

الهيكل الداخلي كمصدر لدعم استراتيجية التكلفة المنخفضة -دراسة حالة شركة IRIS SAT
Internal structure as a source of support for a low-cost strategy
-IRIS SAT Case Study

د. بن حميود عز الدين¹

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، benhamioud.izzeddine@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/09/30

تاريخ القبول: 2025/09/20

تاريخ الارسال: 2025/07/05

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام شركة IRIS SAT ببناء هيكلها الداخلي واعتماده كمصدر لدعم استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تدنية تكاليفها الانتاجية، والتسويقية، وتكاليف مواردها المادية والبشرية، تم استخدام المنهج الوصفي، واعتماد الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة والمتمثلة في ابطارات المؤسسة والبالغ عددها 52 ابطار، ومن تم معالجتها بكل من برنامج smart pls4 و spss المتخصص في نمذجة العلاقات الهيكلية. النتائج المتوصل إليها توضح وجود اهتمام من قبل المؤسسة ببناء وتطوير هيكلها الداخلي، كما أسفرت أيضا على وجود أثر للهيكل الداخلي في تخفيض كل من التكاليف التسويقية والانتاجية وتكاليف الموارد المادية والبشرية بشركة IRIS SAT الجزائرية. **كلمات مفتاحية:** الهيكل الداخلي، استراتيجية التكلفة المنخفضة، التكاليف البشرية والمادية، التكاليف التسويقية، تكاليف العملية الانتاجية.

تصنيفات JEL : M39.M31

Abstract :

The study aimed to determine the extent to which IRIS SAT is interested in building its internal structure and adopting it as a source of support for its low-cost strategy. A descriptive approach was used, collecting data using a questionnaire on a sample of 52 company frameworks. These frameworks were then processed using SPSS and Smart PLS4, which specializes in structural relationship modeling.

The results demonstrate the company's interest in building and developing its internal structure. The study also demonstrated the impact of the internal structure in reducing marketing and production costs, as well as material and human resource costs, at IRIS SAT Algeria.

Keywords: Internal structure, low-cost strategy, human and material costs, marketing costs, production process costs.

JEL Classification Codes : M39.M31

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي بات يعرف بالاقتصاد المعرفي، ازداد الاعتراف بأهمية المعرفة التي أصبحت تشكل مصدرا حيويا للنمو والقيمة، ضمن مكوناتها نجد المعرفة الصريحة التي أصبحت تمثل الهيكل الداخلي، ويشمل هذا الأخير المعرفة الكامنة داخل المؤسسة التي تبقى معها حتى بعد مغادرة الموظفين، فهو ليس مجرد أصول مادية فقط، بل يشمل كل ما يتعلق بالبنية التحتية، والعمليات، والأنظمة، والثقافة التنظيمية التي تدعم عمل المورد البشري وتمكنه من الإبداع والإنتاجية. تكمن الأهمية المتزايدة للهيكل الداخلي في قدرته على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومنظمة يمكن مشاركتها وإعادة استخدامها، وهذا ما يقلل من التبعية للخبرات الفردية ويعزز من قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف، هذا التحول لا يساهم فقط في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء، بل ويعزز أيضا من قدرة المؤسسة على الابتكار وخلق قيمة مستدامة.

وعليه نسعى من خلال هذه المقالة العلمية الى التعرف على الأثر المحتمل للهيكل الداخلي للمؤسسة الذي يمكن أن يمتد الى تحسين استراتيجيات المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

استراتيجية التكلفة المنخفضة إحدى الاستراتيجيات التنافسية المحورية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق ميزة سوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين في السوق، ارتبط تطبيق هذه الاستراتيجية بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الهدر، والاستفادة من وفورات الحجم واعتماد طرق تسويقية غير مكلفة، في الاقتصاد المعرفي الراهن تتزايد أهمية الأصول المعرفية، وعليه يبرز التساؤل الرئيسي حول الأثر الفعلي الذي يمكن أن يحدثه الهيكل الداخلي في تطبيق هذه الاستراتيجية، وقد تمت صياغته على الشكل التالي:

هل يوجد تأثير للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة في مؤسسة iris sat ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

- ما هو الهيكل الداخلي للمؤسسة وما مدى توفر متطلباته في مؤسسة iris sat ؟
- ما مستوى اهتمام شركة iris sat بتطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة؟
- هل يوجد أثر للهيكل الداخلي على استراتيجية التكلفة المنخفضة بمؤسسة iris sat ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية 1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تدنية تكاليف مواردها (المواد الأولية، والموارد البشرية).
- الفرضية 2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تدنية تكاليف العملية الانتاجية.

الفرضية 3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تدنية التكاليف التسويقية.

