

## الاستهلال

قال الله تعالى :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَجْعَلْنَا مَثَلًا لِّلَّذِينَ كَفَرُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ  
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا كُنَّا عَلَيْهِ عَلَى الْمُنَاقِبَةِ مِنَّا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا  
طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَنُصْرًا مِنَّا وَغُفْرَانًا مِنَّا أَنْتَ وَلَوْ لَا فَاغْنَيْنَا  
عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة : الآية (286)

## الإهداء

إلى من منحتني الثقة والدعاء والأمل الصابرة المحتسبة .. أمي الحبيبة .. أمد  
الله في عمرها ومتعها الله بالصحة والعافية ..

إلى الغالي رمز المحنة والعطاء .. والدي الحبيب .. حفظه الله وأمد في أيامه  
ولطالما تمنيت أن يراني في هذه الدرجة العلمية ..

إلى أخوتي .. نغمات حياتي وفاء واعتزازا بقدرهم وعرفانا بفضلهم  
وتعاونهم ..

مع لمسة تقدير واحترام ووفاء

... لأساتذتي الأجلاء ...

اليهم أهدي هذا الجهد ...

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً الذي منحني العزيمة والقدرة على السير في طريق البحث العلمي، أشكره الله سبحانه وتعالى الذي الهمني الطموح وسدد خطاي. سبحانه من يعجز عن وصفه الواصفون ويعيى عن علمه العالمون له الحمد الذي لا يجرى قلم ألا بقدرته تقدست أسمائه، وأسأله عز وجل علماً نافعاً، وقلباً خاشعاً، و يقيناً صادقاً . وأصلي واسلم على أشرف خلق الله المبعوث رحمة للعالمين محمد أبْن عبدالله وعلى من أتبعه بإحسان إلى يوم الدين.

أخص بالشكر والتقدير والاحترام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا " العريقة " وكلية الدراسات العليا لإتاحتها لي فرصة الدراسة للماجستير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور فتح الرحمن الحسن منصور الذي اشرف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثالا للعالم المتواضع.

اتوجه بالشكر كل الشكر إلى أسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مكتبة جامعة القرآن الكريم، ومكتبة جامعة النيلين لحسن تعاملهم مع الباحث .

يطيب للباحث أن يتقدم بالشكر وفاءً وتقديراً لأسرة مصنع التوفيق للصابون لما قدموه للباحث من عون ومساعدته لإكمال الدراسة التطبيقية .

الوفاء والتقدير لكل الذين أسهموا في تمكيني من إتمام هذا البحث، بالتأييد والرأي السديد أو الدعاء، جزاهم الله خيراً .

## مستخلص البحث

تتأول البحث أسلوب القياس المرجعي وأثره على دعم الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، حيث تمثلت مشكلة البحث في عدم تطبيق أسلوب القياس المرجعي في مصنع التوفيق للصابون مما ينعكس سلباً على أداء المنشأة.

تمثلت أهداف البحث في الآتي:

- التعرف بمفهوم وأهمية وأهداف القياس المرجعي.
- بيان دور أسلوب القياس المرجعي في تدعيم الميزة التنافسية.
- القيام بدراسة ميدانية على مصنع التوفيق للصابون للوقوف على مدى إتساق دور القياس المرجعي في تدعيم الميزة التنافسية.
- إعتد البحث على المنهج الإستنباطي في تحديد محاور المشكلة والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات البحث والمنهج الوصفي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة.

لتحقيق أهداف البحث تم إختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تطبيق أسلوب القياس المرجعي يؤثر على خفض التكلفة في المنشآت الصناعية.
- الفرضية الثانية: تطبيق أسلوب القياس المرجعي يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية.
- الفرضية الثالثة: استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤثر على تقويم الأداء الاستراتيجي في المنشآت الصناعية.

أثبتت نتائج البحث صحة جميع الفرضيات.

توصل البحث إلى عدة نتائج منها، يساهم القياس المرجعي في القيام بتحسينات الضرورية للوصول إلى أفضل أداء في تحقيق الميزة التنافسية، القياس المرجعي أداء للتحسين من خلال المقارنة مع المنشآت التي تعتبر رائده في هذا المجال، يركز أسلوب

القياس المرجعي على العمليات الأساسية التي تدير المنشأة وبالتالي التوصل إلى مخرجات تحقيق أهداف المنشأة.

ختم البحث بعدة توصيات منها، على مصنع التوفيق للصابون الاسراع في تطبيق أسلوب القياس المرجعي لمساعدته في تقويم وإدارة وتحسين أدائه. ضرورة مراعاة أن تطبيق القياس المرجعي يقدم الكثير من المعلومات إلى المنافسين ولذلك يجب على العاملين في مصنع التوفيق للصابون أن يكونوا على وعي ومهارة عند تقديم هذه المعلومات، يحب على المنشآت الصناعية أن تكون مفتوحة بصورة أكبر للقياس المرجعي لما قد يكون ناجحاً في الصناعات الأخرى وتقويم ما إذا كان من الممكن اختيارها وتطبيقها في صناعة الصابون من عدمه.

## Abstract

The research tackles benchmarking technique and its impact on supporting of the competitive advantage of industrial enterprises, where was the research problem in the non-application of the benchmarking method in Tawfig soap factory, which reflects negatively on the performance of the enterprise.

**The objectives of the research were the following:**

- Recognize the concept and importance of benchmarking.
- indicate the role of the benchmarking method in strengthening the competitive advantage.
- do a field study on Tawfig soap factory to determine the consistency of the benchmarking role in strengthening the competitive advantage.

The research relied on deductive method in determining the axes of the problem and the historical method to keep track of previous studies and inductive approach to test hypotheses and descriptive method using the case study method.

