية بما يحقق تعظيم القيمة، تساهم الاستراتيجية التي تتبعها شركتنا بشكل كبير في تحسين درجة النمو في المبيعات، تساهم الاستراتيجية التي تتبعها شركتنا بشكل كبير في تحسين درجة النمو في الحصص السوقية، وتساهم الاستراتيجية التي تتبعها شركتنا بشكل كبير في تحسين درجة نمو العائد على الاستثمار.

البعد الثاني: الأداء المعتمد على العملاء Customer Performance، ويشمل المقياس سبع عبارات من (٢٢: ٢٨) بقائمة الاستقصاء وهم: تحقق الاستراتيجية التي تتبعها شركتنا رضا عملائنا باستمرار، تستجيب الشركة لشكاوى العملاء بشكل سريع، تطبق الشركة نظام متابعة للتعرف على آراء عملائها في منتجاتها، تولي الشركة الاهتمام الكافي بمتطلبات عملائها، تحرص الشركة دائماً على تحسين صورتها الذهنية لدى عملائها، تستطيع الشركة تعديل منتجاتها بسرعة لمقابلة متطلبات عملائها، وتستطيع الشركة الاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب.

البعد الثالث: الأداء المعتمد على التعلم والنمو Learning & Growth Performance، ويشمل المقياس ثماني عبارات من (٢٩: ٣٦) بقائمة الاستقصاء وهم: تعمل الشركة على ابتكار أساليب جديدة في العمل بهدف التميز في أدائها، تمتلك الشركة وحدة للبحوث والتطوير للمساعدة في تطوير منتجاتها باستمرار، تحرص الشركة على تطوير أنظمتها بما يحقق متطلبات عملائها، تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في إنتاج الأدوية، تعمل الشركة على تطوير قدرات العاملين بها، تربط الشركة بين مستوى جودة منتجاتها وتميزها في الأسواق، تستطيع الشركة تقديم منتجات جديدة بسرعة الي الأسواق، تمتلك الشركة الخبرات للدخول الي الأسواق الجديدة بشكل مستمر.

الدراسة الميدانية ونتائج فروض البحث:

أولاً: تقييم نماذج قياس متغيرات البحث:

فحص الثبات والصدق لمقياس البحث:

١. تتراوح قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ للأبعاد الرئيسية للدراسة كانت جميعها أكبر من (٠.٧٠)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور التوجه الاستراتيجي (٠.٩٠٧)، ولمحور إقامة مشروعات دولية مشتركة (٠.٩٢٩)، بينما بلغ معامل الثبات لمحور الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل (٠.٩٥٨)، في حين بلغ معامل الثبات لمحور الأداء المالي (٠.٨٨٧)، أيضاً بلغ معامل الثبات لمحور الأداء المعتمد علي العملاء (٠.٩١١)، ولمحور الأداء المعتمد علي التعلم والنمو (٠.٩٢٣)، وهي نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحثة في النتائج المتحصل عليها من التحليل، حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين (٨٨.٧٪) و (٩٥.٨٪) وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير الي صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج البحث.
٢. تتراوح معاملات الصدق بين (٠.٩٤٢) و (٠.٩٧٩) وهي درجة مصداقية عالية تشير الي الفهم الجيد لأبعاد البحث من قبل أفراد العينة.
٣. أن قيمة متوسط التباين المفسر أكبر من (٠.٥٠) لكل المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية مما يؤكد على الصدق التقاربي لعبارات مقاييس البحث وإن المؤشرات التي تقيسها ترتبط فيما بينها.
٤. وأخيراً بلغ معامل الثبات للقائمة ككل (٠.٩٦٩) ومعامل الصدق (٠.٩٨٤)، ويلاحظ أن جميع المعاملات أكبر من (٠.٧٠) ومن ثم فإن قيم معاملات الثبات والصدق جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

ثانياً: مصفوفة الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث تبين الآتي:

١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التوجه الاستراتيجي وبعدي اختيار استراتيجية الدخول، إقامة المشروعات الدولية المشتركة بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٧٠)، الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل بمعامل ارتباط بلغ (٠.٧٦٥).