أهداف الدراسة:

- تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:
- معرفة مدى توفر متطلبات الهيكل الداخلي في مؤسسة .
- الوقوف على أهم التكاليف التي تعتمد عليها الشركات عند تبني استراتيجية التكلفة المنخفضة.
- تقديم مجموعة من اقتراحات اعتمادا على نتائج الدراسة والتي من شأنها أن تساهم في الرفع من فعالية الهيكل الداخلي لمؤسسة iris sat وتطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة.

منهجية الدراسة

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع واختبار فرضيات الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات من الإطارات العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

1- اطار نظري حول الهيكل الداخلي للمؤسسة

مفاهيم متداخلة يستخدمها الباحثون والكتاب في الإشارة إلى الهيكل الداخلي أحد المكونات الأساسية للأصول غير الملموسة، نظرا لاختلاف توجهاتهم وتخصصاتهم، فمنهم من يطلق عليه رأس المال الداخلي، ومنهم من يسميه برأس المال الهيكلي، ويعبر آخرون عليه برأس المال التنظيمي، أو المعرفة الصريحة، فرغم تعدد التسميات إلى أنه مضمونه واحد في شكله العام.

1-1- مفهوم الهيكل الداخلي

يعد الهيكل الداخلي للمؤسسة أو كما يسميه معظم الباحثين والمتخصصين Structural Capital من أبرز الموارد غير الملموسة الموجودة داخل المؤسسة والتي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة، قدم له الباحثون والمتخصصون تعاريف كثيرة نذكر منها:

هو رأس مال يشمل الثقافة التنظيمية والروتين التجاري والهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات والتعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية (Altarawneh, 2017, p. 41).

والهيكل الداخلي عند بعض الكتاب يشمل قدرة المنظمة على تطوير المبادرات والتعرف على الأفكار والمفاهيم والتكيف مع التغيير، على سبيل المثال الثقافة التنظيمية والعمليات والإجراءات (Tayser, 2017, p. 8).

وعند آخرين يشير إلى تلك الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحتاجها الشركات لعملياتها التجارية اليومية مثل البرامج وقواعد البيانات وحقوق النشر وبراءات الاختراع ومعدات تكنولوجيا المعلومات والثقة والثقافة وكفاءة الموظفين، يعرف Asiaei و Jusoh الهيكل الداخلي بأنه ممارسات الشركة لاختيار فلسفة الإدارة التي يجب أن تكون موضع اهتمام، والملكية الفكرية، والمعلومات والشبكات، والثقافة التنظيمية، والعلاقات المالية، والعمليات (Pheniqi & Taleb, 2023, p. 728).

كما أشار البعض إلى الهيكل الداخلي على أنه المعرفة التي يتم إنشاؤها وامتلاكها من قبل المنظمة. فهو بهذا على عكس رأس المال البشري، ويكون مملوك للشركة، ونتيجة لذلك يمكن تداوله وإعادة إنتاجه ومشاركته داخل الشركة (Obeidat & Bahjat, 2017, p. 5).

وقالت جماعة من الباحثين أن الهيكل الداخلي يشمل جميع أنواع "ودائع المعرفة"، مثل الروتين التنظيمي والاستراتيجيات وكتيبات العمليات وقواعد البيانات (Nazari & Herremans, 2007, p. 596).

وحسب هذا التعريف فالهيكل الداخلي للمؤسسة يتعامل مع البنية وأنظمة المعلومات، فهو يمثل الجزء الأكبر من المعرفة الصريحة والموجودة داخل المنظمة، في كونه رأس مال يبقى داخل المؤسسة عند مغادرة العاملين لها، كما أنه يمثل البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري وقد أشار إلى هذا Bontis ".

إذا فالهيكل الداخلي يتعامل مع آليات وهياكل المنظمة التي تؤثر في نهاية المطاف على الابتكار التنظيمي مما يجعله موردا تنظيميا مهما وعلاوة على ذلك، أفاد البعض بأنه يستخدم للاحتفاظ برأس المال البشري للمنظمات، ويرجع هذا إلى حقيقة أن الهيكل الداخلي يعمل كبنية أساسية داعمة لرأس المال البشري حيث يوفر البيئة اللازمة للأفراد لاستثمار معرفتهم، يمكن أيضا تعريف الهيكل الداخلي على أنه مخازن المعرفة غير البشرية مثل الثقافة التنظيمية والروتين وقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية وما إلى ذلك.

