



جامعة بورسعيد  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية لسلاسل الإمداد على  
خلق ميزة تنافسية للمنظمة (دراسة ميدانية)

بحث مقدم من  
أيمن محمد أمين محاسب

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٤	مقدمة أولاً
٥	البحوث السابقة وبناء الإطار الفكري للبحث ثانياً
٩	مشكلة البحث ثالثاً
١١	أهداف البحث رابعاً
١١	أهمية البحث خامساً
١٢	فروض البحث سادساً
١٢	أسلوب البحث سابعاً
١٢	حدود البحث ثامناً
١٢	مصطلحات البحث تاسعاً
١٣	مجتمع البحث عاشراً
١٣	جمع البيانات حادي عشر
١٤	المقاييس المستخدمة في البحث ثاني عشر
١٤	تحليل ومناقشة النتائج ثالث عشر
١٧	ملخص اختبارات الفروض رابع عشر
١٨	النتائج خامس عشر
١٩	التوصيات سادس عشر
قائمة المراجع	
٢٠	أولاً : المراجع العربية
٢١	ثانياً : المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣	ملخص يوضح أعداد شركات البحث والقطاع الصناعي المنتمية إليه وذلك في عام ٢٠١٦	١
١٣	ملخص عن إجمالي عدد الشركات محل البحث ونسبة الردود	٢
١٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر تطبيق وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة في ضوء مجموعة المتغيرات التحكمية	٣
١٦	توضيح مدى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	٤
١٧	توضيح مدى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية بالإضافة إلى وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	٥
١٧	توضيح صحة اختبار الفروض	٦
١٨	توضيح مدى معنوية علاقة التأثير بين الاستدامة البيئية لسلسلة الإمداد وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة	٧

## أولاً : مقدمة

تسعى منظمات الأعمال الصناعية في وقتنا المعاصر لأن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة ، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطاً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم (البكري، ٢٠١٠). بالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية على المدى البعيد (البكري، ٢٠١٣).

من هذا المنطلق نجد أن المنظمات مضطرة إلى البحث عن طرائق جديدة للحصول على الميزة التنافسية وتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء ، وتعد استدامة المنظمة واحدة من فرص التميز والتفرد التي تكمن داخل عمليات التطوير ، بل والأكثر أهمية هو استدامة سلسلة الإمداد (Markley, 2007). حيث تمثل التنمية المستدامة الوفاء باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية ، ١٩٨٧). وتساهم المنظمات المستدامة في التنمية المستدامة من خلال توفيرها للمنافع الاقتصادية مع مراعاتها للأبعاد البيئية والاجتماعية.

بالنظر إلى الاستدامة الاجتماعية نجد أن القضايا الاجتماعية لسلسلة الإمداد تتعلق بالمنتج أو الجوانب المتعلقة بالمعالجة أو التشغيل من العمليات ، التي تؤثر على سلامة الإنسان وشؤونه الاجتماعية ، وتطوير المجتمع (Klassen and Vereecke, 2012). حيث تمثل إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً الوسيلة التي تقوم من خلالها الشركات بإدارة مسؤولياتها الاجتماعية عبر العمليات الإنتاجية الموزعة والتي تمتد لتصل إلى خارج الحدود التنظيمية والجغرافية (Jorgensen and Knudsen, 2006) وهو ما يبرز البعد الاجتماعي لاستدامة سلسلة الإمداد.

يستهدف هذا البحث بيان تأثير تبني منظمات الأعمال الصناعية لمفهوم الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد ، على خلق ميزة تنافسية والتي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، حيث من المهم بمكان دراسة ممارسات إدارة سلسلة الإمداد الاجتماعية وتوضيح وتحليل مكوناتها وكذلك دراسة العلاقة بين هذه المكونات من ناحية وخلق ميزة تنافسية للمنظمة من ناحية أخرى حتى يتثنى لنا معرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات والعناصر ومدى تأثير كل منهم على الآخر.

## ثانياً : البحوث السابقة وبناء الاطار الفكري للبحث

### ١. الحاجة إلى مزيد من البحوث على مستوى الاستدامة الاجتماعية

هناك ندرة في البحوث الأجنبية والعربية على حدٍ سواء ، وذلك فيما يتعلق ببحث ممارسات سلاسل الإمداد المستدامة اجتماعياً ضمن بحوث سلسلة الإمداد حيث ظهر ذلك في بحوث كل من (Handfield and Baumer, 2006) (Worthington, et al., 2008) (Hassan, et al., 2013) (Seuring, 2013) (Miemczyk, et al., 2012).

حيث قدم **Miemczyk, et al., (2012)** استعراضاً منظماً ومهيكلًا للبحوث المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية التقليدية وقد خلص إلى أن هناك ميل نحو الاستدامة البيئية في مقابل الاستدامة الاجتماعية ، بالإضافة إلى أنه هناك مزيد من الاحتياج لمزيد من الأبحاث حول ممارسات الاستدامة الاجتماعية.