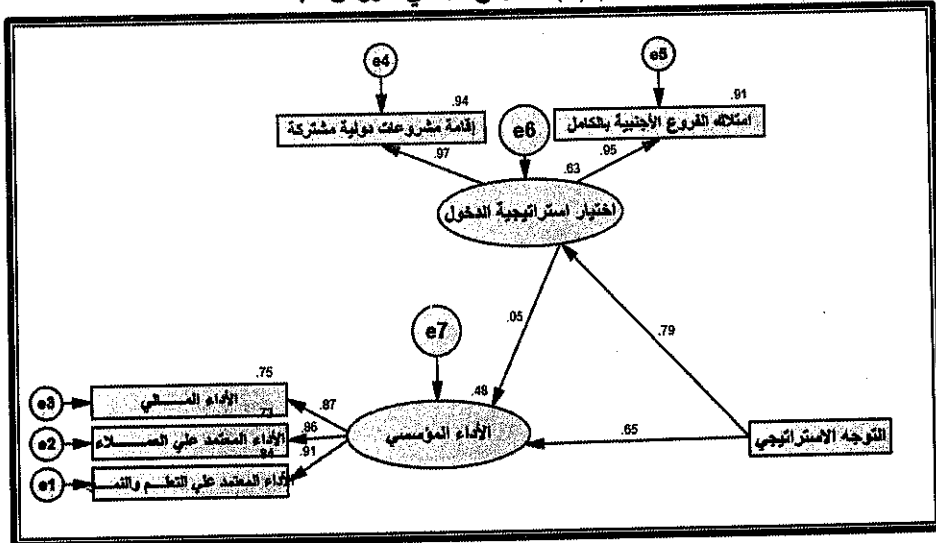
٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التوجه الاستراتيجي وابعاد الأداء المؤسسي الثلاثة، الأداء المالي بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦١٨)، الأداء المعتمد على العملاء بمعامل ارتباط بلغ (٠.٥٨٠)، والأداء المعتمد على التعلم والنمو بمعامل ارتباط بلغ (٠.٦٢٩) وهو اقل معامل ارتباط بينهم.

٣- يوجد ارتباط معنوي إيجابي ما بين ابعاد اختيار استراتيجية الدخول وابعاد الأداء المؤسسي، وكانت اعلى هذه الابعاد ارتباطاً ما بين إقامة مشروعات دولية مشتركة والأداء المعتمد على التعلم والنمو، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠.٥١٩)، وكانت اقل هذه الابعاد ارتباطاً قد تساوت ما بين كل من إقامة مشروعات دولية مشتركة والفروع الأجنبية المملوكة بالكامل والأداء المعتمد على العملاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لكل منهما (٠.٤٥٠).

ثالثاً: نتائج اختبار الفروض وتفسيرها:

في ضوء نتائج اختبار صلاحية نماذج قياس متغيرات البحث والتي أوضحت صلاحية تلك النماذج لتجميع البيانات الأولية، تم تصميم النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث، والذي يحتوي المتغيرات الرئيسية للدراسة كمتغيرات كامنه متمثلة في: التوجه الاستراتيجي، اختيار استراتيجية الدخول، الأداء المؤسسي، ويوضح الشكل التالي النموذج المقترح.

شكل رقم (٢) النموذج البنائي لفروض البحث.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (AMOS, V. 25).

جدول رقم (1) مؤشرات جودة توافق النموذج البنائي للدراسة.

P Level	RMSEA	RMR	CFI	GFI	X ² /DF	(DF)	Chi square (X ²)	المؤشر القيمة
0.000	0.000	0.009	1.00	0.993	0.905	7	6.304	القيمة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (AMOS, V. 25).
 من الجدول السابق يتضح جودة وصلاحيّة النموذج البنائي المقترح لفروض البحث، حيث أن قيمة كاي² (X²) تساوي (6.304) وهي أكبر من قيمة كاي² الجدولية (3.84) كما أن قيمة كاي² المعيارية (X²/DF) تساوي (0.905)، كما بلغت مؤشرات جودة التوافق للنموذج المقترح مستويات مثالية حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) (0.993) كما بلغ مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) (1.00)، كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع البواقي (RMR) (0.009)، كما بلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.000)، وهذا يعني ان النموذج البنائي المقترح ممثلاً لبيانات البحث، وفي ضوء المؤشرات السابقة لجودة النموذج يمكن الانتقال إلى مرحلة اختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث، وويوضح الجدول التالي العلاقات السببية ومعاملات المسار للنموذج المقترح لفروض البحث.

جدول رقم (2) معاملات المسار للنموذج المقترح لفروض البحث.

المعطوية P	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار غير المعيارية	قيمة معامل المسار β	المسارات	المسارات
***	8.443	0.068	0.57	0.653	الأداء المؤسسي	المسار الأول (الفرض الأول) التوجه الاستراتيجي β
***	21.039	0.049	1.027	0.793	اختيار استراتيجية الدخول	المسار الثاني (الفرض الثاني) التوجه الاستراتيجي β
0.001	0.642	0.052	0.034	0.05	الأداء المؤسسي	المسار الثالث (الفرض الثالث) اختيار استراتيجية الدخول β

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (AMOS, V. 25).