2-2 مكونات الهيكل الداخلي للمؤسسة:

يشمل الهيكل الداخلي للمؤسسة مجموعة من العناصر حسب ما تناولته التعريفات التي تم تقديمها سابقا، وقد أقرها الاتحاد الدولي للمحاسبين (1998) (IFAC)، وعدها في العناصر التالية:

- براءات الاختراع وحقوق النشر
- فلسفة الإدارة
- التصميم
- الثقافة الشركة
- العلامات التجارية
- عمليات الإدارة
- أسرار التجارة أو الشركة
- أنظمة المعلومات
- علامات الخدمة، الاجراءات والسياسات...إلخ.
- أنظمة الشبكات

وفقا لكافيدا وسيفاكومار (2009)، فإن الهيكل الداخلي هو كل ما يدعم موظفي الشركة، أو بعبارة أخرى رأس المال البشري، كما يحتوي على عناصر مثل صورة المنظمة وأنظمة المعلومات وقواعد البيانات، بالإضافة إلى العناصر التقليدية، مثل بناء الشركة والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، ويشمل أيضا الهيكل المادي والتنظيمي، وممتلكات المؤسسة، التي تدعم المورد البشري وتسهل نقل المعرفة، ويتكون من رأس مال العمليات الداخلية ورأس مال البحث والتطوير والابتكار، ويرتبط الأول بجودة العمليات والمنتجات والخدمات التي تمنح الشركة مزاياها التنافسية، يشمل الثاني (رأس مال البحث والتطوير) الاستثمارات التي تتم في تطوير منتجات وتقنيات جديدة (Carlos & Jardón, 2021, p. 898).

إذن الهيكل الداخلي هو مورد مهم على المستويين الجزئي (الشركة) والكلبي (الاقتصادي)، فهو مثل المكونات الأخرى للأصول غير الملموسة يجلب القيمة للمنظمة، ولا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة، وبالتالي فإنه يمنح ميزة تنافسية مستدامة

لأصحابها، كما يسمح للموارد الملموسة وغير الملموسة، مثل الآلات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ورأس المال البشري، بأن تكون منتجة، إن إدارته بشكل جيد يقدم أهمية كبيرة للشركات لتحسين إنتاجيتها وميزتها التنافسية على المدى الطويل. وبالمثل، كما تسمح إدارته أيضا بالحد من المخاطر السلبية، تحتاج الشركات أيضا إلى مقياس شامل لرأس المال البنيوي لفهم عوامل القيمة لها. كما أن عملية الاستثمار فيه تسمح بتحسين عملياتهم الإنتاجية والتكيف مع طرق جديدة لممارسة الأعمال.

2- استراتيجية التكلفة المنخفضة:

تختلف استراتيجية الشركة في تحقيق أهدافها من شركة إلى أخرى، ويمكن للشركات تنفيذ ثلاث استراتيجيات عامة كجهد لزيادة الأعمال في ظل المنافسة التجارية الشرسة بشكل متزايد لتحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها السوقية وضمان استمراريتها، وهي استراتيجية التمايز، قيادة التكلفة والتركيز، وهذا حسب ما قدمه مايكل بورتر.

قيادة التكلفة هي استراتيجية مؤسسية تهدف إلى تقليل التكاليف بحيث تكون التكاليف المتكبدة عند استخدام هذه الاستراتيجية أقل مقارنة بالشركات التي تستخدم استراتيجية التمايز أو التركيز، كما يمكن لاستراتيجية تخفيض التكلفة أن تجعل الشركات تحقق أرباحا أكبر، لأن الشركات يمكنها خفض تكاليف الإنتاج وتقديم سعر تنافسي، كما يمكن أن تزيد أرباح الشركة، وبالتالي يتحسن أداء الشركة بشكل عام. (Ningrum Ambarwati & Riyanto, 2020, p. 123)

تعد قيادة التكلفة، والتي يشار إليها عادة باسم التكلفة المنخفضة، إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للشركات تطبيقها كشكل من أشكال المساعدة المطلوبة في المنافسة التنافسية، والطريقة للتنافس في هذه الاستراتيجية هي استبدال أقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، وهذا من خلال إجراء تحليل للتكلفة لتحديد المجالات التي يكون فيها خفض التكلفة ممكنا، والتي يمكن تحقيقها من خلال: (Ningrum Ambarwati & Riyanto, 2020, p.124)

- الحجم الاقتصادي في الإنتاج.
- تأثير منحنى التعلم.
- التحكم الصارم في التكلفة.
- تقليل التكلفة.

تتطلب استراتيجية التكلفة المنخفضة إنشاء مرافق فعالة على نطاق واسع، وجهودا قوية لتحقيق خفض التكاليف بسبب الخبرة، والتحكم الصارم في التكاليف والنفقات العامة، وتجنب العملاء الهامشين، وتقليل التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير، والخدمة، والمبيعات، والإعلان، والمواد الأولية والموارد البشرية، وما إلى ذلك (Arif Rahman, 2022, p). في استراتيجية المنافسة من حيث التكلفة أيضا، تصبح الكفاءة التشغيلية هي الأساس لتحقيق هذه الاستراتيجية. وتتم هذه الكفاءة من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية وتقليل التكاليف الأخرى كالبشرية والتسويقية والمتعلقة بالمواد الأولية (Juniarti & Clarissa, 2022, p. 200)، فهي من زاوية المؤسسة تعني إنتاج وتوزيع المنتجات بالتكلفة الأقل (بن يطو و رافي، 2025، صفحة 261).

