

دور تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

The role of adopting ethical behavior in enhancing the competitive advantage of economic institutions - a case study on a sample of Algerian economic institutions.

بوجنان توفيق

مخبر LEPESE، المركز الجامعي مغنية

المركز الجامعي مغنية

الجزائر

boudjenane_toufik@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/12/31

مروسي عبد الصمد

مخبر LEPESE، المركز الجامعي مغنية

المركز الجامعي مغنية

الجزائر

maroci84abd@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/12/22

تاريخ الاستلام: 2024/06/27

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تبني السلوك الأخلاقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديد الدور الذي يلعبه في تعزيز الميزة التنافسية لدى هذه المؤسسات. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 46 مؤسسة اقتصادية جزائرية تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث استرجع 249 استبيان صالح للدراسة.

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال الاعتماد على برنامج Smart-Pls وقمنا بالتحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار نموذج البحث باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (Sem-Pls) لقياس وتقييم النموذج المقترح.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي للسلوك الأخلاقي على أبعاد الميزة التنافسية متمثلة في الجودة، المرونة، التكلفة، الابداع، التسليم، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالجانب الأخلاقي وتبنيه، ورد كل التصرفات اللاأخلاقية، وتوسيع المجال أمام هذه المؤسسات نحو فهم الدور الذي قد يلعبه السلوك الأخلاقي في تعزيز مزاياها التنافسية. الكلمات المفتاحية: السلوك الأخلاقي، الميزة التنافسية، المؤسسات الاقتصادية.

تصنيف JEL : C91 ; M11 ; L33

Abstract:

This study aims to highlight the reality of adopting ethical behavior in Algerian economic institutions and determine the role it plays in enhancing the competitive advantage of these institutions. The data for this study was collected using a questionnaire that was distributed to 46 randomly selected Algerian economic institutions, and 249 valid questionnaires were retrieved for the study.

In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses were tested by relying on the Smart-Pls program. We statistically analyzed the respondents' data and tested the research model using partial least squares structural equation modeling (Sem-Pls) to measure and evaluate the proposed model.

The results of this study showed a positive impact of ethical behavior on the dimensions of competitive advantage represented in quality, flexibility, cost, creativity, and delivery. The study recommended the necessity of paying attention to the ethical aspect and adopting it, repelling all immoral behavior, and expanding the scope for these institutions to understand the ethical role. Ethical behavior may play a role in enhancing their competitive advantages.

Keywords: ethical behavior, competitive advantage, economic institutions.

Jel Classification Codes : C91 · M11 · L33

بدأ من الثمانينيات، بدأت الدراسة المنهجية للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي في المنظمات تشهد تبلورا واضحا والتي يشار إليها غالبًا بالأخلاقيات السلوكية في المنظمات أو بالأخلاقيات التنظيمية، حيث أدت سلسلة من الكوارث غير الأخلاقية إلى زيادة الاهتمام من طرف الخبراء والباحثين بهذا النوع من الدراسات (Treviño & al, 2014, p. 01). لقد لاحظ الباحثون والمحللون في جميع أنحاء العالم أن الأشخاص ذوي السلوك الأخلاقي المتدني هم من يسعون إلى التركيز على أهدافهم ورغباتهم الشخصية وتحقيقها على حساب المنظمات أو الشركات التي ينتمون إليها، حيث بين Al Halbusi et al أن السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي كان موجودًا منذ بداية الحضارة الإنسانية (Al Halbusi & al, 2021, p. 01).

لقد بين F.Buys et al أن السلوك الأخلاقي هو عامل مهم في أي بيئة عمل، وأن التطبيق الصحيح لذلك يسهم جزئيا في القدرة التنافسية، ومن الأهمية بمكان أن يتم تثقيف العمال في مجال الأخلاقيات التي تساعد في الحفاظ على قدراتهم التنافسية، وأن السلوكيات غير الأخلاقية لها تأثير سلبي على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (Buys & al, 2015, p. 106). هذا ما يحتم على المؤسسات جعل أخلاقيات العمل جزءا من قوانينها، وإذا تم تطبيقها في مجال الأعمال كفلسفة مؤسسية فهذا سيساعد على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات وتطويرها من خلال الإدارة المسؤولة عن الأمور الملموسة وغير الملموسة (Ogbo & al, 2013, p. 04). وعليه فإن المؤسسات التي تسعى إلى إظهار الوعي الأخلاقي والاستجابة بفعالية للقضايا الأخلاقية تضع نفسها في وضع يتمتع بميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لا تملك تلك الموارد الداخلية (Ogbo & al, 2013, p. 26).

1.1. إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يسهم تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر الإطارات الادارية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2.1. فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة، الابداع، التسليم) لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد الجودة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد المرونة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد التكلفة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد الابداع لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد التسليم لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ### 3.1. الدراسات السابقة:

■ دراسة Ann I. Ogbo and al عام 2013 وهي مقال موسوم بـ *Business Ethics as a Tool for Competitive Advantage in the Banking Industry in Nigeria*، يهدف هذا البحث إلى التحقق ما إذا كانت أخلاقيات العمل تعتبر أداة لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية النيجيرية، حيث اعتمدت الورقة أسلوبًا نوعيًا يعتمد على الاستكشاف المفاهيمي وبناء النظرية والتحليل النقدي والتحليل البعدي، أظهرت الدراسة أن هناك العديد من الممارسات غير الأخلاقية في الصناعة المصرفية النيجيرية وأكدت التطورات الأخيرة في الصناعة ذلك، خاصة مع عزل كبار المسؤولين التنفيذيين في بعض البنوك بسبب منح القروض غير المشروعة وما نتج عن ذلك من أزمات. أوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع أصحاب المصلحة في الصناعة المصرفية (المنظمون، والمساهمون، المدراء، والإدارة العليا والحكومة) بفاعلية في ضمان وجود مدونة أخلاقية معمول بها في الصناعة المصرفية في نيجيريا، علاوة على ذلك يجب على إدارة البنوك التأكد من أن مؤسساتها المختلفة تتبع الإجراءات القانونية في ممارسات الأعمال لتجنب الأزمات المستقبلية. وخلصت الدراسة أيضًا إلى أنه يجب أن يكون هناك التزام أكبر من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان نشر الممارسات التجارية الأخلاقية، كما لن يضمن ذلك تنفيذ المعاملات بالطريقة الصحيحة فحسب، بل سيضمن أيضًا احتفاظ العملاء بميزة تنافسية لتلك الشركات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية العالية.

■ دراسة Fanie Buys and Tanya van Schalkwyk عام 2015 وهي مقال موسوم بـ *The relevance of ethical conduct in creating a competitive advantage for entry-level emerging contractors*، يهدف هذا البحث إلى التحقق مما إذا كان السلوك الأخلاقي بين المقاولين الناشئين الجدد يمكن أن يساهم ويضمن قدرتهم التنافسية المستدامة في صناعة البناء في جنوب إفريقيا. شكلت الأدبيات التي تمت مراجعتها ونتائج البحث الكمي بين الاستشاريين المحترفين في جنوب إفريقيا أساس الدراسة. تم استجواب 48 من المستجيبين غير المتحيزين الذين لم يكونوا مرتبطين مباشرة بالمقاولين الناشئين والذين لم يخشوا إبداء آرائهم الموضوعية، وشملوا

المهندسين المعماريين والمهندسين الاستشاريين ومديري المشاريع ومرشدي البناء ومديري البناء. كشفت الدراسة أن الأخلاق عامل مهم في أي بيئة عمل وأن التطبيق الصحيح لها يمكن أن يساهم جزئيًا في القدرة التنافسية المستدامة للمقاولين الناشئين الجدد.

