

أثر الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
 دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من موظفي شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية
 والغذائية

**The Impact of Lean Production on Achieving Sustainable
 Competitive Advantage**

**An Exploratory Analytical Study of a Sample of Employees at Noor
 Al-Kafeel Company for Animal and Food Products**

م.د. علي محمد عبد الكاظم الوزني

Ali Mohammed abdu.lkadhim

Ali.abdulkadhim@uokerbala.edu.iq

Economics and Administration College - Karbala University

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

المستخلص

سعى البحث الحالي الي تحديد اختبار العلاقة بين المتغير المستقل الانتاج اللين بأبعاده (خفض وقت اعداد الالة للتشغيل، خفض زمن دورة الانتاج، التدفق المستمر، الصيانة الانتاجية) استنادا الي (Muslimen.et.al,2017:19) ، المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة استنادا الي (Mahdiya, 2020, p. 99) . حيث تم وضع مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومن أجل معرفة أو كشف طبيعة العلاقة فقد تم وضع عدد من الفرضيات تم اختبارها بالبرنامج الاحصائي (SPSS) اذا تم تطبيق البحث على عينة من موظفي شركة نور الكفيل وشمل موظفي الاقسام التي لها علاقة مباشرة بالتعامل مع الانتاج اللين والبالغ عددهم (60) موظفا ، وتم اعتماد اسلوب المسح الشامل استطلاع اراء الموظفين في الشركة وتم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين في الشركة اعيد منها (45) استمارة . ولغرض تحليل بيانات الاستبانة فقد استعان الباحث ولخص الدراسة الي أهم الاستنتاج هو وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد الانتاج اللين مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد توصلت الدراسة هي حثت الشركة على تنفيذ أسلوب الانتاج اللين و أبعاده الاساسية كعملية تنتجها الشركة لتنفيذ الانتاج وتقديم الميزة للمستهلك .

الكلمات المفتاحية: الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة، شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية.

The current research sought to determine the relationship test between the independent variable Lean production with its dimensions (reducing machine preparation time for operation, reducing production cycle time, continuous flow, productive maintenance) based on (Muslimen.et.al,2017:19), and the dependent variable Sustainable Competitive Advantage based on (Mahdiya, 2020, p. 99). A hypothetical diagram was developed to determine the nature of the relationship between the two variables and in order to know or reveal the nature of the relationship, a number of hypotheses were developed and tested with the statistical program (SPSS). The research was applied to a sample of Noor Al Kafeel Company employees and included employees of departments that have a direct relationship with dealing with Lean production, numbering (60) employees. The comprehensive survey method was adopted to survey the opinions of employees in the company and the questionnaire was distributed to all employees in the company, of which (45) forms were returned. In order to analyze the questionnaire data, the researcher used and summarized the study to the most important conclusion, which is the existence of a significant correlation and influence between the dimensions of lean production, together and individually, in achieving sustainable competitive advantage. The study concluded that it urged the company to implement the lean production method and its basic dimensions as a process produced by the company to implement production and provide the advantage to the consumer.

Keywords: Lean production , Sustainable Competitive Advantage Noor Al Kafeel Company

تطورت العقود الاخيرة بزيادة المنافسة بين الشركات وكنتيجة للتغيرات الهائلة التي حصلت في عالم الادارة والانتاج أصبح هناك ضرورة ملحة لتلك المنظمات وخصوصا المنظمات الانتاجية من خلال اساليب البحث متنوعة نحو تنفيذ الاستغلال الامثل للموارد الانتاجية وكذلك بالنسبة للوقت في عملية طرح منتج جديد وإنتاجه يحقق ميزة تنافسية مستدامة فضلا عن الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة للجودة المنتج من جهة والحث الى تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة ناجحة لمنتجاتها من جهة أخرى ، ويعد أسلوب الانتاج اللين بمثابة الغاية لتلك المنظمات كونه يحقق متطلباتها فيما يخص الميزة التنافسية المستدامة للمنتج المطروح من خلال الاستناد للفرص والتحديات السوقية المتاحة ، ولطالما كانت الشركات تعاني من الميزة التنافسية المستدامة الشديدة المتضمنة مواجهه المنتج المستورد وعدم تنفيذها للكثير من منتجاتها في ضوء التغيرات الحاصلة الامر الذي يحتم عليها اعادة النظر بأساليبها المستخدمة في عملية التصنيع المنتج ما هو جديد في ظل المنافسة بين المنظمات في استخدام اسلوب الانتاج اللين في هذا البحث واثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. في ضوء ما تقدم فقد تضمن البحث الحالي أربعة مباحث اشتمل الاول على منهجه البحث في حين المبحث الثاني الاطار والمفاهيم النظرية للمتغيرات البحث والمبحث الثالث الاطار العملي أما المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

اولا. مشكلة الدراسة

تظهر حاجة بيئة الصناعة العراقية الى تطوير ابعادها واساليبها الخاصة بتصنيع المنتجات وطرحها للسوق على النحو الذي يواكب التغيرات الحاصلة من جهة والحث في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في السوق من جهة أخرى ، اذ لابد من البحث عن هذه الاساليب ولعل من بينها اسلوب الانتاج اللين الذي يعني بتصنيع وتقديم المنتج في افضل ميزة بدءا من تبني الفرصة السوقية المتاحة وصولا الى تقديم الميزة التنافسية المستدامة للمنتج وطرحه في الاسواق. هذا الامر جعل الباحث الى تناول اسلوب الانتاج اللين باعتباره من الاساليب التي يتم بموجبها لين عملية تصميم المنتج وإنتاجه وصولا الى تقديمه الى السوق بأحسن صورة وافضل ميزة، فضلا عن محاولة اثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، انطلاقا من المقابلات مع المسؤولين الوحدات الانتاجية للشركة ضرورة توفير المستلزمات الانتاجية لتبني هكذا اساليب من شأنها ان تغير الوحدات الانتاجية لها وبشكل عام فقد تمحورت مشكلة البحث في اطار الاجابة عن التساؤل الاتي :

- هل من الممكن ان يؤدي تبني أبعاد الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنتجات في الشركة المبحوثة.

