

## استخدام مصفوفة التحليل الرباعي swot (نقاط قوة - الضعف/الفرص-التحديات) في

## الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حالة شركة ماكدونالدز)

## use the matrix swot analysis to show” Strength- weaknesses/opportunities-threats in multinational companies case study” MCDONALDS

أمال بن سترة\*1، نوال شيشة<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، (الجزائر)، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع

docamel42@gmail.com

<sup>2</sup> الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، (الجزائر)، مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع

chichanawel@gmail.com

تاريخ النشر: 2021-12-16

تاريخ القبول: 2021-12-01

تاريخ الاستلام: 2021-09-14

**ملخص:** تكمن أهمية الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تعالجه وتهدف إلى إبراز دور استخدام أداة التحليل الرباعي swot في الشركات متعددة الجنسيات من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وللإجابة على الإشكالية التالية "ما مدى استخدام أداة التحليل الرباعي swot في الشركات متعددة الجنسيات؟"، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة عناصر القوة والضعف، الفرص والتحديات، ومنه التعرف على استمرار هذه المؤسسات في العالمية، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها دور استخدام أداة التحليل swot في الشركات متعددة الجنسيات أبرزه مساهمته في معرفة الإستراتيجية المتبينة من قبل الشركات

**الكلمات المفتاحية:** الشركات متعددة الجنسيات؛ مصفوفة التحليل الرباعي swot؛ الإستراتيجية.

**تصنيف JEL :** F23 ؛ L1

**Abstract:**

The importance of the present study comes from the importance of its topic. The aim of this research paper is to address and highlight the role of using the SWOT as an analysis tool by multinational companies. Furthermore, to achieve this aim, this study relied upon previous studies which dealt with the topic. On this basis, the study followed the descriptive and analytical approach which was relied upon in order to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats. In addition to that, the study also aims to identify the persistence of these companies on the international level. As a conclusion, the most important role of using the SWOT as an analysis tool in multinational companies is the contribution it offers to know the strategy adopted by those companies

**Keywords:** multinational companies; SWOT; strategy

**JEL Classification Codes :** F23; L1

**1. مقدمة:**

يعرف العالم اليوم مجموعة من التغيرات في جميع القطاعات مما انعكس ذلك على المؤسسات بسعيها لفهم بيئتها الدينامية والمتغيرة باستمرار ، فانتهجت عدة أدوات للتحليل من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تدعمها للاستمرار والبروز، ومن أبرز تلك الأدوات ( أداة swot) التي تعتمد على معرفة عناصر القوة الضعف، والفرص والتحديات ، فاخترنا مؤسسة عالمية والمتمثلة في مؤسسة ماكدونالدز التي لها عدة فروع في العالم، ومؤسسة حافظت على هيمنتها ومكانها منذ القدم، من هنا يتبادر لنا التساؤل التالي:

**مشكلة الدراسة:** ما مدى استخدام أداة التحليل الرباعي swot في الشركات متعددة الجنسيات؟

انطلاقاً من هذا التساؤل يمكن طرح تساؤلات فرعية منها:

- كيف يتم استخدام أداة التحليل swot في الشركات متعددة الجنسيات ؟

- ماهي الإستراتيجيات الناجمة عن تحليل أداة SWOT؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية يستلزم اختبار صحة الفرضيات التالية:

- تعد أداة التحليل من بين الأدوات التحليل الإستراتيجي التي تستعمل لمعرفة نقاط قوة وضعف الشركة، فرصها وتهديداتها.

- تستعمل أداة التحليل SWOT في الشركات متعددة الجنسيات كغيرها في الشركات المحلية.

**أهداف البحث:** تهدف الدراسة للمعرفة دور استخدام أداة التحليل SWOT، وأهم الإستراتيجيات الناجمة عن تطبيقها خاصة في الشركات متعددة الجنسيات.

**منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول لمجموعة الأهداف المتعلقة بموضوع الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل التعريف بمتغيرات الدراسة واستخلاص النتائج.

**خطة الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى محورين رئيسيين: الأول نتناول فيه مفاهيم عامة حول الشركات متعددة الجنسيات وأداة التحليل swot، أما المحور الثاني فخصص لدراسة التطبيقية لشركة عالمية ومنه نتعرف على دور أداة التحليل في صياغة الإستراتيجية لهذه الشركة.