*** دال معنويًا عند مستوى $P > 0.001$.

١. مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول وتفسيرها:

ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل البحث".

اتضح من خلال تحليل المسار للنموذج البنائي المقترح لفروض البحث أن معامل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي دال معنوياً عند مستوى ($p < 0.001$) وبلغت القيمة المعيارية لمعامل المسار ($Beta = 0.653$)، أي أن الزيادة في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يزداد الأداء المؤسسي بمقدار (٠.٦٥٣) وحدة، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا يؤدي إلى تحسن مستوى الأداء المؤسسي.

وبذلك ثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث والقائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة".

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع كل من (Liu, et. all., (Choy & Mula, 2008)، (2011) اللذين أشاروا إلى أن التوجه الاستراتيجي قد يمكن الشركات الدولية من تحقيق قيمة مضافة لها، ويزيد من احتمالات نجاحها، والريادة في السوق، والتحسين المستمر لأدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأنه يعد مصدراً للتجديد الذي تسعى إليه من خلال قيامها بسلوكيات معينة مثل: الريادة، الابتكار، الإبداع، تقديم المنتجات الجديدة، وغزو أسواق دولية جديدة.

كما يتفق ذلك مع دراسة كل من (Musteen, et. all., 2014)، (Kumar, et. all., 2012) (Liang, et. all., 2009) اللذين أشاروا إلى أن المديرين اللذين لديهم الاستعداد التي تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وتطبيق طرق جديدة للإنتاج، وزيادة الإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، بالإضافة التي تتبع ورصد الفرص الجديدة في الأسواق الخارجية، والتحرك نحو دخول أسواق جديدة قبل المنافسين لها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وتقوى الشركة متعددة الجنسيات وتميزها في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الدولية.

وتتفق النتيجة السابقة التي حد ما مع ما توصل إليه كل من (Ingram, Tomasz, et. all., (Avci, U., et. all., 2011)، (2016) اللذين أشاروا إلى أنه يوجد تباين في أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها الشركات الإنتاجية على الأداء المؤسسي (المالي، وغير المالي).

وترى الباحثة أن التوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبعها شركات الادوية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي بها، فبينما يركز التوجه الاستباقي على الريادة في السوق، واكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها وما تتضمنه من مخاطر محتملة، والمبادرة بدخول أسواق جديدة، وتوسيع نطاق منتجاتها الحالية، وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، فإن التوجه الدفاعي يركز على السوق وإشباع الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء في الأسواق الأجنبية، والتعرف على نوعية القطاع السوقي الذي تخدمه،

والتمسك بجودة وسعر المنتج الحالي، والتأكيد علي فعالية عملياتها الداخلية، فانه قد يحقق تبني المنظمات الدولية لاي من هذين التوجهين تحسينا في مستوى أدائها في بيئة الاعمال الدولية.

٢. مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني وتفسيرها:

ينص الفرض الثاني على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول بالشركات محل الدراسة".

اتضح من خلال تحليل المسار للنموذج البنائي المقترح لفروض البحث أن معامل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي على اختيار استراتيجية الدخول دال معنوياً عند مستوى ($P \leq 0.001$) وبلغت القيمة المعيارية لمعامل المسار ($Beta = 0.793$)، اي أن الزيادة في التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤثر ذلك علي اختيار استراتيجية الدخول بمقدار (٠.٧٩٣) وحدة. هذا يعني أن تواجد التوجه الاستراتيجي يؤثر على اختيار استراتيجية الدخول.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج الجدول التكراري للعلاقة بين التوجه الاستراتيجي ببعديه (الاستباقي والدفاعي)، واختيار استراتيجية الدخول ببعديها (إقامة مشروعات دولية مشتركة، الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل)، والذي يوضح ان غالبية المستقصي منهم قد اختاروا التوجه الاستباقي بنسبة (٨٨.٥٪)، وأيضاً غالبية المستقصي منهم قد اختاروا ان شركتهم مملوكة بالكامل للشريك الأجنبي بنسبة (٦٨.٥٪)، حيث بلغت قيمة كآ^٢ لهذا الجدول (٥٣.٩٢٧) وهي دالة احصائيا عند (٠.٠٠٠٥)، وتدل علي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باختيار استراتيجية الدخول تبعاً للتوجه الاستراتيجي المتبع في الشركة، كما بلغ قيمة معامل التوافق (٠.٣٨٨) وتدل علي ان العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة قوية وهي دالة معنوياً عند مستوى (٠.٠٠٠١)، وتؤكد هذه المعاملات ان هناك اتساق بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول.

