



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم

# بسم الله الرحمن الرحيم



**HANAA ALY**



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



# شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



**HANAA ALY**



شبكة المعلومات الجامعية  
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

# جامعة عين شمس

## التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

### قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها  
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



### يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



**HANAA ALY**



جامعة عين شمس  
كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية  
قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية والبيئية

## المعرفة الضمنية وعلاقتها بإدارة سلاسل التوريد الخضراء

دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط بدولة ليبيا

"IMPLICIT KNOWLEDGE AND ITS RELATION TO GREEN  
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT"  
(A Field Study On Breaga Petroleum Marketing  
"Company In Libya)

رسالة مقرة من الباحث

محمد مختار خنفور عمر

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم البيئية

إشراف

الأستاذ الدكتور

خيرالدين عبدربه الحمري

الاستاذ المساعد بكلية الاقتصاد

جامعة عمر المختار - البيضاء - ليبيا

الأستاذ الدكتور

ممدوح عبدالعزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٢١ - ١٤٤٢ هـ - ٢٠٢١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْتَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا  
حَسَنًا ۖ وَمَا أُرِيدُ أَن أُخَالِفَكُم إِلَىٰ مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ ۚ إِن أُرِيدُ إِلَّا  
الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۗ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ  
أُنِيبُ﴾

صدق الله العظيم

[سورة هود: الآية ٨٨]



صفحة الموافقة على الرسالة  
"المعرفة الضمنية وعلاقتها بإدارة سلاسل التوريد الخضراء"  
(دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط بدولة ليبيا)

رسالة مقدمة من الباحث

محمد مختار خنفور عمر

ماجستير فى العلوم البيئية - ٢٠١٥

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى العلوم البيئية  
قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

التوقيع

اللجنة

١- أ.د / ممدوح عبد العزيز الرفاعى

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس

٢- أ.د / جيهان عبد المنعم رجب

أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع

وتنمية البيئة - جامعة عين شمس

٣- أ.د / حسني حسن محمد مهران

أستاذ الاقتصاد وعميد كلية التجارة - جامعة بنها

# **"المعرفة الضمنية وعلاقتها بإدارة سلاسل التوريد الخضراء"**

**(دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط بدولة ليبيا)**

**رسالة مقدمة من الباحث**

**محمد مختار خنفور عمر**

**ماجستير فى العلوم البيئية - ٢٠١٥**

**لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى العلوم البيئية**

**قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية**

**تحت إشراف:**

**التوقيع**

**اللجنة**

**الأستاذ الدكتور، ممدوح عبد العزيز الرفاعى**

**أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس**

**الأستاذ الدكتور، خير الدين عبد ربه الحمري**

**الأستاذ المساعد بكلية الاقتصاد جامعة عمر المختار البيضاء**

**ختم الأجازة**

**أجيزت الرسالة بتاريخ / ٢٠٢١**

**موافقة الجامعة**

**موافقة مجلس المعهد**

**٢٠٢١/ /**

**٢٠٢١/ /**

## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم - (سورة النمل: الآية [١])

الحمد لله الذي علمنا أن نحمد، وأصلى وأسلم على سيدنا محمد - الذي جاء في حديثه الكريم:  
(لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله صل الله عليه وسلم:

خالص الشكر وعظيم امتناني إلى **أ.د. ممدوح عبدالعزيز رفاعي** أستاذ إدارة الأعمال - كلية  
التجارة - جامعة عين شمس - والذي شرفت هذه الرسالة وشرفت بإشرافه عليها، فقد أولاني  
رعايته ونصائحه طوال فترة الدراسة، فاستشعرت جمال التلمذة، وجلال الأستاذية وتواضع  
العلماء، وحسن الخلق، زاده الله من علمه، وأدام عليه السعادة والسرور.

وعميق شكري إلى **أ.د. خير الدين عبدربه الحمري** - أستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد -  
جامعة عمر المختار - البيضاء - ليبيا - لما قدمه لي من رعاية صادقة، ونصائح غالية،  
وعطاء إنساني بلا حدود.

كما أتوجه بخالص الاحترام والتقدير والعرفان **أ.د. جيهان عبد المنعم رجب** - أستاذ إدارة الأعمال  
ووكيل كلية التجارة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة عين شمس لما قدمته لي من  
توجيهات وإرشادات لوصول الرسالة على هذا النحو.