**الدراسات السابقة:**

- مقال زكريا محمد زكريا هيبية، و محمود علي أحمد السيد، بعنوان التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت في التعليم ( مفهومه وآليات تطبيقه) ، من مجلة العلوم التربوية، المدينة المنورة، العدد الرابع/ج/1/ أكتوبر 2016: تهدف الدراسة لتقديم خطوات إجرائية يمكن بموجبها إفادة الباحثين في مجال التربية من

تطبيق سووت في مؤسساتهم ودراساتهم، حيث قدمت مصطلحات أبرزها مفهوم تحليل سووت وعرض أهم الجوانب للقوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من هنا بينت الدراسة أن أداة تحليل سووت مهمة في محل الدراسة.

- مقال الشريف بقة، وفايزة محلب، بعنوان تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بروج بوعرييج وسطيف) ، من المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 02/ جوان 2015: حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل حول ما مدى تأثير التحليل البيئي على بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك حددت الدراسة ماهية التحليل البيئي، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه حيث توصلت الدراسة أن التحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على مزاياها التنافسية خاصة فيما يخص التحليل الداخلي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على بناء وتطوير الميزة التنافسية بها، أما فيما يخص التحليل الخارجي فيبقى تأثيره منخفض، خاصة في ظل المتغيرات السريعة والمعقدة التي تعرفها البيئة الخارجية، لذا فالمؤسسات محل الدراسة مطالبة باليقظة اتجاه هذه المتغيرات.

## 2. أداة التحليل SWOT

تعد أداة التحليل SWOT من أهم الأدوات المعتمدة في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمات، بعد تحليلها لأهم العوامل الحيوية.

**1.2 عوامل مصفوفة التحليل الرباعي SWOT:** سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT، اختصارا للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصرها: القوة STRENGTH، الضعف WEAKNESS، الفرص OPPORTUNITIES، التهديدات (مبارك و غريبي، 2017، صفحة 86) THREATS.

- عوامل القوة: القوة هي مورد أو نشاط تقوم به المنظمة بشكل خاص أفضل من منافسيها (francine & hafsi, 2018, p. 107)، وهي النشاطات التي تقوم بها أية منظمة بكفاءة واقتدار، وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة، وهي تتمثل في القدرات والكفايات والخصائص التي تمتلكها الإدارة، وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات، ومن عوامل قوة المنظمة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد، وامتلاك مستوى عال من التكنولوجيا، وتوفر موارد بشرية قادرة، والكفاءة المتميزة في إدارة هذه الموارد، ومن ثم فإن عوامل قوة المنظمة هي تلك الملامح التي تخدمها حاضرا ومستقبلا.

- عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المنظمة ولا تمتلكها، وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، أو ضعف في الموارد المتاحة (بشرية وغير بشرية)، أو البنية التحتية، وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد، ومن ثم فإن عوامل ضعف المنظمة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المنظمة حاضرا ونموها مستقبلا، وهي تمثل

الجوانب التي على المنظمة أن تحسن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل (درة و جرادات، 2014، صفحة 520)

- الفرص: هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة الشركة مثل وجود الدعم الحكومي أو سهولة إيجاد التقنية وتطبيقاتها.

- التهديدات: فهي العوامل الخارجية التي تؤثر بصور سلبية على أداء الشركة ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية (الطيبي، 2013، صفحة 205)

## 2.2 خطوات تحليل مصفوفة SWOT:

يقوم تحليل swot على ثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي.
- انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية:

$$SA=O/(S-W)$$

حيث أن:

SA البديل الاستراتيجي

O الفرص الخارجية المتاحة

S نقاط القوة الداخلية

W نقاط الضعف الداخلية

وبقدر تعلق الأمر بالخطوة الأولى، تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات البيئية، فإن الأمر يتوقف على إجراء عملية التقييم الداخلي بالنسبة لنقاط القوة والضعف وعملية الفحص الخارجي بالنسبة للفرص والتهديدات البيئية (جلاب و رشيد، 2015، صفحة 03)

## 1.2.2 تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/والضعف)

تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط القوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد

في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلاقي خطرهما والاستعداد لمواجهتها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

ويمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمؤسسة من خلال نموذج (S7)

الهيكل structure

الأفراد staf

الموارد sources

نمط الإدارة style

الأنظمة systèmes

المهارات skills

القيم المشتركة shared value

فمن خلال هذه المحاور السبعة، والتي تبدأ بحرف (S) يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فيما يتعلق بهيكلها الإداري، والأفراد، والموارد، ونمط الإدارة، والأنظمة، والمهارات، والقيم المشتركة (السيد و زكريا محمد، 2016، صفحة 120).