وتري الباحثة انه يمكن تفسير هذه النسب بان شركات الادوية التي دخلت السوق المصري كفروع مملوكة بالكامل للشريك الأجنبي بنسبة (٦٨.٥٪) قد اتبعت الإدارة العليا فيها التوجه الاستباقي، بينما شركات الادوية التي دخلت في مشروعات دولية مشتركة بنسبة (٣١.٥٪) قد اتبعت الإدارة العليا ما نسبته (١١.٥٪) من هذه الشركات التوجه الدفاعي، واتبعت الإدارة العليا في باقي المشروعات المشتركة التوجه الدفاعي، وهو ما يتفق الي حد ما مع دراسة كل من (Hilb, M., (Liang, X., et all., 2009)، (2015)، في تناول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية وبين اختيارها لاستراتيجية الدخول الي الأسواق الأجنبية، وتوصلوا الي ان الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتي تميل الي المخاطرة وتحمل الخسائر تفضل اختيار استراتيجية الدخول المباشر عن طريق انشاء فروع مملوكة بالكامل، اما الشركات الدولية ذات التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتي تسعى الي حماية الوضع التسويقي للشركة تفضل اختيار استراتيجية الدخول عن طريق إقامة المشروعات الدولية المشتركة.

وبذلك ثبت صحة الفرض الثاني من فروض البحث والقائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي واختيار استراتيجية الدخول بالشركات محل الدراسة".

وترى الباحثة ان هذه النتائج تتفق مع كل من (Morschett, D., et. (Liang, X., et all., 2009) و (all., 2015) وللذان اكدا علي ان المنظمة يجب ان تحدد مضمون توجهها الاستراتيجي عندما تريد ان تحقق توسعا على المستوي الدولي فإنها يجب ان تختار استراتيجية الدخول المناسبة، حيث تختلف اختيار المنظمة لاستراتيجية الدخول الي الأسواق الأجنبية تبعاً لتوجهها الاستراتيجي.

ومما سبق يتضح ان التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا يؤثر على طريقة اختيارها لاستراتيجية الاستثمار في السوق الأجنبية فبينما شركات الادوية التي تتميز بالريادة في السوق تفضل الدخول الي الأسواق الأجنبية عن طريق إقامة فروع مملوكة بالكامل، نجد ان الشركات ذات التوجه نحو السوق الداخلي تفضل الدخول الي الأسواق الأجنبية عن طريق المشاركة مع شريك محلي.

٣. مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث وتفسيرها:

ينص الفرض الثالث على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار استراتيجية الدخول والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة".

اتضح من خلال تحليل المسار للنموذج البنائي المقترح لفروض البحث أن معامل المسار لتأثير اختيار استراتيجية الدخول علي الأداء المؤسسي دال معنوياً عند مستوى $(P \leq 0.001)$ وبلغت القيمة المعيارية لمعامل المسار $(Beta = 0.05)$ ، اي أن التغيير في اختيار استراتيجية الدخول بمقدار وحدة واحدة يؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (0.05) وحدة، وهذا يعني أن اختيار استراتيجية الدخول له تأثير ضعيف علي الأداء المؤسسي بالشركة.

وبذلك ثبت صحة الفرض الثالث من فروض البحث "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار استراتيجية الدخول والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة".

وتتفق نتائج اختبار هذا الفرض مع نتائج دراسة كل من (Dadzie, (Zhao,H. et. All., 2017) و (S., 2012) فاتخاذ المنظمة الدولية لقرار الاختيار الصحيح لاستراتيجية الدخول سوف يحسن من مستوي الأداء بها علي المدى الطويل.

وأيضاً قد اتفقت النتائج السابقة الي حد ما مع دراسة كل من (Chang, S., et. all., 2013)، (Nitch, D., et. all., 1996) واللاتي تناولا العلاقة بين اختيار استراتيجيات الدخول الي الأسواق الأجنبية والأداء بالشركات متعددة الجنسيات، وتوصلوا الي انه يوجد تباين في مستوي الأداء في هذه الشركات تبعاً لاستراتيجية الدخول المتبعة من قبل هذه الشركات.

وتختلف النتائج السابقة عن ما توصل اليه كل من (Wang, Kim, Y., & Gray, S., 2008) و (Chen, S., 2012), G. ,et. all., 2020)، حيث توصلوا الي انه لا توجد علاقة بين اختيار الشركات متعددة الجنسيات لاستراتيجية الدخول وبين مستوى الأداء بها.

