

أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة"

دراسة حالة مطاحن الإخوة حوحو لوطاية – بسكرة

The Impact of production and operations management in achieving the competitive dimension "cost" Case Study of Houhou brothers mills- Loutaya- Biskra

بن رحمون سليم، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

Salim.benrahmoune@univ-biskra.dz

بن رحمون جنات، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة،

djennat.benrahmoune@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2024/11/04 تاريخ القبول: 2024/12/15 تاريخ النشر: 2024/12/31

ملخص: هدفت الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة". ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة بمطاحن الإخوة حوحو لوطاية، والتي تضمنت المقابلة والمعلومة المحاسبية كأدوات جمع البيانات. خلصت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة".

الكلمات المفتاحية: إدارة الإنتاج والعمليات؛ البعد التنافسي "التكلفة"؛ المطاحن.

تصنيف JEL: M11، M30، L32

Abstract: This study aimed to highlight the impact of production and operations management in achieving the competitive dimension "cost". In order to achieve this goal, the study relied on the descriptive approach and the case study of the Houhou brothers mills, in which the interview method, and accounting information were applied as data collection tools. The study concluded that there is an impact of production and operation management to achieving the competitive dimension "cost".

keyword: production and operations management; The competitive dimension "cost"; mills.

JEL classification code : M11, M30, L32

المؤلف المرسل: بن رحمون جنات

الإيميل: djennat.benrahmoune@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

تعتبر إدارة الإنتاج والعمليات إحدى وظائف المؤسسة المهمة القائمة على تنظيم مختلف الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع و/أو تقديم الخدمات لتلبية لحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، وعلى العموم تسعى المؤسسات من خلال إدارة الإنتاج والعمليات إلى تقديم منتجات بالكمية والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، والتحدي الأكبر للمؤسسات هو تقديمها بتكلفة مناسبة وتكون أقل من تكلفة منافسيها، ما يكسبها مزايا تنافسية تسيطر فيها على السوق وتساعد على البقاء والاستمرار.

ومما سبق طرحه يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل تؤثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة" في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضية الدراسة:

جاءت فرضية الدراسة كما يلي:

«تؤثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة" في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إبراز أثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق بعد التكلفة في المؤسسة محل الدراسة، مع الكشف عن الصعوبات التي تعيق المؤسسة من ممارسة نشاطها ونحو تحقيق بعد التكلفة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في عرض المعلومات التي تم تجميعها والمرتبطة بمتغيرات الدراسة وبالمؤسسة محل الدراسة، كما استخدمت منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي انطلاقاً من المقابلة والمعلومة المحاسبية كأدوات لجمع البيانات.

الدراسات السابقة:

❖ دراسة (خضير، 2017): أبرزت الدراسة الأسبقيات التنافسية كمدخل لتحقيق أهداف إدارة العمليات الإنتاجية لدى موظفي شركة توزيع المنتجات النفطية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الإنتاج والعمليات تساهم من خلال عمليات الجدولة إلى تخفيض الفترة الزمنية وتكلفة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، كما أن لدى الشركة خبرات ومهارات كبيرة في مجال تصميم المنتجات، وكذا فريق عمل كفء مخصص في تصميم العمليات الإنتاجية.

❖ دراسة (عمران، 2012): جاءت الدراسة لإبراز أثر استراتيجية العمليات في تحقيق الميزة التنافسية بشركة واسط العامة للصناعات النسيجية من خلال تحويل المدخلات إلى منتجات ترضي الزبائن، وأن كسب رضا الزبون يعد معياراً لتمييز الشركة وأن تحقيق ذلك يكون بتحقيق أبعاد الميزة التنافسية، خلصت الدراسة إلى أن لاستراتيجية العمليات الفاعلة تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم، كما أن هناك تفاوت في اهتمام الشركة المبحوثة بتحقيق هذه الأبعاد.

2. إدارة الإنتاج والعمليات:

❖ تعرف بأنها وظيفة الأعمال المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة الموارد اللازمة لإنتاج سلع المؤسسة وخدماتها، تتطوي على إدارة الأفراد والمعدات والتكنولوجيا وغيرها من الموارد، فهي وظيفة أساسية مركزية في أي مؤسسة مهما كان حجمها كبيرة أو صغيرة، تقدم سلعة أو خدمة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. (AL-Sarn, 2021, p. 17).