## 2.2.2 البيئة الخارجية للمنظمة: (الفرص / التهديدات)

وعليه يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات يطلق على الأولى أسم البيئة الخارجية العامة أو الكلية أما الثانية فيطلق عليها أسم البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة.

أولاً: البيئة الخارجية العامة: تتعرض المنظمات جميعها وبدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات البيئة الخارجية باتجاهاتها المختلفة عامة ويمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالاتي:

- المتغيرات الاقتصادية: مثل معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، الناتج القومي، ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، ونسبة البطالة... الخ

- المتغيرات الفنية / التكنولوجية: وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة.... وغيرها.

- المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية والثقافية: مثل العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية واللغة ونسبة الأمة، ومعدلات النمو السكاني والحركة السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية ....

- المتغيرات السياسية والقانونية: مثل درجة الاستقرار السياسي، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، الأحزاب نظام الحكومة في الضرائب والاتحادات والنقابات، وقوانين العمل والأجور....

- المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية): فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو أحلاف عسكرية أو زيادة اتجاه الدول نحو تكوين تجمعات اقتصادية معينة.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة): تعرف البيئة الخارجية المباشرة بأنها هي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على منظمات الأعمال ومتغيراتها وتواجه المنظمة بصورة يومية (دورية) ومن خلال ذلك ليس من المستغرب أن تخصص إدارة المنظمة وقتا وجهدا أكثر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة وتتكون البيئة الخارجية الخاصة وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من المتغيرات أو العناصر مثل: المنافسون، والمستهلكون، والموردون، والوكالات، والحكومة والمنظمات العمالية وغيرها من العوامل الأخرى (تبيدي، 2005، صفحة 78).

### 3.2.2 الاستراتيجيات الناجمة عن تحليل مصفوفة swot:

الجدول 1: نموذج تحليل مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية	نواحي القوة S	نواحي الضعف W
الفرص الرئيسية O	خلية 1 قوة وفرص SO إستراتيجية هجومية	خلية 3 ضعف وفرص WO التنوع الخارجي
التهديدات الرئيسية T	خلية 2 قوة وتهديدات ST إستراتيجية التنوع	خلية 4 ضعف وتهديدات WT استراتيجية دفاعية

المصدر : محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء ( دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدم لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، الخرطوم، السودان، 2005، ص79، 78.  
ينتج عن المصفوفة أربعة خلايا:

- الخلية رقم (1): تعتمد المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد

هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق فضلا عن كون مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة (الشديفات، 2017، صفحة 08).

- الخلية رقم (2): هي المنظمة التي تمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحال تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنويع.

- الخلية رقم (3): وهي الشركة التي تواجه فرصا بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، غي هذه الحالة تحاول المنظمة إتباع استراتيجيات تتغلب على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها، وبذلك بأن تلجأ إلى إستراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع شركة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع الشركة الأخرى بنقاط قوة (السكرانه، 2015، صفحة 167)

- الخلية رقم (4): إستراتيجية دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات المحيط (اسماعيل، 2013، صفحة 209)

### 3. الجزء التطبيقي (دور أداة التحليل swot في شركة مكدونالدز)

تعتبر شركة مكدونالدز من أبرز الشركات العالمية التي تحافظ على مكانتها وهيبتها على الساحة التنافسية.

#### 1.3 نبذة عن شركة مكدونالدز:

مكدونالدز هي شركة أمريكية للوجبات السريعة، تأسست في عام 1940م كمطعم يديره ريتشارد وموريس مكدونالد، في سان برناردينو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة، لقد أعادو تنظيم أعمالهم كموقف همبرغر، كانت المرة الأولى التي استخدم فيها امتياز مكدونالدز بشعار GOLDEN ARCHERS في عام 1953 في موقع في PHOENIX بولاية أريزونا، في عام 1955 كان مقر مكدونالدز الأصلي في أوكلاند بولاية كاليفورنيا ولكن نقل مقرها العالمي إلى شيكاغو في أوائل العام 2018.