وتري الباحثة ان التباين في نتائج الدراسات التي تناولت تفسير العلاقة بين اختيار استراتيجية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر وبين الأداء المؤسسي في الشركات متعددة الجنسيات، يتفق الي حد ما مع نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض، حيث ثبت أن اختيار استراتيجية الدخول له تأثير ضعيف علي الأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة.

٤. مناقشة نتائج اختبار الفرض الرابع وتفسيرها:

ينص الفرض الرابع على أنه "يتوسط اختيار استراتيجية الدخول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة".

في ضوء المسارات الموضحة في النموذج البنائي، يوضح الجدول التالي التأثيرات المعيارية الكلية، والتأثيرات المباشرة، والتأثيرات غير المباشرة للنموذج المقترح لفروض البحث.

جدول رقم (٣) التأثيرات المعيارية الكلية والمباشرة وغير المباشرة لنموذج البحث.

التأثيرات غير المباشرة			التأثيرات المباشرة			التأثيرات الكلية			المتغيرات
الأداء المؤسسي	اختيار استراتيجية الدخول	التوجه الاستراتيجي	الأداء المؤسسي	اختيار استراتيجية الدخول	التوجه الاستراتيجي	الأداء المؤسسي	اختيار استراتيجية الدخول	التوجه الاستراتيجي	
....	0.000	0.793	0.793	اختيار استراتيجية الدخول
....	0.000	0.039	0.050	0.653	0.050	0.692	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOS.

اتضح من خلال تحليل المسار للنموذج البنائي المقترح لفروض البحث، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة، وجد أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للتوجه الاستراتيجي بدرجة ضعيفة على الأداء المؤسسي بتوسيط اختيار استراتيجية الدخول، وهو دال معنوياً عند مستوى ($p < 0.001$) وبلغت القيمة المعيارية لمعامل المسار ($Beta = 0.039$) حيث بلغت قيمة الزيادة بمقدار (٠.٠٣٩) (وهي قيمة المسار غير المباشر) ليصبح التأثير الكلي للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (٠.٦٩٢) عند توسيط اختيار استراتيجية الدخول، أي أنه يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للتوجه الاستراتيجي بدرجة ضعيفة على الأداء المؤسسي بتوسيط اختيار استراتيجية الدخول.

وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع من فروض البحث والمقال بأنه "يتوسط اختيار استراتيجية الدخول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالشركات محل الدراسة"

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة كل من كل من (Tan, J., 2002)، (Hu, Song, et. all., 2014)، حيث توصلت الي ان استراتيجية دخول الشركات متعددة الجنسيات له أثر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في هذه الشركات، بينما دراسة (Lee, Po-Yen, 2019) توصلت الي انه يوجد تباين في تأثير اختيار استراتيجية الدخول علي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي، مما يفسر ضعف نسبة تأثير المتغير الوسيط اختيار استراتيجية الدخول على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

بينما ترى الباحثة ان قرار اختيار استراتيجية الدخول هو في الأساس قرار الإدارة العليا ويعتمد على إدراك وتأييد ودعم التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا، مما يؤثر على مستوى الأداء والقدرة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات في الأسواق الأجنبية.

فاختيار شركات الادوية متعددة الجنسيات لاستراتيجية الدخول سواء اكانت (الفروع الأجنبية المملوكة بالكامل او إقامة مشروعات دولية مشتركة)، يؤدي الي تحسن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ففروع الشركات التي تتبع أي من استراتيجيات الدخول السابقة وتتميز بالابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وزيادة الانفاق علي البحوث والتطوير، نجد انها تمتلك درجة عالية من الاستباقية والفعالية، مما يؤدي الي تحسن الأداء في فروع هذه الشركات، وايضاً فروع الشركات التي تتميز بالتمسك بجودة وسعر المنتج الحالي والتأكيد علي فعاليتها الداخلية، نجد انها تمتلك حس دفاعي عن أسواقها الحالية، مما يؤدي أيضا الي تحسن الأداء في فروع هذه الشركات.