■ دراسة Mashari J. Almotawteh عام 2020 وهي مقال موسوم بـ **IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: MEDIATING ROLE OF ETHICAL LEADERSHIP** هدف البحث إلى دراسة تأثير تمكين الموظفين على تحقيق مستوى أفضل من الميزة التنافسية من خلال التأثير الوسيط للقيادة الأخلاقية.، حيث تم تطبيق أبعاد الميزة التنافسية التي تشمل الجودة، الاستجابة، الابتكار والكفاءة، كما تبنت الدراسة منهجًا كميًا لتحقيق الهدف الرئيسي، تم استخدام استبيان لجمع البيانات من 258 فردًا يعملون في البنوك التجارية الكويتية، أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين التمكين والميزة التنافسية، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر على التمكين بطريقة تؤدي إلى تحسين الكفاءة وجودة الخدمة، من خلال زيادة الوعي بأهمية جودة الخدمة وتشجيع الإبداع والابتكار لدى الموظفين، كما أشارت الدراسة إلى أن الكفاءة وجودة الخدمة هما من الجوانب التي تتأثر بالتمكين المدعوم بالقيادة الأخلاقية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق ميز تنافسية أعلى.

■ دراسة شادي أرشيد الصرايرة عام 2019 وهي مقال موسوم بعنوان **أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالأبعاد التالية (التحسين المستمر، إقناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على خدمة الزبائن، التغذية الرجعية) في تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة من المدراء الإداريين والماليين في المصارف التجارية، حيث بلغت عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 130 استبيان، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تفسر 0.58 من التباين الكلي للميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة المصرفية، وأيضًا تشجيعهم على تكوين فرق العمل الجماعية في المصارف.

■ دراسة أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد عام 2019 وهي مقال موسوم بعنوان **أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع)، تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز دورة 2014-2015 وعددها سبعة مؤسسات، حيث تم توزيع استبيان على 208 موظف من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبعد مراجعة الردود وجد الباحثين أن 175 استبيان فقط صالح للدراسة، وقد أظهرت النتائج عن وجود أثر للهياكل التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة، واستنادًا إلى النتائج فقد أوصت الدراسة بعد من التوصيات أهمها الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرار وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، الاهتمام بإبداعات العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفكار الجديدة التي يقدمها العمال والتي من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى الأداء مما يساهم ذلك في تطلعات وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتجنب الممارسات التي تحد من إبداعهم مثل التمسك بما هو مألوف وروتيني وتقليدي.

■ دراسة مومني عبد القادر وترديش محمد عام 2020 وهي مقال موسوم بـ **تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية في شركة SOITEX بوحدة تلمسان، حيث تم ذلك من خلال تحليل مختلف أبعاد إدارة سلسلة الإمداد مثل إدارة علاقات الموردين والعملاء، تبادل المعلومات، والممارسات الداخلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان كأداة لجمع البيانات. تم توزيع الاستبيان على 50 موظفًا إداريًا في شركة SOITEX، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS تكونت عينة الدراسة من 50 موظفًا في شركة SOITEX، أظهرت النتائج وجود وعي بأهمية إدارة سلسلة الإمداد وتأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم).

وبالتالي مما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة وبعد المسح المكتبي، هو تناولها لإشكالية مهمة متمثلة في دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة واقع 46 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في عدة مجالات مختلفة منها الصناعية والإنتاجية والخدمية، وذات تصنيف مختلف منها الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، كما أن الدراسات السابقة تمت في بيئات اقتصادية مختلفة معظمها خارجية من مختلف الدول منها الكويت وجنوب إفريقيا ونيجيريا، بينما دراستنا تم تناولها في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

II. الخلفية النظرية:

1.1. السلوك الأخلاقي:

يعبر السلوك الأخلاقي عن مجموعة من المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المتمركز على الأخلاق المطلوبة لأفراد المؤسسة، إنه السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل ويستحق الثناء، كما أنه استجابة الأفراد العاملين للقواعد والقيم والمعايير الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة، فهو عبارة عن مجموعة من القيم لسلوك الفرد الذي يميز بين التصرفات الصحيحة والخاطئة (شبهوعات وقوجيل، 2020، صفحة 57). والقائد الأخلاقي هو الذي يتميز بالعدالة والنزاهة والأخلاق وأن يكون اهتمامه عند اتخاذ القرار بالأخلاقيات، ويعملون وفقا للسلوك الأخلاقي، كما يهتمون بمصالح كل من المرؤوسين والمجتمع على حد سواء، فهم ببساطة يفعلون الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة. كما أن إدارة الأخلاقيات في منظمات الأعمال تتطلب أن يشارك المديرون في جهد مركز يتضمن تبني الأخلاق والتصرف بشكل أخلاقي، وتوفير التدريب الأخلاقي، وإنشاء وحدات أخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي، كما يمكن للقائد توضيح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقيا، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق من أساسيات عمله (غريب ومعمري، 2022، صفحة 189).

هذا وقد حظي أيضا المناخ الأخلاقي باهتمام كبير في الأدبيات كعامل له قدرة عالية على التأثير إيجابيا على السلوك الأخلاقي للموظفين حيث تعد الأمانة والشفافية في تشكيل المناخ الأخلاقي أمراً بالغ الأهمية للموظفين داخل المنظمة ولأصحاب المصلحة. ولقد بين أيضا Al Halbusi et al أن المناخ الأخلاقي عامل مهم في التأثير على السلوكيات الأخلاقية للموظفين، حيث يتضمن المناخ الأخلاقي معايير وممارسات وسياسات وعمليات أخلاقية في بيئة العمل، وأنه يعكس ما هو صواب أو خطأ في المنظمات ويشجع الموظفين على التصرف بشكل أخلاقي، كما يشير أيضا إلى توقعات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها مما يساعد على التعرف على المشكلات الأخلاقية وحلها بنجاح، ومن ثم يطبق المرؤوسون المناخ الأخلاقي كوجهة نظر لتأطير عمليات صنع القرار اليومية وترشد الموظفين إلى تحقيق الأعمال (Al Halbusi & al, 2024, p. 06).

وعليه يمكن أن يشتمل السلوك الأخلاقي على كل من النزاهة، الشفافية، عدم التحيز، الاحترام.

- **النزاهة:** أن يعمل للمصلحة العامة ويدير الموارد العامة بكل كفاءة وفعالية ويقلل فرص الفساد وتوفر البنية المثالية لاتخاذ القرارات الجيدة والعادلة.
- **الشفافية:** الابتعاد عن الشبهات عموما والمالية خاصة ويتعد تماما عن كل ما يمس الأمانة ويغش الكرامة من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية في كل ما يقدم من معلومات صادقة للمستفيدين.
- **عدم التحيز:** يتحلى الموظفون بالحيادية والموضوعية ويتخذون قراراتهم في إطار احترام القواعد المعمول بها ومعاملة الجميع بطريقة منصفة، كما يؤدون وظائفهم بعيدا عن أي شكل من أشكال التمييز.
- **الاحترام:** يعبر الموظفون عن تقديرهم واحترامهم اتجاه كل الأشخاص الموجودين في الهرم الوظيفي الذين يتعاملون معهم أثناء تادية مهامهم ويبدون استعدادهم لمجاملتهم والإصغاء لهم (شبهوعات وقوجيل، 2020، صفحة 58).

2.1. الميزة التنافسية:

أصبح تحقيق الميزة التنافسية أحد أهداف المؤسسات الاقتصادية من أجل الارتقاء في بيئة الأعمال، والتفوق على المنافسين الموجودين أو المحتملين، والحصول على مراكز متقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث اتضح من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تملك خبرة تنافسية في سوق المنافسة، كما تعتبر الميزة التنافسية ثروة حقيقية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة وتحقيق التوازن في السوق، وتزداد أهمية هذا المفهوم مع ازدياد حدة المنافسة مما يفرض على المؤسسات أن تميز نفسها عن باقي منافسيها في السوق.