وقد أخذت التكاليف جملة عدة تقسيمات، وعموما يمكن حصرها في كل من التكاليف المتعلقة بالموارد (الإدارية والتمويلية)، التكاليف المتعلقة بالعملية الإنتاجية، والتكاليف المتعلقة بالبيع والتسويق (براهمية، 2011، صفحة 103).

3- الدراسة الميدانية:

3-1- منهجية الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات العاملة في شركة iris sat المتخصصة في الصناعات الالكترونية، الواقعة بولاية سطيف الجزائر، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجموع الاطارات البالغ عددها 140 التي لها القدرة على فهم طبيعة الدراسة وتقديم إجابات جيدة تكون أكثر دقة ومصداقية في البحث، شملت عينة الدراسة 52 اطار تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولجمع المعلومات والبيانات تم تصميم استبيان تضمن محورين أساسيين، المحور الأول يقيس المتغير المستقل الهيكل الداخلي وقد شمل هذا الجزء 13 فقرة، وشمل القسم الثاني 13 فقرة أيضا مصممة لقياس المتغير التابع استراتيجية التكلفة المنخفضة بأبعادها الثلاثة ، وتم توزيعها وفقا لمقياس لكرت الخماسي.

بعد عملية جمع البيانات من الاطارات العاملة، اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليل النتائج على كل من برنامج SPSS نسخة 23، وبرنامج smart pls4 المخصص للنمذجة الاحصائية.

3-2- تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة:

بعد ادخال البيانات ومعالجتها تم الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم 1: اجابات عينة الدراسة حول واقع الهيكل الداخلي للمؤسسة.

العبارة	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	00	10	18	20	4	3,3462	0,88306	متوسطة
2	00	9	16	23	4	3,4231	0,87102	مرتفعة
3	00	9	15	26	2	3,4038	0,82271	مرتفعة
4	00	10	9	31	2	3,4808	0,85154	مرتفعة
5	00	8	18	24	2	3,3846	0,79592	متوسطة
6	00	9	15	25	3	3,4231	0,84821	مرتفعة
7	1	8	15	28	00	3,3462	0,81372	متوسطة
8	00	5	9	31	7	3,7692	0,80721	مرتفعة
9	1	14	9	25	3	3,2885	0,99679	متوسطة
10	1	12	14	20	5	3,3077	1,00075	متوسطة
11	00	12	15	21	4	3,3269	0,92294	متوسطة
12	00	9	16	25	2	3,3846	0,82018	متوسطة
13	00	12	15	21	4	3,3269	0,92294	متوسطة
المحور الأول	الهيكل الداخلي						0,80878	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات محور الهيكل الداخلي حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.33 وانحراف معياري 0.80 ، وهذا يدل على الجهود المقبولة التي تبذلها مؤسسة iris sat من أجل بناء وتطوير هيكلها الداخلي، ويتضح ذلك من خلال اعتمادها على هيكل تنظيمي مرن يتميز بالوضوح في تحديد العلاقات

والمسؤوليات، وقدرته على نقل المعلومات الى جميع الاطراف المستهدفين داخل المؤسسة، بالإضافة الى اعتماد المؤسسة على نظم معلومات وقواعد بيانات حديثة بهدف تسهيل انتقال المعلومات، وتسريع مدة الانجاز ودقته، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة، كذلك في هذا السياق وكجهود قدمتها المؤسسة في سبيل بناء هيكلها الداخلي عمدت أيضا الى تحسين عملياتها الادارية من خلال تبني نظم مراقبة حديثة، وبرمجيات متطورة لالتقاط المعارف الجديدة.

لم تكنف المؤسسة بهذه الجهود فقط، بل سنت سياسات واجراءات قادرة على خلق المعارف بصفة مستمرة، وضمان الكفاءة في تنفيذ الاعمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 2: اجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة في المؤسسة.