توصيات البحث:

بناء على نتائج البحث يمكن اقتراح عدد من التوصيات التطبيقية:

1. تعميق مفهوم التوجه الاستراتيجي لدي المديرين والدرية الواسعة بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لتحقيق أفضل موائمة مع بيئتها في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة التي تملكها، وذلك من خلال تعزيز دور القيادات الداعمة للتوجه الاستراتيجي في المنظمة، وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي، لما له من أثر في خلق مناخ مناسب للتوجه الاستراتيجي، يجب على المنظمة تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الاكاديمية سواء كانت جامعات او مراكز بحثية لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التوجه الاستراتيجي، ضرورة مراجعة القوانين والتشريعات والأنظمة القادرة علي احداث التغييرات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والتعليمية ذات الأثر علي سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمة والتي تعيق ادخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة

٢. يجب على المنظمة اتباع توجه استراتيجي واضح المعالم لتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز علي خصائص التوجه الاستراتيجي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتتوع المهارات لما لها من اثر إيجابي علي تحسين مستوى الأداء، العمل على متابعة كل ما هو جديد في مجال مؤشرات الأداء المؤسسي، ومحاولة الاستفادة منها في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها وبالتالي تحديث توجهها بشكل مستمر، العمل علي تعزيز قدرات العاملين من خلال قواعد البيانات ونظم المعلومات التي تزود الشركة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

٣. تفعيل عملية متابعة قياس وتحسين الأداء المؤسسي بالمنظمة بشكل دوري، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات حول أداء المنظمة، ومدى تحقق أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها، ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية محددة، وواضحة عند تقييم الأداء المؤسسي، وأن تكون هناك تغذية مرتدة في اتجاه الإدارة فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء، اتاحة الفرصة لعرض نقاط القوة ونقاط الضعف في الوظائف الإدارية المختلفة مما يؤدي الي إعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة إذا لزم الامر ذلك، ربط الأهداف ومقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة إذا تطلب الامر ذلك، توضيح رؤية واستراتيجية المنظمة بدقة من خلال مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والعمل على ترجمة هذه الرؤية الي خطط استراتيجية وأنشطة تنفيذية، استغلال الموارد المالية للشركة بما يعمل على تعظيم القيمة، تعديل منتجات الشركة بسرعة بما يتوافق مع متطلبات العملاء، الاهتمام بتطوير قدرات العاملين بالشركة الفنية والإدارية.

٤. الاختيار الدقيق لاستراتيجية الدخول الملائمة لدخول الأسواق الأجنبية، وذلك من خلال الفهم الدقيق لبيئة الاعمال الدولية، الاخذ في الاعتبار المخاطر في الأسواق الأجنبية والذي يقوم على معرفة وتقييم المخاطر السياسية والاقتصادية والفروق الثقافية واختلاف اللغة في كل دولة، مقارنة التكلفة والعائد لكل استراتيجية دخول، واختيار استراتيجية الدخول الملائمة لأهداف المنظمة، الدخول في مشروعات دولية مشتركة مع الشركات الأجنبية المتوقعة في مجالها، إقامة فروع مملوكة بالكامل للشريك الأجنبي لنقل المعرفة التكنولوجية والإدارية.

٥. تحسين الصورة الذهنية للشركة لدي عملائها مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال العمل على تطوير السمعة الطيبة لأنشطة ومنتجات الشركة بين عملائها، زيادة شهرة الشركة عن طريق توعية العملاء بما تقدمه الشركة من منتجات وخدمات، دعم عملية التسويق بالعلاقات لبناء صورة ذهنية إيجابية للشركة لدي عملائها، دعم دور إدارة العلاقات العامة بالشركة في تحسين الصورة الذهنية للشركة لدي وسائل الاعلام المختلفة، الاهتمام بالدور المجتمعي والبيئي للشركة.

المراجع:

1. Ahmed, Kashif, and Ralf Bebenroth, (2020), Strategy impact on the choice of partial versus full acquisitions: evidence from Japanese outbound acquisitions, **International Journal of Management Practice**, Vol. 13, No. (4), p.p. 373-400.
2. Aljuhmani, Hasan Yousef, Okechukwu Lawrence Emeagwali, and Bashar Ababneh, (2021), Revisiting the Miles and Snow typology of organizational strategy: uncovering interrelationships between strategic decision-making and public organizational performance, **International Review of Public Administration**, p.p. 1-21.
3. Almatrooshi, Bashaer, Sanjay Kumar Singh, and Sherine Farouk, (2016), Determinants of organizational performance: a proposed framework, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 65, No. (6), p.p. 844-859.
4. Al Naqbia, Eman, Muhammad Alshuridehb, Ahmad AlHamadc, and Barween AlKurdi, (2020), The Impact of Innovation on Firm Performance: A Systematic Review, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Vol. 14, No. 5, p.p. 31-58.
5. Aloulou, Wassim J., (2019), Impacts of strategic orientations on new product development and firm performances: Insights from Saudi industrial firms, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 22, No. (2), p.p. 257-280.
6. Al-Zu'bi, Hasan Ali, (2014), The relationship between strategic orientation and competitive advantages, **American Academic & Scholarly Research Journal**, Vol. 6, No. (3), p.p. 13-20.
7. Andersen, Otto, (1997), Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks, **Management International Review**, Vol. 37, No. (2), p.p. 27-42.
8. Anderson, S.W. and Lanen, W.N., (1999) Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India, **Accounting, organizations and society**, Vol. 24, No. (5-6), p.p. 379-412.
9. Avci, Umut, Melih Madanoglu, and Fevzi Okumus, (2011), Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country, **Tourism Management**, Vol. 32, No. (1), p.p. 147-157.
10. Awadallah, Emad A., and Amir Allam, (2015), A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 6, No. (7), p.p. 91-99.
11. Bai, Tao, Jialin Du, and Angelo M. Solarino, (2018), Performance of Foreign Subsidiaries "in" and "from" Asia: A Review, Synthesis and Research Agenda. **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 35, No. (3), p.p. 607-638.