❖ عرفها Evans & Raturi بأنها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي تعمل على معالجة موارد المؤسسة من مواد أولية، تكنولوجيا، وطاقات عمل بهدف إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن في الوقت المناسب (Khudair, 2017, p. 18).

إن العمليات تعد أحد المراكز الأساسية التي تستند عليها المؤسسة في معرفة اتجاهاتها الاستراتيجية والتنافسية، فعلى المؤسسة التركيز على نقطتين أساسيتين تؤثران على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء، وتتمثل في حاجات الزبائن وتفضيلاتهم وكذا أداء المنافسين وأنشطتهم، إذ تساهم إدارة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الأسبقية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات (AL-lami, 2008, p. 19).

وحسب المنظور الاستراتيجي الحديث لإدارة العمليات فهو يهدف إلى:

❖ زيادة قيمة مضافة للزبائن بالقيادة القوية؛

❖ تمكين الأفراد؛

❖ استخدام أفضل الممارسات والتكنولوجيا المتطورة للتميز في أداء العمليات؛

❖ تقديم منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة. (Rashid & AL-Mallah, 2020, p. 309).

3. البعد التنافسي "التكلفة":

❖ تعرف بأنها مقدار من المال تنفقه المؤسسات على المنتج أو الخدمة لجذب الزبون، وفي الوقت ذاته تسعى المؤسسات إلى تخفيضه لزيادة أرباحها والحفاظ على قدرتها التنافسية (Darwish, 2018, p. 16) .

❖ تشير إلى تقديم المؤسسة لنفس الخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ولكن بتكلفة أقل، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال أداء معظم أنشطتها بتكلفة أقل من المنافسين مع الاستمرار على تقديم منتج متكافئ (Khalifeh, 2010, p. 58).

❖ تشير أيضا إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل نفقة وعلى النحو الذي يتيح للمؤسسة تحقيق ميزة التكلفة الأقل مع الحفاظ على حصتها السوقية أو تعظيمها (bensahnounes & Bouaissi, 2019, p. 1006).

تسعى المؤسسة من خلال تحقيق بعد التكلفة إلى المحافظة على حصتها السوقية أو تعزيزها والإستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم. ويعد هذا البعد التنافسي "التكلفة" الأول الذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات بتقديم منتجات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق (Talib & AL-banaa, 2012, p. 265) .

إن تخفيض التكلفة هدف تسعى إليه المؤسسات، حيث أن اتباع استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب دراسة تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات ومقارنتها مع تكلفة المؤسسات المنافسة، ويتم قياس أداء التكلفة اعتمادا على عدة مؤشرات نوردتها في:

أ- نسبة تكلفة البضاعة/ مجموع المبيعات: تتضمن تكاليف العمل والمواد الأولية والمصاريف الصناعية الثابتة، وتعرف بتكلفة العمليات إذ انخفاض هذه النسبة يؤثر على كفاءة العمليات التشغيلية؛

ب- الإنتاجية: وهي نسبة القيمة المضافة بواسطة العملية المستهلكة من العمالة ورأس المال؛

ج- نسبة الإنفاق من الطاقة: التي تعكس قدرة المؤسسة في الحصول على المخرجات أو الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة (Arman, 2012, pp. 06-07) .

4. الدراسة التطبيقية:

1.4 أدوات جمع البيانات:

سعى لمعرفة أثر إدارة الإنتاج والعمليات لمطاحن الإخوة حوحو في تحقيق البعد التنافسي "التكلفة" اعتمدنا على:

❖ المقابلة: أجريت مع إدارات المؤسسة (المسير، رئيس قسم إدارة الإنتاج، رئيس قسم المحاسبة) للحصول على معلومات دقيقة متعلقة بنشاطها وعملياتها الإنتاجية (إنتاج السميد والفريضة).

❖ الوثائق: تم الاعتماد على الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي تم الحصول عليها من قسم الإنتاج وقسم المحاسبة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع أفراد المؤسسة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية تشمل إدارات المؤسسة والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة.

3.4 نشاط المؤسسة محل الدراسة

للمنتجات المؤسسة:

أ. منتج الفريضة: تقدم نوع فريضة الخبز بالأوزان التالية: 1 كغ، 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ، 50 كغ.

ب. منتج السميد: تقدم الأنواع التالية:

– سميد ممتاز: 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ.

– سميد رفيع: 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ.

– سميد اكسترا: 5 كغ، 10 كغ، 25 كغ.