وأيد ذلك بحث **Seuring (2013)** حيث اعتمد البحث على ما تم نشره في أكثر من ٣٠٠ بحث على مدار السنوات الـ ١٥ الماضية حول موضوع سلسلة الإمداد المستدامة . وبمراجعة مناهج البحث المستخدمة في تلك الأبحاث ، وجد الباحث أن هناك ٣٦ بحثاً فقط تعتمد على تطبيق النماذج الكمية وقد أظهر البحث أنه بالرغم من تطبيق أنواع مختلفة من النماذج الكمية ، إلا أنه من الواضح أن الجانب الاجتماعي للاستدامة لم يؤخذ في الاعتبار حتى الآن ، حيث أن الجانب البيئي وكذلك المداخل المبنية على تقييم دورة الحياة وكذلك معايير التأثير تهيمن بشكلٍ واضح.

وأوضح ذلك بصورةٍ أخرى بحث **Handfield and Baumer (2006)** حيث ركز هذا البحث على تحديد أكثر المداخل شيوعاً والمستخدمه في تعزيز الامتثال والطواعية لقواعد السلوك الأخلاقي (وخاصةً سياسات تعارض المصالح) ، في إدارة الإمداد . وقد بين أن الشركات لم يعد لديها الرفاهية لتتجاهل أهمية تكامل الاعتبارات الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات ، وخاصةً عند التركيز على إدارة سلسلة الإمداد.

وفيما يخص ندرة تناول سلاسل الإمداد المستدامة اجتماعياً في البيئة العربية والمصرية بشكلٍ خاص ، فقد ظهر ذلك بشكلٍ واضح في بحث **Hassan, et al. (2013)** حيث تناول هذا البحث العوائق والدوافع الخاصة بتبني ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة في البيئة المصرية بالتطبيق على قطاع الأغذية والمشروبات ، وقد تناول البحث موضوع الاستدامة بالتركيز على الجانب البيئي للاستدامة وعدم التطرق إلى الجانب الاجتماعي.

وقد أكد بحث **Worthington, et al. (2008)** على ضرورة إجراء مزيد من البحوث فيما يخص سلاسل الإمداد الاجتماعية في المناطق خارج غرب أوروبا والولايات المتحدة ، حيث تناول البحث العوامل المحفزة والتي تقود المنظمات للدخول في مبادرات الشراء المسؤولة اجتماعياً بالولايات المتحدة وبريطانيا ، أوضح البحث أيضاً أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث المستقبلية فيما يتعلق بموضوع برامج تنوع الموردين كأحد قضايا الدوافع التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، وذلك فيما يخص اختلاف درجة الدوافع في بلدان أخرى (بلدان غير ناطقة باللغة الإنجليزية).

### ١. الاستدامة الاجتماعية والأداء الإيجابي

أظهرت البحوث السابقة وجود علاقة ارتباط بين ممارسات الاستدامة الاجتماعية والأداء الإيجابي للمنظمات ، وقد دعم ذلك بحث كل من **(Godfrey, et al., 2009)**

**(Brandlogic and CRD Analytics, 2012) (Tate, et al., 2010)**

حيث تناول بحث **Godfrey, et al. (2009)** تطوير نموذج نظري للربط بين الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بالقيمة لحاملي أسهم الشركة وذلك في ظل مواجهة الشركة للأحداث السلبية، وقد تبين أن مثل هذه الأنشطة تؤدي إلى مردود إيجابي من أصحاب المصلحة ، والذين يعدلون من أحكامهم السلبية والعقوبات تجاه الشركة بسبب تبني الشركة لمثل هذه الأنشطة الحسنة السمعة.

دعم ذلك بحث **Tate, et al. (2010)** حيث اعتمد هذا البحث على برنامج تحليل المحتوى لاختبار اتصال الشركة مع أصحاب المصلحة وذلك من خلال تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركة ، وقد كشف تحليل المحتوى عن عشر موضوعات تعطي تصوراً لكيفية تكامل وتحسين الأبعاد الأساسية الثلاثة (البعد البيئي ، والبعد الاجتماعي ، والبعد الاقتصادي) ، لأكبر الشركات العالمية سواء على مستوى العمليات الداخلية أو على مستوى سلسلة الإمداد.

وقد أيد تلك النتائج تقرير **Brandlogic and CRD Analytics (2012)** حيث تناول التقرير موضوع قيادة الاستدامة من خلال قياس التصور في مقابل الواقع لعدد ١٠٠ ماركة عالمية بارزة لقياس الأداء المتوقع ، وقد أوضح التقرير أنه على مدار عامي ٢٠١١ و ٢٠١٢ أصبحت العوامل الاجتماعية تمثل مقدار الضعف في أهميتها مقارنةً بالعوامل البيئية وذلك فيما يتعلق بالأداء، وهو ما يؤكد من جديد أن الاستدامة أكبر من مجرد أخذ الاعتبار البيئي فقط في الحساب.

## ٢. الاستدامة الاجتماعية عبر سلسلة الإمداد والأداء

وقد دعمت مجموعة أخرى من البحوث نفس الاتجاه من خلال تناولها للممارسات الاجتماعية الأساسية عبر سلسلة الإمداد وعلاقتها بالأداء.