ولا يسعني أن أتقدم بأسمى معاني الود والأدب والاحترام **أ.د. حسني حسن محمد مهران** - أستاذ  
الاقتصاد وعميد كلية التجارة - جامعة بنها جزاه الله عني خير الجزاء.

وأخيراً وليس آخراً لا يسعني الشكر لهذا الصرح العظيم والمنبر الذي أتاح لي فرصة الالتحاق  
والبحث ومنح الدرجة العلمية على مدار سنوات الدراسة، كما شرفت في هذا الصرح بتلقى العلم  
على يد الكثير من علمائنا الأجلاء في عصرنا والذي تخرج منه العديد من الأساتذة من جميع  
أنحاء دول العالم الإسلامي تحية إعزاز وتقدير.

والله الموفق والمستعان ,,,

الباحث،،،



# إِهْدَاء

إلى روح والدتي..... رحمها الله وأدخلها فسيح جناته

إلى والدي الغالي..... رحمة الله عليه وأدخله فسيح جناته

إلى زوجتي الحبيبة..... عرفاناً وتقديراً

إلى إخوتي الأحباء..... حفظكم الله وجعلكم دوماً سنداً لي

إلى أبنائي الأعزاء عبدالرازق وعبدالله ونوراً ونوران ونادين.....

بارك الله فيهم ووفقهم للصالح

الباحث،،

## المستخلص

استهدفت الدراسة التعرف على واقع المعرفة الضمنية، وواقع إدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا، والكشف عن وجود تأثير جوهري لأبعاد المعرفة الضمنية المتمثلة في: (المهارة، الخبرة، التفكير) على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا، وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر المعرفة الضمنية Tacit Knowledge (كمتغير مستقل) على إدارة سلاسل التوريد الخضراء Green SupplyChain Management (كمتغير تابع)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بإعداد قائمة استقصاء للتعرف على وجهات نظر عينة الدراسة في متغيراتها ومحاورها، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط فرع بنغازي على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وقد قام الباحث بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٢٨٥) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:

مستوى توافر محور المعرفة الضمنية ككل بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد الثلاثة من حيث درجة التوافر كالتالي: (المهارة - الخبرة - التفكير).

وكان مستوى توافر محور إدارة سلاسل التوريد الخضراء ككل بدرجة متوسطة، وكذلك كان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر كالتالي:

(الإدارة البيئية الداخلية - التصميم الصديق للبيئة - التصنيع الأخضر - الشراء الأخضر - استعادة الاستثمار).

أثبتت نتائج الدراسة "وجود تأثير طردي معنوي لأبعاد المعرفة الضمنية" المتمثلة في: (المهارة، الخبرة، التفكير) على أبعاد سلاسل التوريد الخضراء المتمثلة في: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، استعادة الاستثمار)، حيث تشرح أبعاد المعرفة الضمنية نسب مقبولة من الأبعاد الخاصة بإدارة سلاسل التوريد الخضراء.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم صياغة عدد من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات الفنية والوظيفية للعاملين بشركة البريقة لتسويق النفط كمدخل لتطوير إدارة سلاسل التوريد الخضراء بالشركة. الاهتمام بدعم ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء المتمثلة في تطبيق الشراء الأخضر من خلال قيامها بتوعية الموردين بأهمية القيام بالممارسات الصديقة للبيئة.

**الكلمات المفتاحية:** (المعرفة الضمنية، إدارة سلاسل التوريد الخضراء).

## ملخص الدراسة

إن واقع شركة البريقة لتسويق النفط بليبيا يواجه العديد من التحديات وتتنوع المشكلات التنظيمية وزيادة حدة المنافسة، وخاصة في ظل الظروف السياسية التي تمر بها دولة ليبيا منذ العام ٢٠١١م، وتعرض شركات النفط إلى التوقف عن العمل عدة مرات، وفقدانها لعدد من عمالها وموظفيها الذين تركوا العمل نتيجة للضغوط السياسية أو الظروف المعيشية، حيث كانوا من أصحاب المهارات، ويمتلكون معارف ضمنية مهمة، كان بالإمكان العمل على نقلها ومشاركتها مع غيرهم من العاملين، وهذا يحتم على شركة البريقة لتسويق النفط بليبيا ضرورة العمل على استقطاب ذوي الخبرات والمهارات وأصحاب المهارات المعرفية والفنية بما يساعد في تحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء، إضافة إلى العمل على تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والموردين بكافة الوسائل.