مكدونالدز هي أكبر سلسلة مطاعم في العالم من حيث الإيرادات حيث تخدم ما يزيد عن 69 مليون عميل يوميا في أكثر من 100 دولة عبر ما يقارب من 36900 منفذا اعتبارا من عام 2016، على الرغم من أن مكدونالدز مشهورة بالهامبرغر إلا أنها تباع أيضا منتجات البرغر بالجبن ومنتجات الدجاج والبطاطس المقلية وعناصر الإفطار المشروبات الغازية واللفائف والحلويات، استجابة لتغير أنواق المستهلكين وردود الفعل السلبية بسبب عدم صحة طعامهم، أضافت الشركة إلى سلطات القائمة والأسماك والعصائر والفواكه، تأتي إيرادات مكدونالدز من الإيجار والأتاوات والرسوم التي يدفعها أصحاب الامتياز فضلا عن المبيعات في المطاعم التي تديرها الشركة، وفقا لتقرير لهيئة الإذاعة البريطانية BBC نشر في

عام 2012، تعد ماكдонаلدز ثاني أكبر شركة خاصة في العالم خلف WALMART حيث يعمل بها 1.9 مليون موظف، يعمل 1.5 مليون منهم في الامتيازات(www.mimibook.com).

### 2.3 تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي swot في شركة ماكдонаلدز:

إن تطبيق أداة **swot** ليس بالأمر الهين، فبدوره يركز على مجموعة من الأدوات تساعده في تحديد العوامل الحيوية في البيئة

#### 1.2.3 تحليل البيئة الخارجية لاستخراج نقاط الفرص والتحديات:

لتحديد أهم العوامل الحيوية في البيئة الخارجية للشركة نعتمد على أداة التحليل **pest** وأداة التحليل القوى الخمس لبورتر

#### أولاً: تحليل البيئة العامة لشركة ماكдонаلدز ( تحليل PEST)

إن أداة التحليل الإستراتيجي **pest** من الأدوات اللازمة، باعتبارها تقوم بتحليل شامل للشركة من جميع النواحي.

- البيئة السياسية لشركة ماكدونالز: تعتبر شركة ماكدونالز شركة عالمية، لذا كونها شركة متعددة الجنسيات يسمح لها بالحصول على عدة مزايا وتسهيلات في فروع العالم.

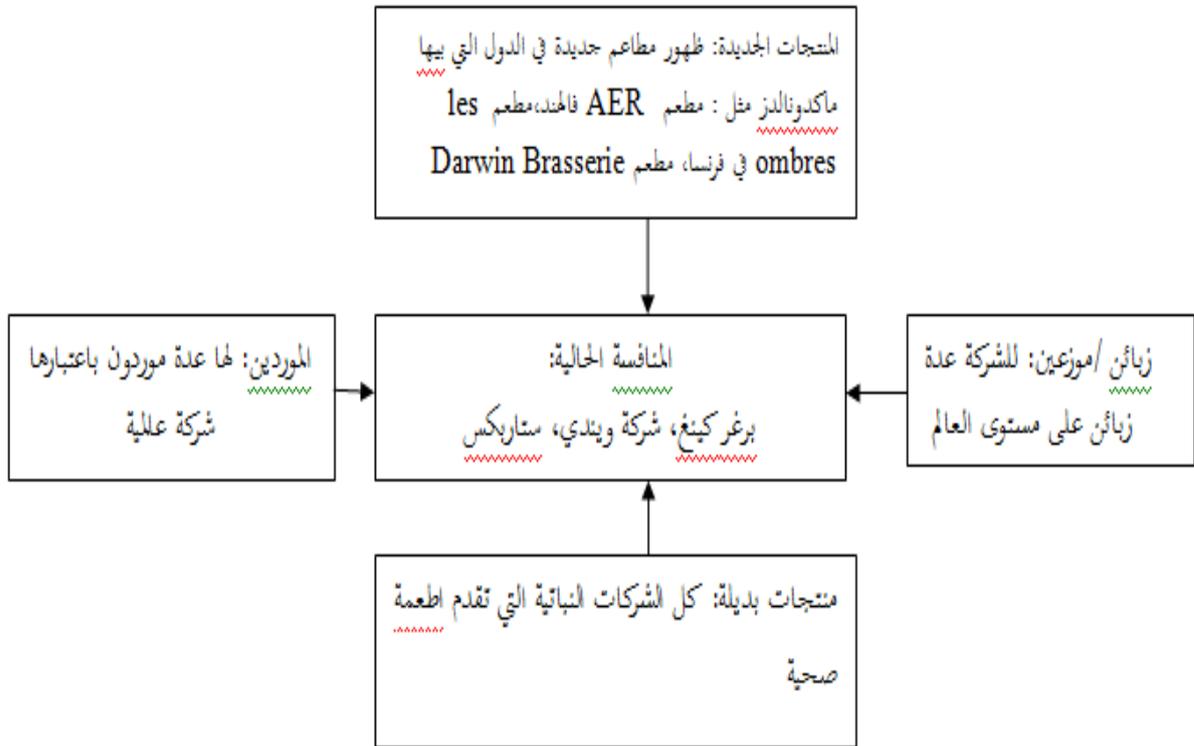
- البيئة الإقتصادية: تعتبر شركة ماكدونالز علامة معروفة بين الناس وتتعامل مع جميع الفئات مما يسهم في ارتفاع مداخيلها، المنافسة الشديدة في السوق كمثل عن ذلك Burger king : كمثل لذلك بعد أن خسرت شركة ماكدونالز للوجبات السريعة علامتها التجارية "بيغ ماك" في الاتحاد الأوروبي في وقت سابق من شهر يناير / كانون الثاني 2019، لم تدخر سلسلة مطاعم برغر كنغ وقتاً قبل أن تحقق لنفسها استفادة كبيرة " شهية" من وراء الخسارة التي تعرضت لها أكبر سلسلة مطاعم تقدم البرغر في العالم، تؤثرها بالتغيرات المحيطة بها و كمثل حي إغلاق الشركة منافذها في خمس مدن صينية مؤقتاً بسبب فيروس كورونا، التهرب الضريبي ما يقدر ب 2 مليار يورو حيث اتهم جهات فرنسية العملاق الأمريكي ماكدونالز بالتهرب الضريبي في فرنسا والتملص من دفع 2 مليار يورو.