ج. نخالة القمح الصلب والقمح اللين: بوزن 40 كغ.

للطاقة التخزينية للمادة الأولية والمنتجات:

– 120 000 قنطار من القمح الصلب واللين؛

– 20 000 قنطار من منتوج السميد؛

– 30 000 قنطار من منتوج الفريضة؛

للطاقة الإنتاجية للسميد: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 2100 قنطار/ اليوم، في حين

الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 840 قنطار/ اليوم.
 للطاقة الإنتاجية للفرينة: الطاقة الإنتاجية النظرية تقدر بـ 4265 قنطار/ اليوم، في حين
 الطاقة الإنتاجية الفعلية تقدر بـ 1706 قنطار/ اليوم.
 المادة الأولية من القمح الصلب والقمح اللين تتزود بها المؤسسة من الديوان الجزائري
 المهني للحبوب OAIC، وتحصل عليها وفق نظام الحصص والمقدرة بنسبة 40% من
 الطاقة الإنتاجية النظرية.
 تعتمد المؤسسة على آليات إنتاج حديثة تركية من مؤسسة IMAS ومؤسسة
 ASKOMAK، كما تحقق اكتفاء كلي في باقي الجوانب الأخرى.

4.4 كمية الإنتاج

أ. كمية إنتاج السميد:

الجدول 1: كمية إنتاج السميد

المنتج	الوزن	2018	2019	2020	2021	2022
السميد	5 كغ	-	-	-	120,00	189,00
	10 كغ	9320,00	42335,00	32818,90	33496,20	39826,40
	25 كغ	151595,3	118036,0	99361,00	97182,25	104734,00
إجمالي كمية السميد المنتج		160915,3	160371,0	132179,9	130798,45	144749,4

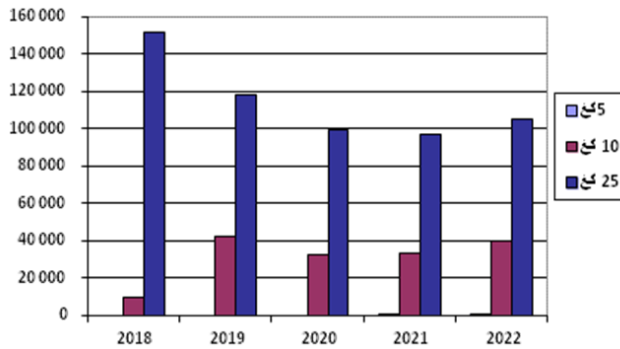
المصدر: مصلحة إنتاج المؤسسة

توضيح:

يستخرج القمح الصلب حوالي 65% كحد أدنى من السميد والنسبة المتبقية تكون على شكل نخالة.

نعبر عن الكمية الإنتاجية لمنتج السميد في الشكل التالي:

الشكل 1: يوضح كمية إنتاج السميد



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات الجدول 1

من الجدول (1) والشكل (1) نلاحظ انخفاض الكمية الإنتاجية للسميد في فترة كورونا بسبب انخفاض حصص القمح الصلب المقدمة من الديوان المهني الجزائري للحبوب. ب. كمية إنتاج الفرينة:

الجدول 2: كمية إنتاج الفرينة

المنتج	الوزن	2018	2019	2020	2021	2022
الفرينة	1 كغ	806,10	1313,20	3204,60	160,00	149,00
	5 كغ	1705,50	3789,60	1235,00	3530,00	5339,00
	10 كغ	-	205,00	3711,80	7162,20	13412,00
	25 كغ	38813,00	124447,00	157517,00	222553,75	249824,5
	50 كغ	272948,0	155554,00	111885,00	50700,00	41585,50
إجمالي كمية الفرينة المنتجة		314272,6	285308,80	277553,4	284105,95	310310

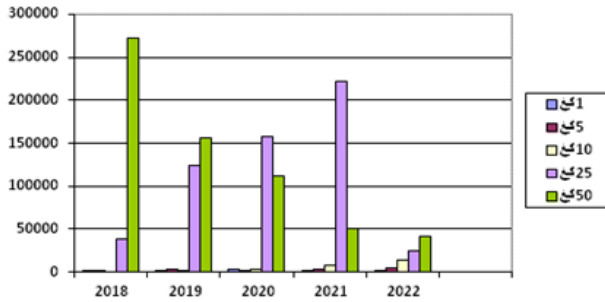
المصدر: مصلحة إنتاج المؤسسة

توضيح:

يستخرج القمح اللين حوالي 76% كحد أدنى من الفرينة و النسبة المتبقية تكون على شكل نخالة.

