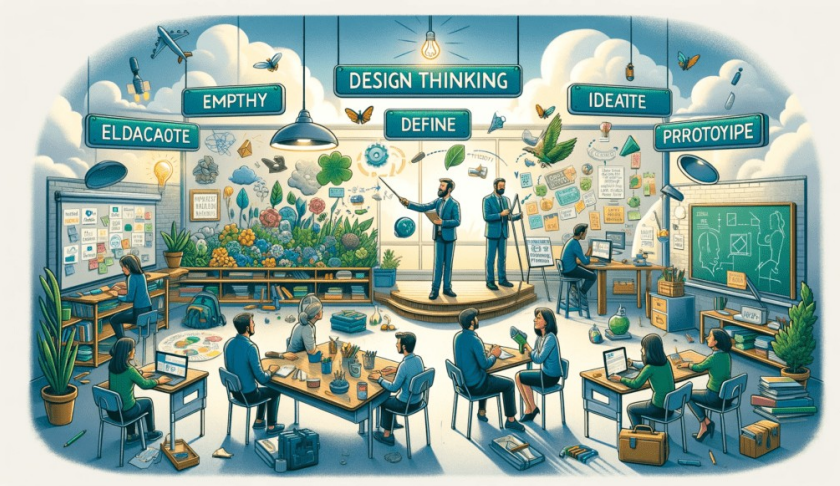
منهجية اعداد مذكرة ماستر 5202

منهجية إعداد مذكرة ماستر



2025

د.أيمن فريد

04 فيفري 2025

آ القوى الستة للنموذج وتحليلها بالتفصيل

عد نموذج القوى الستة لبورتر امتدادًا لنموذج القوى الخمسة الذي طوره الاقتصادي والإداري الشهير مايكل بورتر في عام 1979. يهدف هذا النموذج إلى تحليل بيئة الصناعة والتنافسية من خلال ست قوى رئيسية تؤثر على قدرة الشركات على تحقيق الربحية والاستدامة في السوق.

آ. القوى الستة للنموذج وتحليلها بالتفصيل

القوى الستة للنموذج وتحليلها بالتفصيل

1. شدة المنافسة داخل الصناعة (**Industry Rivalry**)

تعكس هذه القوة مدى المنافسة بين الشركات العاملة داخل نفس الصناعة. تزداد شدة المنافسة عندما:

يكون هناك عدد كبير من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة.

يكون نمو السوق بطيئًا، مما يؤدي إلى صراع على الحصة السوقية.

تكون تكاليف التحول بين المنتجات أو الخدمات منخفضة، مما يسهل انتقال العملاء من شركة إلى أخرى.

تعتمد الشركات على حروب الأسعار والعروض الترويجية لجذب العملاء.

مثال: في سوق الهواتف الذكية، تتنافس شركات مثل أبل وسامسونج وهواوي بشكل كبير، مما يؤدي إلى استثمارات ضخمة في البحث والتطوير وتحسين جودة المنتجات.

2. تهديد الداخلين الجدد (**Threat of New Entrants**)

يتعلق هذا التهديد بسهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد إلى السوق. تكون حواجز الدخول العالية عاملاً مهمًا في تقليل هذا التهديد، وتشمل:6

التكاليف الأولية العالية: مثل الاستثمار في المصانع أو تكنولوجيا متطورة.

براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية: تمنح الشركات الحالية ميزة تنافسية.

ولاء العملاء للعلامات التجارية القائمة: مما يجعل من الصعب على الشركات الجديدة جذب العملاء.

التنظيمات والقوانين: مثل التراخيص والضرائب الجمركية التي قد تعيق الدخول إلى السوق.

مثال: في صناعة الطيران، يعد الدخول إلى السوق صعبًا بسبب التكاليف الهائلة لشراء الطائرات وضرورة الحصول على تراخيص الأمان والتشغيل.