ثانيا: أهمية الدراسة

يوضح البحث الحالي بألقاء الضوء على مصطلحات الانتاج اللين وأبعادها من خلال استعراض الادبيات الخاصة بهذا الموضوع فضلا عن مصطلحات الميزة التنافسية المستدامة ، ومدى استعداد الادارة العليا لتنفيذ هذا الاسلوب لما له الدور الكبير في تقليص الجهد والوقت في تصنيع المنتج، الامر الذي سينعكس على الميزة التنافسية المستدامة في الاسواق.

ثالثا: أهداف البحث

1. تعيين اثر امتلاك الشركة للمتطلبات الضرورية لتنفيذ الانتاج اللين وأبعاده.
2. التعرف على مدى دور الانتاج اللين واسهامها في توظيف الميزة التنافسية المستدامة.
3. تقديم جملة من المقترحات الضرورية لإدارة الشركة التي من شأنها تطوير العمليات الانتاجية على النحو الذي يخفض من الوقت اللازم للإنتاج والكلف وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

رابعا: فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات الاتية

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين أبعاد الانتاج اللين مجتمعة ومنفردة وبين الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لأبعاد الانتاج اللين مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الثالثة: تتباين أبعاد الانتاج اللين من حيث اثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

خامسا: مخطط الدراسة

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي الذي يعكس صورة العلاقة والتأثير بين الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

تعد شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية من الشركات الرائدة في الانتاج الحيواني والغذائي والتي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات الحيوانية والغذائية ومنتجات الالبان حيث تعتبر منتجات ذو جودة عالية واسعار مناسبة مما تعين المواطن البسيط، كما سعت الشركة الى النهوض بالواقع الانتاجي الوطني من خلال انشاء أو التعاقد مع المعامل المحلية وتشغيل أكبر عدد من الايدي العاملة الوطنية. تم اخذ المجتمع للدراسة الشركة من موظفين موزعين حسب الاقسام، وتم توزيع الاستمارة الاستبانة (60) وتم استرجاع (15) استمارات وكانت غير صالحة للتحليل واما الباقي (45) صالحة للتحليل نسبة الاستجابة (94%)

سابعا: حدود الدراسة

1. الحدود البشرية : تمثلت موظفين موزعين حسب أقسام الشركة.
2. الحدود الزمانية: تمثلت الفترة البحث من 2024 /2/1 ولغاية 2024/8/29.

ثامنا: منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لبيان علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة.

تاسعا: اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات ما يأتي:

1. استخدام مجموعة من المصادر الاجنبية المرتبطة بموضوع البحث لإغناء الجانب النظري على نحو مناسب.
2. اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها الاداة الاساسية لجمع المعلومات والبيانات من الموظفين عينة البحث والتي تساهم في بيان أثر العلاقة وتأثير المتغير الأول بالثاني ، اذ تم صياغة فقراتها بالاستفادة من عدة مصادر علمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

عاشرا: الادوات الاحصائية

اعتمد الباحث لإجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بفرضيات البحث الموضح اعلاه على البرنامج الاحصائي SPSS ، فقد اشتملت هذه الادوات او الأساليب على

- 1.معامل الارتباط، 2. معامل الارتباط الجزئي، 3. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، 4. اختبار T، 5. اختبار F، 6. الانحدار المتدرج

المبحث الثاني. الاطار النظري للبحث

اولا: الانتاج اللين

1: مفهوم الانتاج اللين

يعد الانتاج اللين هو احد البرامج التي تبنتها شركة تويوتا للإنتاج السيارات بهدف تطوير العمليات الانتاجية وتقليل الضائع فيها والتي أثبت جدواها من خلال نتائج الشركة على مستوى الربحية والتنافسية وقد عرفها (Nordin.et.al,2010:377) بأنه فلسفة تهدف الى تحقيق السريان الجيد للتصنيع من خلال التخلص من الضائع الفاقد وزيادة قيمة الأنشطة فهي تسعى لتحقيق أقل ضياع بأقل وقت تصميم وأقل تكاليف ممكنة وأقل المستويات التنظيمية وأقصر سلاسل امداد وذلك مع تحقيق أفضل توظيف للعاملين مع مرونة أعلى في الاداء ومستويات أحسن في الجودة والانتاجية وذلك للسعي افضل مستوي ينال رضا الزبائن وتحقيق موقع تنافسي مميز. وأشار (محمد: 2014، 86) ان الانتاج اللين هو عبارة عن مشروع يبدا ببرنامج وينتهي بثقافة ووعي إنتاجي ومن أهم مهامه تصحيح مسار العملية الانتاجية على جميع مهامه من حيث تحسين أنظمة التشغيل والصيانة وامداد المواد الاولية

والشحن. اما (Womack.et.al,2013:45) أن الانتاج اللين هي عملية ديناميكية للتغيير تتضمن مجموعة من الابعاد والمتطلبات بهدف تحقيق التحسين المستمر للعمليات.

