

# أثر استخدام تحليل SWOT لترشيد التكاليف في المنشآت المصرية في ظل تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية

## The impact of using SWOT analysis to rationalize costs in Egyptian facilities in light of the repercussions of the Russian-Ukrainian war

ا.م.د.مدحت محمد على فرجات  
كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة الأفروآسيوية

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7768872> HjMS-VOL2023.CID:037022

### ملخص البحث:

يهتم البحث بترشيد تكلفة الإنتاج من خلال استخدام تحليل SWOT بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنشآت في مصر، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات والتداعيات الناشئة عن الحرب الروسية الأوكرانية التي أضرت بالمنشآت المصرية فارتفعت تكاليف الإنتاج، نظراً لتداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على أسعار المواد الخام، حيث تضاعفت تكلفة الشحن والنولون البحري، وكذا زيادة أسعار مصادر الطاقة، كما تأثرت سلاسل التوريد، وأيضاً تعرضت بعض الواردات لعرقلة الوصول ومنها القمح -الذي يدخل كمادة خام في بعض الصناعات- وهو ما انعكس على أسعار المدخلات، وبالتالي أسعار المنتجات النهائية، لكل ما سبق من تداعيات تقوم الدراسة على استخدام تحليل SWOT بأركانه لترشيد التكاليف في المنشآت لمجابهة هذه التداعيات الناتجة عن الحرب الروسية الأوكرانية.

**الكلمات الإفتتاحية:** ترشيد التكاليف؛ الحرب الأوكرانية؛ تكاليف الإنتاج؛ تداعيات؛ SWOT.

### Abstract:

The research is concerned with rationalizing the cost of production through the use of SWOT analysis by analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the facilities in Egypt, by analyzing the internal and external environment to face the challenges and repercussions arising from the Russian-Ukrainian war, which damaged the Egyptian facilities and increased production costs, due to the repercussions of the Russian-Ukrainian war On the prices of raw materials, as the cost of shipping freight (ship freight fees) doubled, as well as the increase in the prices of energy sources, and supply chains were affected. Also, some imports were impeded, including wheat, which is used as a raw material in some industries; this was reflected in the prices of inputs, and therefore the prices of final products. For all of the aforementioned repercussions, the study is based on the use of SWAT analysis with its components to rationalize costs in the facilities to confront these repercussions resulting from the Russian-Ukrainian war.

**Keywords:** Cost Rationalization; Ukraine War; Production Costs; Fallout; swot

## المقدمة:

أظهرت أحدث البيانات والمعلومات المتعلقة بحركة الشحن في العالم أن القطاع يواجه مشكلة جديدة، وهي تكديس البضائع وحاويات النقل في المخازن التي أصبحت شبه ممتلئة، وهو ما يُشكل أزمة جديدة لهذا القطاع الذي يعاني أصلاً من مخاوف الركود الاقتصادي والظروف الجديدة التي يمر بها العالم.

وكذا مصادر الطاقة حيث أصبح النفط والغاز يُورقان اقتصادات العالم بشكل كبير؛ وذلك بعد موافقة الاتحاد الأوروبي على فرض حظر تدريجي على صادرات النفط الروسية المتجهة إلى القارة الأوروبية، مما أدى إلى تذبذب أسعار النفط بشكل كبير كما هو الحال بالنسبة لأسعار الغاز الطبيعي الذي تتسابق دول العالم عليه وبالأخص دول القارة الأوروبية، مع اقتراب فصل الشتاء وهذا بدوره انعكس على المنشآت في مصر.

وتأثرت أيضاً سلاسل التوريد حيث لم تُعد عبارة "سلاسل التوريد العالمية" أمراً غامضاً بعد أن شعر الجميع بدورها في ارتفاع الأسعار الذي مس كل منشأة، فقد تأثرت مصر نتيجة عرقلة الواردات القادمة إليها عبر البحر الأسود، ومن هذه الواردات القمح الذي يدخل في بعض الصناعات، فمصر هي أكبر دولة مستوردة للقمح في العالم، حيث يبلغ حجم واردتها ١٢ إلى ١٣ مليون طن سنوياً ويزداد اعتماد البلاد على الواردات حتى تتمكن من تلبية الاحتياجات الغذائية للمصريين.

وقد قام المتخصصون بالدعوة لإنشاء تحالفات إقليمية للوقاية من تحكم السلاسل العالمية في أسعار البضائع ونقلها، والتي كان لها أثر عظيم على أنشطة المنشآت المصرية وأهدافها وسياساتها، لكل ما سبق من تداعيات تقوم الدراسة على استخدام تحليل SWOT بأركانه لترشيد التكاليف في المنشآت لمجابهة هذه التداعيات الناتجة عن الحرب الروسية الأوكرانية.

## إشكالية البحث:

كان من تداعيات الحرب وجود معلومات متعلقة بحركة الشحن في العالم، ومواجهة القطاع مشكلة جديدة وهي تكديس البضائع وحاويات النقل في المخازن مما يُشكل أزمة جديدة لهذا القطاع الذي يعاني أصلاً من مخاوف الركود الاقتصادي والظروف الجديدة التي يمر بها العالم، وكذلك مصادر الطاقة حيث أصبح النفط والغاز يمثلان مشكلة اقتصادية عالمياً لا سيما في ظل فرض حظر تدريجي على صادرات النفط الروسية المتجهة إلى القارة الأوروبية، فأدى ذلك إلى تذبذب أسعار النفط بشكل كبير كما هو الحال بالنسبة لأسعار الغاز الطبيعي وهذا بدوره انعكس على المنشآت في مصر، ومن هذا المنطلق جاء التساؤل الرئيسي للبحث وهو: هل هناك تداعيات للحرب الروسية الأوكرانية على تكاليف الإنتاج في المنشآت المصرية؟ ثم يأتي السؤال الثاني والذي بالوصول للإجابة عليه نكون توصلنا لحل إشكالية البحث وهو: ما هو دور التحليل الرباعي SWOT بعناصره الأربعة في ترشيد التكلفة؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة أكاديمياً بتسليط الضوء على تحليل SWOT والاستفادة منه في عملية ترشيد تكلفة الإنتاج في المنشآت في مصر، وتظهر الأهمية التطبيقية في الدراسة الميدانية التي يمكن من خلالها تعميم النتائج على كافة المنشآت المشابهة.

## أهداف الدراسة:

نسعى الدراسة لتحقيق عدة أهداف منها:

1. معرفة تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية الاقتصادية وأثرها على تكاليف الإنتاج.
2. ترشيد تكلفة المنتج في المنشآت من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في هذه المنشآت لمساعدة إدارتها في قراراتها الاستراتيجية المستقبلية.

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بقدر الحاجة إليه من خلال البحوث والكتب والمراجع والرسائل، والمنهج الاستقرائي لإجراء الدراسة الميدانية على عينة الدراسة للوصول للنتائج التي يمكن تعميمها.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في اختيار العينة من بين المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم بمحافظة الإسكندرية.

## الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيري هذه الدراسة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات (SWOT).

المجموعة الثانية: الدراسات السابقة التي تناولت ترشيد تكلفة المنتج.