**To achieve the objectives of the research were tested the following hypotheses:**

- **The first hypothesis:** application of the benchmarking method affects the cost reduction in industrial plants.
- **The second hypothesis:** the application of benchmarking method affects the achievement of competitive advantage in industrial plants.
- **Third hypothesis:** use the benchmarking method affects the performance evaluation in strategic industrial plants.

**The research results proved the correctness of all the hypotheses.**

The research found several results of which: benchmarking contributes to do the necessary improvements to reach the best performance in achieving competitive advantage, benchmarking performance for improvement by comparison with the facilities considered a pioneer in this area, benchmarking behavior focusing on the basic operations which manages the facility and thus output to reach facility aims.

The study ended with several recommendations including, Tawfig soap factory must speed up the application of benchmarking method to assist in the evaluation and management and improve its performance. Need to take account that the application of the benchmarking provides a lot of information to competitors, so Tawfig soap factory employees must therefore working to be aware of and skill in providing this information, the industrial facilities must to

be open more benchmarking of what might be successful in other industries and evaluate what If it was possible selected and applied in the manufacture of soap or not.

## فهرس الموضوعات

| الصفحة | عنوان الموضوع                                                       |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
| أ      | الإستهلال                                                           |
| ب      | الإهداء                                                             |
| ج      | الشكر والتقدير                                                      |
| د      | مستخلص البحث                                                        |
| و      | Abstract                                                            |
| ز      | فهرس الموضوعات                                                      |
| ح      | فهرس الجداول                                                        |
| ط      | فهرس الأشكال                                                        |
| 1      | المقدمة                                                             |
| 2      | ولاً : الإطار المنهجي                                               |
| 6      | ثانياً: الدراسات السابقة                                            |
| 19     | الفصل الأول: مفهوم وأهداف وأنواع ومقومات تطبيق أسلوب القياس المرجعي |
| 20     | المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف أسلوب القياس المرجعي.             |
| 23     | المبحث الثاني: أنواع وخطوات ومقومات تطبيق أسلوب القياس المرجعي.     |
| 42     | الفصل الثاني: تطوير اسلوب القياس المرجعي لتحقيق الميزة التنافسية    |
| 43     | المبحث الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.                        |
| 53     | المبحث الثاني: تطوير القياس المرجعي لدعم الميزة التنافسية.          |
| 70     | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية                                     |
| 71     | المبحث الأول: نبذه تعريفية عن مصنع التوفيق للصابون                  |
| 78     | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.                     |
| 115    | الخاتمة                                                             |
| 116    | نتائج البحث                                                         |
| 118    | توصيات البحث                                                        |
| 119    | قائمة المراجع والمصادر                                              |
| 124    | الملاحق                                                             |

## فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                      | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| (1/2/3)    | توزيع عبارات الاستبانة                                            | 76     |
| (2/2/3)    | نتائج اختبار ألفا كرنباخ لعبارات محاور الدراسة                    | 81     |
| (3/2/3)    | التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق العمر                          | 84     |
| (4/2/3)    | يوضح التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى | 85     |
| (5/2/3)    | التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق المؤهل المهني            | 86     |
| (6/2/3)    | التوزيع التكرارى لافراد عينة الدراسة وفق التخصص العلمى            | 87     |
| (7/2/3)    | التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق متغير المركز الوظيفى           | 88     |
| (8/2/3)    | التوزيع التكرارى لافراد العينة وفق سنوات الخبرة                   | 89     |
| (9/2/3)    | التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الأولى                           | 90     |
| (10/2/3)   | التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الثانية                          | 92     |
| (11/2/3)   | التوزيع التكرارى لعبارات الفرضية الثالثة                          | 94     |
| (12/2/3)   | الإحصاء الوصفى لعبارات الفرضية الأولى                             | 97     |
| (13/2/3)   | اختبار التوزيع الطبيعى (1-Sample K-S)                             | 99     |
| (14/2/3)   | يلخص نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الأولى                        | 100    |
| (15/2/3)   | الإحصاء الوصفى لعبارات الفرضية الثانية                            | 103    |
| (16/2/3)   | اختبار التوزيع الطبيعى (1-Sample K-S)                             | 105    |
| (17/2/3)   | نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الثانية                            | 106    |
| (18/2/3)   | الإحصاء الوصفى لعبارات الفرضية الثالثة                            | 109    |
| (19/2/3)   | اختبار التوزيع الطبيعى (1-Sample K-S)                             | 111    |
| (20/2/3)   | نتائج الاختبار لعبارات الفرضية الثالثة                            | 112    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                               | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 59     | الإطار العام للتكلفة المستهدفة كمدخل لإدارة الربحية       | (1/2/2)   |
| 63     | المحاور الأساسية لاسلوب القياس المرجعي ومداخل خفض التكلفة | (2/2/2)   |
| 75     | الهيكل التنظيمي لمصنع التوفيق للصابون                     | (1/1/3)   |
| 76     | الهيكل الوظيفي لمصنع التوفيق للصابون                      | (2/1/3)   |
| 84     | المدرج التكرارى لافراد العينة وفق العمر                   | (1/2/3)   |
| 85     | المدرج التكرارى لافراد العينة وفق متغير المؤهل العلمى     | (2/2/3)   |
| 86     | المدرج التكرارى لافراد العينة المؤهل المهني               | (3/2/3)   |
| 87     | المدرج التكرارى لافراد العينة التخصص العلمى               | (4/2/3)   |
| 88     | المدرج التكرارى لافراد العينة وفق المركز الوظيفى          | (5/2/3)   |
| 89     | المدرج التكرارى لافراد العينة وفق سنوات الخبرة            | (6/2/3)   |