فقد عرفها (Shah&Ward,2013:21) مفهوم اخر للإنتاج اللين أنه نهج متعدد الخصائص التي تتطلب ازاله كل الانشطة التي لا تحقق قيمة مضافة ، ووضح (Stevenson,2013:122) الانتاج اللين على أنه نهج متعدد مبادئ يتمثل بالإنتاج بالوقت المحدد ادارة الجودة الشاملة والصيانة الانتاجية وادارة الموارد البشرية من حيث انظمة تكامل تنتج منتجات تامة الصنع تتناسب مع طلبات الزبائن . اما (Yang.et.alr,2011:260) يشير الى الانتاج اللين على أنه مجموعة من الأنشطة تركز على ازاله الفاقد والانشطة التي لا تضيف قيمة الى العمليات الانتاجية. ويضيف (Heizer&Render,2011:113) مفهوم اخر للإنتاج اللين بأنه تزويد الزبائن بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبون بها ، وفي الوقت الذي يرغبون به وبأكثر الطرق فعالية وبدون ضياع من خلال التطورات المستمرة والضائع هو أي شيء لا يضيف قيمة للمنتج.

ويرى (Alexander,2015:112) ان الانتاج اللين عملية معقدة وروتينية ولأ توجد صفة جاهزة تجعل الشركة لينة . اما (Peter.et.al,2018:135) يشير الى الانتاج اللين بأنه تنظيم العمل وتحسينه من خلال عدد من المختصين في مجال الانتاج في ظل تمكين العمليات الانتاجية اللينة وأدارته الذي يؤدي الى فورات الحجم من حيث نوع انتاجي مهم. واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان الانتاج اللين هو فلسفة موجهة الى الشركة ككل بدءا من عمليات الورش الى الادارات التنفيذية ومن المورد الى الزبون بهدف تحقيق التحسينات المستمرة .

3. اهداف الانتاج اللين

يوضح (Balle,2014:14) تتنوع أهداف الانتاج اللين من حيث اختلاف الباحثين والكتاب في مجال الادارة والانتاج فبينما يركز البعض على الداخل ، ويرى البعض الآخر انه ينبغي اجراء العمليات التحسينية المستمرة من أجل الزبون وليس من أجل داخل الشركة : (224omack,2013:54)

- أ. تطوير الجودة: للمحافظة على التفوق التنافسي ينبغي على المنظمة ان تفهم حاجات وطلبات الزبائن حسب التصميم العمليات الانتاجية لتلبي رغباتهم ومتطلباتهم.
- ب. التخلص من الضياع: الضياع هو أي نشاط يستنفذ خلال الوقت او المورد او المساحة ولا يحقق قيمة للمنتج أو الخدمة.
- ت. تقليل الوقت: يعني ذلك تقليل الوقت المستغرق في اتمام أي نشاط منذ بداية الى نهايته ، وهو أحد الطرق لإزالة من الضياع وتقليل التكاليف.
- ث. التحسين التدريجي المستمر: يعني التركيز على أعمال التحسين من لدن مشغلي او مهندسي الفرق متعددة الوظائف وتحليل وتطبيق التحسينات لمناطق العمل الموحد.
- ج. تخطيط العمل القياسي: ويعني الحفاظ على الانتاجية والجودة والسلامة ، عند مستويات عالية لأجل سريان العملية الانتاجية بكفاءة انتاجية أفضل .

4. فوائد تطبيق الانتاج اللين

وقد تم تطوير مفهوم الانتاج اللين لسنوات متعددة ويعبر بأهمية استراتيجية التي يمكن أن تستند عليها منظمات الاعمال العالمية التي تسعى لتحقيق الاداء العالي للإنتاج وتتضمن عدد من فوائد (Schonberger,2017:400)

- أ. يساعد الانتاج اللين على تحسين مستويات أفضل من الجودة والانتاجية واستجابة افضل للزبائن.
- ب. يساعد على تقليل الوقت المستغرق في أعمال المخزون والانتاج الذي يعزز سرعة سريان سلسلة التوريد .
- ت. يساعد الانتاج اللين على تحقيق أداء تنظيمي متفوق بالمقارنة مع غيره من متطلبات الاخرى مثل أنظمة الانتاج المتكاملة.
- ث. يساهم في تطوير الاداء التشغيلي للمصانع وهي مسؤولة عن التباين في الاداء التشغيلي.
- ج. يساعد الانتاج اللين على تحقيق افضل تكاليف للنقل والتخزين لغرض تقديم قيمة للزبون.

5. ابعاد الانتاج اللين

تبني فلسفة الانتاج المرن على عدد من الابعاد وعلى الرغم من أن كل واحد من هذه الابعاد يصلح أن ينفذ كبرنامج مستقل، إلا أن كثير من الباحثون يرون أن هذه الابعاد يجب أن تنفذ مجتمعة، وفيما يلي نقوم بتسلسل الضوء على هذه الابعاد. (Muslimen.et.al,2017:19)

- أ. خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل
- وقت اعداد الآلة للتشغيل هو الوقت اللازم لتغيير شروط الانتاج او التصنيع من تلك التي يتم فيها تصنيع منتج معين الى تصنيع منتج اخر بما يشمله ذلك من وقت تغيير العدد وضبط المعدات والادوات والتأكد من تصنيع الجزء بالمواصفات المطلوبة، ونتيجة لاعتماد الانتاج اللين على حجم دفعات صغيره، فإن ذلك يتطلب اعداد متكرر ويجب ان يكون ذلك بسرعة وبتكلفة منخفضة نسبيا، ومن ثم يوجد اهتمام قوى بتخفيض وقت الاعداد حيث تتسبب زيادته في زيادة المخزون. (Russell & Taylor,2012:82)