ويمكن تناول هذه المجموعتين على النحو التالي:

1- المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT)، ومن

أهمها:

أ. دراسة (Vonk, et al., 2007) A SWOT Analysis of Planning Support Systems. Environment & Planning تحليل

(SWOT) الأنظمة دعم التخطيط: البيئة والتخطيط: تهدف الدراسة إلى تحليل نظم الحاسب الآلي المرتبطة بدعم

التخطيط والإسهام في الفهم العميق الجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشآت، وكذلك الفرص والتهديدات

في بيئتها الخارجية، وتمثلت محاور الدراسة في دراسة عملية التخطيط والأساليب والأدوات المستخدمة في عملية

التخطيط والنظم الإلكترونية الداعمة لذلك، وانتهت الدراسة إلى أن من يقومون بعملية التخطيط يفضلون الاعتماد على الحاسب الآلي لإنجاز المهام المعقدة المرتبطة بعملية التخطيط، كما أشارت إلى إمكانية تطوير نظم الحاسب الداعمة للتخطيط من خلال تبادل المعلومات بين المخططين ومطوري النظم.

**ب. دراسة (Helms, et., al., 2010) Exploring SWOT Analysis - Where Are We Now**? استكشاف تحليل SWOT  
أين نحن الآن؟ تهدف الدراسة إلى دراسة استخدام أداة الإدارة الاستراتيجية تحليل (SWOT) والآراء المؤيدة والمعارضة لها، وتمثلت محاور الدراسة في مراجعة التقارير والأبحاث التي تناولت تحليل (SWOT) في المجالات العلمية، وانتهت الدراسة إلى أن أكثر نقطة ضعف لتحليل (SWOT) هو أن البيئة في حالة تغير مستمر، وتتغير معها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأن هناك حاجة للمسح البيئي على أساس منتظم لتحديث تحليل (SWOT).

**ج. دراسة (Carisen & Anderson 2011) Strategic SWOT Analysis of Public, Private And Not-For-Profit Festival**  
Organizations, Festival Management، التحليل الاستراتيجي SWOT لشركات إدارة المهرجانات العامة والخاصة وغير الهادفة للربح، وتهدف الدراسة إلى تحليل التوجه الاستراتيجي للمنشآت العامة والخاصة وغير الهادفة للربح العاملة في مجال تنظيم المهرجانات، وبصفة خاصة ما يتصل بأصحاب المصالح والتمويل والتسويق واستراتيجيات الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة، وتمثلت محاور الدراسة في توظيف البيانات من دراسة أربع مهرجانات أقيمت في أربع دول لمعرفة كيف يمكن اعتماد نهج استراتيجي من قبل مديري المهرجان في القطاعين العام والخاص والقطاعات غير هادفة للربح، والقضايا الاستراتيجية التي تواجه كل المهرجانات والإدارة المالية، وانتهت الدراسة إلى أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنشآت جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنشآت الخاصة غير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية، وكذلك مواطن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أما المنشآت العامة فهي الأكثر اعتماداً على أصحاب المصالح الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنشآت.

**د. دراسة (صنكور، ٢٠١٥) بعنوان: التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين التوقعات المستقبلية لأسعار النفط الخام العراقي باستعمال تحليل SWOT**، وتهدف الدراسة إلى إيجاد آلية ملائمة يمكن من خلالها تحسين التوقعات المستقبلية لأسعار النفط العراقي وانعكاسها في عملية اتخاذ القرارات التسعيرية المناسبة عن طريق استخدام أدوات التدقيق الاستراتيجي، والإفادة من نتائج التدقيق الاستراتيجي على المدى الطويل مع إجراء بعض المتغيرات ذات الأمد القصير في حالة حدوثها مدى تأثير هذه المتغيرات على أعمال الشركة المستقبلية، وتمثلت محاور الدراسة في التدقيق الاستراتيجي وأسعار النفط والعوامل المؤثرة فيها ومدى ملائمة التدقيق الاستراتيجي لتوقع أسعار النفط الخام، وانتهت الدراسة إلى أن أدوات التحليل الاستراتيجي على وجه العموم تُعد من الأدوات الضرورية لإدارة المنشآت، ومنها أداة تحليل SWOT على وجه الخصوص، كونها توفر المؤشرات الموضوعية المؤثرة على أسعار النفط الخام لتحديد ومعالجة نقاط الضعف للعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها لتكون أرضية لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات المتوقعة.

٥. **دراسة (الحوشى، 2022) بعنوان** تطوير تخصص أصول التربية فى ضوء نموذج التحليل الرباعى نظرة مستقبلية وهدفت الدراسة إلى تطوير تخصص أصول التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وتناولت الدراسة الواقع وتحليله للبحوث التربوية فى أصول التربية من خلال التحليل الرباعى، وطرحت الباحثة رؤية مستقبلية لتطوير تخصص أصول التربية.

#### **التعليق على المجموعة الأولى من الدراسات السابقة:**

يرى الباحث أن هذه المجموعة من الدراسات السابقة تعددت أهدافها ونتائجها ومجالات التطبيق فيها:

حيث تناولت دراسة (Vonk, et al, 2007) تحليل نظم الحاسب الآلى المرتبطة بدعم التخطيط والإسهام فى الفهم العميق لجوانب القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمنشآت، وكذلك الفرص والتهديدات فى بيئتها الخارجية من خلال تحليل SWOT، كما تناولت دراسة (Helms, et., al., 2010) أن أكبر نقطة ضعف لتحليل (SWOT) هو أن البيئة فى حالة تغير مستمر وتتغير معها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأن هنالك حاجة للمسح البيئى على أساس منتظم لتحديث تحليل (SWOT)، فى حين أكدت دراسة (Carisen & Anderson, 2011) أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنشآت فى جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنشآت الخاصة غير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية، وكذلك مواطن الفرص والتهديدات فى البيئة الخارجية، أما المنشآت العامة فهى الأكثر اعتماداً على أصحاب المصالح الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنشآت، كما تناولت دراسة (صنكور، ٢٠١٥) قدرة تحليل (SWOT) على توفير المؤشرات الموضوعية المؤثرة على أسعار النفط الخام لتحديد ومعالجة نقاط الضعف للعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة وتوسيعها لتكون أرضية لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات المتوقعة، أما دراسة (الحوشى 2022) فقد اهتمت بتطوير أصول التربية ووضع رؤية مستقبلية لها.

وعلى الرغم من الإسهامات القيمة التى قدمتها هذه المجموعة من الدراسات السابقة إلا أنها لم تتناول أثر استخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) فى ترشيد تكلفة المنتج فى المنشآت ومن ثم تبقى الفجوة البحثية قائمة.