-البيئة الاجتماعية والثقافية: تغير عادات وأذواق الزبائن بما في ذلك تجنب المأكولات السريعة التي تعرضها شركة ماكدونالز وهذا راجع للتوعية حول خطورة تلك المأكولات التي تتطلب مشي 7 ساعات على الأقل لحرق وجبة من وجبات ماكدونالز، - اختلاف ديانات في الدول مما يعرقل عمل ماكدونالز وكمثل ذلك : تهديدات بمقاطعة ماكدونالز في الهند بسبب اللحوم الحلال، فالشركة سعت لإرضاء 14 بالمئة من المسلمين في الهند ، مما سبب موجة غضب للهندوسيين .

- البيئة التكنولوجية: الاعتماد على التكنولوجيا جديدة : (ماكدونالدز ستقراً أفكارك قريباً، الذكاء الاصطناعي يختار وجبتك المفضلة)، تتجه سلسلة ماكدونالدز للأطعمة الجاهزة إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتوقع ما تخطط لطلبه حتى قبل قيامك بذلك.

ثانياً : تحليل البيئة الخاصة لشركة ماكدونالدز: (تحليل القوى الخمسة لبورتر)

الشكل 1: نموذج القوى الخمسة لبورتر



المصدر: من أعداد الباحثين

يساعد نموذج بورتر في تحليل البيئة الخاصة لشركة ماكدونالدز والتعرف على أهم منافسيها والتحديات التي تواجهها الشركة.

نتيجة تحليل البيئة الخارجية (العامة/الخاصة) : بعد تحليل البيئة الخارجية لشركة ماكدونالدز

والاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي ينتج لنا جملة من الفرص والتحديات :