ب. خفض زمن دورة الانتاج
 تزيد دورات الانتاج القصيرة من دوران المخزون وتساعد الشركة على تحقيق اعلى الارباح عند هوامش ربح قليلة نتيجة لتقليل الاسعار كما تزيد المبيعات والحصة السوقية . (Boq,2017:19) قائمة بالفوائد المحتملة من تخفيض دورة الزمن تشمل على تطوير الجودة وتقليل المخزون ، وتقليل التكاليف، وتحقيق هوامش ربحية عالية ، تحسين أفضل للمبيعات وزيادة الانتاجية ورضاء الزبائن وتحسين الحصة السوقية (Kilpartrick,2013:39)

ت. التدفق او سريان المستمر
 يركز الانتاج اللين على تدفق اوسريان المواد عبر مرحل الانتاج في اصغر حجم، والوضوح المثالي وهو تدفق او سريان قطعة واحدة عبر مراحل العملية الانتاجية ، حيث ان كل مرحلة انتاج سوف تنتج ما يحتاجه الزبائن وعند الحاجة اليه. (Agus&Hajinoor,2012:44) ويشير (Kumari.et.al) أي العمل بشكل سريان مستمر لأجراء التحسينات التشغيلية في عملية الانتاج وهي مبدأ من مبادئ الانتاج اللين التي يمكن استخدامها لزيادة انتاجية للحصول على الميزة التنافسية العالية في الاسواق المنافسة الصعبة. (Kumari.et.al,2015:977)

ث. الصيانة الانتاجية
 هي الصيانة التي تجمع بين ممارسة الصيانة الوقائية مع مصطلحات ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة. (Russell&Taylor,2012:737) بهدف التخلص على التوقفات ويتطلب ذلك مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لبناء المعلومات الاستراتيجية لأنشطة الصيانة الانتاجية. (Stevenson,2012:434) وتبنى أنظمة الانتاج في الوقت المحدد مفهوم الصيانة الانتاجية بهدف جودة منتجات، وتقليل الهدر والفاقد وتخفيض التكاليف وزيادة الانتفاع من المعدات وتحسين الحالة الكلية للمنظمة. (Al-Najjar & Mohsen, 2012, p. 470)

ثانيا: الميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

كانت البدايات الاولى لظهور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي وتحديدا في عام 1984 على يد (George), الذي اشار الى امكانية استخدام العديد من النماذج الاستراتيجية المختلفة لمساعدة منظمات الاعمال على الاستمرار والبقاء في سوق العمل ، الا ان الفكرة الاساسية التي تم الاستناد عليها كأساس لظهور هذا المفهوم هو ما جاء به (Porter) في عام 1985 بنموذجه المعروف باستراتيجيات التنافس والذي تطرق الى ضرورة توافق منتجات المنظمة مع حاجات ورغبات الزبائن. (Al-Shammari et al., 2021, p. 195) وبذات الاتجاه ينظر (Saleh, 2017, p. 157) الى الميزة التنافسية المستدامة كونها تعبير عن قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها عبر تقديم احسن للزبون ومن خلال طرق عديدة يمكنها التفوق على منافسيها، كالسعر المناسب والجودة العالية وتحديد واختراق اسواق جديدة فضلا عن استجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة. وقد عرفها (Hill& Jones,2001:127) بأنه قابلية المؤسسة على كفاءة العمل بأداء وبأسلوب واحد او بعدة اساليب لا تستطيع المؤسسات المنافسة اتباعها حاليا او مستقبلا او قابلية المؤسسة على الانجاز العالي الذي يزيد من تحقيق النجاح للمنظمات وذلك لأنها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها مما يحقق ميزة تنافسية تفوق لدى المنافسين من حيث تركيز في القيمة التي اوجدها المؤسسة لتزويد الزبون بها بعملية كفوة . و اشار (Abdulaziz & Khalil, 2017, p. 6) ان الميزة التنافسية المستدامة عنصر تفوق المؤسسة في استغلال مصادر القوة لديها واتباع لاستراتيجيات مبتكرة لأضافه قيمة لمنتجاتها لم يصل لها المنافسين. اما (Farook,2015:89) أن الميزة التنافسية المستدامة هي العمليات الفريدة من نوعها التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين.

فقد عرفها (Schroedar,2010:15) مفهوم اخر للميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الكمية القابلة للتنفيذ نتائج المطلوب تحقيقها في مدة زمنية قصيرة وطويلة لوظيفة ادارة الانتاج والعمليات بما يحقق هدف المؤسسة، ووضح (Castro Giraldi,2018:255) الميزة التنافسية المستدامة على أنها تطبيق استراتيجية الناشئة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها او تصويرها مستقبلا من قبل لدن المنافسين الحاليين ، عندما تكون المؤسسات الاخرى غير قادرة على تكرار خصائص هذه الاستراتيجية ، اي انها الموقف الفريد من نوعه الذي يحسن المؤسسة تجاه منافسيها في السوق. اما (الكمري: 2018،288)يشير الى الميزة بأنها قدرة المؤسسة على التميز والتفرد عن المؤسسات الاخرى من حيث استغلالها الامثل والافضل للمواد لقدرتها الداخلية واستثمارها للفرص والتحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية الى فرص من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزبائنها الحاليين والمستقبليين ليس بإمكان المنافسين تقليدها ومنافسيها بالزمن المنظور. ويضيف (Al-

المنظمات من أجل الوصول الى مركز وموقف تفرد به عن غيرها من المؤسسات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدى أطول وتحسين التغييرات الحاصلة في المستقبل.

وعرفها (Yang,2013:115) على أنها هي الميزة التنافسية المستدامة التي تقوم وتعتمد على اساس استغلال الافضل للموارد وذلك من حيث القدرة على تقبل الطلبات السريعة والعملية الديناميكية المحاصرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فيها . اما (Sriwidat.et.al,2016: 35) يشير الى الميزة التنافسية المستدامة على أنها شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل ادق وايجابي عن منتجات المنافسين وذلك بالنسبة الى زبائنها او هي عملية استراتيجية تؤدي الى خلق قيمة التي لا يتم تطبيقها في الوقت نفسه من أي منافسين حاليين ويكونوا غير مستجيبين على تقليد هذه المزايا. واستنادا لما تقدم يرى الباحث ان الميزة التنافسية المستدامة هو التطورات والديناميكية التي تواجه المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق التفوق التنافسي الاستراتيجي للمنظمة .