#### **2- المجموعة الثانية الدراسات السابقة التى تناولت ترشيد تكلفة المنتج ومن أهمها:**

أ. **دراسة (الكعبي، ٢٠٠٩) بعنوان:** تخفيض التكاليف باستخدام أسلوب التحليل الشبكي، وتهدف الدراسة إلى استخدام أسلوب التحليل الشبكي فى القطاع النفطى عن طرق تطبيقه على أحد مشاريع شركة المشاريع النفطية، وبيان الفوائد المتوخاة منه التى تؤدى إلى ترشيد تكاليف المشروع، وتمثلت محاور الدراسة فى محاسبة التكاليف ودور المخططات الشبكية فى تخفيض التكاليف فى صناعة استخراج النفط، وانتهت الدراسة إلى إعداد نموذج التحليل الشبكي للتعرف على زمن إنجاز المشروع وتحديد العلاقات المترابطة بالأنشطة الحرجة لغرض ترشيد وقت إنجاز المشروع وكلفته لأحكام الرقابة على الزمن اللازم لإنجاز أنشطة المشروع أولاً بأول؛ مما يوازن الزمن الفعلى مع الزمن المقدر إضافةً إلى استخدام طريقة (المسار الحرج) فى تخطيط المشروع يساعد الإدارة فى تحقيق الرقابة على تكاليف المشروع ثم تنفيذها بأقل تكلفة ممكنة التى تتناسب مع الزمن الأمثل للتنفيذ.

ب. دراسة (الزركاني، ٢٠١٣) بعنوان: دور التكاليف المعيارية والكلف المستهدفة في تخفيض التكاليف، وتهدف الدراسة إلى بيان المرتكزات المعرفية للتكلفة المعيارية والتكلفة المستهدفة ودورها في ترشيد التكاليف والتوافق بين الأساليب المتبعة لتحقيقها، وتمثلت محاور الدراسة في التكاليف المعيارية والتكلفة المستهدفة في ترشيد التكاليف، وانتهت الدراسة إلى ضرورة استعمال التكاليف المعيارية والتكلفة المستهدفة لكي تستطيع الشركة المنافسة البقاء وأن عملية التوافق بين الأساليب المتبعة في تحقيقها تؤدي لترشيد التكاليف.

ت. دراسة (Nita,2014) بعنوان Integrated cost management in supply chain إدارة التكاليف المتكاملة في سلسلة التوريد، وتهدف الدراسة إلى احتساب مؤشر أداء الموردين خلال سلسلة التوريد، وتمثلت محاور الدراسة في إدارة التكلفة في سلسلة التوريد والتكلفة الإجمالية للملكية والتكلفة على أساس النشاط، وانتهت الدراسة إلى ضرورة تكامل كل من التكلفة الإجمالية للملكية والتكلفة على النشاط بهدف حساب مؤشر أداء الموردين مما يساهم في ترشيد التكاليف خلال سلسلة التوريد.

ث. دراسة (Liu,2015) بعنوان: Research on Strategic Cost Management in Modern Enterprises البحث عن إدارة التكلفة الاستراتيجية في المنشآت الحديثة، وتهدف الدراسة إلى مناقشة مشاكل إدارة التكاليف وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها في المنشآت الحديثة، وتمثلت محاور الدراسة في إدارة التكاليف الإستراتيجية بدءاً من المفهوم وصولاً لحل المشاكل والتحديات، وانتهت الدراسة إلى ضرورة التحسين المستمر في إدارة التكاليف الاستراتيجية بهدف تحقيق ما هو مطلوب منها وضمان قدرة المنشآت على المنافسة وتحقيق الأرباح.

#### التعليق على المجموعة الثانية من الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن هذه المجموعة من الدراسات قد ركزت على تخفيض التكاليف الإنتاجية باستخدام أساليب عدة، فقد تناولت دراسة (الكعبى، 2009) التحليل الشبكي، بينما استخدم (الزركاني، 2013) في دراسته التكاليف المعيارية والتكلفة المستهدفة، ولكن استخدمت دراسة (Nita, 2014) التكامل بين التكلفة الإجمالية للملكية والتكلفة على أساس النشاط في حين ركزت دراسة (Lui, 2015) على التحسين المستمر والتطوير في عمليات إدارة التكاليف الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن هذه الدراسات انصب اهتمامها على تخفيض التكاليف لكنها لم تستخدم أسلوب التحليل الرباعي، ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لذا تظل الفجوة البحثية موجودة، وهو ما ذهب به الباحث بأن أسلوب (SWOT) هو الأسلوب الذي يراه الباحث أسلوباً مناسباً لتخفيض التكاليف الإنتاجية التي ارتفعت نتيجة أحداث الحرب الروسية الأوكرانية.

#### خطة الدراسة:

يتناول الباحث بحثه في مبحثين هما:

المبحث الأول: تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على التكاليف وفلسفة ترشيدها.

المبحث الثاني: تحليل SWOT وأثره على ترشيد التكاليف.

## المبحث الأول

### تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على التكاليف وفلسفة ترشيدها

لقد تعددت المجاهيل في معادلة الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة نتيجة الحرب الروسية الأوكرانية، التي تجسدت أبرز تداعياتها في صورة موجات تضخمية عنيفة ضربت معظم دول العالم، فضلاً عن حدوث أزمة غذائية بسبب نقص واردات القمح والمحاصيل الغذائية التي تستوردها معظم دول المنطقة من أوكرانيا، هذا بالتوازي مع ارتفاع أسعار الطاقة بشكل كبير، مما أدى لأزمة في سلاسل التوريد نتج عنه ارتفاع الأسعار بشكل كبير، وهذا أثر بدوره على أنشطة الشركات الناشئة بالمنطقة التي تنافس الشركات الكبرى في الأسعار لجذب العملاء وتقديم أسعار تنافسية، هذا كله إضافةً لنقص العملات الأجنبية لضعف الصادرات، مع ارتفاع أسعار مصادر الطاقة عمل كل ذلك على تخوف المستثمرين وصناديق رأس المال من التوسع في الأنشطة الاستثمارية، وهذا بعكس الدول التي استفادت من زيادة أسعار الطاقة فاستغلت هذه الزيادات لدعم رواد الأعمال وشركاتهم بتدشين المزيد من البرامج التمويلية والتدريبية لأصحاب المنشآت الناشئة، ويمكن توضيح تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية كما يلي:

### تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على التكاليف:

لقد كان من تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية الارتفاع الكبير في التكاليف والذي نوضحه كما يلي:

- 1- ارتفاع تكاليف النقل واضطراب سلاسل الإمداد: فمع الحرب الروسية الأوكرانية اتضح التضخم في أسعار النقل في الشحن البحري للحاويات، حيث زاد العام الماضي مؤشر شحن الحاويات الذي يعكس تكلفة نقل البضائع عبر خطوط الشحن، وكذلك ارتفعت تكاليف الشحن الجوي، وهذا مرده لارتفاع أسعار النفط، كما زاد حالياً من تكاليف النقل البري ومنها نقل البضائع بالسكك الحديدية، فقد مثلت الحرب صدمته الكبرى لا سيما بعدما انكشفت صعوبة المضي قدماً في مشروع طريق الحرير التي تبنته الصين كمشروع دولي عظيم.
- 2- تضخم تكاليف الإنتاج: لقد زادت تكاليف الإنتاج وذلك للزيادة في أسعار منتجات الطاقة، حيث ارتفعت أسعار النفط بداية من عام 2021 وشهدت ارتفاعات وتقلبات أكثر حدة مع اندلاع الحرب الروسية الأوكرانية، وزاد القلق لدى وكالة الطاقة الدولية فدعت الوكالة الدولية للطاقة لنشر خطة طوارئ لاتخاذ عشرة إجراءات لخفض الطلب العالمي على النفط لتقليل مخاطر حدوث النقص الحاد، وأصبح الوضع يهدد مشتقات النفط وبدائله وإمدادات الغاز الطبيعي على وجه الخصوص، حيث الاعتماد بشكل كبير على الإنتاج الروسي، وبكل هذا فقد حدث التضخم في تكاليف الإنتاج (Anne Kerriou,2022).
- 3- ارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائية: بالإضافة لتضخم أسعار منتجات الطاقة وتقلباتها ارتفعت أسعار المواد الخام الصناعية بشكل حاد بالتزامن مع ارتفاع أسعار المواد المعدنية وأسعار المعادن الحديدية وغير الحديدية، وذلك وفقاً لتقرير المعهد القومي للدراسات الإحصائية والاقتصادية في فرنسا (Insee.Fr,2022) كما زادت أسعار المنتجات الزراعية والسلع الغذائية المستوردة في فبراير 2022، خاصةً أن روسيا وأوكرانيا تمتلكان 53% من التجارة العالمية لزيت عباد الشمس والبذور، 27% للقمح، 23% للشعير، 14% للذرة، وذلك وفق

تقرير منظمة "الأونكتاد"(Unctad.Or,2022)، وقد أعلنت المفوضية الأوروبية أنه من المتوقع ارتفاع معدل التضخم في منطقة اليورو عن ذي قبل، وبالفعل بلغ التضخم السنوي معدله في منطقة اليورو 7% في مارس 2022، أما في الولايات المتحدة فقد بلغ 8.5% في مارس 2022، هذا إضافة لارتفاع تكاليف الأجور مما يؤثر بدوره على تكاليف الإنتاج.

**4- ضعف سلاسل التوريد في معظم القطاعات:** لم تستعد سلاسل التوريد بعد مستويات السيولة التشغيلية، بينما تتناقص سفن الحاويات في الموانئ، وقد انعكست فترات التوقف على تراكم الطلب وارتفاع تكاليف التشغيل، كذلك بالنسبة لشركات الشحن فقد ازدادت صعوبة إدارة الوضع مع احتمالات التوقف والإغلاق وعدم انتظام العملية الإنتاجية، وعلى الرغم من كون أوكرانيا وروسيا ليستا من المصادر الرئيسية لإنتاج السلع المصنعة، لكن الحرب تشكل تهديداً لحركة الملاحة والنقل في الطرق البحرية والجوية والبرية (Theconversation.com,2022).

ومما لا شك فيه فإن كل التغيرات السابقة من ارتفاع تكاليف النقل، وتضخم تكاليف الإنتاج وارتفاع أسعار مصادر الطاقة، وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائية، واضطراب سلاسل الإمداد و ضعف سلاسل التوريد في معظم القطاعات تمثل عوامل لها أثارها السلبية على ارتفاع تكاليف الإنتاج بالدول المستوردة مثل مصر، لا سيما أننا نستورد نسبة عالية من المواد الخام الصناعية، وهذا يستوجب بدوره البحث عن إمكانية لترشيد تكاليف الإنتاج، لذا تقدم الباحث بهذا البحث سعياً لترشيد تكاليف الإنتاج، وهو ما سيوضحه من خلال فلسفة الترشيح باستخدام التحليل الرباعي الاستراتيجي SWOT كأحد الأساليب لترشيح تكلفة الناتج.

### ترشيح تكاليف الإنتاج:

لقد استحوذ فكر ترشيح التكاليف على الفكر المحاسبي بشكل كبير للوصول لنظم ومنهجيات أكثر دقة تساهم في ترشيح تكاليف الإنتاج في المنشآت بشكل فعلى بما لا يؤثر على جودة الإنتاج، ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى طويل الأجل، كما أنه هناك دوافع وأسباب تدفع المنشآت لاستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات لترشيح التكاليف للمنتجات والخدمات منها:

- 1- مواجهة مشكلة انخفاض الأسعار، يمكن القيام بذلك من خلال البحث عن إمكانية تحقيق وفورات في التكاليف التي تتحملها المنشأة مثل تكاليف الأجور، المواد، التكاليف الصناعية غير المباشرة.
- 2- بساطة فلسفة ترشيح التكاليف مقارنةً بزيادة الإيرادات.
- 3- وجود قاعدة من التكاليف الثابتة لدى المنشأة مثل الإيجارات، وقد تتحمل المنشأة بعض التكاليف الثابتة الاستثنائية بسبب مثلاً استخدام مستويات مرتفعة من التشغيل الألى، أو استخدام قدر عالي من المعدات.
- 4- الحد من التكاليف المتزايدة التي لا يمكن تحديدها إلا في الأجل الطويل (الجوشى، 2019، ص:59:57).

### إدارة التكلفة في المنشأة:

تتمثل الأبعاد الأساسية لمفهوم ترشيح التكلفة فيما يلي:

1. إن ترشيد التكلفة يعنى متابعة الأنشطة من أول مرحلة التخطيط والتصميم للسلعة أو الخدمة ثم مرحلة الإنتاج أو التقديم للخدمة وصولاً لمرحلة ما بعد البيع أو أداء الخدمة، حيث أن النسبة الأكبر من تكاليف المنتج أو الخدمة يحدد عادة في مرحلة التخطيط، والوصول لتحقيق أقل تكلفة ممكنة في لحظة معينة لا يعنى تحقيق هدف خفض التكلفة، ولكن يعنى بدايةً مرحلة جديدة من مراحل البحث المستمر عن اختراق تلك التكلفة وترشيدها كلما أمكن ذلك، مما يحقق هدف استراتيجي هام وهو التحسين المستمر.
2. يجب أن نركز على مسببات حدوث التكلفة حينما نرشد التكلفة، لأن الترشيح لا يقتصر على مجالات الأنشطة الإنتاجية والعمليات الداخلية بل يمتد إلى أنشطة أخرى مثل خدمات ما بعد البيع.
3. الترشيح الحقيقي للتكلفة يجب أن يكون هدفاً استراتيجياً في الأجلين القصير والطويل، وبالتالي فإن الترشيح للتكلفة كهدف استراتيجي يمثل الوسيلة الأكثر فعالية في مواجهة البيئة التنافسية التي تواجه كافة المنشآت، كما أن الترشيح الحقيقي للتكلفة والمحقق للدعم المنشود للقدرة التنافسية لتلك المنشآت يجب أن يقوم على فلسفة الترشيح الإيجابي، الذي يعنى المحافظة على مستويات ومعايير الجودة مع استبعاد مواطن الإسراف والأنشطة التي لا تحقق قيمة للمنتج.

### إدارة التكلفة (المفهوم، الأهداف):

يُعد جزء من نظام معلومات الإدارة ونظام رقابة الإدارة بأنه هيكل وتنظيم وتوصيل البيانات للمدراء لعمل إجراءات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء (Micheal, 2003, p43)، كما تم تعريفها على أنها مجموعة من الطرق والأساليب اللازمة لرقابة وتحسين أنشطة وعمليات المنشأة، مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية والمستقبلية (إبراهيم، 2002، ص144).