حيث قام **Parmigiani, et al. (2011)** بتطوير نموذج متكامل والذي يدمج كل من العناصر التالية (تطوير القدرة، إدارة أصحاب المصلحة، وتوصيف أو تكوين سلسلة الإمداد)، وتناول كيف يمكن للشركات تحسين أدائها البيئي والاجتماعي من خلال سلاسل إمدادها، في وجود ضغوط تنافسية أخرى مثل التكلفة والجودة والتي تتصاعد بشكل مستمر وقد خلص البحث إلى أن التعرض لأصحاب المصلحة يعدل العلاقة بين الأداء البيئي/الاجتماعي والأداء الاقتصادي، فكلما تعرضنا لأصحاب المصلحة بدرجة أكبر، أدى ذلك إلى تأثير أقوى للأداء البيئي/الاجتماعي على الأداء الاقتصادي.

وقد أكدت بحوث أخرى هذا الاتجاه من خلال إبرازها لوجود علاقة مباشرة بين تطبيق الممارسات الاجتماعية والأداء، خاصةً بحث **Ehrgott, et al. (2011)** الذي أوضح أن الممارسات الاجتماعية لها تأثير مباشر على الأداء، ويؤدي ذلك إلى زيادة القدرات الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وسمعة المنظمة.

وأيضاً بحث **Klassen and Vereeke (2012)** الذي أوضح أن الممارسات الاجتماعية لها أيضاً تأثير مباشر على الأداء، ويؤدي ذلك إلى تقليل مخاطر العمليات (التشغيل) وزيادة العائد على الاستثمار.

وقد أيدت تلك البحوث السابقة، مقال **Nidumolu, et al. (2008)** والذي أوضح أن الاستدامة تعد أحد العوامل الرئيسية للإبداع والذي بدوره يؤدي إلى ظهور تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

تناولت مجموعة أخرى من البحوث العائد الاجتماعي لتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد الاجتماعية ومدى انعكاس ذلك على أداء المنظمة.

حيث تناول بحث **Klassen and Vereeke (2012)** العلاقة بين أنشطة سلسلة الإمداد والتي تربط الممارسات الإدارية المختلفة للقضايا الاجتماعية بالنتائج، أوضح البحث أن المزيد من الفهم العميق لأي من قدرات الإدارة الاجتماعية يساهم في التنافسية وبالأخص كيفية الربط بين المسؤولية الاجتماعية، المخاطرة، الفرصة، والأداء في سلسلة الإمداد، إذ يرتبط

ذلك بتطوير استراتيجيات من شأنها تقليل الأضرار الواقعة على المجتمعات بقدر الإمكان وذلك فيما يتعلق بسلسلة الإمداد ، وقد أشار البحث إلى العديد من المزايا التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تجنيها في هذا الإطار ، ولو بطريقة مؤقتة ، وذلك على المدى الطويل.

وقد ناقش بحث **Awaysheh and Klassen (2010)** نفس الاتجاه الخاص بالعائد الاجتماعي حيث تناول البحث التكامل بين القضايا الاجتماعية في إدارة سلاسل الإمداد من منظور إدارة العمليات ، وذلك من خلال السعي لوضع مجموعة من المقاييس لقياس الأبعاد المتعددة لممارسات الموردين المسؤولة اجتماعياً ، حيث تمثل هذه المقاييس خطوة أولية نحو قياس التكلفة والعائد الخاص بتطوير ممارسات مسؤولة اجتماعياً وتقييم مدى الانتباه والقدرات الإدارية في هذا المجال.

وقد تبني بحث **Schaltegger and Wagner (2011)** هذه الفكرة وتوصل إلى أنه يمكن التأثير على أداء الشركات من خلال توفير أسواق جديدة لتقدم خدمات ومنتجات للعملاء الذين لديهم الرغبة في دفع أسعار أعلى للمنتجات التي تركز على الجانب الاجتماعي ، وذلك من خلال اعتماد البحث على تطبيق مدخل ريادة الأعمال نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية وأيضاً نحو تغيير سياق السوق ، وربط ذلك بالإبداع المستدام ، حيث قدم البحث نموذج للإبداع المستدام أوضح من خلال هذا النموذج أن وجود الإبداع له فوائد أو عوائد اجتماعية كبيرة إلا أن الفوائد أو العوائد الخاصة بالمنظمة تعد قليلة جداً.

### ٣. مناقشة الفجوة

#### أ. سلسلة الإمداد الاجتماعية والتنافسية

اتضح من خلال مناقشة البحوث السابقة أنه بالرغم من مناقشة العلاقة بين الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد وعلاقتها بالأداء إلى أن هناك فجوة واضحة تتمثل في عدم تعرض تلك البحوث إلى دراسة علاقة الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد (كبعد رئيس من أبعاد الاستدامة) بتنافسية المنظمة ، سواء من خلال تحسين القدرة التنافسية للمنظمة بشكل عام أو من خلال بيان أثر تطبيق ممارستها على خلق ميزة تنافسية للمنظمة ، وهذا ما دفع الباحث إلى تغطية تلك الفجوة من خلال محاولة استكشاف اتجاه وقوة هذه العلاقة بشكل أكثر وضوحاً من خلال البحث والدراسة.