## الجدول 2: فرص وتهديدات شركة ماكdonaldز

التهديدات التي تواجهها شركة ماكdonaldز	الفرص المتاحة لشركة ماكdonaldز
<p>- المنافسة الشديدة في السوق كمثل عن ذلك Burger king : كمثل لذلك بعد أن خسرت شركة ماكdonaldز للوجبات السريعة علامتها التجارية "بيغ ماك" في الاتحاد الأوروبي في وقت سابق من شهر يناير / كانون الثاني 2019، لم تدخر سلسلة مطاعم برغر كنج وقتا قبل أن تحقق لنفسها استعادة كبيرة " شهية" من وراء الخسارة التي تعرضت لها أكبر سلسلة مطاعم تقدم البرغر في العالم.</p> <p>- تغير عادات وأذواق الزبائن بما في ذلك تجنب المأكولات السريعة التي تعرضها شركة ماكdonaldز وهذا راجع للتوعية حول خطورة تلك المأكولات التي تتطلب مشي 7 ساعات على الأقل لحرق وجبة من وجبات ماكdonaldز .</p> <p>- توترها بالتغيرات المحيطة بها و كمثل حي إغلاق الشركة منافذها في خمس مدن صينية مؤقتا بسبب فيروس كورونا.</p> <p>- التهرب الضريبي ما يقدر ب 2 مليار يورو: اتهام جهات فرنسية العملاق الأمريكي ماكdonaldز بالتهرب الضريبي في فرنسا، والتملص من دفع 2 مليار يورو .</p> <p>- اختلاف ديانات في الدول مما يعرقل عمل ماكdonaldز وكمثل ذلك : تهديدات بمقاطعة ماكdonaldز في الهند بسبب اللحوم الحلال ، فالشركة سعت لإرضاء 14 بالمئة من المسلمين في الهند ، مما سبب موجة غضب للهندوسيين .</p>	<p>- تتميز الشركة بأسهم صاعدة مما يعد ذلك فرصة الشركة.</p> <p>- شركة ماكdonaldز علامة معروفة بين الناس أكثر من العلامات الدينية مما يدفع بها لرفع مستوى مداخيلها.</p> <p>- يعتبر مطعم ماكdonaldز أكبر موزع للألعاب في العالم، مما يشير ذلك استهدافها لجميع الفئات.</p> <p>- قدرة الشركة على التنوع في المنتجات والخدمات كمثل عن ذلك البرجر بأنواعه وأحجامه المختلفة، مشروبات غازية، حليب وحلويات، شطيرة ماك تشيكن وشطيرة البيغ ماك رويال وغيرهما ، كما يقدم شطيرة تسمى ماك أرابيا المعدة بطريقة ومكونات عربية، ويقدم وجبة أطفال مع هدية (لعبة) غالبا ما تمثل شخصية كرتونية محببة للأطفال.</p> <p>- الاعتماد على التكنولوجيا جديدة : ماكdonaldز ستقرأ أفكارك قريبا، الذكاء الاصطناعي يختار وجبتك المفضلة، تتجه سلسلة ماكdonaldز للأطعمة الجاهزة إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتوقع ما تخطط لطلبه حتى قبل قيامك بذلك.</p> <p>- قدرة شركة ماكdonaldز على الانخراط في مختلف الترويجات والخصومات الموسمية للتغلب على المنافسين.</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مواقع إلكترونية، كتب حول شركة ماكdonaldز

## 2.2.3 تحليل البيئة الداخلية لشركة ماكdonaldز لاستخراج نقاط القوة والضعف

لتحليل البيئة الداخلية لشركة ماكdonaldز نعتمد على تحليل سلسلة القيمة الذي ينقسم إلى صنفين أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة بحيث:

-**الأنشطة الرئيسية:** وتتمثل في: (الإمداد الداخلي، العمليات الإنتاجية، الإمداد الخارجي، التسويق والتوزيع، الخدمات) باعتبار شركة ماكdonaldز شركة عالمية فهي لها القدرة على الحصول على المواد الأولية وأيضا النادرة والاعتماد على وسائل متطورة للإنتاج وتوزيعها عبر قنوات التوزيع

- أنشطة داعمة: ( إدارة المشتريات، التطور التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية)، كما تحدثنا سلفاً تسعى ماكدونالدز لاعتماد على أحدث التقنيات لبيع منتجاتها، (محمد جاد الرب، 2016، صفحة 208) بتصرف يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف فالجدول التالي:

الجدول 3: نقاط قوة /ضعف شركة ماكدونالدز

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>- تنامي الأعمال التجارية في ماكدونالدز ، وتمكن بنجاح تحويل كميات هائلة من الأرباح كل عام، وبالتالي لديه عدد كاف من المستثمرين ، ويساهم هؤلاء المستثمرون في شكل نقدي ، ويسعى ماكدونالدز الحفاظ على ميزته التنافسية ، و ماكدونالد هو شركة عالية التمويل على خلاف المطاعم الأخرى التي ينخفض فيها التمويل المذكور ويخلق مصاعب لديها في مواجهة التكاليف.</p> <p>- هناك إشادة في العديد من المجالات المتخصصة بالغذاء بنوعية الخدمات والموارد الغذائية التي يقدمها ماكدونالدز لذلك له اسم وسمعة طيبة بين مختلف الشركات.</p> <p>- يوصف شعار ماكدونالدز وفقاً لكثير من الخبراء بالأكثر تعريفاً من بين الشعارات في مختلف البلدان وبين الجمهور والأطفال.</p> <p>- أنشأ ماكدونالدز فروع له في جميع المواقع الهامة، بما في ذلك المطارات والسكك الحديدية ومحطات الحافلات.</p> <p>- يأخذ ماكدونالدز النظافة والصحة الغذائية على محمل الجد، ولذلك لديه واحداً من معظم الجوائز</p> <p>- كان ماكدونالدز واحد من عدد قليل من المطاعم الأولى التي بدأ يظهر كافة القيم الغذائية على قوائم الطعام الخاصة بهم.</p> <p>- يشارك ماكدونالدز في العديد من الأعمال الاجتماعية خلال العام.</p> <p>- ماكدونالد لديه القدرة على التكيف بسهولة مع مختلف الثقافات ، وبالتالي فقد كان ناجحاً في معظم البلدان.</p> <p>- يوفر التدريب المهني لجميع العاملين، ضمان جودة عالية وثابتة لجميع العملاء</p>	<p>- لقد جلب ماكدونالدز خلال السنوات الصحافة السلبية إليه نظراً لبيع الوجبات السريعة بأسعار منخفضة جداً، وقد أدى ذلك لرفع دعوى ضده من قبل العديد من المنظمات والشركات حول مختلف القضايا.</p> <p>- ماكدونالدز يفتقر إلى القدرة على إنشاء إعلانات مبتكرة لجذب الأطفال.</p> <p>- خدمة ماكدونالدز لم تعد على ما هي عليه في جميع المواقع بسبب وفرة عقود الامتياز.</p> <p>- ماكدونالدز لديه تكلفة عالية.</p> <p>- ماكدونالدز يحقق خسائر من المبيعات عندما يتقلب الاقتصاد لأن الناس تستخدم دخلها لشراء الوجبات السريعة، وعندما يتغير دخلهم المتاح فإن إنفاقهم يتغير أيضاً، وبالتالي ماكدونالدز يفقد بعض العائدات من المبيعات.</p> <p>- ماكدونالدز لديه ارتفاع في معدل دوران الموظفين.</p> <p>- ماكدونالدز لديه برنامج للتدريب المكثف والتي غالباً ما يقلل من إجمالي الإيرادات</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مواقع إلكترونية، كتب حول شركة ماكدونالدز

### 3.2.3 مصفوفة التحليل swot لتحديد الموقف الإستراتيجي:

بعد التعرف على نقاط قوة وضعف الشركة/الفرص والتحديات يساعد تحليل سووت في التعرف على الإستراتيجية الواجب إتباعها بالشركة :

الجدول 4: مصفوفة التحليل SWOT لشركة ماكدونالدز

نقاط الضعف لشركة ماكدونالدز	نقاط القوة لشركة ماكدونالدز	داخليا
		خارجيا
إستراتيجية علاجية: تعد شركة ماكدونالدز من أضخم الشركات في العالم بالرغم من نقاط ضعفها كاعتمادها على مأكولات غير صحية إلا أنها تتجاوز في الأمر وتعتمد على أغذية نباتية صحية	إستراتيجية هجومية: تعد شركة ماكدونالدز شركة متعددة الجنسيات هذا ما يسمح لها بالتوسع عبر فتح فروعها على مستوى العالم	الفرص المتاحة
إستراتيجية إنكماشية: وجود نقاط ضعف وتهديدات لشركة يعد من أهم مؤشر للخطر بالنسبة لها لذا وجب عليها الحظر والحيطه	إستراتيجية دفاعية: لشركة عدة منافسين يشكلون خطرا على مكانتها إلا أنها تحافظ على مكانتها في السوق عبر الزمن	التهديدات المتاحة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مقال / وفاء بوقفة ، د كمال روائية، أدوات التحليل الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق -حالة شركة إيدوغ LEA ، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 48، ديسمبر 2016، ص200.

الإستراتيجية المناسبة لشركة ماكدونالدز: إستراتيجية التنوع والتوسع وهذا راجع أن الشركة تمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية أبرزها حدة المنافسة في هذا المجال فاستخدمت الشركة نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات مختلفة وتبني التنوع في الوجبات الغذائية سعيا لإرضاء الزبائن والحفاظ على مكانتها العالمية.