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يؤكد (Hill,2009:210) على أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور حول الآتي:

- أ. تعين الميزة التنافسية المستدامة مؤشرات لقدرة المنظمة على حصول موقع ريادي مهم وامتلاكها حصة سوقية عالية من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها المحليين واستقطاب المزيد من المستهلكين.
 - ب. يمكن للمؤسسة من خلال ميزتها التنافسية المستدامة مواجهه تحديات السوق المنافسة في سوق العمل، من خلال تحسين المؤسسة لقدراتها باستمرار ، لتكون أكثر قابلية على اغتنام الفرص.
 - ت. تمثل الميزة التنافسية المستدامة المقاييس الأكثر دقة في تعيين النجاح من خلال تفردا أفضل اداء ممكن لتحقيق المقاييس المهمة في المؤسسة .
- اضافة الى ما تقدم يبه (Hill) فقد لخص (Hantoosh, 2021, p. 167) أهمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة بالنقاط الآتية:

- أ. الميزة التنافسية المستدامة هي الصياغة المهمة حولة الاستراتيجيات المستدامة للمؤسسة التي تنني مقدراتها الجوهرية.
 - ب. انها الركيزة الأساسية للمؤسسة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين المحليين او الحاليين.
 - ت. انها تمكن المؤسسة على الحصول على حصة سوقية افضل من منافسيها مما يؤدي زيادة حجم مبيعاتها وارباحها السوقية.
 - ث. ان الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها الى البحث والتطوير.
- ## 3. خصائص الميزة التنافسية المستدامة
- يؤكد (Walsh&Dodds,2017:677) الى أن خصائص الميزة التنافسية يتم تحليلها لخصائص تحليل السوق مثل موقف المؤسسة في السوق أو موارد المؤسسة الخاصة والمقدرات عن طريق قياس هذه الخصائص التنافسية لتحقيق الاداء الافضل للميزة التنافسية المستدامة . وبأن هناك مجموعة من خصائص للميزة التنافسية التي تؤدي الى فهم وتحليل هذه الخصائص في السوق ويتفق كل من (Maury,2018:105) (Evans,2016:17)
- أ. نجاح الميزة التنافسية المستدامة من خلال استدامتها السوقية عبر توظيف المؤسسة على المدى الطويل للتفوق التنافسي وليس النجاح بالمدى القصير.
 - ب. نسبة الميزة التنافسية المستدامة من خلال مقارنتها بالمنافسين المحليين او الحاليين في فترات زمنية متفاوتة وهذه الخاصية تجعل فهم وادراك الميزة التنافسية المستدامة تحقيق التنافس في سوق العمل.
 - ت. تطور الميزة التنافسية المستدامة من خلال السعي من لدن المؤسسة نحو تحسين الميزة التنافسية المستدامة وتجديد وتطوير مخرجاتها على وفق متطلبات البيئ الخارجية من جهة والموارد وقدرات والامكانيات من جهة اخرى.
 - ث. مرونة الميزة التنافسية المستدامة يستوجب ان تتصف بتحقيق التغييرات التنافسية الحاصلة فيها وتطوير قدرات المؤسسة.
- ## 3. محددات الميزة التنافسية المستدامة
- تحدد الميزة التنافسية المستدامة من خلال متغيرين ضمن الاكثر أهمية ومعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الحاضر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الانتاج ومن أهم محددات الميزة التنافسية المستدامة هما (Bataineh& Alzoabi,2011:89)

أ. حجم الميزة التنافسية: تسعى الميزة الى تحقيق صفة الاستمرارية اذا تمكنت المنظمة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة عالية كلما كان على المنظمات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

ب. مجال التنافس أو الاسواق المستهدفة: ان توسيع مجال النشاط يمكن أن يحقق اقتصاديات في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات تصنيع مشتركة، وتحقيق منافذ التوزيع لخدمة قطاعات ومناطق الصناعية المختلفة.

4. عناصر الميزة التنافسية المستدامة

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية المستدامة التي أتفق عليها كل من (Philippe, 2017:19) و (Mahdiya, 2020, p. 99)

أ. الموارد الطبيعية

على الرغم من أهمية توافر العديد من الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة التنافسية المستدامة للدولة او المنظمة الا ان توافرها لم يعد مصدرا اساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية والتي حددت في الآونة الاخيرة كما هو الحال في اليابان في حين ان هناك دول اخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يتراس اولويات المعادلة التنافسية. (Saleh, 2017, p. 155)

ب. راس المال

لقد كان توافر راس المال في الدولة قادرا على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح امكانية نقل رؤوس الاموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية ادى الى تراجع أهمية توافر راس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها. (Shaker & Ibrahim, 2017, p. 729)

ت. التكنولوجيا

يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تعزيز الكفاءة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر خلق واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتنفيذ تكنولوجيا جديدة في اداء الاعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها ، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا. (Al-Gharbawi et al., 2021, p. 36)

ث. الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتنفيذ التكنولوجيا فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة او التقليد بشكل سريع من لدن المنافسين. (Al-Nuaimi, 2018, p. 48)