نعبر عن الكمية الإنتاجية لمنتج الفرينة في الشكل التالي:

الشكل 2: يوضح كمية إنتاج الفرينة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول 2

من الجدول (2) والشكل (2) نلاحظ تذبذب في كمية إنتاج كل من السميد والفرينة، وسبب ذلك يرجع إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات كفرينة ذات الوزن 50 كغ إذ قامت المطاحن بتخفيض كمية إنتاجها لانخفاض الطلب عليها من طرف تجار الجملة.

5.4 التكاليف الإجمالية:

أ. تكاليف إنتاج السميد (للقنطار):

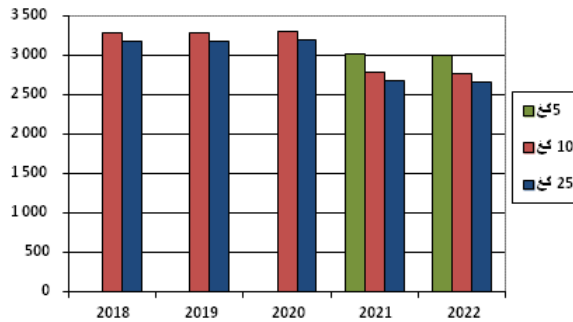
الجدول 3: تكلفة إنتاج السميد (للقنطار)

المنتج	الوزن	2018	2019	2020	2021	2022
السميد	5 كغ	-	-	-	3012,96	2992,50
	10 كغ	3282,44	3281,20	3293,95	2779,83	2759,37
	25 كغ	3170,16	3172,92	3185,58	2673,65	2653,19

المصدر: مصلحة إنتاج المؤسسة

ولمزيد من التوضيح نعبر عن تكاليف إنتاج السميد في الشكل التالي:

الشكل 3: يوضح تكلفة إنتاج قنطار من السميد



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول 3

من الجدول (3) والشكل (3) نلاحظ تغير تكلفة إنتاج السميد إذ شهدت على العموم انخفاض مستمر لكل الأوزان ومن سنة لأخرى.
ب. تكلفة إنتاج الفرينة (للقنطار):

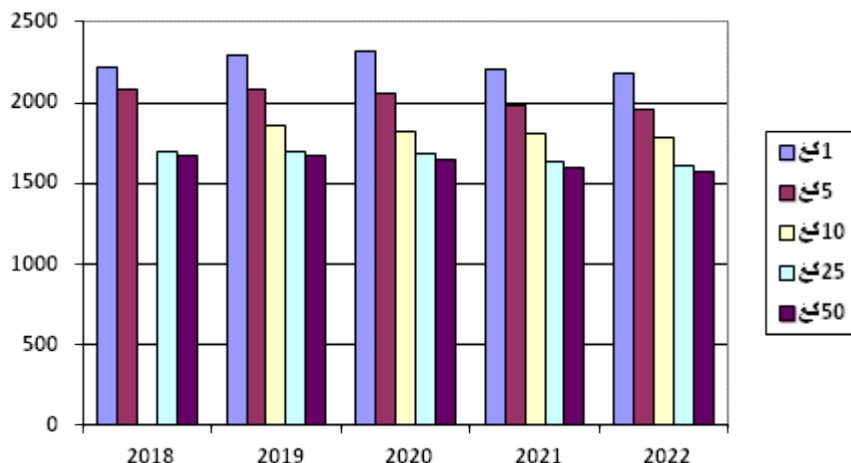
الجدول 4: تكلفة إنتاج الفرينة (للقنطار)

المنتج	الوزن	2018	2019	2020	2021	2022
الفرينة	1 كغ	2216,75	2292,63	2322,70	2201,48	2181,02
	5 كغ	2085,85	2077,71	2053,86	1979,05	1958,59
	10 كغ	-	1858,77	1822,15	1804,72	1783,68
	25 كغ	1696,05	1701,54	1681,03	1633,87	1613,41
	50 كغ	1673,90	1676,49	1651,02	1598,46	1578,00

المصدر: مصلحة إنتاج المؤسسة

ولمزيد من التوضيح نعبّر عن تكاليف إنتاج الفرينة في الشكل التالي:

الشكل 4: يوضح تكلفة إنتاج قنطار من الفرينة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول 4