## ثالثاً : مشكلة البحث

### أ- مظاهر المشكلة :

تواجه منظمات الأعمال الصناعية في الدول النامية وخاصةً في مصر ، العديد من التشريعات والقوانين الخاصة بالصحة وسلامة العاملين بتلك المنظمات ، وبالتالي تحاول هذه المنظمات توفيق أوضاعها استجابةً لهذه القوانين والتشريعات.

ويعد قطاع الصناعات الكيماوية أحد أهم قطاعات الصناعة داخل جمهورية مصر العربية ، وفقاً لتقرير وزارة الصناعة والتجارة المصرية لشهر يناير لعام ٢٠١٥ ، يحتل القطاع المرتبة الرابعة على مستوى القطاعات الصناعية المصرية المختلفة سواء من حيث عدد الشركات العاملة بالقطاع ٤٤٢٣ شركة أو من حيث عدد العاملين بالقطاع ٢٥٢٢٧٦ عامل ، كما يسهم القطاع بنسب تتراوح من ١٦% إلى ٢٠% من إجمالي الصادرات المصرية للأعوام من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٥ ، بالإضافة إلى أن تقرير وزارة التجارة والصناعة لعام ٢٠١٧ يشير إلى زيادة صادرات الصناعات الكيماوية بنسبة ٣٢٪ خلال الربع الأول من العام ٢٠١٧ لتسجل أكثر من مليار دولار مقارنة بذات الفترة من عام ٢٠١٦ ، والتي سجلت ٧٧٥ مليون دولار فقط.

وتؤكد قاعدة بيانات الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة ، أن هناك خمسون شركة فقط قد حصلت على شهادة OHSAS 18001 والخاصة بنظم إدارة الصحة والسلامة المهنية ، حيث تتجه هذه الشركات لتطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية بشكل متكامل ، وذلك تطبيقاً للقوانين والتشريعات الخاصة بالصحة والسلامة المهنية - قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ ويعتبر هو القانون الرئيس في مجال الصحة والسلامة المهنية - ، وبالتالي لديها استعداداً لتبني ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً ، بما يتواءم مع توجهات الحكومة المصرية في الفترة الحالية.

حيث أطلقت الحكومة المصرية في ١٤ / ٣ / ٢٠١٥ "إستراتيجية التنمية المستدامة .. رؤية مصر ٢٠٣٠" وذلك على هامش مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري والذي انعقد بمدينة شرم الشيخ ، حيث تهدف الدولة في هذه المرحلة إلى رفع معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالي فإنه من المتوقع أن تواجه العديد من الشركات المزيد من الضغوط لمواكبة توجه الدولة في الوقت الحالي نحو مزيد من التنمية المستدامة ، وبالتالي تزايد فرص تبني ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة لتلك الشركات.

اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ما يلي :

١. هناك شركات بدأت تتجه فعلاً لتطبيق نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية وذلك تطبيقاً للقوانين والتشريعات الخاصة بالحماية والحفاظ على صحة وسلامة العاملين ، كما أن هذه الشركات قد حققت تقدماً كبيراً في مجال صحة وسلامة العاملين لديها ، وذلك من خلال حصولها على شهادة OHSAS 18001 الخاصة بنظم إدارة الصحة والسلامة المهنية ، حيث تطبق هذه الشركات وبشكل فعلى ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة من خلال تطبيق نظم إدارة مستدامة متكاملة في مرحلة التصنيع ، بالإضافة إلى التكامل مع الموردين والعملاء في إطار التكامل المستدام.

٢. كما أن هذه الشركات حققت تقدماً ملحوظاً في مجال تحسين الأداء الاقتصادي والمتمثلة في (زيادة في حجم المبيعات - وزيادة الحصة السوقية) ، بالإضافة إلى تحسين القدرة التنافسية (انخفاض التكلفة - تحسن في مستويات الانتاجية) ، وهذه الشركات هي (كابسي للبويات والدهانات ، إس آيه وايرنج سيستمز ، شركة البويات والصناعات الكيماوية باكين، وأبو قير للأسمدة والكيماويات).

٣. لم تحقق شركة تي سي آي سينمار للكيماويات تقدماً ملموساً في تطبيق نظم الإدارة الاجتماعية وكذلك في اتجاهها نحو تطبيق ممارسات أكثر تقدماً والمتمثلة في تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد المستدامة.

٤. ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك حاجة لتبني المنظمات الصناعية المصرية لمثل هذه الممارسات التي من شأنها تقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية الضارة لأعمالها من ناحية وإمكانية ورفع مستوى الأداء والقدرات التنافسية من ناحية أخرى.

#### ب- مشكلة البحث :

مما سبق يتضح أنه يمكن عمل تقييم تطبيقي للعلاقة بين تبني ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً وخلق ميزة تنافسية للمنظمة ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في : " معرفة مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة " .

## رابعاً : أهداف البحث

- ١- تحديد أبعاد سلاسل الإمداد المستدامة اجتماعياً في شركات صناعة الكيماويات.
- ٢- تحديد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الكيماويات.
- ٣- تحديد تأثير تطبيق سلاسل الإمداد المستدامة اجتماعياً على تحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الكيماويات.