العبارة	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
بعد تخفيض تكاليف الموارد (المادية والبشرية)	1	00	12	20	16	4	0,89914	متوسطة	
	2	00	14	14	21	3	0,9262	متوسطة	
	3	00	12	18	19	3	0,88284	متوسطة	
	4	00	14	19	17	2	0,86385	متوسطة	
	5	00	12	18	17	5	0,93592	متوسطة	
بعد تخفيض تكاليف العملية الانتاجية	6	00	13	25	12	2	0,80229	متوسطة	
	7	00	10	20	19	3	0,84799	متوسطة	
	8	00	13	16	19	4	0,93127	متوسطة	
	9	00	12	17	21	2	0,86035	متوسطة	
بعد تخفيض تكاليف العملية التسويقية	10	00	13	15	21	3	0,90997	متوسطة	
	11	00	11	15	23	3	0,88306	متوسطة	
	12	1	9	14	21	7	0,99925	مرتفعة	
	13	00	9	18	22	3	0,84084	متوسطة	
استراتيجية التكلفة المنخفضة (تدنية التكاليف)									عالية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مقبولة على فقرات محور استراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.29، بانحراف معياري قدره 0.68، وهذا يدل على وجود اهتمام مقبول من قبل مؤسسة iris sat بتطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة ويتضح هذا من خلال مجموعة من السياسات والاجراءات التي سعت المؤسسة الى اعتمادها في هذا المجال، كالمعمل على تخفيض تكاليف مواردها البشرية والمادية من خلال المفاضلة السعرية بين الموردين والاستفادة من اقتصاديات الحجم في اقتناء موادها الأولية، واعتماد نظام أجور يتلاءم مع جهود العمال وقدراتهم، بالإضافة الى تبني تكنولوجيات جديدة بهدف تخفيض التكاليف، هذا وقدمت المؤسسة جهود أخرى في سبيل التطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة ارتبطت بتخفيض تكاليف العملية الانتاجية والتسويقية، حيث قامت باستخدام معدات متطورة تسمح بتسريع العملية الانتاجية، وخفض نسبة المعيب في المنتج، بالإضافة الى تدوير مخلفات العملية الانتاجية بهدف تغطية هذا النوع من التكاليف، كما واستخدام طرق تسويقية وبيعية اقل تكلفة من خلال التسويق الالكتروني، وعدم تحملها لنفقات الشحن والتأمين تجنباً للتكاليف الاضافية.

3-3- التأكيد من الصلاحية الداخلية للنموذج:

3-3-1- الصدق التقاربي:

شير إلى مدى تقارب المؤشرات (الفقرات/الأسئلة) التي يُفترض أنها تقيس نفس البناء الكامن مع بعضها البعض .بعبارة أخرى، هل الأسئلة التي صُممت لقياس مفهوم معين تترابط بقوة وتتقارب لتشكّل هذا المفهوم بالفعل؟، وللحكم على صحة وموثوقية النموذج، ويوضح الجدول نتائج C A والموثوقية المركبة ومتوسط التباين بمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 3: نتائج اختبار الصدق التقاربي

constructs	Items	loading	(AVE) متوسط التباين	(CR) الموثوقية المركبة	(Cronbach's alpha) ألفا كرومباخ
الهيكّل الداخلي	Q1	0.709	0.616	0.954	0.874
	Q2	0.837			
	Q3	0.800			
	Q4	0.718			
	Q5	0.745			
	Q6	0.865			
	Q7	0.758			
	Q8	0.700			
	Q9	0.673			
	Q10	0.811			
	Q11	0.873			
	Q12	0.788			
	Q13	0.890			
تكاليف الموارد (المادية والموارد البشرية)	S1	0.754	0.661		845.0
	S2	0.822			
	S3	0.805			
	S4	0.816			
	S5	0.724			
تكاليف العملية الانتاجية	S6	0.887	0.666	0.887	0.831
	S7	0.790			
	S8	0.895			
	S9	0.695			
التكاليف التسويقية	S10	0.829	0.570	0.841	0.754
	S11	0.783			
	S12	0.665			
	S13	0.734			

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج smart pls4.

لتحديد موثوقية الاتساق الداخلي تم استخدام كل من قيم Cronbach's Alpha والموثوقية المركبة (CR) ، وقد بينت النتائج أن كل قيم ألفا كرومباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0.6، واستخدمنا كذلك معيار أكثر دقة من المعيار السابق يسمى Composite Reliability (موثوقية المركبة) لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء وكانت قيمه أكبر من 0.7 لذلك نقول أن القيم معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية، أي أن مؤشرات القياس متسقة وموثوقة، تقاس الصلاحية المتقاربة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) من الجدول نجد أن قيم AVE لجميع المتغيرات في الدراسة هي أكثر من عتبة 0.50. يمكن أن يستنتج من هذا وجود صلاحية متقاربة، إذن هذا يفسر وجود درجة كبيرة في اتساق العناصر المستخدمة وأن مؤشرات القياس تقيس نفس الظاهرة.

3-3-2-الصدق التمايزي

يعتبر إثبات الصدق التمايزي المرحلة الأخيرة من اختبار النموذج القياسي الدراسة في محاولة للانتقال إلى النموذج الهيكلي، ويعتبر معيار حاسم لتقييم نموذج القياس، لضمان أن البناءات الكامنة في النموذج متميزة وفريدة عن بعضها البعض، ويتم التحقق منه من خلال اختبارين.