ويشير مفهوم إدارة التكلفة إلى حُسن توجيه الموارد المتاحة بما يحقق الإنتاج بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين من خلال الأتى:

1. تخطيط التكلفة قبل البدء في الإنتاج، بحيث يبدأ توجيه التكلفة إلى المراحل الأولية لتصميم المنتج.
2. يمكن لنظام إدارة التكلفة أن يوفر معلومات عن أداء المنتج أو الخدمة خلال دورة حياة المنتج، فبدون هذه المعلومات ليس للمديرون أساس لنقل التكاليف من إحدى المراحل خلال دورة حياة المنتج إلى تكاليف وربحية مراحل أخرى خلال دورة حياة المنتج (عبد الرحمن، 2003، ص66).
3. رقابة التكلفة قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج لتحقيق التكاليف المستهدفة (منصور، 2005، ص33).

وتُعرف إدارة التكلفة من وجهة نظر الباحث على أنها عبارة عن: مجموعة من الأساليب والطرق التي تؤدي لترشيح تكاليف المنتجات، وتعظيم ربحيتها في ضوء الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة وظروف البيئة الخارجية لها، مما يدعم مركزها التنافسي أمام باقي المنشآت.

### أهداف إدارة التكلفة:

تتمثل أهداف إدارة التكلفة فيما يلي: -

- 1- **تخطيط التكلفة:** أي التنبؤ بالتكلفة قبل البدء في الإنتاج، وذلك بتحليل الأنشطة والعمليات اللازمة من بداية التصميم الأولى حتى مرحلة ما بعد البيع في ضوء الإمكانيات الداخلية المتاحة، وقدرات المنافسين وخصائص البيئة الخارجية (عبد الرحمن، 2003، ص75-77).
- 2- **قياس التكلفة:** بمعنى تحقيق المستوى الملائم من دقة القياس بشكل يشمل كل مراحل دورة حياة المنتج، وتحديد أداء الخدمات والمنتجات خلال دورة حياة المنتج.
- 3- **ترشيد التكلفة:** أي البحث عن أساليب وبدائل الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد، مما يقلل من مجالات الإسراف، وتطوير تكاليف المنتجات من خلال استخدام مسببات التكلفة.
- 4- **رقابة التكلفة:** هي متابعة التكلفة وضبطها في منابعها خلال دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى أن نطاق الرقابة يتسع ليشمل الرقابة السابقة على الأداء والرقابة أثناء الإنتاج والرقابة اللاحقة للأداء.
- 5- **ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية:** أي توفير المعلومات الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية، والسماح بتتبع الاستراتيجية التنظيمية المختلفة.

#### أساليب إدارة التكلفة:

هي الوسيلة الأكثر فعالية في مواجهة البيئة التنافسية الحديثة، ولكن مع تغير هذه الخصائص بفعل ما استجد من متغيرات بيئية حديثة تحولت المنافسة من منافسة محدودة إلى منافسة شرسة، وتحولت الأسواق من سوق البائع لسوق المشتري، بالإضافة للتطور التكنولوجي وتقلص دور العمل البشري في إدارة التكنولوجيا، وتميز المنتجات وقصر دورة حياتها ومرونة مواصفاتها لتحقيق ترشيد في التكلفة في المنشآت ببناء نموذج جديد لترشيد التكلفة يكون صالح للتطبيق في بيئة التصنيع الحديثة بما يمكن المنشأة من البقاء والقدرة على المنافسة المحتملة والمتوقعة، ويمكن تقسيم تقنيات ترشيد التكلفة لثلاث مجموعات هي:

- 1- **المجموعة الأولى:** هي الأساليب التي تستخدم لترشيد التكاليف في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج، ومن أهمها:
  - أ. تقنية أسلوب محاسبة التكلفة المستهدفة.
  - ب. تقنية أسلوب هندسة القيمة.
  - ج. تقنية أسلوب جداول التكلفة.
  - د. تقنية أسلوب إعادة الهندسة.
- 2- **المجموعة الثانية:** هي الأساليب والتقنيات المستخدمة لترشيد التكلفة التي تطبق في مرحلة الإنتاج ومنها:
  - أ. تقنية أسلوب التحسين المستمر.
  - ب. تقنية أسلوب المقييس المرجعية.
- 3- **المجموعة الثالثة:** هي الأساليب التي تستخدم لترشيد التكاليف بعد مرحلة الإنتاج، التي تهدف لقياس وتقييم الأداء، ومن أهمها:
  - أ. تقنية أسلوب المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط.
  - ب. تقنية أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

- ج. تقنية أسلوب الإنتاج فى الوقت المحدد.
- د. تقنية أسلوب بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

## المبحث الثاني

### تحليل SWOT وأثره على ترشيد التكاليف

يُعتبر تحليل SWOT من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي، حيث يعتبر من الأدوات المفيدة في المواقف المعقدة التي تتسم بطبيعة القرارات الإستراتيجية، ويساعد منشآت الأعمال بتحليل وتقييم لكافة العوامل الداخلية والخارجية، لذلك فإن تحليل SWOT يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منشآت الأعمال لتمكين إدارة تلك المنشآت من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصادياً وتكنولوجياً واجتماعياً وحضارياً تجعل المخاطرة قدراً تواجهه كافة المنشآت والأنشطة والفعاليات الاقتصادية حول العالم، وبذلك على إدارات تلك المنشآت التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل أنواع المخاطر، وصياغة الوسائل لتفاديها والوقاية منها، وسنقدم عرض للتحليل الاستراتيجي SWOT الذي يمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بتحليل SWOT من تعاريف وأهمية وأهداف واستراتيجيات التحليل SWOT، وفي الأخير سنحاول تبيان دور تحليل الاستراتيجي SWOT في ترشيد تكاليف المنشأة.

#### أولاً: مفهوم تحليل (SWOT)

يُعتبر أسلوب (SWOT) هو تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التي يكون لها تأثير مباشر على أدائها، والمتمثلة بالمكونات التنظيمية والتسويقية والإنتاجية وتقييم الأداء مما يساعد المنشأة في التركيز على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وعليه يمكن تعريف تحليل (SWOT) أنه: درجة التأثير المباشرة على أداء المنشأة وتكوينها التنظيمي والإنتاجي والتسويقي بما يساعد التركيز على نقاط القوة والضعف في بيئة المنشأة داخلياً، وكذلك الفرص والتهديدات لبيئة المنشأة خارجياً، وعرف (Nicole, 2005) تحليل (SWOT) بأنه: "عملية تحديد وتوضيح الفرص والتهديدات التي يمكن استثمارها في البيئة الخارجية للمنشأة ومواجهة التهديدات والمخاطر التي تنتج عن التغيرات فيها، فضلاً عن الاهتمام بتشخيص مواقع القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنشأة وتحديد انعكاساتها".

#### ثانياً: أهمية تحليل (SWOT)

يمكن حصر أهميته في محورين:

- 1- **المحور الأول:** يتمثل بتحليل البيئة الداخلية والمتمثلة بعوامل القوة والضعف التي تقع داخل المنشأة التي يكون لها تأثير مباشر على أنشطتها، مثل هيكل وأهداف وسياسات المنشأة، أي تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- 2- **المحور الثاني:** هو تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة باكتشاف وتحديد الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنشأة في بيئتها الخارجية.