## خامساً : أهمية البحث

١- المساهمة الرئيسة لهذا البحث تتمثل في أنه يعد أول تقييم تطبيقي للعلاقة بين تبني ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً وخلق ميزة تنافسية للمنظمات الصناعية المصرية ، حيث يوفر البحث إمكانية توضيح العلاقة السببية بين المتغيرات العامة لسلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً والمتمثلة في :

أ- مراقبة الممارسات لمرحلة الإمدادات الداخلة **Inbound Logistics**.

ب- مراقبة الممارسات لمرحلة الإمدادات الخارجة **Outbound Logistics**.

ج- مراقبة الممارسات لمرحلة التصنيع **Production Phase**.

بالإضافة إلى متغير الميزة التنافسية ، والذي يتضمن (سعر تنافسي للمنتج - زيادة سرعة التسليم - تحسين خدمات ما بعد البيع).

٢- بالنسبة للمنظمات الصناعية المصرية ، غالباً ما يتم تركيز الانتباه على تخفيض التكلفة، ونادراً ما أن يعطى أي اعتبار للتأثيرات الاجتماعية لعمليات المنظمة ، وممارسات إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً ، هذا النقص في الوعي أو الدراية يفسر الفجوة بالأبحاث التي تناولت تطبيق إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً في مصر ، فلا يوجد - في حدود علم الباحث - دراسات في البيئة المحلية تناولت (التقييم التطبيقي للعلاقة بين ممارسات سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً من ناحية وخلق ميزة تنافسية للمنظمة من ناحية أخرى) ، وإن وجدت في بيئة مغايرة للبيئة المحلية فمن الضروري بحثها في البيئة المحلية وذلك لسببين رئيسيين:

أ- اختلاف مجال التطبيق قد يؤدي إلى اختلاف النتائج.

ب- إمكانية عمل دراسات مقارنة مستقبلية بين الأبحاث التي تناولت نفس الموضوع ولكن في بيئات مختلفة.

## سادساً : فروض البحث

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الداخلة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الخارجة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

## سابعاً : أسلوب البحث

يعتمد الباحث في هذه الدراسة علي منهجين للبحث للتحقق من صحة الفروض وهما الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني.

## ثامناً : حدود البحث

يتم تطبيق البحث على قطاع الصناعات الكيماوية للشركات العاملة بجمهورية مصر العربية والحاصلة على شهادة OHSAS 18001 والتي تمتلك نظام إدارة مستدام اجتماعياً، وذلك طبقاً لمتطلبات البحث وللحيثيات السابق سردها عند عرض مشكلة البحث.

## تاسعاً : مصطلحات البحث :

### ١- سلسلة الإمداد الاجتماعية Social Supply Chain :

يعرف Jorgensen and Knudsen (2006) إدارة سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً بأنها "الوسيلة التي تقوم من خلالها الشركات بإدارة مسؤولياتها الاجتماعية عبر العمليات الإنتاجية الموزعة والتي تمتد لتصل إلى خارج الحدود التنظيمية والجغرافية".

### ٢- الميزة التنافسية Competitive Advantages :

ويوضح Heizer and Render (2011) بأن الميزة التنافسية تعني "إيجاد صفة متفردة تتفوق بها المنظمة على المنافسين".

## عاشراً : مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث عدد ٥٠ من مدراء وحدات الجودة بمصانع الكيماويات والحاصلة على شهادة OHSAS 18001 بجمهورية مصر العربية ، وفيما يلي جدول يوضح مجتمع البحث :

### (جدول 1)

ملخص يوضح أعداد شركات البحث والقطاع الصناعي المنتمية إليه وذلك في عام ٢٠١٦

شهادة الجودة	القطاع الصناعي	إجمالي عدد الشركات
OHSAS 18001	كيماويات	50

المصدر : الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة , <http://www.eos.org.eg/public/ar-eg/>, 18/3/2016 , 4:23:30 PM.

وقد تم جمع المعلومات باستخدام الحصر الشامل ، ويتضح من الجدول السابق أن مجتمع البحث يتكون من ٥٠ مصنع منتمية جميعها إلى قطاع الصناعات الكيماوية ، وأيضاً جميعها حاصلة على شهادة OHSAS18001 الخاصة بتطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية.

والجدول التالي يوضح إجمالي عدد الردود التي وردت من الشركات محل البحث ، بالنسبة إلى إجمالي عدد الشركات.

### (جدول 2)

ملخص عن إجمالي عدد الشركات محل البحث ونسبة الردود

القطاع الصناعي	نسبة الردود	عدد الشركات محل البحث	إجمالي عدد الشركات
كيماويات	60 %	٣٠	50

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

## حادي عشر : جمع البيانات

كانت وسيلة الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية هي استخدام أسلوب الاستقصاء وذلك لتكوين مقاييس يستهدف منها التعرف على طبيعة ومدى العلاقة بين استدامة المراحل المختلفة لسلسلة الإمداد (الاستدامة الاجتماعية)، وتحقيق ميزة تنافسية ، لتحسين القدرة التنافسية.