12. Blumentritt, Tim, and Wade M. Danis, (2006), Business strategy types and innovative practices, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 18, No. (2), p.p. 274-291.
13. Bolaji Bello, Oluwayemisi, and Abayomi Olarewaju Adeoye, (2018), Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria, **Journal of Economics & Management**, Vol. 33, No. (3), p.p. 25-38.
14. Carvalho, Carlos Eduardo, Carlos Ricardo Rossetto, and Miguel Angel Verdinelli., (2016), Strategic Orientation as a Mediator Between Environmental Dimensions and Performance: A Study with Brazilian Hotels. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, Vol. 25, No. (7), p.p. 870-895.
15. Chang, Sea-Jin, Jaiho Chung, and Jon Jungbien Moon, (2013), When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures? **Strategic Management Journal**, Vol. 34, No. (3), p.p. 317-337.
16. Chen, Ming-Yuan, (2012), Entry mode choice and performance: evidence from Taiwanese FDI in China, **Emerging Markets Finance and Trade**, Vol. 48, No. (3), p.p. 31-51.
17. Chen, Stephen, and Hao Tan, (2012), Region effects in the internationalization – performance relationship in Chinese firms, **Journal of world business**, Vol. 47, No. (1), p.p. 73-80.
18. Choy, Samuel SM, Joseph M. Mula, (2008), The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization, **In Proceedings of the 22nd Australian and New Zealand Academy of Management Conference**, p.p.1-11.
19. Dabic, Marina, and Timothy Kiessling, (2019), The performance implications of knowledge management and strategic alignment of MNC subsidiaries, **Journal of Knowledge Management**. Vol. 23, No. (8), p.p.1477-1501.
20. Dadzie, Samuel Ato, Richard A. Owusu, Kwarteng Amoako, and Alphonse Aklamanu, (2018), Do strategic motives affect ownership mode of foreign direct investments (FDIs) in emerging African markets? Evidence from Ghana, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 60, No. (3), p.p. 279-294.
21. DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha, (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, **Strategic management journal**. Vol. 26, No. (1), p.p.47-74.
22. Doty, D. Harold, William H. Glick, and George P. Huber, (1993), Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories, **Academy of Management journal**, Vol. 36, No. (6), p.p. 1196-1250.

23. Efrat, Kalanit, & Avir Shoham, (2013), The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. **International Marketing Review**, Vol. 30, No. (6), p.p. 536–550.
24. Giachetti, Claudio, Giancarlo Manzi, and Cinzia Colapinto, (2019), Entry mode degree of control, firm performance and host country institutional development: A meta-analysis, **Management International Review**, Vol. 59, No. (1), p.p. 3-39.
25. Gomaa, Atef Elmetwally, (2018), “The Relationships between Strategic Orientation and Firms’ Performance: An Empirical Study”, **Doctoral thesis: Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Cairo University.**
26. Gnizy, Itzhak, and Aviv Shoham, (2014), Uncovering the influence of the international marketing function in international firms, **International Marketing Review**, Vol. 31, No. (1), p.p. 51-78.
27. Griffith, David A., and Jessica J. Hoppner, (2013), Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development, **International Marketing Review**, Vol. 30, No. (1), p.p. 21-41.
28. Hakala, Henri, (2011), Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 13, No. (2), p.p. 199-217.
29. Hilb, Michael, (2015), Foreign Entry Mode Choices of Emerging Market Multinationals: The Role of Institutional Voids in Shaping Strategic Cognition, **Advances in International Management**, Vol. 28, p.p. 471-502.
30. Holtbrügge, Drik, Anastasia Baron, (2013), Market entry strategies in emerging markets: An institutional study in the BRIC countries, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 55, No. (3), p.p. 237-252.
31. Hu, Song-Hua, Jian-Bo Wang, and Pei-Yan Zhang, (2014), Effects of Innovation Ability on International Entry Mode Choice and Firms' Performance, **International Journal of Managerial Studies and Research**, Vol. 7, No. (7), p.p. 40-46.
32. Hynes, Niki, (2009), Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships, **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 76, No. (5), p.p. 644-651.
33. Ingram, Tomasz, Teresa Kraśnicka, Martyna Wronka-Pośpiech, Grzegorz Głód, and Wojciech Głód, (2016), Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies, **Journal of Management and Business Administration**, Vol. 24, No. (1), p.p. 17-45.