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته: تعد شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية من الشركات الرائدة في الانتاج الحيواني والغذائي والتي رفدت السوق العراقي بمختلف أنواع المنتجات الحيوانية والغذائية ومنتجات الالبان حيث تعتبر منتجات ذو جودة عالية واسعار مناسبة مما تعين المواطن البسيط ، كما سعت الشركة الى النهوض بالواقع الانتاجي الوطني من خلال انشاء أو التعاقد مع المعامل المحلية وتشغيل أكبر عدد من الايدي العاملة الوطنية. تم اخذ المجتمع للدراسة الشركة من موظفين موزعين حسب الاقسام . تم توزيع (60) استمارة استبيان على عينة من الموظفين فيه وتم اعادة(45) وكانت نسبة الاستجابة ممتاز.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

أ. اختبار فرضية الارتباط: بهدف التحقق من صحة الفرضية بالارتباط يوضح في أدناه الجدول(1) نتائج التحليل الاحصائي الخاص بمعامل الارتباط الكلي، اذ تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين ابعاد الانتاج اللين مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة، فقد بلغت قيمة(R) (*0.879) عند مستوى معنوية (0.05) وكان قياس الارتباط قوي على اعتبار أن قيمته عالية وهذا يعني ان اهتمام ادارة الشركة بأبعاد الانتاج اللين ويعد سريان المناسب للنهوض بعملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

جدول (1) نتائج تحليل معامل الارتباط الكلي بين ابعاد الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة المبحوثة N:45

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
ابعاد الانتاج اللين	

الميزة التنافسية المستدامة	(0.879*)
----------------------------	----------

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS بهدف تفسير علاقة الارتباط الجزئي بين بعد من أبعاد الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة. كما في الجدول أدناه (2) جدول (2) نتائج تحليل معامل الارتباط الجزئي بين ابعاد الانتاج اللين والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة المبحوثة N:45

الميزة التنافسية المستدامة	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	
	خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل	أبعاد الانتاج اللين
(0.779*)	خفض زمن دورة الانتاج	
(0.744*)	التدفق المستمر	
(0.878*)	الصيانة الانتاجية	
(0.679*)		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الخاصة بالارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة ولكن متفاوتة بالقوة بين أبعاد الانتاج اللين على حدا وبين الميزة التنافسية المستدامة ، وقد حصل بعد التدفق المستمر على قيمة ارتباط فقد بلغت (0.878*) حل ثانيا بعد خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل(0.779*) وحل بعد الثالث خفض زمن دورة الانتاج(0.744*) وحل بعد الرابع الصيانة الانتاجية(0.679*) تباعا من حيث قيمة الارتباط على التوالي عند مستوى معنوية (0.05) حيث تبين بأن قوة الارتباط بالنسبة للأبعاد جميعها قوية فقط بعد الصيانة الانتاجية فقد كانت قيمة متوسطة من حيث القوة . واعتمادا على هذه النتائج فقد تم قبول الفرضية الاولى والتي مفهومة توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية موجبة بين أبعاد الانتاج اللين مجتمعة وبشكل منفرد بين الميزة التنافسية المستدامة.

ب. اختبار فرضية التأثير: تركز هذه على اختبار الفرضية الثانية الخاصة بتأثير المتغير المستقل والذي تمثل أبعاد الانتاج اللين مجتمعة في المتغير المعتمد والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة وكما موضح في ادناه الجدول (3) جدول(3) نتائج تحليل تأثير الكلي لأبعاد الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركة المبحوثة N:45

أبعاد الانتاج اللين						المتغير المعتمد	المتغير المستقل
F		R ²	T		B1	B0	الميزة التنافسية المستدامة
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
4.086	277.9	0.851	1.687	15.08	0.920	0.996	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول في اعلاه (3) الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لأبعاد الانتاج اللين مجتمعة بوصفها المتغير المستقل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوصفه المتغير المعتمد ، فقد بلغت قيمة (R²) تساوي (0.850) وهذا يفسر ان (85.1%) من التغييرات التي يمكن رصدها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سببها هذه الأبعاد وان ما نسبة(15.8%) مرجحة بأن تكون تأثيرات عشوائية خارج نموذج الانحدار المحدد ، اما بالنسبة لاختبار (F) فقد كانت معنوية من حيث التأثير ويسند ذلك قيمتها التي كانت(277.9) وهي قيمة معنوية عالية من قيمة الجدولية البالغة(4.086) عند مستوى معنوية (0.05) وقيمة DF تساوي (1.43) . اما عن قيم تحليل التأثير الجزئي فيوضحها الجدول في ادناه (4)

جدول (4) نتائج تحليل تأثير الجزئي لأبعاد الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مستوى الشركة المبحوثة N:45

F		R ²	أبعاد الانتاج اللين				B0	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		الصيانة الانتاجية	التدفق المستمر	خفض زمن دورة الانتاج	خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل			
			B4	B3	B2	B1			

2.607	277.9	0.851	0.818 (9.249)	0.919 (15.155)	0.803 (9.213)	0.848 (10.449)	0.913	الميزة التنافسية المستدامة
-------	-------	-------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------	----------------------------

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4) في اعلاه بتحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى عينة المبحوثة، ويساند هذا التأثير قيمة R2 (0.851) وقيمة F المحسوبة (277.9) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.607) عند مستوى معنوية (0.05) . ومن خلال متابعة اختبارات تبين ان اعلى الابعاد تأثيرا في المتغير المعتمد كان بعد التدفق المستمر، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (15.155) وهي قيمة معنوية اعلى من قيمتها الجدولية (1.687)، في حين جاء بعد خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل ثانيا من حيث التأثير حيث بلغت قيمة اختبار T (10.449) وهي قيمة معنوية اكبر من القيمة الجدولية، وثالثا بعد الصيانة الانتاجية بلغت قيمة T (9.249) ، وخيرا بعد خفض زمن دورة الانتاج بلغت قيمة T (9.213) ، وبناء على هذه النتائج فقد قبلت الفرضية الثانية المتعلقة بالتأثير والتي كان نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لأبعاد الانتاج اللين مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