3-3-2-1-معيار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

ينص هذا المعيار على أن كل مؤشر (فقرة/سؤال) يجب أن يكون لديه معامل تشبع خارجي أعلى بكثير على البناء الكامن الذي ينتمي إليه مقارنة بمعاملات تشبعه على البناءات الكامنة الأخرى..

الجدول رقم (4): نتائج معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

الهيكل الداخلي internal structure	التكاليف البشرية والمادية Resource costs (material and human)	التكاليف الانتاجية Production costs	التكاليف التسويقية	
0.709	0.460	0.532	0.571	Q1
0.811	0.444	0.536	0.613	Q2
0.873	0.547	0.565	0.612	Q3
0.788	0.418	0.341	0.492	Q4
0.890	0.556	0.604	0.632	Q5
0.837	0.600	0.533	0.590	Q6
0.800	0.448	0.457	0.576	Q7
0.718	0.379	0.401	0.640	Q8
0.745	0.505	0.559	0.546	Q9
0.865	0.550	0.521	0.705	Q10
0.758	0.440	0.415	0.524	Q11
0.700	0.495	0.451	0.605	Q12
0.673	0.399	0.416	0.458	Q13

S1	0.464	0.425	0.754	0.578
S2	0.481	0.632	0.822	0.483
S3	0.342	0.445	0.805	0.404
S4	0.499	0.588	0.816	0.522
S5	0.448	0.469	0.724	0.383
S6	0.664	0.887	0.649	0.675
S7	0.333	0.790	0.565	0.406
S8	0.539	0.886	0.515	0.482
S9	0.513	0.685	0.362	0.414
S10	0.829	0.635	0.534	0.747
S11	0.783	0.431	0.357	0.523
S12	0.665	0.293	0.390	0.394
S13	0.734	0.516	0.430	0.498

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج smart pls4.

من الجدول يمكن ملاحظة أن كل فقرة (مؤشر) قد حملت بأكثر قيمة في المتغير الكامن الذي تتبع له مقارنة بباقي المتغيرات، وعليه فإن المؤشرات المستخدمة غير مكررة ولا يوجد تداخل بين المؤشرات المباني المختلفة، بالتالي وفق هذا المعيار فإن جزء من الصديق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

3-2-2-معيار فورنل لاركر-Fournell-L

يهدف هذا المعيار إلى أن تكون المتغيرات متميزة عن بعضها البعض أي عدم التداخل، وحتى يكون هناك صديق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن تكون قيمة كل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات.

الجدول رقم (5): نتائج اختبار معيار فورنل لاركر-Fournell-L

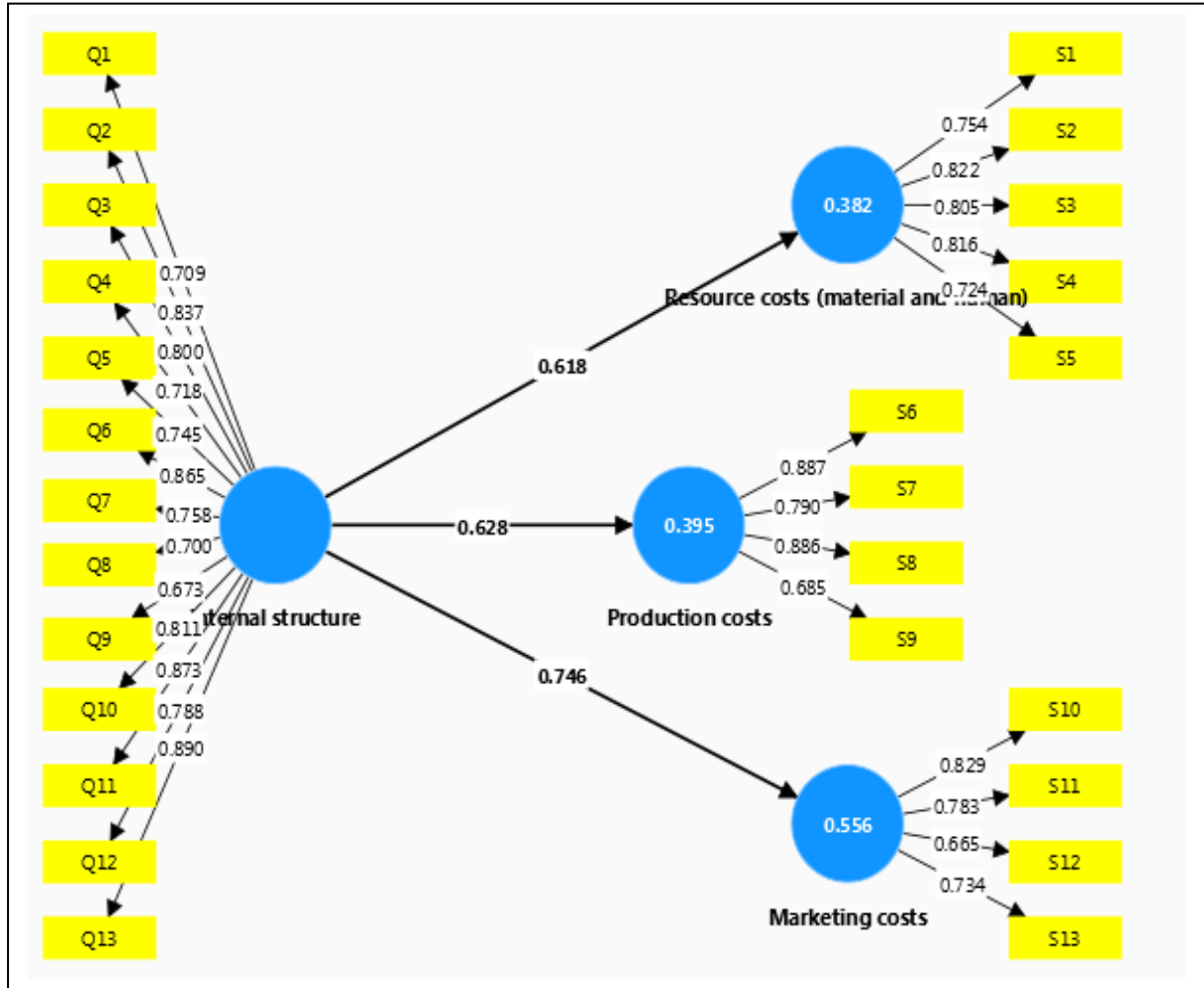
تكاليف الموارد (المادية والموارد البشرية)	الهيكل الداخلي	التكاليف التسويقية	التكاليف الانتاجية
التكاليف الانتاجية		0.816	
التكاليف التسويقية		0.755	0.647
الهيكل الداخلي	0.785	0.746	0.628
تكاليف الموارد (المادية والموارد البشرية)	0.785	0.618	0.575
			0.654