لقد بين Sakas et al على أن الميزة التنافسية هي التي تميز المؤسسة من خلال صناعة ما هو أفضل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وكذلك القدرة على أداء الأنشطة بطريقة أفضل من المنافسين، هذا وأن الميزة التنافسية ليست فقط مجرد شيء تقوم به المؤسسات بشكل أفضل من منافسيها فقط، بل يشمل الأشياء التي تؤثر على قرارات العملاء مما يدفعهم إلى تفضيل منتج المؤسسة المحددة بدلا من منتج المؤسسة المنافسة لها (Sakas & al, 2014, p. 188). في حين يرى Porter الميزة التنافسية على أنها السمات التي تسمح للمؤسسة بالتفوق في أدائها على منافسيها مثل المركز المتفوق في السوق أو المهارات أو الموارد، كما يري أيضا أن الميزة التنافسية يمكن أن تحققها المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال التكلفة الأقل والتميز، كما يجب على الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Porter, p. 14).

إن الاهتمام باحتياجات العملاء ورغبتهم هو أحد الاهتمامات الرئيسية للمنظمات، وتحويل هذه الاحتياجات والرغبات إلى كفاءات مستهدفة أو مجالات تسمى الأبعاد التنافسية، هذه الأبعاد التي تركز عليها المؤسسات وتظهر اهتمامًا كبيرًا بها، مع تقديم الخدمات والمنتجات لتلبية طلب السوق، حيث يمكن أن تساعد هذه الأبعاد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية،

■ **الجودة:** حيث أصبحت الجودة ضرورة حتمية من أجل البقاء والعمل المستمر في سوق المنافسة في ظل التحولات الراهنة، واستخدام الجودة كأداة للمنافسة يتطلب من المنظمات اعتبار الجودة كمدخل لإرضاء العملاء، وليس فقط كطريقة لحل المشكلات وتقليل التكاليف في المؤسسات (benmouhoub & tei, 2021, p. 780). كما بين Lakhal أن الغرض من إدارة الجودة هو تقليل التكاليف وتحسين رضا العملاء، حيث تتلاءم هذه الأفكار بشكل وثيق مع وجهة النظر القائمة على السوق للميزة التنافسية الناشئة عن هيكل تكلفة متفوق أو القدرة على تمييز المنتجات بطريقة تضيف قيمة للعملاء (Lakhal., 2009, p. 638). ويرى ILYES Boudiaf أن جودة المنتج أو الخدمة هي ما يطلبه العميل، ويمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك لإفادة العملاء في المرحلة النهائية، كما يمكن تحقيق الجودة من خلال بعدين هما اعتماد تصميم المنتج لوظيفته، وجودة المطابقة المتمثلة في القدرة التنظيمية على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقًا لخصائص التصميم المحددة، حيث أن هذا التركيز على الجودة من شأنه أن ينعكس على الميزة التنافسية وربحية المؤسسة (Boudiaf, 2017, p. 344).

■ **التكلفة:** إن للأعمال التجارية دور في تطور الميزة التنافسية وذلك بإتباع استراتيجيتين مهمتين هما استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز، تحت قيادة التكلفة يجب على الشركات أن تقدم نفس الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركات المنافسة لها ولكن بتكلفة أقل، حيث أن كل مؤسسة قادرة على التنافس ضد المنافسين الرئيسيين وذلك من بوابة السعر المنخفض. هذا وقد حدد Ilyes Boudiaf تكاليف المعاملات على أنها تكاليف استخدام آلية السعر، حيث يجب على المؤسسات إجراء نوع من التفاوض بين التكلفة وخصائص منتجاتها وخدماتها، وبشكل عام تختار معظم المؤسسات خفض التكلفة الإجمالية عن طريق خفض التكاليف الثابتة وتقليل معدلات دوران الموظفين، وتطبيق الرقابة المستمرة على المواد الخام، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية (Boudiaf, 2017, p. 344). كما أن للتكاليف المستهدفة دور فعال في إجراء تحاليل احتمال نجاح أي منتج قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له من خلال الاعتماد على نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول إلى السعر المنافس، حيث أن التكلفة المستهدفة هي مجرد أداة لإدارة التكاليف بهدف تخفيضها بدءًا من مرحلة تخطيط المنتج وتصميمه وخلال دورة حياته، إلى تقديم منتج يلبي رغبات ومتطلبات العملاء، وتكامل ميزة التكاليف المستهدفة في كونها تتيح فرص الحصول على وضع تنافسي أفضل من خلال التسعير وفقًا للمنافسة وليس وفقًا للتكلفة (شلابي وتربرات، 2021، صفحة 115).

■ **الإبداع:** حتى تستطيع المؤسسة تدعيم وتطوير ميزتها التنافسية والحصول على أكبر حصة سوقية لا بد من أن تعمل على تلبية رغبات وحاجيات المستهلكين، ولتحقيق هذا الشرط لا بد من تفعيل دور الإبداع في تحقيق ذلك من خلال توفير عروض تسويقية متجددة ومختلفة عن المنافسين الآخرين وتكييفها مع أذواق المستهلكين، وابتكار طرق جديدة تسمح بجذب مستهلكين جدد مما يزيد من احتمالية حصول المؤسسة على أسواق جديدة، هذا وأن مواكبة التسارع التكنولوجي الذي أصبح يعد الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن تم الربحية الأعلى ضرورة حتمية من أجل البقاء في سوق المنافسة، والذي يسمح بإتاحة منتجات جديدة متطورة مع تكلفة معقولة، وعليه يمكن التماس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسات من جانبيين، جانب متعلق بالتكلفة من خلال استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تكاليف إنتاج منخفضة، ومن جانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع عرضها في السوق بأسعار أقل (بن يمينة وآخرون، 2013، صفحة 97).

■ **المرونة:** يمكن النظر إلى المرونة على أنها القدرة على التحول من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، كما يمكن تعريف المرونة أيضًا على أنها القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أو متطلبات السوق، وتشمل المرونة أيضًا مرونة المنتج في المقام الأول والتي يتم تعريفها على أنها قدرة المنظمة على تتبع التغيرات في احتياجات المستهلكين وأذواقهم وتوقعاتهم من أجل إجراء التغييرات في تصميمات المنتجات، وتتعلق المرونة الثانية بالحجم الذي يمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في طلب المستهلك، ومن المعتقد أن مثل هذه المرونة يمكن أن تحقق فوائد مثل إدخال منتجات جديدة إلى جانب مجموعة متنوعة من المنتجات، والتحكم في الحجم ووقت التسليم (Kahreh & al, 2011, p. 30).

■ **التسليم:** لم يعد يشكل التسليم في الوقت المحدد أحد المتطلبات الأساسية لتلبية احتياجات العملاء فقط، بل شمل ذلك إلى المطالبة بالتسليم السريع، حيث يعد التسليم السريع أحد الأولويات التنافسية المهمة التي يمكن أن تساعد المؤسسة على كسب الطلبات في بيئة شديدة المنافسة (Zhao & al, 2002, p. 288). هذا وتعد الاستجابة السريعة لطلبات العملاء من طرف المؤسسات بمثابة خطوة للحصول على ميزة تنافسية، حيث يعتبر عامل الوقت سلعة ثمينة، فالمؤسسات التي يمكنها تلبية طلبات

العملاء للاستجابة السريعة في عمليات التسليم فهي بذلك تبني الولاء للعلامة التجارية وتميز منتجاتها مما يمكنها من فرض سياسة تسعيرية ممتازة (Carles & Jones, 2001, p. 114). لقد بين Salah et al أن سرعة تقديم الخدمات والاستجابة لطلب العملاء هو أحد عوامل المنافسة بين المؤسسات، ويرتبط هذا باستعداد العميل لدفع تكلفة أعلى من أجل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي يحتاجها في الوقت المناسب، كما أنه

كلما تمكنت المؤسسة من الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العميل بسرعة وفي فترة زمنية قصيرة مقارنة بالمنافسين كلما تحسنت المؤسسة على حصة أكبر في السوق، ومن خلال هذا يمكن قياس سرعة التسليم كوقت يستغرق بين استلام طلب العميل وتلبية احتياجاته في الوقت المحدد (Diab, 2014, p. 141). كما بين Kahreh et al أنه يمكن للمؤسسات النظر في عامل الوقت لتحقيق المنافسة فيما بينهم، كون أن وقت التسليم يعتبر مصدرا لتحقيق مزايا تنافسية عندما تعمل المؤسسات على تقليل الفترة الزمنية بين تلقى وقبول طلبات العملاء والشروط التي يفرضها العملاء على المنتجات أو الخدمات، وهو أيضا مقياس للالتزام هذه المؤسسات بجدول التسليم المتفق عليها مع العملاء (Kahreh & al, 2011, p. 30).