3. تهديد المنتجات البديلة (**Threat of Substitutes**)

تشير هذه القوة إلى احتمال استبدال العملاء للمنتج أو الخدمة ببديل آخر يلبي حاجاتهم بطريقة مختلفة. يزداد هذا التهديد عندما:

تكون المنتجات البديلة أرخص أو تقدم قيمة أفضل.
يكون الابتكار سريعًا، مما يؤدي إلى ظهور بدائل أكثر تطورًا.
لا يكون هناك اختلاف كبير بين المنتج الحالي والبديل من حيث الأداء أو الجودة.
مثال: يمكن أن تؤثر تطبيقات التوصيل مثل Uber Eats على المطاعم التقليدية من خلال تقديم تجربة أكثر راحة للعملاء.

4. قوة الموردين (**Bargaining Power of Suppliers**)

تعبر هذه القوة عن مدى قدرة الموردين على التأثير في الأسعار أو جودة المواد الخام التي تحتاجها الشركات لإنتاج منتجاتها. يكون الموردون أقوياء عندما:
يكون هناك عدد قليل من الموردين الأساسيين.
لا يوجد بدائل كافية للمواد الخام.
يكون الموردون يقدمون منتجات فريدة أو يصعب استبدالها.
تكون الشركات معتمدة بشكل كبير على مورد معين.
مثال: في صناعة تصنيع الرقائق الإلكترونية، تمتلك شركات مثل TSMC وIntel قوة كبيرة كموردين، حيث تعتمد عليها معظم شركات التكنولوجيا في تصنيع المعالجات.

5. قوة المشترين (**Bargaining Power of Buyers**)

تحدد هذه القوة مدى تأثير العملاء على الأسعار وشروط البيع. يكون المشترون أقوياء عندما:
يكون عددهم قليلًا مقارنة بعدد الشركات المتنافسة.
تتوفر لهم العديد من البدائل، مما يمنحهم حرية الاختيار.
يكون لديهم القدرة على التأثير على جودة أو مواصفات المنتجات.
تكون تكلفة انتقالهم إلى مورد آخر منخفضة.
مثال: في صناعة السيارات، تعد الشركات الكبرى مثل Tesla وGeneral Motors عملاء رئيسيين لموردي قطع الغيار، مما يمنحهم قدرة تفاوضية كبيرة لخفض التكاليف.

6. تأثير الحكومة والمصلحة العامة (**Government/Public Interest**)

تمت إضافة هذه القوة إلى النموذج لاحقًا لتعكس التأثيرات الخارجية التي قد تؤثر على الشركات. تشمل هذه القوة:
التشريعات والقوانين: مثل الضرائب، القيود البيئية، وسياسات مكافحة الاحتكار.
التغيرات السياسية: التي قد تؤثر على الاستثمارات أو العمليات التجارية.
العوامل البيئية والاجتماعية: مثل اللوائح الخاصة بالاستدامة والطاقة النظيفة.
مثال: قد تؤثر السياسات البيئية على صناعة النفط والغاز، حيث تفرض الحكومات قيودًا على الانبعاثات الكربونية مما يدفع الشركات إلى البحث عن بدائل مستدامة.
أهمية نموذج القوى الستة لبورتر في التحليل الاستراتيجي
يساعد الشركات في فهم بيئتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على ذلك.
يتيح تحليل المخاطر والفرص داخل السوق المستهدف.
يمكن استخدامه لتقييم تأثير دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة.
يعزز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات التنظيمية والسياسية والتكنولوجية.

ب. عيوب نموذج القوى الستة

زيادة التعقيد:
• تحليل معقد: إن إضافة قوة إضافية إلى نموذج القوى الخمس الأصلي لبورتر يزيد من تعقيد المهمة تحليل، والتي يمكن أن تكون صعبة وتستغرق وقتًا طويلاً، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة أو تلك ذات الموارد المحدودة.
• خطر المضاعفات المفرطة: إن إدراج القوة السادسة قد يؤدي إلى تعقيد مفرط تحليل، مما قد يحجب الرؤى الإستراتيجية الواضحة.
احتمالية المبالغة في التركيز على قوة واحدة:
• عدم التوازن في التحليل: هناك خطر المبالغة في التأكيد على القوة السادسة (عادة المنتجات والخدمات

الحكومية أو التكميلية)، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال القوة السادسة. تحليل من القوى الخمس الأخرى.