ج. اختبار الفرضية الثالثة : من أجل التحقق من الفرضية الثالثة التي كان نصها (تتباين ابعاد الانتاج اللين من حيث أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) تم اجراء اختبار الانحدار المتدرج لتوضيح مدى التباين الحاصل لتأثير الانتاج اللين المتمثل بأبعاده (خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل، خفض زمن دورة الانتاج، التدفق المستمر، الصيانة الانتاجية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكما موضح في الجدول ادناه (5)

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتباين تأثير الابعاد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مستوى الشركة المبحوثة N:45

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R2
الاولى	التدفق المستمر	0.840
الثانية	خفض وقت اعداد الآلة للتشغيل	0.865
الثالث	الصيانة الانتاجية	0.862

من خلال الجدول (5) في اعلاه يتبين لنا البعد الثالث وهو الصيانة الانتاجية يفسر لوحده (86.2%) من التغييرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اما النسبة المتبقية وهي (13.7%) تعود الى عوامل اخرى ومتغيرات جانبية غير داخلة في الانموذج المحدد للانحدار. وما ان تم اضافة البعد الاول التدفق المستمر فان القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع لتسجل (84.2%) وهذا يعني باضافة هذا فان العوامل او المتغيرات العشوائية ستخفض لتسجل (15.8%) واذا ما تم اضافة أي بعد اخر فان القدرة التفسيرية ستخفض لهذا سوف يتم التوقف . واستنادا الى ما جاء في هذا التحليل فقد تم قبول الفرضية الثالثة .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. يعد الانتاج اللين احد أهم التقنيات والاساليب التي تعني بعملية انسجام الانشطة الاساسية والمساعدة في ادارة العمليات المرتبطة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على النحو الذي يخفض من استنفاد الوقت المطلوب فضلا عن تخفيض في النفقات والمصاريف التي ترافق هذه العمليات وصولا الى تخفيض كلف الانتاج.
2. ان تنفيذ اسلوب الانتاج اللين يجب ان يكون من خلال تطبيق خطوات محددة تبدأ بوضع وتحسين المسار الاستراتيجي لذلك من قبل بعض المختصون ومتابعيها بين فترة واخرى.
3. يجب ان تقوم الشركة بوضع انظمة وقوانين ضمن اولوياتها عملها من خلال تبني استراتيجية من أجل هذا الغرض في سبيل القيام باستغلال الفرص التسويقية المتاحة في الاسواق.
4. تحقق وجود علاقات ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد الانتاج اللين مجتمعة وبشكل منفرد والميزة التنافسية المستدامة وكانت هذه العلاقات متفاوتة من حيث نسبة واكثر بعد من هذه الابعاد ارتباطا بالميزة التنافسية المستدامة هو بعد التدفق المستمر.
5. تحقق وجود تأثير معنوي للأبعاد الانتاج اللين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما ان هذه الابعاد متفاوتة من حيث التأثير وهذا ما اوضحه اختبار الفرضية الثالثة الذي أكد بأن اكثر الابعاد تأثيرا بعدى خفض وقت الآلة للتشغيل والصيانة الانتاجية.
6. تحقق فرضيات الدراسة الامر الذي يؤكد بأن المتغيرات لها الدور الكبير في تحقيق مسارات التقدم والازدهار والنجاح في عملية تحقيق النتائج المطلوبة.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة تنفيذ مفهوم الانتاج اللين من ادوات وتقنيات وسياسات تحقق منافع على مختلف النواحي للشركة فضلا عن الاستفادة من المزايا التي يحققها هذا الاسلوب.

2. ان عملية الانتاج اللين والميزة يجب ان تحقق توفر الامكانات والمستلزمات الضرورية لنجاح تبني وتطبيق مفهوم الانتاج اللين والميزة.
3. لابد من الاستفادة من ابعاد الانتاج اللين بشكل يحقق نجاح عمليات الانتاج لدى المنظمة بالشكل الذي يجعلها متكاملة وتمتاز بالتدفق المستمر والصيانة الانتاجية من أجل تخفيض وقت الالة للتشغيل وصولا الى تحقيق هدف زمن الدورة .
4. على الرغم من اعتماد الشركة المبحوثة ابعاد الانتاج اللين الا ان عمليات التحسين بذاتها تمثل ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التميز بها عن منافسيها لذا تعد ضرورية ومتوافقة مع قدراتها المتقدمة عن الاخرين.
5. ضرورة محاكاة بعض التجارب الناجحة لتنفيذ الانتاج اللين ومحاولة نقلها الى الشركة للاستفادة من المنافع التي تم التوصل اليها.
6. القيام بمزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتحديد اثر الانتاج اللين للشركة والمتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لمعرفة الاسباب الحقيقية التي تكمن وراء تحقيق بعض المنظمات لعوائد ومؤشرات افضل من منظمات .