3.11. علاقة السلوك الأخلاقي بالميزة التنافسية:

إن المنظمة التي ينظر إليها على أنها خلية اجتماعية فهي تتبني دورا اجتماعيا وسلوكا أخلاقيا متجسد في أنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية التي لا تسمح بأي خروقات أخلاقية أو تعارض بين آليات عمل هذه الإدارات وقراراتها من خلال التزامها بسلوك أخلاقي قوي، والمنظمات المنافسة أخلاقيا هي تلك التي تدفع بقناعات الزبائن نحوها إلى درجة الثبات والاستدامة من خلال التركيز على ضمان الأبعاد والمبادئ الأخلاقية، هذا وأن بقاء المنظمات في الميدان التنافسي يمر عبر بناء استراتيجيات تنافسية في إطار الأبعاد والمعايير الأخلاقية، حيث يمكن للميزة التنافسية أن تكسب مجموعة من المزايا جراء الالتزام الأخلاقي اتجاه مختلف المصالح سواء تلك المتعلقة بالموردين من خلال بناء علاقة تكون مبنية على الثقة والمصالح المشتركة في المدى الطويل، وكذلك اتجاه المساهمين من خلال جذب أكبر عدد من المستثمرين بعد العمل على تحسين صورة المؤسسة وزيادة شهرتها، وكذلك أيضا اتجاه العاملين بالتركيز على استقطاب الكفاءات وزيادة الإنتاجية، كما أن السلوك الأخلاقي والالتزام به اتجاه العملاء يكسب ولاءهم ويجذب مستهلكين جدد مما يزيد في أرباح المؤسسات وتدعيم مزاياها التنافسية (بن نامة والعشعاشي ثابت أول، 2012، صفحة 51). وفي هذا الصدد تؤكد ميادة حياوي مهدي على أن قيام المنظمة باختيار استراتيجية تنافسية معينة لغرض بناء مزايا تنافسية لا بد أن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، وعليه فإن الاستراتيجية التنافسية المتبناة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية (ميادة حياوي ورزاق مخور، 2011، صفحة 133).

إن الممارسات الأخلاقية تعمل على تمهيد الطريق لمؤسسات الأعمال من أجل جذب أكبر عدد من العملاء مما يتيح للمنظمات إمكانية الحصول على وضع تنافسي جيد، بعبارة أخرى إذا قامت هذه المنظمات بإتباع السلوك الأخلاقي فإن غالبية العملاء يفضلون هذه المنظمات، ومن ناحية أخرى إذا لم تتبع المنظمات مدونة الأخلاقيات فإنها تصبح غير مرغوب فيها، وهذا ما يلزم منظمات الأعمال النظر في القضايا الأخلاقية مثل الامتثال لمعايير المنتج وجودة الخدمة والسعر المبرر والتعاطف مع الموظفين ونشر المعلومات الحقيقية، وأن الممارسات غير الأخلاقية المتعلقة بالرشاوى وإخفاء المعلومات الإعلانية الخادعة يؤثر على فقدان المصلحة العامة في الأعمال وعدم رضا العملاء، كما أن المنظمات المسؤولة اجتماعيا تتمتع بميزة تنافسية في السمعة والقدرة على جذب موظفين يتمتعون بكفاءة عالية ولديهم إنتاجية أعلى ويحققون نجاحات للمنظمات، ويتضح من خلال هذا أن أهمية السلوك الأخلاقي في المنظمات تكون أكثر تنافسية من خلال استخلاص عوامل الممارسات الأخلاقية التي تؤدي إلى الميزة التنافسية، وأن نموذج الممارسات الأخلاقية للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية يتطلب من المؤسسات كيفية إنشاء ميزة تنافسية من خلال كونها أخلاقية (Hossan Chowdhury, 2011, p. 112). ويرى كثير من المسؤولين التنفيذيين أن الأخلاق تعمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة فهي مصدر للميزة التنافسية، وأن الأخلاق القوية تحقق ميزة استراتيجية للمنظمة، لهذا فإن الكثير من المؤسسات تبني قواعد الأخلاق، وتوفير التدريب على الأخلاقيات وإنشاء مناصب لموظفي الأخلاقيات، حيث أن الاهتمام بالقدرة التنافسية المستقبلية يفرض على المنظمات مواجهة تحدي السلوك الأخلاقي وقبوله على كل مستويات التسلسل الهرمي التنظيمي، كما يمكن تعزيز الأخلاق في المنظمات على فكرة أن الثقافات الأخلاقية تنتج فوائد تؤدي إلى ميزة تنافسية (Buckley & al, 2001, p. 12).

لقد كشفت دراسة F.Buys et al أن السلوك الأخلاقي هو عامل مهم في أي بيئة عمل، وأن التطبيق الصحيح لذلك يساهم جزئيا في القدرة التنافسية، ومن الأهمية بمكان أن يتم تثقيف العمال في مجال الأخلاقيات التي تساعد في الحفاظ على قدراتهم التنافسية، وأن السلوكيات غير الأخلاقية لها تأثير سلبي على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (Buys & Schalkwyk, 2015, p. 106). هذا وقد بين A.Ogbo et al أن المؤسسات لا بد أن تتعامل بشكل متزايد مع الأخلاقيات كاستراتيجية مؤسسية والتي يمكن

أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة إذا ما تم تنفيذها بشكل فعال، كما أن المؤسسات التي تتمتع بمهارات قيادية في تعزيز النزاهة في بيئتها تضع نفسها في موضع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي لا تتمتع بأداء قيادي مشابه (Ogbo & al, 2013, p. 26).

إن علاقة السلوك الأخلاقي بالميزة التنافسية تبرز من خلال تأثيره على عدة جوانب مهمة، منها تحسين الالتزام الوظيفي والرضا لدى الموظفين، الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. فالموظفون الذين يشعرون بأن الشركة تتبع معايير أخلاقية يعتبرون أكثر استعداداً للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة، مما يعزز الإنتاجية والأداء ويقلل من حالات سوء السلوك الداخلي. بالإضافة إلى ذلك يؤثر السلوك الأخلاقي إيجابياً على ولاء العملاء وثقتهم، حيث أن العملاء يفضلون التعامل مع الشركات ذات السمعة الأخلاقية الطيبة، مما يقود إلى زيادة ولاء العملاء وتحسين الحصة السوقية للمنظمة. كما أن الالتزام الأخلاقي يساهم في بناء سمعة قوية للشركة، وهو ما يجذب المستثمرين الذين يفضلون الاستثمار في شركات موثوقة تتمتع بسجل أخلاقي واضح ومستقر (Bishop & al, 2018, p. 19). كما بين Trevino & Nelson أن السلوكيات الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية للشركات، حيث تظهر الأبحاث أن الشركات التي تتبنى ممارسات أخلاقية قوية غالباً ما تحظى بسمعة إيجابية تؤدي إلى فوائد متعددة تشمل تحسين صورة الشركة وتعزيز ولاء العملاء والموظفين. هذا الالتزام الأخلاقي يمكن أن يساعد في جذب أفضل المواهب والحفاظ على رضا الموظفين، مما يزيد من استقرار وتماسك القوى العاملة، كذلك تساهم هذه الممارسات في بناء الثقة مع المستثمرين والمستهلكين على حد سواء، مما يجعل الشركة أكثر جاذبية للاستثمارات طويلة الأجل، حيث أن الشركات التي تتمتع بسمعة أخلاقية جيدة قادرة أيضاً على تقليل التكاليف المرتبطة بالتدقيق القانوني أو الأزمات المتعلقة بالممارسات غير الأخلاقية، الأمر الذي يمكن أن يزيد من ربحيتها بمرور الوقت (Trevino & Nelson, 2021, p. 1). وعليه فإن المؤسسات التي تسعى إلى إظهار الوعي الأخلاقي والاستجابة بفعالية للقضايا الأخلاقية تضع نفسها في وضع يتمتع بميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لا تملك تلك الموارد الداخلية. هذا ما يحتم على المؤسسات جعل أخلاقيات العمل جزءاً من قوانينها، وإذا تم تطبيقها في مجال الأعمال كفلسفة مؤسسية فهذا سيساعد على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات وتطويرها عن طريق الإدارة المسؤولة، حيث تعتبر أخلاقيات العمل أحد تلك الأصول غير الملموسة التي لا تقدر بثمن بالنسبة للمنافسة، وبشكل عام فإن الأصول غير الملموسة والمتمثلة في السلوك الأخلاقي تفرض أهمية تنافسية متزايدة، حيث تحتاج المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على مزايا تنافسية عالية إلى حماية أصولها غير الملموسة واستغلالها وتعزيزها لا سيما النزاهة والثقة والاحترام المتبادل التي تعتبر المنطق الخفي لأخلاقيات الأعمال (Ogbo & al, 2013, p. 4).