لتصميم هذا الاستقصاء تم تقسيمه إلى إحدى عشر جزءاً بحيث يخصص كل جزء لقياس مجموعة من متغيرات البحث عن طريق وضع عبارات تصف المتغيرات المستهدفة من البحث ، وتم مراعاة الدقة والعناية الكاملة عند إعداد وصياغة عبارات الاستقصاء.

وقد تم جمع البيانات باستيفاء الاستقصاء عن طريق توزيع استمارة الاستقصاء شخصياً ومن خلال الفاكس والبريد الإلكتروني على مدراء وحدات الجودة بالشركات والمصانع محل البحث ، وتم الإجابة على أسئلتها في خلال فترة زمنية محددة تم الاتفاق عليها مع مدراء وحدات الجودة بالشركات محل البحث لضمان الحصول على ردود صحيحة قدر الإمكان ، وعقب الانتهاء من عملية استلام قوائم الاستقصاء ، تم فحصها فحصاً مبدئياً لتحديد حجم البيانات الناقصة فيها واستبعاد تلك القوائم الفارغة او شبه الفارغة منها ، ثم تم ترميزها وإدخال تلك البيانات إلى ملف خاص بها في برنامج حزمة أساليب التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS Version 15) في الحاسب الآلي ، حيث يتم حفظها لتكون جاهزة للبدء في مرحلة تحليل البيانات .

### ثاني عشر : المقاييس المستخدمة في البحث

يعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء ، وتم قياس متغيرات البحث من خلال قائمة استقصاء بُنيت أسئلتها وفقاً لمقياس (ليكرت) ذو خمسة درجات ، وتضمنت قائمة الاستقصاء متغير "مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع" من خلال العبارات من (١/٨ – ٣/٨) ، ومتغير "مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الخارجة" من خلال العبارات من (٤/٨ – ٧/٨) ، ومتغير "مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة" من خلال العبارات من (١/٩ – ٤/٩) بالإضافة إلى مقياس تحقيق الميزة التنافسية من (٦/٦ – ٨/٦).

### ثالث عشر : تحليل ومناقشة النتائج

لاختبار تأثير وظائف الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد (مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة ، مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع ، مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الخارجة) ، في وجود تأثير مجموعة المتغيرات التحكمية (آلات ومعدات حديثة ، تقنيات حديثة مستخدمة في عمليات الإنتاج ، جودة المواد الخام المستخدمة ، عمالة مدربة قادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة ، وتوافر مصدر طاقة مستمر لإتمام عمليات الإنتاج ) ، على خلق ميزة تنافسية للمنظمة ، قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

(جدول ٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر تطبيق وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة في ضوء مجموعة المتغيرات التحكمية

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
المتغيرات التحكمية	.202	.041	.027
وظائف سلسلة الإمداد والمتغيرات التحكمية	.390	.544	.511

  

المتغير	المعامل البائي B	الخطأ المعياري للمعامل البائي	بيتا $\beta$	قيمة "ت" t	مستوى المعنوية Sig.
الثابت	١٠.٩	١.٢	-	١٠.٧	٠.٠٠٠
المتغيرات التحكمية	.098	.057	٠.٢٠	١.٧	٠.٠٨٩
الثابت	٧.٤	١.٩	-	٣.٩	٠.٠٠٠
المتغيرات التحكمية	.105	.055	0.22	١.٩	.061
مراقبة الممارسات لمرحلة الإمدادات الداخلة	.035	.085	٠.168	١.٩٣٧	.049
مراقبة الممارسات لمرحلة التصنيع	.168	.108	٠.206	1.914	.065
مراقبة الممارسات لمرحلة الإمدادات الخارجة	.005	.042	0.046	1.524	.128

المصدر : الجدول من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول السابق :

١- اعتمد الباحث على درجة ثقة مقدارها ٩٥% ، ومستوى معنوية ٥% وهي قيم

متعارف على قبولها بصفة عامة ضمن البحوث الاجتماعية .

٢- يلاحظ أن هناك علاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية بالإضافة إلى وظائف سلسلة

الإمداد المستدامة اجتماعياً من ناحية خلق ميزة تنافسية للمنظمة من ناحية أخرى ،

حيث أن  $R^2 = 0.544$  ،  $Adjusted R Square = 0.511$  ، أي أن الاستدامة

الاجتماعية لسلسلة الإمداد بالإضافة إلى مجموعة المتغيرات التحكمية تعد مسؤولة عن حوالي 51% من التغير في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

٣- ومن خلال تفحص قيم الجدول السابق والخاص بتوضيح مدى معنوية تأثير كل وظيفة من وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً في ظل وجود مجموعة المتغيرات التحكمية يتضح ما يلي :

أ- بالنسبة لمجموعة المتغيرات التحكمية نجد أن :  $Beta = 0.22, t = 1.9,$  ، مما يدل على معنوية تأثير مجموعة المتغيرات التحكمية على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.  $sig. = 0.061 < 0.05$

ب- بالنسبة لمراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة نجد أن :  $Beta = 0.168, t = 1.937, sig. = 0.049 < 0.05$  مما يدل على معنوية تأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