## ثالثاً: أهداف تحليل (SWOT)

هناك العديد من الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق تحليل (SWOT) من أهم هذه أهداف ما يلي :

- 1- تحليل البيئة التنافسية.
- 2- تحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية (مهدي، 2004، ص70).
- 3- تطوير رؤية ورسالة منشآت الأعمال.
- 4- تطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية (الشمري، 2012، ص55).
- 5- التنفيذ والرقابة الاستراتيجية (عبيد، 2008، ص185).

## رابعاً: أثر تحليل (SWOT) على ترشيد التكلفة:

يتضح أثر تحليل (SWOT) لترشيد التكاليف في تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ويستلزم هذه التحليل التوفيق بين الظروف الداخلية والخارجية وتبدو خطواته كما يلي:

1. **تحديد نقاط القوة:** إن تمتع المنشأة بنقاط القوة يمكنها من استغلال الفرص المتاحة التي قد ينتج من تغيير الظروف البيئية، كما يمكنها من التغلب على التهديدات المحتملة أو الحد من أثارها.
2. **تحديد نقاط الضعف:** نقاط الضعف تعكس انخفاض الموارد والكفاءات ومقارنة بالمنافسين، مثل ضعف برامج البحوث والتطوير وضعف تسهيلات الإنتاج والتسويق مما تنعكس سلباً على أداء المنشأة.
3. **تحديد الفرص:** تأتي الفرص من البيئة الخارجية للمنشأة وهذا يعني إن الفرص لا تكون حقيقية إلا إذا توفرت لدى المنشأة الموارد والنظم والإمكانيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.
4. **تحديد التهديدات:** يقصد بالتهديدات العوائق أمام حاضر ومستقبل المنشأة، مثل على ارتفاع تكاليف المواد الخام المستخدمة في إنتاج معين أو أكثر من منتجات المنشأة نتيجة انخفاض الكمية المعروضة من المنتج، وقد يؤدي ذلك إلى ارتفاع سعر المنتجات التي تستخدم هذه المواد في إنتاجها، بحيث يؤدي ذلك إلى اتجاه المستهلكين لاستخدام منتجات بديلة مثال ذلك (تغيير أذواق وسلوك المستهلكين، التطور التكنولوجي) (عبد الله، 2001، ص35).

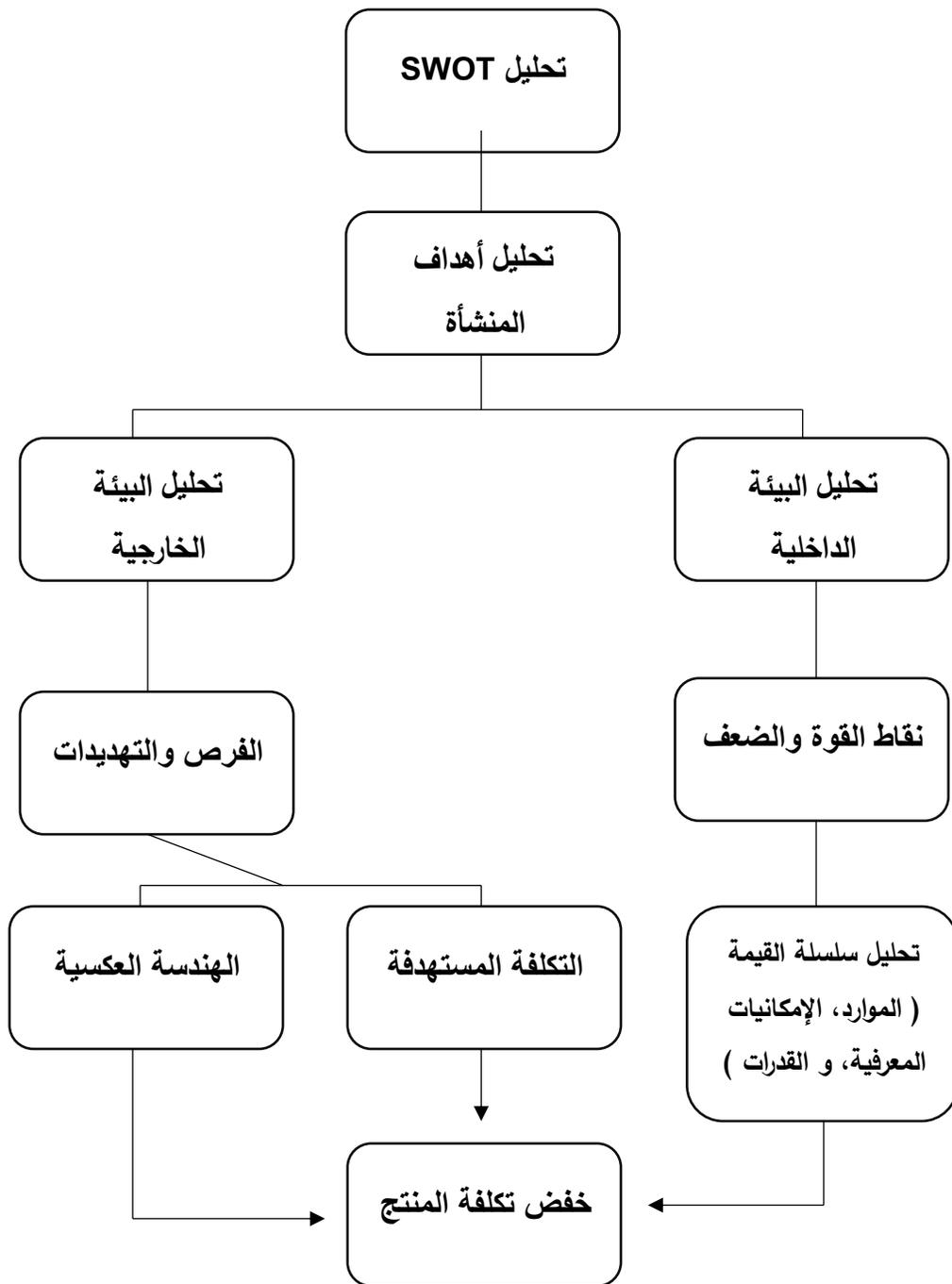
والغرض مما سبق هو تحديد موقع الوحدة الاقتصادية، وما هو المطلوب منها، وما هي خططها الاستراتيجية، ومن ثم تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم استخدام سلسلة القيمة لحل نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة بينما يمكن استخدام التكلفة المستهدفة والهندسة العكسية لتحديد الفرص واستغلالها ومواجهة التهديدات بما يساعد المنشأة على ترشيد التكلفة، ويمكن تلخيصه خلال الشكل رقم (1) استخدام تحليل SWOT في ترشيد تكلفة المنتج.