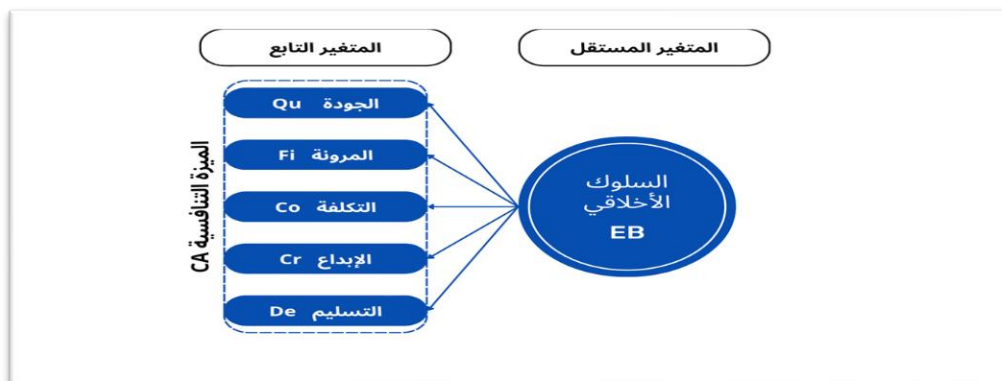
III. منهجية البحث:

للإجابة على هذه الإشكالية سوف نقوم بإجراء دراسة تطبيقية، والتي سوف نعتمد خلالها على منهجية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واعتماد منهج وصفي وتحليلي لاختبار صحة الفرضيات، وذلك بالاعتماد على منهجية قياس وتقييم النموذج من خلال حساب البيانات على (SMART-PLS 4) التي استرشدتها إجراءات نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (SEM-PLS)، حيث يتم عرض نتائج الخوارزمية (SMART-PLS 4) وتقييمها باستخدام عملية منهجية.

III.1. نموذج الدراسة:

بناء على الجانب النظري وبالخصوص النظريات ذات الصلة، وكذا الدراسات السابقة التي تم سردها وتحليلها منها دراسة كل من Buys and Schalkwyk، مومني وتريش، الحنيطي ومرزوق، تم بناء نموذج الدراسة الذي يعمل على تحديد متغيرات الدراسة والعلاقات الموجودة بينها، حيث تم الاستعانة ببرنامج SMART PLS ذات الإصدار الرابع لرسم نموذج المسار PLS، حيث يمثل النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات الكامنة وتمثيل نماذج القياس والعلاقات بين المتغيرات والمؤشرات المقابلة لها كما هو مبين في الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2.III. الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

فيما يخص الحدود المكانية والزمنية لهذا البحث، فقد تم انجازه على مستوى عينة مكونة من 46 مؤسسة جزائرية عمومية، خاصة ومختلطة، وهذا على مستوى القطر الجزائري، حيث استغرقت الدراسة الميدانية شهرين في فترة تتراوح ما بين 2024/03/05 و2024/05/05 حيث تم توزيع 330 استمارة على مختلف المؤسسات الاقتصادية، استرجع منها 249 استمارة صالحة فقط.

3.III. أدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها واختبارها:

لتحديد أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم تصميم أداة لمعالجة أهداف البحث والمتمثلة في الاستبيان، في هذه الدراسة تم تطبيق أدوات المسح المعدلة لقياس العوامل التي تعزز الميزة التنافسية، لقد تم الاعتماد على 24 مؤشر في عملية التأسيس الأولى وتم تطويرها لتلائم سياق الدراسة من خلال تصميم الأسئلة وفق مقياس ليكارت الخماسي وتوزيعها، لقد تم مناقشة المؤشرات مع ثلاثة محكمين كجزء من صلاحية المحتوى لجعل الأداة تتناسب مع سياق الدراسة، وبعد التحكيم تم مراجعة بعض المؤشرات. تم توزيع 24 مؤشرا على 249 عامل من مختلف المستويات الإدارية لعينة من المؤسسات الاقتصادية على اختلاف احجامها وأنواعها ونشاطاتها، وباعتبار أن منهجية تقييم نتائج هذه الخوارزمية تتألف من مرحلتين تبدأ بتقييم النماذج المعاكسة وفق معايير تقييم محددة، هي بذلك تعتبر شرطا مسبقا لتقييم العلاقات في النموذج الهيكلي في حالة تحققها، وتتمثل المرحلة الثانية في تقييم العلاقات في النموذج الهيكلي من خلال اختبار الدلالة الإحصائية، حجم معاملات المسار.

4.III. تقييم نتائج نموذج الدراسة حسب نمذجة SEM-PLS.

قبل القيام بتحليل النتائج، يجب التحقق من تقارب الخوارزمية (SMART-PLS) بحيث يجب أن يكون الرقم أقل من الحد الأقصى لعدد التكرارات والذي هو 300، فإن لم تتقارب الخوارزمية في أقل من 300 تكرار والذي هو الإعداد الافتراضي في البرنامج فهذا يعني أن الخوارزمية لم تتمكن من إيجاد حل مستقر، حيث بلغ التكرار في خوارزمية نموذج الدراسة 7.

1.4.III. تقييم النموذج القياسي للدراسة الحالية:

بعد التأكد من استقرار الحل، يمكن فحص جدول نتائج الحساب (SMART-PLS) من تقرير النتائج لتقييم نموذج القياس المعاكس والمتمثل في التحميلات الخارجية، الموثوقية المركبة، ألفا كرونباخ، متوسط التباين المستخلص، والمصدقية التمييزية. ■ تقييم المصدقية التقاربية وموثوقية الاتساق الداخلي:

ويتم تقييم المصدقية التقاربية لنماذج القياس العاكسة من خلال فحص قيم معيار التحميلات الخارجية (Outer loadings) ومعيار متوسط التباين المستخلص (AVE)، هذا الأخير يجب أن تكون قيمه أكبر من 0.5 لكل متغير كامن حتى يمكن أن نقرر أن المتغير يتمتع بالصدق التقاربي، ومعيار التحميلات الخارجية (Outer loadings) لكل مؤشر يجب أن تكون أكبر من 0.7، وعليه سيتم حذف المؤشرين (EB1) و (De1) لأنن تحميليها الخارجي أقل من قيمة الدلالة كما هو مبين في الجدول (01).