• صعوبة تقييم القوة السادسة: قد يكون قياس تأثير القوة السادسة، والذي غالبًا ما يتضمن عوامل مجتمعية أو حكومية أو قانونية أوسع، أكثر صعوبة من تقييم القوى الخمس الأصلية.

قضايا قابلية التطبيق والملاءمة:

• غير قابل للتطبيق عالميًا: يمكن أن تختلف أهمية وتأثير القوة السادسة بشكل كبير عبر الصناعات والأسواق المختلفة، مما يجعل نموذج أقل قابلية للتطبيق عالميًا.

• شروط السوق الديناميكية: إنّ نموذج، مثل كتاب بورتر الأصلي، يمكن انتقاده لعدم معالجته بشكل مناسب لظروف السوق المتغيرة بسرعة والطبيعة الديناميكية للصناعات.

متطلبات الموارد والمهارات:

• يتطلب معرفة متعمقة: يتطلب التطبيق الفعال لنموذج القوى الستة معرفة صناعية متعمقة ومهارات تحليلية.

• موارد كثيفة: إجراء ستة قوة شاملة تحليل يمكن أن يتطلب وقتًا وموارد كبيرة، وهو ما قد لا يكون ممكنًا لجميع المنظمات.

ب. متى نستخدم نموذج القوى الستة:

السيناريوهات المناسبة:

• تحليل الصناعة المتعمق: مفيدة بشكل خاص لصناعة شاملة تحليل عند دخول سوق جديد أو التفكير في إطلاق منتج جديد.

• تخطيط استراتيجي: يمكن أن تكون فعالة للتخطيط الاستراتيجي في الصناعات التي تكون فيها القوة السادسة (مثل السياسات الحكومية والمنتجات/الخدمات التكميلية) مؤثرة بشكل خاص.

التطبيق الاستراتيجي:

• فهم المشهد التنافسي: يساعد الشركات على فهم المشهد التنافسي الأوسع، بما في ذلك العوامل التي تتجاوز المنافسة المباشرة في الصناعة.

• تحليل تأثير السياسة: مفيد لتحليل تأثير السياسات الحكومية أو اللوائح أو التغيرات المجتمعية على الصناعة.

ت. كيفية استخدام نموذج القوى الستة:

تنفيذ الإطار:

1. تحليل القوى الخمس التقليدية: إجراء معيار تحليل القوى الخمس لبورتر - التهديد بالوافدين الجدد، والتهديد بالبدائل، والقدرة التفاوضية للعملاء، والقدرة التفاوضية للموردين، والتنافس في الصناعة.

2. تحديد وتحليل القوة السادسة: تحديد القوة السادسة ذات الصلة بالصناعة (مثل الحكومة والمنتجات/الخدمات التكميلية) وتحليل تأثيرها.

3. التحليل المتكامل: دمج النتائج من القوة السادسة تحليل مع القوى الخمس التقليدية للحصول على فهم شامل لديناميات الصناعة.

أفضل الممارسات:7

• نهج متوازن: ضمان اتباع نهج متوازن حيث يتم إعطاء أهمية متساوية لجميع القوى.

• المراقبة المستمرة: قم بتحديث بانتظام تحليل لتعكس التغيرات في الصناعة وظروف السوق.

• التكيف السياقي: تكييف نموذج لتناسب السياق المحدد والفروق الدقيقة في الصناعة التي يتم تحليلها.

ث. ما يمكن توقعه من تنفيذ نموذج القوى الستة:

تنفيذ الإطار:

1. تحليل القوى الخمس التقليدية: إجراء معيار تحليل القوى الخمس لبورتر - التهديد بالوافدين الجدد، والتهديد بالبدائل، والقدرة التفاوضية للعملاء، والقدرة التفاوضية للموردين، والتنافس في الصناعة.
2. تحديد وتحليل القوة السادسة: تحديد القوة السادسة ذات الصلة بالصناعة (مثل الحكومة والمنتجات/الخدمات التكميلية) وتحليل تأثيرها.
3. التحليل المتكامل: دمج النتائج من القوة السادسة تحليل مع القوى الخمس التقليدية للحصول على فهم شامل لديناميات الصناعة.