مما سبق يمكن تحديد وتوضيح قدرة المنشأة ومعرفة خططها الاستراتيجية وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للمنشأة والتهديدات التي تواجهها، وبالتالي إمكانية استخدام سلسلة القيمة لاستغلال نقاط القوة وحل

نقاط الضعف، وكذلك استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة والهندسة العكسية لتحديد الفرص، وإمكانية الاستفادة منها هو تبيان أثر تحليل SWOT في ترشيد التكاليف.

الشكل رقم (1)

استخدام تحليل SWOT في خفض تكلفة المنتج



كما يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنشأة من عدة جهات والمتمثلة بكل من (المنافسون، العملاء، الموردين، المنتجات البديلة) كما يلي:

1. تهديد المنافسين من انضمام أعضاء جدد إلى الصناعة يؤدي إلى تنافس مع المنشأة والتأثير على حصتها السوقية.
2. تهديد السلع والخدمات البديلة هو مصدر التنافس بين منشآت في الصناعة ما مع المنشآت التي تنتج سلع بديلة وهي السلع التي ليس لديها قدرة على الإحلال الكامل أو الجزئي بدل السلع الأصلية، وهي تسمى السلع المنافسة.
3. تؤثر قوة التفاوض مع الزبائن من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن الجودة الأفضل، أو خدمة أكثر فيكون الزبائن أقوى إذا حدث ما يلي:
  - أ- كمية الشراء كبيرة.
  - ب- توافر العديد من البائعين.
  - ج- مقدرة الزبائن على التواصل مع موردين الموردين.
4. القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير في الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو تقليل الخدمات المرافقة للمنتج ويتحقق ذلك عندما:
  - أ- سيطرة مجموعة قليلة من الموردين على تزويد المنشآت بالمواد اللازمة للصناعة.
  - ب- لا يتوفر البدلاء بسهولة.
  - ج- مقدرة الموردين على البيع لعملاء العملاء مباشرة مما يجعل منهم منافسين.

ويرى الباحث أنه لا بد من معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات ودعم نقاط القوة واستغلال الفرص، لكي يتم ذلك لا بد من اختيار أدوات وأساليب تسهم في معالجة الضعف ومواجهة التحديات، وتم اختيار سلسلة القيمة لمعركة نقاط الضعف الداخلية ومعركة التهديدات من خلال التكلفة المستهدفة والهندسة العكسية، وقام البحث باختيار سلسلة القيمة على معالجة نقاط الضعف الداخلية، وكذلك اختيار التكلفة المستهدفة والهندسة العكسية لمعالجة التهديدات.

#### خامساً: أدوات إدارة التكلفة الداعمة لتحليل SWOT في هذه الدراسة

يساعد تحليل سلسلة القيمة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تنويع المنتج أو الخدمة وتخفيض المنتج، ويحتاج المحاسبين والإداريين أن يعملوا جنباً إلى جنب مع المهندسين والمختصين بالإنتاج والتسويق والتوزيع والخدمات للتركيز على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تنتج من تحديد سلسلة القيمة، ونتيجة لهذا تستطيع المنشأة أن تقرر بشكل أفضل قنوات التوزيع والأسعار وتشكيل المنتجات وأسس البيع، كما أن قياس تكلفة الطاقة وتعظيم استغلال طاقة المنشأة هو أمر ضروري للحفاظ على اتساع ميزة تنافسية.

وما يميز تقنية التكلفة المستهدفة في إدارة التكلفة والسيطرة على الموارد أنها لا تتطلب الكثير من الإمكانيات بقدر ما تتطلب سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والمثابرة على تحقيق الهدف بروح الجماعة، حيث أن هنا سعر السوق في الغالب يمكن الحصول عليه بسهولة، وكذلك فإن توزيع الكلف على مراكزها لا يتطلب الكثير من العمليات المعقدة التي قد تمثل عائق دون تطبيقها، ولكنها في الوقت نفسه تتطلب العمل بروح الجماعة وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الإدارة

وكلاً من الموارد والزيون من جهة أخرى، كما أن توفر إمكانية فريدة للسيطرة على استخدام الموارد وتطوير الإنتاج من خلال إعادة النظر في أسلوب السيطرة بشكل عام وتحديث معايير الكفاءة بما يتلاءم مع البيئة المحيطة ويجعلها واقعية ومفيدة أكثر كونها تستخدم سعر السوق السائد كمعيار الكفاءة، ويستخدم لقياس كفاءة العاملين في إنتاج السلع أو الخدمة ويعد التحليل المفكك (الهندسة العكسية) مصدراً من مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية، إذا تمتلك العديد من الوحدات أقسام مستقلة لأغراض تحليل المنتجات المنافسة من ناحية اعتبارات تصميم المنتج والمواد الأولية المستعملة والتقنيات التي يستعملها المنافسون.

### الدراسة الميدانية:

### عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة مؤلف من منشآت صغيرة ومتوسطة، تم اختيار عينة غير عشوائية وذلك نتيجة لصعوبة الوصول لهذه المنشآت بسهولة حيث تم اختيار عشرون منشأة صغيرة ومتوسطة بمحافظة الإسكندرية.

### نتائج اختبار فروض الدراسة:

تم استخدام الانحدار المتعدد المدرج والبسيط لمعرفة الأثر بين المتغيرات المستقلة، وهي تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية من (ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائية وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد) على المتغير التابع (تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم).

والفرض الذي نصه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتداعيات الحرب الروسية الأوكرانية على تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم"، ويتم في هذه المرحلة تقدير قيم المعلمات والتي على أساسها يمكن تحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وذلك عن طريق نموذج الانحدار الخطي المتعدد المدرج والبسيط، وذلك لغرض قياس العلاقة الفعلية بين متغيرات ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على متغير التابع، وأيضاً معرفة أكثر المتغيرات المستقلة (X) تأثيراً على المتغير التابع (Y) وبعد اعتماد النماذج التي تعطي أعلى قوة تأثير تفسيرية من خلال اعتماد على قيمة التحديد  $(R^2)$  هو الناس يوضح نسبة تأثير متغيرات مستقلة على متغير التابع بالإضافة إلى معامل التغيير المصحح الذي يتم اعتمادها في النموذج البسيطة تم استخلاص نتائج التالية:

### نتائج تقدير وتحليل النموذج القياسي المستخدم المتعدد:

يتم فيها تحديد قوة التأثير بين المتغيرات تداعيات الحرب الروسية الأوكرانية (ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائي وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد) باعتبارها المتغيرات المستقلة (Independent) والمتغيرات التابعة وهي تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (Dependent).

- حيث رمزت للمتغيرات المستقلة (Independent) بالرمز (X).

- ورمزت للمتغيرات التابعة تكلفة المنتج في المنشآت الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (Dependent)

بالرمز (Y)، وذلك استناداً إلى العلاقة التالية =  $Y = F (X1, X2, X3, X4)$

## معامل الانحدار الخطي المتعدد للاستبيان:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المدرج لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة (ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائي وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد) بأبعادها تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم لعينة البحث كما موضح في الجدول (1).