ج- بالنسبة لمراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع نجد أن :  $Beta = 0.206, t = 1.914, sig. = 0.056 < 0.05$  مما يدل على معنوية تأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

د- بالنسبة لمراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الخارجة نجد أن :  $Beta = 0.046, t = 1.524, sig. = 0.128 < 0.05$  مما يدل على عدم وجود دلالة لتأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الخارجة على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

تم استخدام تحليل التباين ANOVA وذلك للحكم على مدى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية بالإضافة إلى وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً ، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل

(جدول ٤)

توضيح مدى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية وخلق ميزة تنافسية للمنظمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي المعنوية
المنسوب للانحدار	10.5	١	10.5	2.9	٠.٠٨٩



		٣.٥	٧٠	٢٤٦.٦	المنحرف عن الانحدار
			٧١	٢٥٧.١	المجموع

(جدول ٥)

توضيح مدى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات التحكمية بالإضافة إلى وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً وخلق ميزة تنافسية للمنظمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي المعنوية
المنسوب للانحدار	39.0	٤	10.5	2.4	٠.٠٤٦
المنحرف عن الانحدار	٢١٨.١	٦٧	٣.٥		
المجموع	٢٥٧.١	٧١			

المصدر : الجدول من إعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة "ف" = ٢.٤ أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٤٦ مما يشير إلى معنوية تأثير مجموعة المتغيرات التحكمية بالإضافة إلى وظائف سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

رابع عشر : ملخص اختبارات الفروض

يوضح الجدول التالي ملخص لصحة اختبار الفرض الرئيس والثلاثة فروض الفرعية بالبحث

(جدول ٦)

توضيح صحة اختبار الفروض

بيان	الفرض	صحة الفرض
الفرض الرئيس	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	تحقق صحة الفرض
الفرض الفرعي الأول	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الداخلة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	تحقق صحة الفرض
الفرض الفرعي الثاني	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	تحقق صحة الفرض
الفرض	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مراقبة	تحقق صحة الفرض

الفرعي الثالث	الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الخارجة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	الفرض
---------------	---	-------

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

الجدول التالي يوضح مدى معنوية تأثير كل وظيفة من وظائف الاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد في ظل وجود مجموعة المتغيرات التحكيمية بالبحث  
(جدول ٧)

توضيح مدى معنوية علاقة التأثير بين الاستدامة البيئية لسلسلة الإمداد وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة

م	العلاقة	التأثير
١	تأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الداخلة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	دال
٢	تأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	دال
٣	تأثير مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الخارجة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة	غير دال

المصدر : الجدول من إعداد الباحث

### خامس عشر : النتائج

يمكن عرض مجموعة النتائج التي توصل إليها البحث وذلك للوصول لأهداف البحث كما يلي:

- ١- توجد علاقة ارتباط موجبة بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الداخلة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ٢- توجد علاقة ارتباط موجبة بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ٣- توجد علاقة ارتباط موجبة بين مراقبة الممارسات الاجتماعية لوظيفة الإمدادات الخارجة وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ٤- ومن خلال النقاط الثلاث السابقة والتي يمثل كل عنصر فيها مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد المستدامة اجتماعياً والتي تبدأ من مرحلة مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة مروراً بمرحلة مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع ووصولاً إلى مرحلة مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الخارجة، يتضح لنا أن كل مرحلة من مراحل السلسلة ترتبط إيجابياً مع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ، مما يؤدي إجمالاً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المراحل المختلفة للاستدامة الاجتماعية لسلسلة الإمداد ككل وخلق ميزة تنافسية للمنظمة ، أي أنه كلما زادت

درجة الاستدامة الاجتماعية لكل مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد كلما أدى ذلك إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

٥- توصل البحث من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين المراحل المختلفة لسلسلة الإمداد المستدامة وخلق الميزة التنافسية للمنظمة إلى أن هناك تأثيراً دالاً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال مرحلتين وهما مراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة الإمدادات الداخلة ، ومراقبة الممارسات الاجتماعية لمرحلة التصنيع، بينما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال على خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال استدامة مرحلة الإمدادات الخارجة، رغم إظهار البحث وجود علاقة إرتباط إيجابية بين كل منهم.

### سادس عشر : التوصيات

ومن خلال العرض السابق للنتائج التي توصل إليها البحث فإن الباحث يوصي بما يلي :

١- ضرورة قيام المنظمة باتخاذ إجراءات اجتماعية أكثر تقدماً ، بما يساهم ذلك في استدامة سلسلة الإمداد ككل ، وخاصةً فيما يتعلق بالإمدادات الخارجة (جانِب العملاء) ويشمل ذلك :

أ- إرشاد وتوجيه العملاء لبناء برامج اجتماعية خاصة بهم ، وكذلك الضغط عليهم لاتخاذ إجراءات اجتماعية أكثر تقدماً.