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج smart pls4.

من الجدول نلاحظ أن جل مؤشرات الصديق التمييزي معنوية ومقبولة إحصائيا وذلك لأنه تقاطع كل متغير مع نفسه يمثل ما مقداره أكبر من تقاطعه مع المتغيرات الأخرى وهذا ما يدل على عدم تشابه المتغيرات أي أن المتغيرات الكامنة تتمتع باستقلالية تامة، المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، وعليه نستنتج وجود صديق تقاربي وصديق تمييزي وهذا يدل على جودة نموذج القياس المستخدم.

3-4- تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج smart pls4.

بعد التأكد من مقاييس البناء، تأتي المرحلة الثانية في PLS-SEM والتي تستدعي تقييم نتائج النموذج الهيكلي وتتمثل المعايير الرئيسية لتقييم النموذج الهيكلي داخل نمذجة PLS-SEM بهذه الدراسة في بيان دلالات معاملات المسار، ومستوى قيم R^2 ، وعليه سيتم تقييم النموذج الهيكلي وفقا لمجموعة من الخطوات ندرجها بالترتيب التالي:

الجدول رقم (6): اختبار نموذج الدراسة

العلاقة (Relationship)	R	R-square	sig
H1 تكاليف الموارد (المادية والموارد البشرية) -> الهيكل الداخلي (H1 internal structure-> Resource costs (material and human))	0.618	0.382	0.000
H2 تكاليف العملية الانتاجية -> الهيكل الداخلي (H2 internal structure-> Production costs)	0.628	3950	0.000
H3 التكاليف التسويقية -> الهيكل الداخلي (H3 internal structure-> Marketing costs)	0.746	5560.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج smart pls4.

في PLS-SEM يمكن إنشاء العلاقة بين التراكيب بواسطة معامل المسار وقيم T ويتبين من الجدول أن معاملات المسار في النموذج الهيكلي كانت كلها معنوية حيث أن قيم الدلالة الإحصائية P values كانت أقل من 0.05 وهذا يفسر وجود تأثير الهيكل الداخلي للمؤسسة على استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض كل من تكاليف الموارد، وكل من التكاليف الانتاجية والتسويقية.

بالنسبة للفرضية الاولى نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود أثر دالا إحصائيا للهيكل الداخلي على تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف الموارد، البشرية منها والمادية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.38$ وهذا يدل على أن 38 بالمئة من التغير الحاصل نتيجة تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف موارد المؤسسة البشرية والاولية، يفسر من خلال الهيكل الداخلي أما باقي النسبة فتفسر بعوامل اخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وعليه تعتبر هذه القدرة التفسيرية متوسطة إذا ما تم اسقاطها على سلم (chin1998) الذي يقتضي بالحكم على قوتها إذا فاقت قيمتها 67% ، وأنها متوسطة إذا تراوحت قيمتها بين 67 % و 33% ، وبضعفها ماعاد ذلك، إلا اذا انخفضت تحت 19% فيمكن اعتبارها غير قابلة للحكم.