ومن أهم تلك الوسائل: التعاون مع العملاء والموردين، ونقل ومشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين والموظفين بالشركة، مع الاهتمام بالمحافظة على البيئة من التلوث وتقليل النفايات، والمواد السامة المنبعثة من عملية التشغيل والإنتاج، والعمل على مواجهة التحديات والتغيرات من أجل تحقيق التميز، ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية Tacit Knowledge في إدارة سلاسل التوريد الخضراء Green Supply Chain Management، وذلك بالتطبيق على شركة البريقة لتسويق النفط بدولة ليبيا، لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في أن هناك قصوراً في الاهتمام من جانب القيادات العليا والوسطى بشركة البريقة لتسويق النفط في ليبيا بالمعرفة الضمنية، الأمر الذي قد يؤثر على تطوير أداء وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء بالشركة،

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر المعرفة الضمنية في إدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط بدولة ليبيا؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، وهي:

- ١ - ما واقع المعرفة الضمنية بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟
- ٢ - ما واقع إدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟
- ٣ - هل يوجد تأثير جوهري للمهارة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء:

(التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟

٤ - هل يوجد تأثير جوهري للخبرة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟

٥ - هل يوجد تأثير جوهري للتفكير على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على واقع المعرفة الضمنية بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.
- ٢ - التعرف على واقع إدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.
- ٣ - الكشف عن وجود تأثير جوهري للمهارة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.
- ٤ - الكشف عن وجود تأثير جوهري للخبرة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.
- ٥ - الكشف عن وجود تأثير جوهري للتفكير على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.
- ٦ - تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين والقيادات بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي.

## فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة جوهريّة بين المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في شركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة جوهريّة بين الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في شركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة جوهريّة بين التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في شركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا.

## منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر المعرفة الضمنية Tacit Knowledge (متغير مستقل) على إدارة سلاسل التوريد الخضراء Green Supply Chain Management (متغير تابع)، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط فرع بنغازي على مختلف مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (١١١٢) فرداً، وقام الباحث بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٢٨٥) مفردة من القيادات العليا والوسطى والإداريين والفنيين والعمال العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط فرع بنغازي بليبيا.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، وقام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات التي تم وضعها

للدراسة في بحث أثر المعرفة الضمنية وعلاقتها بإدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط قطاع بنغازي بليبيا، ويمكن عرض ملخص نتائج الدراسة فيما يلي:

#### إجابة التساؤل الأول:

**ما واقع المعرفة الضمنية بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد محور (المعرفة الضمنية)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور (المعرفة الضمنية) هو (3.274) وكان الانحراف المعياري (0.644)، وكان مستوى توافر المحور ككل بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المحاور من حيث درجة التوافر كالتالي (المهارة - الخبرة - التفكير).

#### إجابة التساؤل الثاني:

**ما واقع إدارة سلاسل التوريد الخضراء بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد محور (إدارة سلاسل التوريد الخضراء)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور إدارة سلاسل التوريد الخضراء هو (2.330)، وكان الانحراف المعياري (0.494)، وكان مستوى توافر المحور ككل متوسط، وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة التوافر كالتالي: (الإدارة البيئية الداخلية - التصميم الصديق للبيئة - التصنيع الأخضر - الشراء الأخضر - استعادة الاستثمار).

#### إجابة التساؤل الثالث:

**هل يوجد تأثير جوهري للمهارة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟**

أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير طردي معنوي للمهارة على كل من: (التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، استعادة الاستثمار)، حيث تشرح المهارة نسب مقبولة للاختلافات في هذه الأبعاد.

#### إجابة التساؤل الرابع:

**هل يوجد تأثير جوهري للخبرة على ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء:**

(التصنيع الأخضر، الشراء الأخضر، التصميم الصديق للبيئة، الإدارة البيئية الداخلية، واستعادة الاستثمار) بشركة البريقة لتسويق النفط في دولة ليبيا؟