المصادر
أولا: العربية

1. Hantoosh, M. A. (2021). The role of organizational-related characteristics in achieving sustainable competitive advantage. Al-Mustansiriyah University, Journal of Administration and Economics.(159) ,
2. Shaker, S. A., & Ibrahim, K. A. (2021). The role of total quality management in achieving sustainable competitive advantage. Business Economics Journal.(1) ,
3. Al-Shammari, M. A. J., Al-Asadi, M. K., & Al-Mousawi, A. H. A. (2021). Strategic intelligence and its role in achieving sustainable competitive advantage. Maysan Journal of Academic Studies.(40) ,
4. Saleh, M. M. (2017). Elements of continuous improvement and their role in achieving sustainable competitive advantage. Tikrit University, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 2.(38)
5. Abdulaziz, M. H. B., & Khalil, D. M. I. (2017). Marketing information systems as a contemporary influencer to enhance the sustainable competitive advantage of metal furniture products. Paper presented at the Fourth International Conference on Applied Arts.
6. Al-Gharbawi, H. A., Salman, R. F. H., & Ntishon, R. A. A. (2021). Adopting the green value chain to achieve sustainable competitive advantage. Journal of Accounting and Financial Studies.(32) ,
7. Al-Kamri, N. A. R. (2018). Reengineering administrative processes of human resources and its impact on achieving sustainable competitive advantage in hotel organizations. Journal of Administration and Economics, 114.
8. Mohammad, F. (2014). What is lean production and its tools? Jordanian Journal of Business Administration, 2.(2)
9. Al-Najjar, S. M., & Mohsen, A. K. (2012). Production and operations management (4th ed.). Memory Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
10. Al-Nuaimi, H. H. A. (2018). The impact of customer experience in achieving sustainable competitive advantage. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 15.(51)

ثانيا: الانكليزية

1. Agus, A. & Hajinoor, M.S. (2012), "Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 No. 1, pp. 92- 121.
2. Alexander, J. Martín, ,(2015), "The domestic economy and its implications for social complexity: Spondylus craft production in coastal Ecuador", in Economic Action in Theory and Practice: Anthropological Investigations. Vol.(9) ,pp.111-155.
3. Balle, M. (2014),"Lean attitude - Lean application often fail to deliver the expected benefits but could the missing link for successful implementations be attitude," Manufacturing Engineer, vol. 84, pp. 14- 19.

4. Bataineh, M. & Al Zoabi, M., 2011, "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", *International Bulletin of Business Administration*, Vol. 10, No.4.
5. Bop, finkenaur . (2017), process management and cycle time reduction council for continuous improvement USA.
6. Castro, V. A., & Giraldi, J. D. M. E. (2018). "Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector", *International Journal of Wine Business Research*, Vol.(30), No,(2), Pp.243-259.
7. Evans, N. G. (2016). "Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics", *Tourism Management Perspectives*, Vol. (18), Pp.14-25.
8. Farook, T.N., (2015). The Impact of total quality management practices on performance and competitive advantage) 1st care student conference on the proceedings of the undergraduates research conference, department of accountancy, University of Kelaniya, Srilank.
9. Heizer ,Jay .,Render .Barry.(2011),Operation Management ,Prentice Hall ,New Jersey.
10. Hill ,T, 2009"operation management strategic Context and management analysis" ,London Macmillan press Ltd ,London.
11. Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127.
12. Kilpatrick, J .(2013), lean princioles, available at www.MEP.ORO.
13. Kumari,Rashmi &T.Z.Quazi&Kumar ,Rishi,(2015),Application of Lean Manufacturing Tools in Garment Industry,vol.3,No.1.pp:967-982.
14. Maury, B. (2018). "Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage", *Journal of Business Research*, Vol. (84), Pp. 100-113.
15. Muslimen, R, YUsuf, S. M, Zainal Abidin,A.S .(2017) ."lean manufacturing I implementation in Malaysian automotive components manufacturer: a case study, world congress on engendering, vol. 1. Pp 1-71.
16. Nordin ,N., deros ,B.M and Abd wahab,D. (2010) , A survey on Lean Manufacturing ,Implementation in Malaysian Automotive Industry, international journal of innovation, management and technology, vol.1. no 4, pp 374-380.
17. Peter , J., Paul & Donnelly , James , 2018, "Marketing management knowledge Skills and product " , McGraw – Hill , U.S.A.
18. philippe mouilot,2017, :stratégie de l'entreprise ,édition goulino,paris ,p27.
19. Rusell, R. Taylor, B. W. (2012) operations management:Creating Value Along the Supply Chain, 8 Ed, John Wiley Sons,Inc.
20. Sameib, Siavash ,Alizadeha, Karim , Mohammadkhanic, Kourosh, Heidarid, Reza, H. Tykote, Robert ,(2018)," Craft production at Köhne Shahar, a Kura-Araxes settlement in Iranian Azerbaijan", *Journal of Anthropological Archaeology* ,Vol.51 ,pp. 127–143.
21. Schonberger, R.J. (2017), "Japanese production management: an evolution – with mixed success",*Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 403-319.
22. Schroedar, Roger(2010), Operation Management: Decision Making in the Operations unction, 6th .ed. McGraw-Hill. NY.
23. Shah. R., Ward, P. T. (2013), "Defining and developing measures of lean production " *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp.785-805
24. Sriwidadi, Arief ., Prabowo ., & Muqarrabin, . (2016). Sustainable competitive advantage in private higher education institutions in Indonesia. *International Journal of Economics and Management* , 10, pp33-47.
25. Stevenson,J.William,(2012),”Operations Management” 11 Ed, Boston Chnory.
26. Stevenson,J.William,(2013),”Operations Management” 12 Ed, Boston Chnory.
27. Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). "Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage", *Business Strategy and the Environment*, Vol.(26), No.(5), Pp.672-687.
28. Womack, J., Jones, D. and Roos, D. (2013), the machine that changed the world, Macmillan,. Rawson Associates, New York, Nk.

- 29. Yang , m .,Hong ,P. and Modi,S.B. (2011),Impact of lean manufacturing and environmental on business performance :An empirical study of manufacturing firms ,international journal of production economic , vol. 129, PP. 251 – 261.**
- 30. Yang Liu, (2013)” Sustainable competitive advantage in turbulent business environments” , International Journal of Production Research ,Vol.8, No. 10.**