من الجدول (4) والشكل (4) نلاحظ تغير تكلفة إنتاج الفرينة إذ شهدت على العموم انخفاض مستمر لكل الأوزان من سنة لأخرى. ولمعرفة سبب تغير في تكلفة الإنتاج نوضح في الجدول أدناه كيفية حساب تكلفة الإنتاج لبعض منتجات السميد (25 كغ و 10 كغ) و بعض منتجات الفرينة (25 كغ و 10 كغ) على النحو التالي:

الجدول 5: تكلفة إنتاج قنطار من سميد 25 كغ و 10 كغ

المنتج	البيان	2018	2019	2020	2021	2022
سميد 25 كغ	تكلفة قنطار من القمح الصلب	2876.00	2895.04	2889.50	2326.53	2326.53
	أكياس	96.04	100.60	100.28	113.80	113.80
	ملصقات	1.56	1.60	1.60	1.60	1.60
	الخيوط	0.84	0.84	0.80	0.82	0.82
	تكاليف متغيرة	138.72	118.95	131.39	173.08	157.75
	تكاليف ثابتة	57.00	55.89	62.01	57.82	52.69
	تكلفة إنتاج سميد 25 كغ	3170.16	3172.92	3185.58	2673.65	2653.19
سعر البيع لتجار الجملة		3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00
هامش الربح		329.84	327.08	314.42	826.35	846.81

2326.53	2326.53	2889.50	2895.04	2876.00	تكلفة قنطار من القمح الصلب	سميد 10 كغ
216.80	216.80	205.9	206.20	205.60	أكياس	
4.30	4.30	3.90	3.80	3.80	ملصقات	
1.30	1.30	1.25	1.32	1.32	الخيوط	
157.75	173.08	131.39	118.95	138.72	تكاليف متغيرة	
52.69	57.82	62.01	55.89	57.00	تكاليف ثابتة	
2759.37	2779.83	3293.95	3281.20	3282.44	تكلفة إنتاج سميد 10 كغ	سميد 10 كغ
3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	سعر البيع لتجار الجملة	
740.63	720.17	206.05	218.8	217.56	هامش الربح	

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من معطيات مصلحة الإنتاج

من الجدول (5) نلاحظ اختلاف تكلفة إنتاج قنطار واحد من سميد 25 كغ و 10 كغ وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى التغير في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، لا سيما وارتفاع سعر بعض اللوازم مثل تكلفة الأكياس...

الجدول 6: تكلفة إنتاج قنطار من فرينة 25 كغ و 10 كغ

2022	2021	2020	2019	2018	البيان	المنتج
1311.22	1311.22	1413.39	1455.71	1430.53	تكلفة قنطار من القمح اللين	فرينة 25 كغ
89.12	89.12	71.84	68.56	67.40	أكياس	
1.80	1.80	1.60	1.60	1.56	ملصقات	
0.82	0.82	0.80	0.84	0.84	الخيوط	
157.75	173.08	131.39	118.95	138.72	تكاليف متغيرة	
52.69	57.82	62.01	55.89	57.00	تكاليف ثابتة	
1613.41	1633.87	1681.03	1701.54	1696.05	تكلفة إنتاج فرينة 25 كغ	فرينة 25 كغ
2200.00	2200.00	2200.00	2200.00	2200.00	سعر البيع لتجار الجملة	
586.59	566.13	518.97	498.46	503.95	هامش الربح	
1311.22	1311.22	1413.39	1455.71	-	تكلفة قنطار من القمح اللين	فرينة 10 كغ
256.22	256.80	210.10	222.90	-	أكياس	
4.50	4.50	4.00	4.00	-	ملصقات	
1.30	1.30	1.25	1.32	-	الخيوط	

157.75	173.08	131.39	118.95	-	تكاليف متغيرة
52.69	57.82	62.01	55.89	-	تكاليف ثابتة
1783.68	1804.72	1822.15	1858.77	-	تكلفة إنتاج فريئة 10 كغ
2270.00	2270.00	2270.00	2270.00	-	سعر البيع لتجار الجملة
486.32	465.28	447.85	411.23	-	هامش الربح

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج

من الجدول (6) نلاحظ اختلاف تكلفة إنتاج قنطار واحد من فريئة 25 كغ و 10 كغ وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى التغيرات الحاصلة في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة من سنة لأخرى، لا سيما وارتفاع سعر بعض اللوازم كتكلفة أكياس التعبئة...