#### 4. تحليل النتائج:

بدراستنا هذه توصلنا لمجموعة من النتائج أبرزها:

- تساهم مصفوفة التحليل الرباعي بتحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية، قصد الوصول لنقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات المؤسسة وبالتالي تحديد الإستراتيجية المناسبة.

- تعد أداة التحليل SWot أداة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في الشركات متعددة الجنسيات وهذا راجع لتغير وتعقد بيئتها، مما يمنح للشركات معرفة نقاط قوتها وضعفها، الفرص والتهديدات.
- سمحت لنا دراسة الحالة بمعرفة الدور الحقيقي لمصفوفة SWot ودورها في تلخيص كل ما يحيط بالمؤسسات، بداية بمعرفة بيئتها الداخلية والخارجية.
- من خلال الدراسة توضح لنا أن تكون إدارة المنظمة واضحة ودقيقة عند النظر في نقاط القوة والضعف في مجال عملها، حيث كلما كان التحليل أكثر دقة كلما أصبحت المنظمة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل.
- إغفال المنظمة استخدام أداة التحليل SWot يؤدي بها للفشل لأنها تعمل على تحسين المناطق الضعيفة لديها وتنشيطها كما هو مطلوب.
- تعد شركة مكدونالدز، من أبرز الشركات العالمية التي حافظت على هيمنتها ومكانتها بالرغم من اشتداد المنافسة المحيطة بها، وهذا نظرا لاتباعها لإستراتيجية التنوع، وبالتالي اكتساب رضا جميع زبائنها.
- أوضحت الدراسة أن التحليل الاستراتيجي لشركات متعددة الجنسيات خاصة باستخدام أداة التحليل SWot ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها وهذا راجع لتعقد بيئة هته الشركات، وتغيرها باستمرار.

## 5. خاتمة:

مما سبق نستنتج أن أداة التحليل SWot لها دور فعال في الشركات ، خاصة في الشركات متعددة الجنسيات حيث تسهل معرفة الشركة ما يحيط بها ، فالبيئة تتميز بديناميكيته مما يستدعي تبني أدوات وأساليب تسهل رؤية المنظمة وبالتالي إتباع إستراتيجية تدفعها للعالمية والحفاظ على مكانتها وتصدي منافسها، فشركة مكدونالدز هي شركة عالمية حافظت على هيمنتها منذ القدم ولعل أبرز ما لحظناه في دراستنا إتباعها لإستراتيجية التنوع في منتجاتها وخدماتها مما ينعكس إيجابا على نشاطها وتلبية حاجيات زبائنها في مختلف الشرائح.

## التوصيات:

- لعل أبرز ما نوصي به في دراستنا هذه :
- الاهتمام بموضوع التحليل الإستراتيجي.
- التطرق لدراسة مقارنة بين دور أداة التحليل SWot في الشركات المحلية، والشركات متعددة الجنسيات.
- معرفة نقاط فشل أداة التحليل SWot لتجاوزها، ومنه الاستفادة الكاملة من هذه الأداة.

## 6. قائمة المراجع:

- francine, s., & hafsi, t. (2018). *le management stratégique*. canada: transcotineental. [www.mimibook.com](http://www.mimibook.com). (s.d.).
- اسماعيل، خ. م. (2013). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار حامد.
- السكرانه، ب. خ. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة.
- السيد، م. ع. & زكريا محمد، ه. (2016). أكتوبر. (التحليل البيئي باستخدام نموذج سووت في التعليم "مفهومه واليات تطبيقه".
- الشديفات، ا. م. (2017). *اثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية*. الاردن: دار وائل.
- الطيبي، ا. (2013). *الإدارة الإستراتيجية*. الأردن: دار الحامد.
- تبيدي، م. ح. (2005). *اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء*. السودان.
- جلاّب، ا. د. & رشيد، ص. ع. (2015). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة*. عمان: دار المناهج.
- درة، ع. ا. & جرادات، م. س. (2014). *الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مبارك، ب. & غريبي، س. (2017). جوان. (التشخيص البيئي باعتماد نموذج سووت كألية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية
- محمد جاد الرب، س. م. (2016). *التخطيط الإستراتيجي*. مصر: دار الفجر .