ب- التحقق من وجود هوامش أرباح عادلة لجميع الموردين

ج- إجتذاب المنظمات غير الحكومية في سلسلة الإمداد

د- تقليل الآثار السلبية على المجتمعات المحيطة بعمليات سلسلة الإمداد

هـ- جعل بيانات مدونة السلوك الأخلاقي في كل مرحلة من مراحل سلسلة الإمداد متاحة لعامة المجتمع

و- التركيز على التجارة العادلة في جميع مراحل سلسلة الإمداد

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

### (أ) الكتب

١- البكري، ثامر ، *استراتيجيات التسويق*، دار الوليد ، ٢٠١٠، ص ١٩٤ .

### (ب) الدوريات

١- البكري، ثامر و بني حمدان، خالد ، *الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة* ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، العدد ٩ ، ٢٠١٣ ، ص ٣-١١ .

### (ج) التقارير

١. *تقرير الصادرات والواردات* ، وزارة الصناعة والتجارة المصرية ، مصر ، يناير ٢٠١٥ ، ص ٣٧-٣٨ .
٢. *تقرير الصادرات والواردات* ، وزارة الصناعة والتجارة المصرية ، مصر ، مايو، ٢٠١٧ ، ص ١٨-١٩ .
٣. *الدليل العام للرصد الذاتي البيئي للصناعة المصرية* ، جهاز شئون البيئة ، مصر ، نوفمبر ، ٢٠٠٢ ، ص ٥ .
٤. *تقرير برامج التحكم في التلوث الصناعي* ، جهاز شئون البيئة ، وزارة الدولة لشئون البيئة ، مصر ، ٢٠١٥ ، ص ٣ .

### (A) Books

1. Heizer, J., Render, B. (2011), *Competitive Advantage from Operations*, Pearson Learning Solutions, P. 31.

### (B) Periodicals

1. Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., and Carter, C. R. (2011), 'Social sustainability in selecting emerging economy suppliers', *Journal of Business Ethics*, Vol.98, No.1, P.p. 99–119.
2. Godfrey, P.C., Merrill, C.B. and Hansen, J.M. (2009), 'THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SHAREHOLDER VALUE: AN EMPIRICAL TEST OF THE RISK MANAGEMENT HYPOTHESIS', *Strategic Management Journal*, Vol.j, No.30, P.p.425-445.
3. Hassan, M., ElBeheiry, M.M., Hussein, K.N.(2013), 'Drivers and Barriers facing adoption of Green Supply Chain Management in Egyptian Food and Beverage Industry', <https://pdfs.semanticscholar.org/6341/de1b3ca94d8e4136be1840cb61d1f1217c1c.pdf>, Accessed 11/11/2015, 3:21 PM.
4. Handfield, R. B., and Baumer, D. L. (2006), 'Managing conflict of interest issues in purchasing', *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, Vol. 42, No.3, P.p.41–50.
5. Jorgensen, A.L., Knudsen, J.S. (2006), 'Sustainable competitiveness in global value chains how do small Danish firms behave?', *Corporate Governance The international journal of business in society*, Vol.6, No.4, P.p.449-462.
6. Klassen, R., Vereecke, A. (2012), 'Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance', *Int. J. Production Economics* Vol.140, No.1 , P.p.103–115.
7. Markley M.J., Davis L., (2007), 'Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.37, No.9, P.p.763 – 774.
8. Miemczyk, J., Johnsen, T. E., Macquet, M. (2012), 'Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 52, No.5, P.p.478–496.

9. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., and Rangaswami, M. R. (2009), 'Why sustainability is now the key driver of innovation', **Harvard Business Review**, Vol. 87, No.9, P.p. 56–64.
10. Pagell, M., Wu, Z. (2009), 'Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of ten exemplars', **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 45, No.21, P.p. 37–56.
11. Parmigiani, A., Klassen, R. D., and Russo, M. V. (2011), 'Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control and capabilities', **Journal of Operations Management**, Vol.29, No.3, P.p. 212–223.
12. Pfeffer, J. (2010), 'Building sustainable organizations: The human factor', **Academy of Management Perspectives**, Vol. 24, No.1, P.p.34–45.
13. Pullman, M., Maloni, M., and Carter, C. (2009), 'Food for thought: Motivations to adopt sustainability practices and perceived outcomes', **Journal of Supply Chain Management**, Vol. 45, No.4, P.p., 38–54.
14. Schaltegger, S., Wagner, M. (2011), 'Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions', **Business Strategy and the Environment**, Vol.20, No.4, P.p. 222–237.
15. Seuring S., (2013), 'A review of modeling approaches for sustainable supply chain management', **Decision Support Systems**, Vol. 54 P.p. 1513–1520.
16. Tate, W.L., Ellram, I.m., Kirchoff, J.F. (2010), 'CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTS: A THEMATIC ANALYSIS RELATED TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT', **Journal of Supply Chain Management**, Vol.46, No. 1, P.p. 19-44.
17. Vachon, S., Klassen, D. (2006), 'Extending green practices across the supply chain' , **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 26, No.7, P.p. 795-821.

### **(C) Reports**

1. Brandlogic and CRD Analytics, (2012), **Sustainability leadership report: Measuring perception vs.reality for 100 prominent global brands**, [http://www.sustainabilityleadershipreport.com/downloads/2012Sustainability\\_leadership\\_report.pdf](http://www.sustainabilityleadershipreport.com/downloads/2012Sustainability_leadership_report.pdf), Accessed 27/10/2015, 1:14 PM.