5. الخاتمة:

تؤثر إدارة الإنتاج والعمليات في تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا ما لاحظناه إذ استطاعت مطاحن الإخوة حوجو على العموم من تخفيض تكلفة إنتاج قنطار من السميد والفريئة لمختلف الأوزان على مدار خمس سنوات، كما نلاحظ أن هامش الربح المحقق يتزايد بشكل مستمر من سنة لأخرى لا سيما لمنتجات السميد الذي شهد ارتفاع كبير في آخر سنتين وهذا ما يثبت صحة الفرضية: "تؤثر إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق البعد التنافسي (التكلفة) في المؤسسة محل الدراسة".

نتائج الدراسة:

للم عدم القدرة على الإستفادة القصوى من مزايا اقتصاديات الحجم نتيجة لنظام الحصص المحدد من طرف الدولة لتموين المادة الأولية، الأمر الذي يعيق نشاط المؤسسة من التوسع.

للم تنتج مطاحن الإخوة حوجو بالدرجة الأولى سميد 25 كغ بأكبر كمية وسبب ذلك يعود إلى انخفاض تكلفة إنتاجه مقارنة بتشكيلة المنتجات الأخرى.

للم انخفاض الطلب على منتج فريئة 50 كغ من قبل تجار الجملة ما جعل المؤسسة تخفض كميات إنتاجه على الرغم من أنه ينتج بأقل تكلفة.

للم تحديد أسعار المنتجات من طرف الدولة يقيد المؤسسة من بلوغ هامش الربح المراد تحقيقه.

للم تخفيض التكلفة لدى المؤسسة بشكل خاص يعد البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه نظرا لأن أسعار المنتجات مسقفة وبالتالي كلما زادت قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها كلما زاد هامش الربح.

للم على الرغم من قوانين الدولة المتعلقة بنظام الحصص وأسعار المادة الأولية إلا أن المؤسسة استطاعت من خلال إدارة عملياتها الإنتاجية تحقيق البعد التنافسي التكلفة.

توصيات الدراسة:

- ◀ الاستفادة من اقتصاديات الحجم بإضافة خطوط إنتاج مكمل ومنافسة في الوقت ذاته للمنتجات الحالية، ما يزيد حصة المؤسسة من القمح وبالتالي زيادة طاقتها الإنتاجية.
- ◀ تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستخدام الأمثل للموارد، ويمكن للمؤسسة أيضا تخفيض تكاليفها بالتوجه نحو صنع أكياس التعبئة والتغليف بنفسها.

6. قائمة المراجع

1. AL-lami, G. Q. (2008). *Technologies and contemporary systems in process management*. Amman, Jordan: Ithraa puplishing and distribution.
2. AL-Sarn, H. R. (2021). *Production/ Operations Management*. syria: without a puplishing house.
3. Arman, T. A. (2012). *The Strategy of Active Processes and its Impact in Achieving The competitive quality : a Field Study in Wassit State Company for Textile Industries*. *Journal of Wasit for human*, 07(19), pp. 46-76.
4. bensahnounes, S., & Bouaissi, R. (2019). *The Effect of the Attack Strategy in Accomplishing Competitive Superiority, case of study: Maxtor Company*. *ALbashaer Economic Journal*, 05(02), pp. 1000-1013.
5. Darwish, A. H. (2018). *The Effect of Total Just in Time on Competitive Advantage on International Fast Food Restaurants in*

- Jordan (Master Thesis). Amman, Management Department Business Faculty, Jordan: Middle East University.*
6. Khalifeh, E. M. (2010). *The Impact of Inventive Managerial Problem Solving Technique “xTRIZ” on Achieving a Competitive Advantage in Some Industrial Companies in Jordan (Phd thesis). Amman, Jordan: Amman Arab University for graduate studies.*
 7. Khudair, A. S. (2017). *Competitive Precedence as an input to achieving production operations management objectives. faculty of Adminisrtation and Economics, Iraq: AL-Qadisiyah University.*
 8. Rashid, A. I., & AL-Mallah, I. T. (2020). *the role of social capital represented by its dimensions in strengthening the management of excellence in Azadi Hospital / Duhok. Journal of Economics and Administrative Sciences, 26(124), pp. 298-320.*
 9. Talib, A. F., & AL-banaa, Z. M. (2012). *blue ocean strategy and sustainable competitive advantage. Amman: Hamed for publishing and distribution.*