وبهذا تم رفض الفرضية الاولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض كل من تكاليف الموارد البشرية والمادية

بالنسبة للفرضية الثانية نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود أثر دالا إحصائيا للهيكل الداخلي على تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف العملية الانتاجية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.39$ وهذا يدل على أن 39 بالمئة من التغير الحاصل في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف العملية الانتاجية، يفسر من خلال الهيكل الداخلي أما باقي النسبة فتفسر بعوامل اخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وعليه تعتبر هذه القدرة التفسيرية متوسطة أيضا.

وبهذا تم رفض الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف العملية الانتاجية.

بالنسبة للفرضية الثانية أيضا نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة الاحصائية أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود أثر دالا إحصائيا للهيكل الداخلي على تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض تكاليف العملية الانتاجية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.54$ وهذا يدل على أن 54 بالمئة من التغير الحاصل في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض التكاليف التسويقية، يفسر من خلال الهيكل الداخلي أما باقي النسبة فتفسر بعوامل اخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وعليه تعتبر هذه القدرة التفسيرية متوسطة أيضا.

وبهذا تم رفض الفرضية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير للهيكل الداخلي للمؤسسة في تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض التكاليف التسويقية.

الخاتمة:

من خلال ماسبق يمكن القول أن الهيكل الداخلي يلعب دور محوري وحاسم في نجاح تطبيق استراتيجية التكلفة المنخفضة داخل المؤسسات، من خلال التركيز على خفض التكاليف بمختلف أنواعها.

فالقدره على استغلال المعرفة التنظيمية، وتبسيط العمليات، تحسين أنظمة المعلومات، وتطوير الهياكل التنظيمية ووضع السياسات والاجراءات الداعمة للابتكار، كلها عناصر تندرج تحت مظلة الهيكل الداخلي، فبدون وجود بنية تحتية قوية للمعرفة والعمليات، ستجد الشركات صعوبة بالغة في تحديد مصادر التكاليف غير الضرورية، وتطبيق حلول فعالة لخفضها، أو حتى مراقبة وتقييم أداء استراتيجية التكلفة المنخفضة بفعالية.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسات التي تدرك أهمية الاستثمار في هيكلها الداخلي من خلال تطوير أنظمة معلومات متكاملة، توثيق الإجراءات و السياسات التشغيلية، بناء قواعد بيانات معرفية، وتصميم هياكل تنظيمية تركز على الكفاءة والابتكار، هي نفسها المؤسسات التي ستكون لها قدرة أكبر على تنفيذ استراتيجية التكلفة المنخفضة بنجاح واستدامة، لأن هذا النوع من الاستثمار لا يقلل من التكاليف المباشرة فحسب، بل يساهم أيضا في بناء قدرات داخلية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات السوقية، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بشكل مستمر، والأهم من ذلك، الحفاظ على ميزتها التنافسية في سوق دائم التطور.

المصادر والمراجع:

- Altarawneh, I. (2017). Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies. *European Journal of Business and Management*, 9(5), 41.
- Arif Rahman , H. (2022). The Influence of Cost Leadership Strategy, Difference and Focus on the Performance of the Company at PT. Pwi. *Jurnal Ekonomi*, 22(2).
- Bader Yousef Obeidat & Abdallah Bahjat.(2017) . The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing .. *Communications and Network*.15 ،(1) .
- Carlos, M., & Jardón, F. (2021). structural capital value addition to timber and related industries value chain. *Revista de Administração da UFSM*, 13(4).
- Juniarti , J., & Clarissa , S. (2022). Differentiation Strategy and Cost Leadership Strategy: Their Contribution to Achieving Sustainable Financial Performance. *Springer Proceedings in Business and Economics*, in: Mihail Busu (ed.), *Digital Economy and New Value Creation*.
- Mahdi Taleb & Youssef Pheniqi.(2023) . Does Innovation Ambidexterity Moderate the Relationship between Intellectual Capital and Innovation Performance? Evidence from Morocco .*International Journal of Technology*.728 ،(4) .
- Nazari, J., & Herremans, I. (2007). Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital* , 8(4).
- Ningrum Ambarwati, A., & Riyanto, S. (2020). Analysis Of The Use Of Low-Cost Strategy For Smes In Indonesia In Covid Pandemic-19. *Journal of Social Science*, 1(4).
- Tayser, A. (2017). intellectual capital impact on competitive advantage achievement in jordanian financial companies. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(9).
- ابراهيم براهيمية. (2011). تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.، 3(1).
- فتحى بن يطو، و دراجي رافي. (2025). أثر إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في تعزيز الأساليب التنافسية لمعامل الهاتف النقال الثلاث بالمسيلة. مجلة التكامل الاقتصادي، 13(1).