الجدول رقم (01): جدول التحميلات الخارجية (Outer loadings)

	التسليم (De)	الإبداع (Cr)	التكلفة (Co)	المرونة (Fi)	الجودة (Qu)	السلوك الأخلاقي (EB)
EB1						0,623
EB2						0,830
EB3						0,862
EB4						0,876
Qu1					0,820	
Qu2					0,837	
Qu3					0,844	
Qu4					0,859	
Fi1				0,826		
Fi2				0,886		
Fi3				0,822		
Fi4				0,788		

Co1				0,819		
Co2				0,874		
Co3				0,701		
Co4				0,744		
Cr1					0,720	
Cr2					0,826	
Cr3					0,885	
Cr4					0,847	
De1						0,698
De2						0,804
De3						0,849
De4						0,843

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

كما تشير موثوقية الاتساق الداخلي إلى مستوى الثقة الذي يمكن وضعه في الأداة المقترحة في توفير نفس القيم الرقمية للنتائج من خلال قياسات متكررة، ويتم قياسها بمعامل ألفا كرونباخ وكذلك الموثوقية المركبة. وهذا ما يظهره الجدول رقم (02) حيث جاءت قيم الموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة ما بين (0,866 و0,906) والتي تجاوزت عتبة 0.7 وذلك بالنسبة لكل المياني المعاكسة، كما يظهر نفس الجدول أن ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة جاءت ما بين (0,778 و0,861) والتي تجاوزت عتبة 0.7، وعليه فإن جميع المتغيرات الكامنة تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي (الثبات). أما ما يخص المصدقية التقاربية يبين الجدول نفسه أن متوسط التباين المستخلص (AVE) للمياني المعاكسة تجاوز عتبة 0.5 بقيم محصورة ما بين (0,620 و0,733) مما يدل على تمتعها بمستويات عالية من المصدقية التقاربية، وبين الجدول أيضاً أن القيمة الحقيقية للثبات (rho_a) الواقعة في الوسط ما بين ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة قد تجاوزت مقدار العتبة 0.7 وعدم تجاوزها عتبة 0.95 القيمة غير المرغوب فيها بقيم محصورة ما بين (0,779 و0,864). وعليه فإن المؤشرات المدرجة في النموذج تشرح المتغير الكامن الذي تتضمنه هذه المؤشرات بدرجة عالية، مما يدل على أن بيانات المتغيرات ملائمة للتحليلات الإحصائية المتبقية.

الجدول رقم (02): جدول الموثوقية ومصدقية المياني المعاكسة

ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	الثبات المركب (rho_a)	الموثوقية المركبة (rho_c)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	
0,818	0,828	0,892	0,733	السلوك الأخلاقي (EB)
0,861	0,864	0,906	0,706	الجودة (Qu)
0,851	0,859	0,899	0,691	المرونة (Fi)
0,793	0,803	0,866	0,620	التكلفة (Co)
0,837	0,841	0,892	0,675	الإبداع (Cr)
0,778	0,779	0,871	0,693	التسليم (De)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

■ تقييم المصدقية التمايزية:

حيث تم الاعتماد على ثلاثة معايير (فورنيل لاركر، التحميلات المتقاطعة، معيار HTMT) لقياس مدى تمتع المتغيرات الكامنة في النموذج بالمصدقية التمايزية، التي تعني أن كل متغير كامن يجب أن يكون تشاركه في التباين مع مؤشرات أكبر من تشاركه في التباين مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

– تقييم المصدقية التمايزية بناء على معيار فورنيل لاركر: نلاحظ أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيم ارتباطه بالمتغيرات الكامنة الأخرى.

الجدول رقم (03): جدول المعيار فورنيل لاركر (Fornell-Larcker)

(Co) التكلفة	(Cr) الإبداع	(De) التسليم	السلوك الأخلاقي (EB)	المرونة (Fi)	الجودة (Qu)
0,787					
0,665	0,822				
0,596	0,680	0,832			
0,571	0,560	0,477	0,856		
0,695	0,771	0,630	0,576	0,831	
0,640	0,719	0,578	0,616	0,714	0,840

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

– تقييم المصدافية التمايزية بناء على معيار التحميلات المتقاطعة: ويعني أن المتغيرات التي تقيس متغير كامن تابعة له لا تقيس متغير كامن آخر وهذا من خلال تقييم التحميلات المتقاطعة للمؤشرات على متغيراتها ومقارنتها مع قيم تحميلاتها المتقاطعة على متغيرات كامنة أخرى، وهذا ما يظهره الجدول (04) أن جميع التحميلات الخارجية على متغيراتها الكامنة بقيم أعلى من التحميلات المتقاطعة على باقي المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن كل مؤشر يكون تابع للمتغير الكامن له يحصل على أعلى قيمة في الصف وهذا ما يحقق شرط التمايز بين المتغيرات الكامنة.

الجدول رقم (04): جدول التحميلات المتقاطعة (Cross loadings)

	(Co) التكلفة	(Cr) الإبداع	(De) التسليم	السلوك الأخلاقي (EB)	المرونة (Fi)	الجودة (Qu)
Co1	0,819	0,511	0,493	0,452	0,560	0,497
Co2	0,874	0,594	0,533	0,547	0,602	0,559
Co3	0,701	0,477	0,405	0,407	0,504	0,442
Co4	0,744	0,502	0,436	0,375	0,515	0,513
Cr1	0,453	0,720	0,512	0,394	0,606	0,537
Cr2	0,528	0,826	0,520	0,474	0,573	0,536
Cr3	0,609	0,885	0,608	0,473	0,672	0,626
Cr4	0,586	0,847	0,591	0,491	0,682	0,660
De2	0,566	0,578	0,804	0,445	0,540	0,592
De3	0,495	0,577	0,849	0,390	0,534	0,444
De4	0,428	0,543	0,843	0,357	0,499	0,410
EB2	0,461	0,461	0,397	0,830	0,404	0,510
EB3	0,458	0,429	0,362	0,862	0,445	0,531
EB4	0,541	0,537	0,458	0,876	0,608	0,540
Fi1	0,540	0,620	0,449	0,483	0,826	0,573
Fi2	0,614	0,671	0,530	0,574	0,886	0,659
Fi3	0,580	0,664	0,589	0,434	0,822	0,621
Fi4	0,580	0,609	0,540	0,404	0,788	0,509

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

– تقييم المصدافية التمايزية بناء على معيار HTMT: يمثل هذا المعيار نسبة الارتباطات غير المتجانسة – الأحادية، وقد حددت عتبة المعيار بقيمة (0.90)، أي تظهر مشكلات المصدافية التمايزية إذا كانت أي قيمة إحصائية أكبر من 0.90.

الجدول رقم (05): جدول معيار (HTMT)

التكلفة (Co)	الإبداع (Cr)	التسليم (De)	السلوك الأخلاقي (EB)	المرونة (Fi)	الجودة (Qu)
					التكلفة (Co)
0,814					الإبداع (Cr)
0,758	0,844				التسليم (De)
0,699	0,670	0,594			السلوك الأخلاقي (EB)
0,847	0,881	0,780	0,673		المرونة (Fi)
0,774	0,844	0,708	0,730	0,826	الجودة (Qu)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

ومن خلال النتائج المتحصل عليها في تقييم المصدقية التقاربية والتمييزية والاتساق الداخلي بناء على اختبارات متوسط التباين المستخلص والتحميلات الخارجية والثبات المركب، ومعيار فورنيل لاركر والتحميلات المتقاطعة ومعيار HTMT، وألفا كرومباخ والموثوقية المركبة، والتي جاءت مقبولة إحصائيا بعد حذف بعض المؤشرات التي جاءت قيمها أقل من القيمة الموصى بها إحصائيا، يمكن القول أن الصديق التقاربي والتمييزي والاتساق الداخلي محقق في نموذج الدراسة، وأن كل متغير ومؤشراته يختلف تماما عن متغير آخر في النموذج وهذا ما يدل على أن عبارات المتغيرات الكامنة مقبولة لتحليلات الإحصائية، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة وأنها صالحة لتقييم النموذج الهيكلي.

2.4.III. تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات:

■ تقييم العلاقة الخطية المتداخلة:

تكون العلاقة الخطية المتداخلة مشكلة إذا كانت قيمة $VIF < 3.000$. يظهر الجدول رقم (06) عدم وجود أي علاقة خطية متداخلة كمسألة في هذه الدراسة لأن جميع القيم $VIF > 3.000$.