34. Isoherranen, Ville, Pekka Kess, (2011), Analysis of strategy-by-strategy typology and orientation framework, **Modern Economy**, Vol. 2, No. (4), p.p. 575-583.
35. Kaplan, Robert S., David P. Norton, (1996), Linking the balanced scorecard to strategy, **California management review**, Vol. 39, No. (1), p.p. 53-79.
36. Kestilä-Kekkonen, Elina, and Peter Söderlund, (2016), Political Trust, Individual-level Characteristics and Institutional Performance: Evidence from F inland, **Scandinavian Political Studies**, Vol. 39, No. (2), p.p. 138-160.
37. Kim, Youngok, and Sidney J. Gray, (2008), The impact of entry mode choice on foreign affiliate performance: The case of foreign MNEs in South Korea, **Management International Review**, Vol. 48, No. (2), p.p. 165–188.
38. Kumar, Kamalesh, Giacomo Boesso, Francesco Favotto, and Andrea Menini, (2012), Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 19, No. (1), p.p.132-145.
39. Lee, Po-Yen, (2019), Taking a prospector local-market focus and foreign subsidiary performance: evidence from China, **Management Decision** , Vol. 57, No. (3), p.p. 569-582.
40. Liang, Xin, Martina Musteena, and Deepak K. Datta, (2009), Business strategy orientation and the choice of foreign market entry mode: An empirical examination, **Management International Review**, Vol. 49, p.p. 269-290.
41. Lin, Chinho, Hua-Ling Tsai, and Ju-Chuan Wu, (2014), Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology, **Journal of Business Research**, Vol. 67, No. (9), p.p. 1979-1990.
42. Liu, Yi, Yuan Li, and Jiaqi Xue, (2011), Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets, **Journal of World Business**, Vol. 46, No. 3, p.p. 381-393.
43. Morgan, Robert E., and Carolyn A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, **Journal of Business research**, Vol. 56, No. (3), p.p.163-176.
44. Morschett, Dirk, Hanna Schramm-Klein, and Bernhard Swoboda, (2015), Entry modes for manufacturers' international after-sales service: analysis of transaction-specific, firm-specific and country-specific determinants, **Management International Review**, Vol. 48, No. (5), p.p. 525-550.
45. Musteen, Martina, Deepak K. Datta, and John Francis, (2014), Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks, **Global Strategy Journal**, Vol. 4, No. (3), p.p. 221-237.
46. Nitsch, Detlev, Paul Beamish, and Shige Makino, (1996), Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe, **Management International Review**, Vol 36, No. (1), p.p. 27-43.

47. Peng, George Z., Paul W. Beamish, (2014), The effect of host country long term orientation on subsidiary ownership and survival, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 31, No. (2), p.p. 423-453.
48. Tan, Justin, (2002), Impact of ownership type on environment–strategy linkage and performance: Evidence from a transitional economy, **Journal of Management Studies**, Vol. 39, No. (3), p.p. 333-354.
49. Tuama, Hasan Yasien, and Laith Abdullah Alqhiwi, (2014), The Impact of Application of Business Process Reengineering on Improvement the Institutional Performance Effectiveness A Field Study on the Jordanian Pharmaceutical Companies, **European Journal of Scientific Research**, Vol. 122, No. (1), p.p. 81-98.
50. Walker, Richard M., (2013), Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework, **Public Administration Review**, Vol. 73, No. (5), p.p. 675-685.
51. Wang, Ge, Huijin Zhang, Bo Xia, Guangdong Wu, and Yilong Han, (2020), Relationship between Internationalization and Financial Performance: Evidence from ENR-Listed Chinese Firms, **Journal of Management in Engineering**, Vol. 36, No. (2), p.p. 345-355.
52. Zhao, Hongxin, Jieqiong Ma & Jie Yang, (2017), 30 years of research on entry mode and performance relationship: A meta-analytical review, **Management International Review**, Vol. 57, No. (5), p. 654.
53. Zhou, Kevin Zheng, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, and Nan Zhou, (2005), Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, **Journal of business research**, Vol. 58, No. (8), p.p. 1049-1058.