أفضل الممارسات:

- نهج متوازن: ضمان اتباع نهج متوازن حيث يتم إعطاء أهمية متساوية لجميع القوى.
- المراقبة المستمرة: قم بتحديث بانتظام تحليل لتعكس التغيرات في الصناعة وظروف السوق.
- التكيف السياقي: تكييف نموذج لتناسب السياق المحدد والفروق الدقيقة في الصناعة التي يتم تحليلها.

ما يمكن توقعه من تنفيذ نموذج القوى الستة

رؤى استراتيجية محسنة:

- منظور أوسع: يوفر رؤية أكثر شمولاً للصناعة والبيئة التنافسية.
- فهم أعمق للعوامل الخارجية: يقدم رؤى أعمق حول تأثير العوامل الخارجية، مثل السياسات الحكومية أو المنتجات/الخدمات التكميلية، على الصناعة.

الاعتبارات في التطبيق:

- التعقيد في التحليل: كن مستعدًا لحالة أكثر تعقيدًا وربما تستغرق وقتًا طويلاً تحليل .
- الحاجة إلى الخبرة: قد يتطلب التطبيق الفعال خبرة صناعية وفهمًا عميقًا لمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

باختصار، يتوسع نموذج القوى الستة على نموذج القوى الخمس لبورتر عن طريق إضافة عنصر إضافي، والذي يمكن أن يوفر رؤية أكثر شمولاً للبيئة التنافسية.

يعد هذا البعد الإضافي مفيدًا بشكل خاص في الصناعات التي تلعب فيها العوامل الخارجية مثل اللوائح الحكومية أو التغييرات الاجتماعية أو المنتجات والخدمات التكميلية دورًا مهمًا.

ومع ذلك، فإن تطبيقه يتطلب دراسة متأنية للحفاظ على التوازن وتجنب الإفراط في التعقيد.

إنّ نموذج يكون أكثر فعالية عند استخدامه مع فهم شامل للصناعة وعند تحديثه بانتظام ليعكس ديناميكيات السوق المتغيرة.

إنها أداة قيمة للشركات التي تسعى إلى الحصول على رؤى أعمق حول المشهد التنافسي لديها ولإرشاد عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

ج. *تحليل* pestel

زحليل PESTEL هو إطار تحليلي يستخدم لدراسة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على مؤسسة أو مشروع. يساعد هذا التحليل الشركات ورواد الأعمال على فهم البيئة العامة التي يعملون فيها واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة. يتكون التحليل من ستة عوامل رئيسية:

1. العوامل السياسية (**Political**)

السياسات الحكومية

الاستقرار السياسي

الضرائب والتشريعات

العلاقات الدولية

القوانين المرتبطة بالعمل

2. العوامل الاقتصادية (**Economic**)

معدلات التضخم والبطالة

النمو الاقتصادي

سعر الصرف

أسعار الفائدة

مستوى الدخل والقدرة الشرائية

3. العوامل الاجتماعية (**Social**)
العادات والتقاليد
التركيبة السكانية
مستوى التعليم
نمط الحياة والقيم الاجتماعية
اتجاهات المستهلكين
4. العوامل التكنولوجية (**Technological**)
التقدم التكنولوجي
الابتكار والبحث والتطوير
استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة
الأتمتة والذكاء الاصطناعي
5. العوامل البيئية (**Environmental**)
التغير المناخي
القوانين البيئية
الممارسات المستدامة
التأثير البيئي للمنتجات والخدمات
6. العوامل القانونية (**Legal**)
قوانين العمل
حقوق الملكية الفكرية
قوانين حماية المستهلك
القوانين المتعلقة بالمنافسة

أهمية تحليل **PESTEL**

يساعد في تحديد المخاطر والفرص.
يمكن الشركات من التكيف مع التغيرات الخارجية.
يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
يمنح رؤية شاملة عن البيئة التي يعمل فيها المشروع.