الجدول رقم (06): جدول معامل تضخم التباين (VIF)

	Co	Cr	De	Fi	Qu
EB	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

■ تقييم الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار:

بعد إجراء عملية البسترة Bootstrapping وهو إجراء يتم بموجبه أخذ عدد كبير من العينات الفرعية 5000 عينة من العينة الأصلية مع الاستبدال لإعطاء أخطاء في البسترة، والتي توفر بدورها قيم T التقريبية لاختبار الدلالة للمسار الهيكلي. من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (02) جاءت كل معاملات المسار بقيم معتبرة وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. بالنسبة لتقييم الدلالة الإحصائية لمعامل المسار $\beta = 0,343$ بين السلوك الأخلاقي والجودة: فإننا نجد قيمة $T = 5,103$ المحسوبة هي أكبر من قيمة الدرجة $T = 1,96$ عند مستوى الدلالة 5%، وأيضا أن القيمة الاحتمالية $P = 0,000$ هي أقل من 0,05، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين له دلالة إحصائية، حيث توفر هذه النتائج دعما واضحا في أن السلوك الأخلاقي يمارس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعد الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كلما تغير السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يحدث تغير إيجابي في مستوى الجودة بقيمة 0,343 وحدة.

وعليه نقبل الفرضية H_1 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة لتقييم الدلالة الإحصائية لمعامل المسار $\beta = 0,244$ بين السلوك الأخلاقي والمرونة: فإننا نجد قيمة $T = 3,651$ المحسوبة هي أكبر من قيمة الدرجة $T = 1,96$ عند مستوى الدلالة 5%، وأيضا أن القيمة الاحتمالية $P = 0,000$ هي أقل من 0,05، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين له دلالة إحصائية، حيث توفر هذه النتائج دعما واضحا في أن السلوك الأخلاقي يمارس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعد المرونة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كلما تغير السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يحدث تغير إيجابي في مستوى المرونة بقيمة 0,244 وحدة.

وعليه نقبل الفرضية H_2 . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد المرونة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

..... دور تبني السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة لتقييم الدلالة الإحصائية لمعامل المسار $\beta=0.344$ بين السلوك الأخلاقي والتكلفة: فإننا نجد قيمة $T=4.854$ المحسوبة هي أكبر من قيمة الدرجة $T=1.96$ عند مستوى الدلالة 5%، وأيضا أن القيمة الاحتمالية $P=0.000$ هي أقل من 0.05، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين له دلالة إحصائية، حيث توفر هذه النتائج دعما واضحا في أن السلوك الأخلاقي يمارس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعد التكلفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كلما تغير السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يحدث تغير إيجابي في مستوى التكلفة بقيمة 0.344 وحدة.

وعليه نقبل الفرضية H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد التكلفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بالنسبة لتقييم الدلالة الإحصائية لمعامل المسار $\beta=0.200$ بين السلوك الأخلاقي والإبداع: فإننا نجد قيمة $T=3.237$ المحسوبة هي أكبر من قيمة الدرجة $T=1.96$ عند مستوى الدلالة 5%، وأيضا أن القيمة الاحتمالية $P=0.000$ هي أقل من 0.05، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين له دلالة إحصائية، حيث توفر هذه النتائج دعما واضحا في أن السلوك الأخلاقي يمارس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعد الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كلما تغير السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يحدث تغير إيجابي في مستوى الإبداع بقيمة 0.200 وحدة.

وعليه نقبل الفرضية H_4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بالنسبة لتقييم الدلالة الإحصائية لمعامل المسار $\beta=0.216$ بين السلوك الأخلاقي والتسليم: فإننا نجد قيمة $T=2.704$ المحسوبة هي أكبر من قيمة الدرجة $T=1.96$ عند مستوى الدلالة 5%، وأيضا أن القيمة الاحتمالية $P=0.007$ هي أقل من 0.05، وبذلك نستنتج أن التأثير بين المتغيرين له دلالة إحصائية، حيث توفر هذه النتائج دعما واضحا في أن السلوك الأخلاقي يمارس تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعد التسليم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ كلما تغير السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإنه يحدث تغير إيجابي في مستوى التسليم بقيمة 0.216 وحدة.

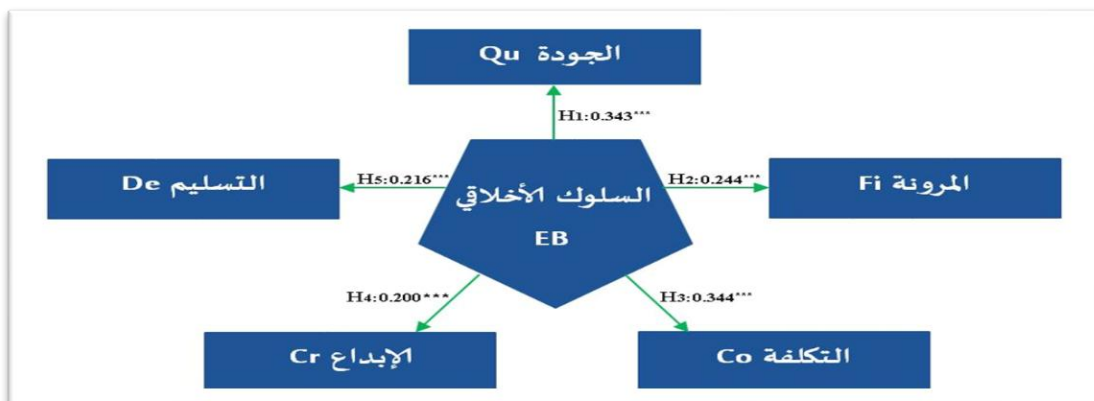
وعليه نقبل الفرضية H_5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على بعد التسليم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (07): جدول معاملات المسار

H	المسارات	معامل المسار β	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	الدلالة الإحصائية
H_1	Qu <- EB	0,343	0,339	0,067	5,103	0,000	نعم
H_2	Fi <- EB	0,244	0,242	0,067	3,651	0,000	نعم
H_3	Co <- EB	0,344	0,344	0,071	4,854	0,000	نعم
H_4	Cr <- EB	0,200	0,196	0,062	3,237	0,000	نعم
H_5	De <- EB	0,216	0,219	0,080	2,704	0,007	نعم

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SMART- PLS 4)

الشكل رقم (02): تقييم وتقدير المعالم الإحصائية لنموذج المسار PLS



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SMART PLS 4

.IV. النتائج ومناقشتها:

1.IV. النتائج:

تتلخص النتائج الحقيقية للدراسة فيما يلي:

- تأثير إيجابي على الجودة، حيث أدى السلوك الأخلاقي إلى تحسين الجودة بمعدل تغير مقداره 0.343 لكل وحدة تغيير في السلوك الأخلاقي.
- تعزيز المرونة، حيث لوحظ تأثير إيجابي للسلوك الأخلاقي على مرونة المؤسسة بقيمة 0.244.
- تحسين تكلفة الإنتاج، ساهم السلوك الأخلاقي في خفض التكاليف بقيمة 0.344 لكل وحدة تغيير في السلوك الأخلاقي.
- رفع مستوى الإبداع، حيث أن السلوك الأخلاقي زاد من الإبداع بمقدار 0.200 وحدة.
- تسليم أسرع، حيث حسن السلوك الأخلاقي من سرعة وفعالية التسليم بمعدل 0.216.
- يوفر السلوك الأخلاقي الذي يقوم على أساس الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع، التسليم) لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- المؤسسات محل الدراسة تحرص على عدم التمييز بين الأطراف أثناء تأدية المهام مما أكسبها قوة أخلاقية ساهمت بشكل كبير في تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين المحتملين.
- معظم العمال داخل المؤسسات الاقتصادية يدركون أهمية تبني السلوك الأخلاقي والدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية.
- تهتم الإدارة العليا بالجوانب الأخلاقية وتسعى لغرسها في محيط العمل كما ترفض بشدة التصرفات اللاأخلاقية..
- تمتاز الإدارة العليا في معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمعايير أخلاقية عالية.
- معظم المؤسسات الاقتصادية تتمتع بمزايا تنافسية جيدة قد تمكنها من كسب مكانة مميزة في الأسواق والحفاظ بحصة سوقية وحجم مبيعات أكبر والتي قد تكسبها ربحية أكبر.