### الجدول (1)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأثير المتغيرات المستقلة على متغير التابع

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	قيمة ف	المعنوي
تحليل (SWOT)	70.0877	0.0772	3.023	111.047	0.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق التأثير لـ(ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائي وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد) في تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم كان التأثير بنسبة 77.1% بمعامل تحديد ( $R=0.877$ ) أما النسبة الباقية فتفسيرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الهدار بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها لذا تم قبول الفرض: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لـ(ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائي وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد) في ارتفاع تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

كما تم استخدام الانحدار المتعدد المدرج والبسيط لمعرفة الأثر بين المتغيرات المستقلة (هذه النقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل "SWOT") على المتغير التابع (خفض تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم)، الفرض الذي نصه "لا يوجد تأثير الزوجة لا إحصائية لتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) على خلط تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم".

ويتم في هذه المرحلة تقدير قيم المعلمات والتي على أساسها يمكن تحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وذلك عن طريق نموذج الانحدار الخطي المتعدد المدرج والبسيط وذلك لغرض قياس العلاقة الفعلية بين متغيرات ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على متغير التابع وأيضاً معرفة أكثر المتغيرات المستقلة (X) تأثيراً على المتغير التابع (Y) وبعد اعتماد النماذج التي تعطي أعلى قوة تأثير تفسيرية من خلال اعتماد على قيمة التحديد ( $R^2$ ) هو الناس يوضح نسبة تأثير متغيرات مستقلة على متغير التابع بالإضافة إلى معامل التغيير المصحح والذي يتم اعتمادها في النموذج البسيطة تم استخلاص نتائج التالية، وكانت نتائج التقدير والتحليل للنموذج القياسي المستخدم المتعدد:

ويتم فيها تحديد قوة التأثير بين المتغيرات تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT)، العينات البحث باعتبارها المتغيرات المستقلة (Independent) والمتغيرات السابعة ترشيد تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (Dependent).

- حيث رمزت لمتغيرات تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) باعتبارها المتغيرات المستقلة (Independent) بالرمز (X).
- ورمزت المتغيرات التابعة لترشيد تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (Dependent) بالرمز (Y).

$$Y = F (X1,X2,X3,X4) = \text{العلاقة التالية إلى استناداً}$$

وكان معامل الانحدار الخطي المتعدد للاستبيان:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد المدرج لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) بأبعادها في خفض تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم لعينة البحث كما موضح في الجدول (2).

## الجدول (2)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأثير المتغيرات المستقلة على متغير التابع

المتغيرات	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	قيمة ف	المعنوي
تحليل (SWOT)	0.0878	0.0771	3.023	111.047	0.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق التأثير لتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) في ترشيد تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم كان التأثير بنسبة 77.1% بمعامل تحديد (R=0.878)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الهدار بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها، لذا تم قبول الفرض: بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) في ترشيد تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## النتائج والتوصيات

### أ. النتائج:

- 1- وجود تأثير لتداعيات الحرب الروسية الأوكرانية والمتمثلة في ارتفاع تكاليف النقل وارتفاع أسعار السلع الصناعية والزراعية الغذائي وضعف واضطراب سلاسل الإمداد والتوريد على ارتفاع تكاليف الإنتاج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- 2- وجود تأثير لتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات تحليل (SWOT) في ترشيد تكلفة المنتج في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## التوصيات:

1. الاهتمام بنقاط القوة الموجودة لدى المنشآت حيث إنها تمثل العامل الأول في ترتيب التأثير في عملية ترشيد تكلفة.
2. الاهتمام بنقاط الضعف الموجودة لدى المنشآت حيث إنها تمثل العامل الثاني في ترتيب التأثير في عملية ترشيد التكلفة.
3. الاهتمام بالتهديدات المحيطة بالمنشآت حيث إنها تمثل العامل الثالث في ترتيب التأثير في عملية ترشيد التكلفة.
4. الاهتمام بالفرص المتوفرة لدى المنشآت حيث إنها تمثل العامل الرابع في ترتيب التأثير في عملية ترشيد التكلفة.
5. إمكانية الاستفادة من تطبيق تحليل (SWOT) في المنشآت المصرية.

## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، ماجدة حسين، (2002)، انعكاسات النظرة العلمية لنظام إدارة التكلفة على تعظيم منفعة الوحدة الاقتصادية، المجال العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، مج13، ع2.
2. الزركاني، مروة جمعة، (2013)، دور التكاليف المعيارية والكلف المستهدفة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الشمري، سرمد حمزة، (2012)، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع29.
4. الكعبي، عمار صبيح، (2009)، تخفيض التكاليف باستخدام أسلوب التحليل الشبكي، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية قسم الدراسات المحاسبية، جامعة بغداد.
5. الجبوشي، أميمة رزق علي، (2019)، دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بدمياط.
6. الحوشى، هالة مختار، (2022)، تطوير تخصص أصول التربية في ضوء نموذج التحليل الرباعي سوات (SWAT Analysis) رؤية مستقبلية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد يناير، ج2، (93).
7. صنكور، عادل حميد، (2015)، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين التوقعات المستقبلية لأسعار النفط الخام العراقي باستعمال تحليل SWOT بحث تطبيقي في الشركة العامة للتسويق النفط سومو، أطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المحاسبية، جامعة بغداد.
8. عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد، (2003)، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من منظور استراتيجي بهدف تعظيم المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، سوهاج، جامعة جنوب الوادي، مج17، ع2.
9. عبد الله، عبد المنعم فليح، (2001)، انعكاسات استراتيجيات المنشأة على نظام التكاليف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، جامعة القاهرة، مج22، ع2.
10. عبيد، عبد السلام إبراهيم، (2008)، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، ع10.

11. منصور، وسام عبد الظاهر علي، (2005)، نموذج كمي مقترح لتحسين برامج تشخيص وخفض تكلفة خلايا التصميم والإنتاج، رسالة ماجستير، كل التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

12. مهدي، أحلام صالح، (٢٠٠٤)، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، هيئة المعاهد الفنية، العراق، ٤٤.

#### مراجع باللغة الإنجليزية:

1. Carlsen, J, & Andersson, T. D, (2011), Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations, International Journal of Event and Festival Management, 2(1)
2. Vonk, G, Geertman, S, & Schot, (2007), A SWOT analysis of planning support systems, Environment and Planning, 39(7).
3. Helms, M, M, & Nixon, J, (2010), Exploring SWOT analysis-where are we now? A review of academic research from the last decade Journal of strategy and management, (3).
4. Nita, B, (2014), Integrated Cost Management in Supply Chain Research Papers of the Wroclaw University of Economics/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wroclawiu, (345).
5. Liu, Q, (2015), Research on Strategic Cost Management in Modern Enterprises, Management & Engineering, (21), 32.
6. Michael R, Kinney, (2003), cost Accounting: Traditions and innovations 5e, **U.S.A.**
7. Nicole, G, (2005), "A proposed SWOT For Teaching Strategic Analysis and Development", As BBSE- Journal, Thomas University, Vol.1, No.1.
8. Anne Kerriou, <https://market-insights.upply.com/en/inflation-is-invading-the-entire-supply-chain>, 25 March 2022
9. <https://www.insee.fr/en/statistiques/6216843>.
10. [https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf)
11. <https://theconversation.com/why-are-prices-so-high-blame-the-supply-chain-and-thats-the-reason-inflation-is-here-to-stay-169441>