2.IV. مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا أهمية تبني السلوك الأخلاقي في المؤسسات الاقتصادية كأحد المتغيرات المهمة في تعزيز المزايا التنافسية، وذلك بتميز الإدارات العليا داخل هذه المؤسسات بمعايير أخلاقية عالية مما يجعلها رافضة لكل الممارسات اللاأخلاقية من خلال عدم التمييز بين الأطراف أثناء تأدية المهام وغرس كل أشكال الاحترام وعدم التحيز، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في كل من (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع، التسليم)، وهذا دلالة على أن العامل المنضبط أخلاقيا يختار بإرادته البدائل السلوكية المناسبة من خلال استقراره على مبادئ وقيم أخلاقية تدفعه لإتقان العمل مما يكسب المؤسسات الاقتصادية مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين في بيئة اقتصادية متغيرة، كما أن النزاهة والشفافية والمسؤولية ورفض كل الممارسات اللاأخلاقية يساهم بدوره في تحسين سمعة وصورة المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع دراسة Ogbo et al حيث بينت على أن الممارسات اللاأخلاقية في الصناعة المصرفية أدت إلى عزل كبار المسؤولين التنفيذيين في بعض البنوك نتيجة منح قروض غير مشروعة مما سبب أزمة لتلك البنوك وأفقدها ميزتها التنافسية، كما أوصت الدراسة نفسها على ضرورة التزام الشركات المصرفية بنشر الممارسات التجارية الأخلاقية التي تضمن لها تحقيق مزايا تنافسية (Ogbo & al, 2013)، وهذا ما أكدته أيضا دراسة Fanie Buys et al حيث اعتبرت أن الأخلاق عامل مهم في أي بيئة العمل، وأن التطبيق الصحيح لها يمكن أن يساهم جزئيا في القدرة التنافسية المستدامة للمقاولين الناشئين الجدد (Buys & al, 2015). كما وافقت أيضا دراسة النويقه وعطا الله، الدراسة الحالية حيث أسفرت نتائجها على أن أخلاقيات الأعمال المتمثلة في الاستقلالية والموضوعية والأمانة والنزاهة والشفافية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة وزيادة المرونة والابتكار في البنوك السعودية، والتأكيد على أهمية النزاهة والشفافية التي تؤدي إلى الحياد في تأدية الأعمال مما يكسبها مزايا تنافسية (النويقه وعطا الله، 2016)، وهذا ما يدعم فرضية وجود تأثير للسلوك الأخلاقي على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع، التسليم) لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.IV. الاقتراحات:

- رد كل التصرفات اللاأخلاقية، بعد إدراك الدور الذي يلعبه السلوك الأخلاقي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية.
- رفع مستويات الالتزام الأخلاقي للموظفين عن طريق وضع حوافز مادية ومعنوية داخل المؤسسات الاقتصادية والذي قد يسهم بشكل كبير في تحقيق مزايا تنافسية أخلاقية مستدامة.
- ضرورة زيادة الجهود من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في سبيل تحقيق مزايا تنافسية ذات طابع أخلاقي من خلال تقديم منتجات وخدمات بأقل الأخطاء، وتزويد العملاء بالمعلومات اللازمة حول المنتجات والخدمات المقدمة، وتقديم خدمة ما بعد البيع.
- ضرورة توفير لجان أخلاقية مستقلة داخل المؤسسات الاقتصادية تهتم بأخلاقيات الأعمال، وتسهر على تحقيق العدالة والنزاهة والمساواة بين العمال، وتخصيص ميزانيات خاصة بها تدعم نشاطاتها وبرامجها المندرجة ضمن مهامها.
- ضرورة النظر إلى أن السلوك الأخلاقي هو وسيلة تسعى من خلالها منظمات الأعمال إلى خلق مزايا تنافسية تضمن لها تواجدها الدائم في بيئة الأعمال الاقتصادية.
- ضرورة تعزيز المؤسسات الاقتصادية بأنظمة خاصة ببرامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيل الآليات المناسبة لها.
- ضرورة تعزيز الشراكة البيئية بين المؤسسات الاقتصادية ومراكز البحث المتخصصة من أجل بناء نماذج تسييرية وإدارية متميزة تمكها من تعزيز قدراتها التنافسية والإدارية على حد سواء.

4.IV. آفاق الدراسة:

- العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي.
- كيف يؤثر القادة على السلوكيات غير الأخلاقية داخل المنظمات.
- تأثير المسؤولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية على الأداء التنافسي المستدام.

الرقم	الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	د. هاملي عبد القادر	المركز الجامعي مغنية
02	د. عشعاشي عبد الحق	جامعة تلمسان
03	د. حوحو مصطفى	جامعة المسيلة

1. Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2024). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator: Empirical support from Iraq's emerging market. In *Monetary Wisdom* (pp. 317-337). Academic Press.
2. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1).
3. Almotawteh, M. J. (2020). Impact of Employee Empowerment on Competitive Advantage: Mediating Role of Ethical Leadership. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7).
4. Bishop, D. L., Lee, D. S., Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2018). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning Asia Pte Limited.
5. Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human resource management review*, 11(1-2).
6. Buys, F., & Van Schalkwyk, T. (2015). The relevance of ethical conduct in creating a competitive advantage for entry-level emerging contractors. *Acta Structilia*, 22(2).
7. Diab, S. M. (2014). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9).
8. Hill. Carles& Jones. Gareth, (2001). *strategic management theory: a Integrated Approach*, Houghton Mifflin company, New York , 5th ed.
9. Hossan Chowdhury, M, (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank management. *Humanomics*, 27(2).
10. ILYES Boudiaf, (2017). Intangible resources and competitive advantage-cas study: telecommunication operators in Algeria. *journal of business and finance economy*, N°02.
11. Kahreh, M. S, Ahmadi.H, & Hashemi. A , (2011) . Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2) .
12. Lakhali. L, (2009) Impact of quality on competitive advantage and organizational performance, *Journal of the Operational Research Society*, 60(5).
13. Michael E. Porter, Five Forces Model.
14. Ogbo, A. I., Okechukwu, I., & Ukpere, W. I. (2013). Business ethics as a tool for competitive advantage in the banking industry in Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 35(1).
15. Sakas, D., Vlachos, D., & Nasiopoulos, D. (2014). Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(3).
16. Sara benmouhoub, Ahmed tei. (2021). The impact of talent management on achieving competitive Advantage- Case study Cevital Company, *Roa Iktissadia Review ISSN 2253-0088* 11 (01).
17. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
18. Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65.
19. Zhao, X., Yan Yeung, J. H., & Zhou, Q. (2002) Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, 13(3).

20. أحمد يوسف الحنيطي، مرزوق عايد القعيد، (2019)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 1.
21. بن نامة فاطمة الزهرة، العشعاشي تابت أول وسيلة، (2012)، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 02(03).
22. بن يمينة كمال، خديري عيسى، حولية يحي، (2013)، دور الإبداع في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 02.
23. شلاي عمار، تيربات أيمن، (2021)، إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لقيادة التكلفة في المؤسسات الصناعية بسكيكدة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، 06(03).
24. عبد القادر مومني، تربش محمد، (2020)، تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Soitex وحدة تلمسان، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2.
25. غريب وهيبية، معمري حسينة، (2022)، أثر السلوك الأخلاقي للقيادة في تحسين جودة الخدمة الصحية -دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المستشفى القديم ابن سينا أم البواقي، مجلة أفق للبحوث والدراسات، 05(01).
26. ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، (2011)، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية 07(21).
27. نعيمة شبعوات، محمد قوجيل، (2020)، دور السلوك الاخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين- دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رقم 01 قاصدي مرياح ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 07(02).
28. النويقة، عطا الله بشير. (2016). أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة.