

כיצד רגולציה משפיעה על אחריות תאגידית: אחריות תאגידית לסביבה תחת תרחישי רגולציה שונים

אור קרסין¹ ואביעד בר חיים²

תקציר

ההשפעה של רגולציה על ההענות של התעשייה לדרישות סביבתיות נחקרה בספרות זה מכבר. מקובל לחשוב שרגולציה מייצרת סביבה נורמטיבית המעודדת ציות, יכולה לקדם הרתעה של מפרים פוטנציאלים ועשויה לתמרץ אימוץ פרקטיקות סביבתיות מתקדמות. אולם, ההשפעה של רגולציה על התנהגות שהיא מעבר לציות, ובעיקר על פרקטיקות של אחריות תאגידית, נחקרה פחות. במחקר זה נבחנת ההשפעה של רגולציה על אחריות תאגידית כלפי הסביבה (היבט אחד של אחריות תאגידית חברתית) תוך התייחסות בעת ובעונה אחת למגוון המשתנים הידועים כמסבירים אחריות תאגידית. לשם כך, בונה המחקר מודל רב-ממדי ורב משתני בו נכלל המשטר הרגולטורי ברובד המוסדי. המחקר משתמש בסימולציה של תרחישי רגולציה שונים כדי לאמוד את ההשפעה שלהם על ביצועי אחריות לסביבה.

במסגרת המודל משולבות 3 רמות ניתוח: מוסדית, ארגונית ורמת הפרט. ברמה המוסדית כלולים לחצים שמקורם בבעלי עניין וברגולטור. ברמה הארגונית כלולים תרבות הארגון, אוריינטציה של מנהלים ביחס לאחריות תאגידית ומנהיגות. ברמת הפרט כלולים התנהגויות אישיות במקום העבודה: שביעות רצון, מחויבות ארגונית והתנהגות אזרחית ארגונית. תוצאות הסימולציה על משתנה הדרישות הרגולטוריות מראות כי המצב האמפירי, המאופיין כרגולציה משתפת, משפיע באופן החיובי ביותר על רמת האחריות לסביבה. לעומת זאת, שינויים לקולא או לחומרא, הבאים לידי ביטוי בתרחישים של רגולטור כופה, רגולטור תובעני ורגולטור רופס, מצמצמים את פוטנציאל ההשפעה של הרגולציה על ביצועי אחריות לסביבה.

מילות מפתח: אחריות חברתית תאגידית, קיימות, הגנת הסביבה, תרחיש, רגולציה, תעשייה.

מבוא

מזה כשני עשורים, יוזמות של רגולציה עצמית וולונטרית של עסקים הוכרו כהשלמה הכרחית לרגולציה ממשלתית כופה. יוזמות אלה נתפסו כאמצעי יעיל להביא עסקים לנהוג באחריות רבה יותר כלפי החברה והסביבה, מבלי להפעיל מערכות אכיפה ממשלתיות יקרות ומסורבלות (Fiorino, 1999; Gouldson & Murphy, 1998; Tietenberg, 1998). צורה פופולרית של רגולציה עצמית וולונטרית היא אחריות תאגידית חברתית (Corporate Social Responsibility – CSR) אשר תכונה בקצרה "אחריות תאגידית". אחריות תאגידית נתפסת כאסטרטגיה מובילה

¹ מרצה, מחלקה לסוציולוגיה מדע המדינה ותקשורת, האוניברסיטה הפתוחה karassin@open.ac.il

² פרופסור חבר בגמלאות, המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה

לשיפור הביצועים הסביבתיים והחברתיים של תאגידים, תוך הפחתת ההשלכות הבלתי יעילות של התערבות רגולטורית (Pinske & Kolk, 2009. pp. 43-45). התומכים בגישה זו טוענים כי תאגידים יכולים לקבוע סדרי עדיפויות ולאזן בין הדרישות והאינטרסים של מגוון בעלי עניין שלהם, ובהם: הממשלה, לקוחות, ספקים, קבוצות אינטרס קהילה ומשקיעים (Pearce & Barbier, 2000). זאת, תוך הפחתת העלויות החברתיות הכוללות של רגולציה כופה (Blowfield & Murray, 2011; Gössling, 2011). לעיתים רואים באחריות תאגידית אמצעי לשיפור המחויבות הנורמטיבית של תאגידים לחברה על ידי הפחתת לקיחת סיכונים הפוגעים הן בבעלי המניות והן בבעלי העניין האחרים של הפירמה (Utting & Marques, 2010).

לאחריות תאגידית מובנים רבים ועשרות הגדרות שונות (Dahlsrud, 2008; Rahman, 2011). חוסר ההסכמה באשר למשמעות המדויקת של המושג הובילה גם לגישות תיאורטיות מתחרות, המנסות, כל אחת בדרכה, לאפיין את התופעה ולהסביר אותה. גישה תיאורטית מקובלת, המשלבת כמה תיאוריות, היא תיאוריית הביצועים באחריות תאגידית (Corporate Social Performance - CSP). גישה זו מדגישה את הביצועים הנדרשים מהתאגיד בתחומים חברתיים, סביבתיים ואתיים מגוונים, כמו גם את התהליכים המביאים לביצועים אלה ברמת הפרט, ברמת הארגון וברמה המוסדית (Wood, 1991).

על בסיס תיאוריה CSP אנו מפתחים מודל אנליטי שבאמצעותו אנו בוחנים גורמים המנבאים אחריות תאגידית בשלוש הרמות: הפרט הארגון והרמה המוסדית. כפי שסקרנו במקום אחר (Karassin & Bar-Haim, 2016). המודל המשלב בין תהליכים וגורמים ברמות שונות, כפי שמתחייב מתיאוריית CSP, הינו נדיר ביותר במחקרי אחריות תאגידית. אלה נוטים להותיר את הבדיקה ברמה אחת בלבד, בשל נטיות דיסציפלינריות ובשל קשיים מתודולוגיים (Aguinis & Glavas, 2012). במודל שפיתחנו, אנחנו מבקשים לבחון לעומק את המרכיב המוסדי. מחקרים אחרים שבחנו היבטים מוסדיים, ובעיקר רגולציה, נטו להתמקד במשתנים מוסדיים בלבד (Gunningham, Kagan & Thornton, 2003; Vogel, 2010) ודחקו לשולים משתנים ארגוניים ואישיים. ישנן כמה דוגמאות למחקרים שהתייחסו להיבטים מוסדיים וארגוניים, ואולם ויתרו על משתנים ברמת הפרט (Borck & Coglianese 2011; Lerner & Fryxell, 1988; Orlitzky, 2017). התרומה של המחקר הנוכחי הוא בשילוב בין מודל מורכב הכולל שלוש רמות (מוסדית, ארגונית ופרטית) לבין מיקוד ברגולציה ברובד המוסדי. באופן זה אנו יכולים לאפיין את הכוחות והגורמים הפועלים על התאגיד מן הפנים ומן החוץ, ולבודד את משקלה של הרגולציה כמרכיב מוסדי.

השאלה באיזה אופן תורמת רגולציה ממשלתית לכינון אחריות תאגידית סביבתית היא, לפיכך, זו שמעסיקה אותנו במחקר זה. באמצעות סימולציה של דפוסים שונים של משטרי רגולציה, תוך הותרת כל יתר הגורמים המנבאים כקבועים, אנו יכולים לנסות ולאמוד השפעה אפשרית של שינויים במשטר הרגולטורי. לבחינת סימולציה במודל רב רובדי יתרונות ביחס לבדיקות המתמקדות בשינויים רגולטוריים כשלעצמם. שכן היא יכולה לבודד ("להחזיק קבוע") מספר רב של גורמים כשבדקים את משקלם של שינויים רגולטוריים.

המאמר מתקדם באופן הבא: בחלק א' נציג מספר הגדרות מקובלות לאחריות תאגידית ואת התיאוריה של ביצועי אחריות תאגידית עליה יתבסס המחקר. בחלק ב' נציג את המודל הרב-ממדי על שלוש הרמות הכלולות בו: המוסדית, הארגונית ורמת הפרט, ואת המשתנים הנמדדים בכל אחת מהרמות. בחלק ג' נתעמק בתוך הרמה המוסדית בדרישות הרגולציה, נתאר מספר מצבים אפשריים של משטרי רגולציה, ונציג כמה תרחישים לשינוי במצב הרגולטורי. בחלק ד' יוצגו ההשערות המחקר, המדגמים, שיטות המחקר, והתוצאות. בסוף נדון בתוצאות המודל ובתוצאות הסימולציה של התרחישים השונים.

א. הגדרות של אחריות תאגידית ותיאורית ביצועי אחריות תאגידית (CSP)

אחריות תאגידית היא מושג הנמצא במחלוקת הגדרתית עמוקה מזה למעלה מחמישה עשורים (Carroll, 1999; McWilliams, Siegel & Wright, 2006). דהאלסרווד (Dahlsrud, 2008) זיהה לא פחות מ-37 הגדרות שונות. בהגדרה הידועה של קארול (Carroll, 1979), אחריות תאגידית תוארה כ"ציפיות הכלכליות, החוקיות, האתיות והתנדבותיות (discretionary) שיש לחברה נתונה מארגונים בכל זמן נתון" (p.500). הגדרה זו מזהה מרכיב חוקי ומרכיב וולונטרי, ולמעשה מחייבת שאחריות של תאגידים תענה על הדרישות החוקיות מחד, ועל הציפיות הלגיטימיות של החברה, מאידך. לפי הגדרה זו בחינה של ביצועי אחריות לתאגידית צריכה להתחשב בפעילויות ובהתנהגויות המהוות ציות לחוק ובאלה העולות על דרישות החוק. מאוחר יותר הציע קארול (Carroll, 1999) כי יש לראות במרכיבים אלה פירמידה, אשר הציפיות הכלכליות עומדות בבסיסה ומעליהן מצויות הציפיות החוקיות, האתיות וההתנדבותיות. הוא ציין כי במהלך השנים התחזק מאוד מעמדן של הציפיות האתיות וההתנדבותיות, וכי הן נוגעות למגוון תחומים בהם משפיעים תאגידים על החברה, מעבר להיבט הכלכלי.

הגדרה מקובלת אחרת, מדגישה את מהות האינטרסים שצריכים לזכות להתייחסות הפירמה. הגדרה זו ידועה בשמה "שורה תחתונה משולשת" (triple bottom line) (Elkington, 2001). היא גורסת כי תאגיד אחראי יתייחס לא רק להיבטים כלכליים אלא גם להיבטים סביבתיים וחברתיים של פעילותו ויבקש למזער את ההשפעות השליליות על החברה והסביבה. הרציונל לתפיסה זו הוא שהפירמות עצמן הן הגורם המתאים ביותר להבטיח הענות לדרישות הרגולציה ולעקוב אחר יישום יעדים סביבתיים וחברתיים העולים על דרישות הרגולציה, ושיעשו זאת מכיוון שהדבר כדאי להן מבחינה עסקית (Clapp & Rowlands, 2014).

תוספת חשובה להגדרות של אחריות תאגידית הגיעה מהתיאוריה של בעלי העניין. זו רואה באחריות תאגידית אמצעי ליצור ערך לבעלי העניין ולענות על ציפיותיהם, תוך שילוב בין היעדים הכלכליים והיעדים האתיים, ומבלי לסכן את היעדים הכלכליים של התאגיד (Donaldson & Freeman & Velamuri 2006; Preston, 1995). ההתייחסות לבעלי העניין בהגדרה זו היא מרכזית. בעוד הגדרות קודמות התייחסו באופן כללי לציפיות האתיות והוולונטריות של החברה בכללותה, הגדרה זו מכירה במגוון הזהויות של בעלי העניין של התאגיד, ובזכותם הלגיטימית של הקבוצות השונות להביע אינטרסים שונים, מגוונים ואף סותרים (Freeman & Velamuri 2006).

דאהלסרוד (Dahlsrud, 2008), שזיהה 37 הגדרות שונות לאחריות תאגידית ניתח אותן לפי חמשה מימדים. נמצא כי מרבית ההגדרות מתייחסות לאחריות לבעלי עניין, היבטים וולונטריים של הפעילות התאגידית ואחריות לסביבה, לחברה לכלכלה. כפי שראינו, היבטים אלה באים לידי ביטוי אם משלבים בין ההגדרות שנסקרו עד כה. לאור זאת, במחקר זה אנו מאמצים את הגדרה של אגוויניס (Aguinis, 2011) המבטאת בקירוב את ההתייחסות לכל הממדים הללו גם יחד. הגדרה זו מציעה לראות באחריות תאגידית "פעולות ומדיניות של ארגונים בהקשרים מסויימים הלוקחים בחשבון את הציפיות של בעלי העניין ואת השורה התחתונה המשולשת של ביצועים בתחום הכלכלי, החברתי והסביבתי" (p. 855). הגדרה זו משלבת בין ההתייחסות לבעלי העניין, הדגש על ביצועים של התאגיד בתחומים השונים, וכן התייחסות משתמעת לכך שאחריות תאגידית מחייבת הענות לציפיות הנורמטיביות של בעלי העניין כמו גם לציפיות החוקיות שלהם. כלומר, בהתייחס לביצועים של אחריות תאגידית יש לכלול מרכיבים העולים על דרישות המינימום של החוק.

המחלוקת על משמעות המושג אחריות תאגידית חורגת מהגבול האנליטי- הגדרתי ומתפרסת גם על המישור התיאורטי. תיאוריות של אחריות תאגידית, חלוקות בניהן על הסיבות, המטרות והיעדים והאופן בו יש לאמוד אחריות תאגידית (Garriga & Melé, 2004). במחקר זה אנו מתבססים על תיאוריה מרכזית המתיישבת עם ההגדרה שאימצנו: תיאורית הביצועים של אחריות תאגידית (Corporate Social Performance (CSP) theory). תיאוריה זו מקורה בהגדרה לעיל שהציע קארול (Carroll, 1979). היא מתמקדת באחריות תאגידית כמסגרת באמצעותה יש לחתור לביצועים בתחום החברתי. לפי גישה זו מטרת האחריות התאגידית היא להביא למדיניות, תוכניות ותוצאות ממשיות במענה לדרישות חברתיות וסביבתיות, על מנת להפחית את הנזקים של הפעילות העסקית ולהביא לתועלות לאנשים ולסביבה (Garriga & Melé, 2004; Wood, 1991. p. 68).

גישה זו שמה דגש על הערכת אחריות תאגידית באמצעות בחינת הביצועים. באחד התיאורים המקובלים של תיאורית CSP, ווד (Wood, 1991) הציעה לראות ב-CSP מודל המורכב מעקרונות של אחריות תאגידית, תהליכים של הענות התאגיד לעקרונות ותוצאות של ההתנהגות התאגידית בתחומים אלה. העקרונות של אחריות תאגידית כוללים נורמות וכללי פעולה המבטאים ברמה המוסדית, ארגונית וברמת הפרט. התהליכים של אחריות תאגידית כוללים פעולות כגון, תסקירי השפעה על הסביבה, תהליכי היוועצות וניהול בעלי העניין, האינטרסים והנושאים לטיפול. לבסוף, הביצועים של אחריות תאגידית, כוללים השפעות, תוכניות ומדיניות בתחומים חברתיים שונים (ראו גם Garriga & Melé, 2004). הקושי הוא שתיאורית CSP, ובפרט המודל המפורט של התיאוריה כפי שנוסח על ידי ווד (Wood, 1991) אינם מספקים מתווה ברור ליחסים בין הרמות השונות בהם נקבעים העקרונות של אחריות תאגידית (הרמות המוסדית הארגונית והפרט) ומה המשקל והחשיבות של כל רמה (Orlitzky et al., 2017). כמו כן, הם אינם מתייחסים ליחסים בין סוגים שונים של ביצועים בתחומים החברתיים והסביבתיים.

ב. בניית מודל רב ממדי לאחריות תאגידית

על בסיס התיאוריה של CSP אנו מציעים מודל רב-ממדי אשר יבחן את הגורמים המשפיעים על ביצועי אחריות תאגידית בשלוש רמות: המוסדית, הארגונית ורמת הפרט (איור 1). שלוש רמות אלה זוהו גם בסקירת ספרות רחבת היקף של 588 מחקרי אחריות תאגידית (Aguinis & Glavas, 2012). מהסקירה עולה שאחוז אחד בלבד מהמחקרים התייחס לשלושת הרמות, ומכאן החשיבות הרבה של בחינה משולבת שכזו.

1. הרמה המוסדית

הזווית המוסדית מתמקד בהיבטים הגלובליים והמקומיים המשפיעים על עסקיו של התאגיד מן החוץ (Campbell, 2007; Wood, 1991) ומבקשת להסביר אילו עקרונות, כללים ולחצים מניעים תאגידיים לפעול באופן אחראי מבחינה חברתית (Marquis, Glynn & Davis, 2007; Matten & Moon, 2008). הרמה המוסדית מכילה הן את גורמי הרגולציה, הן את בעלי העניין בסביבת התאגיד והן את הסביבה הסוציו-תרבותית. המחקר המוסדי בשלושת הערוצים האלה רק לעתים רחוקות משולב (יוצאים מכלל זה הם Borck & Coglianese, 2011; Gunningham et al., 2003).

1.1 לחצים רגולטוריים

הגורמים הרגולטוריים יכולים להיות ממשלתיים מחייבים או גופים פרטיים העוסקים ברגולציה וולונטרית. לחצים רגולטוריים מופעלים באמצעות דרישות רגולטוריות ממשיות ופעילות המתבצעת על ידי הרגולטור ליישומן ואכיפתן. לחץ רגולטורי יכול שיהיה מושפע מעוצמתו הנתפסת של הרגולטור על ידי המפוקחים. דרישות רגולטוריות מתבטאות במספר ומאפייני הרישיונות הנדרשים לעסק מפוקח, ברמת התקינה המחייבת אותו (למשל, אילו חומרים מותר ואסור לפלוט ובאיזו ריכוז וכמות) ובתדירות ועומק הדיווחים שעל המפוקח למסור לרגולטור. דרישות רגולטוריות מתייחסות גם לצעדי פיקוח ואכיפה, הכוללים ביקורים, התראות, שימועים לפני תביעה וכמובן, לפעולות ענישה אם נמצאה הפרה של הדרישות הרגולטוריות (Borck & Coglianese, 2011). עוצמתו הנתפסת של הרגולטור היא המידה בה התאגיד מחשיב את הרגולטור כבעל עניין משמעותי להתנהלותו וגורלו (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Parent & Deephouse, 2007).

1.2 ציפיות של בעלי עניין

חקר התנהלות תאגידיים ברמה המוסדית עוסק בבעלי עניין כבעלי אינטרסים וציפיות מגוונים, המשפיעים על התאגיד (Sharma & Henriques, 2005; Stevens, Kevin Steensma, Harrison & Cochran, 2005). יוזמות של אחריות תאגידית משקפות מגוון אינטרסים של בעלי עניין, ואת הניסיון לאזן ביניהם, לבין המטרות הכלכליות של התאגיד ליצור רווח ולשמור על המוניטין ולהפחית את העלויות החברתיות של פעילותו העסקית. (Gössling, 2011)

בעלי עניין של התאגיד כוללים צרכנים (Christmann & Taylor, 2006), ספקים (Cheung, 2009), עובדים וארגוני עובדים (McWilliams et al., 2006), מוסדות פיננסיים

(בנקים, חברות ביטוח וכו') (Scholtens, 2006), הקהילה המקומית (Marquis et al., 2007) וקבוצות אינטרס שונות כגון עמותות ומלכ"רים (Greening & Gray, 1994). דרישות בעלי עניין מן התאגיד הן מגוונות ועשויות לסתור זו את זו. תפקידה של הפירמה הוא לאזן בין האינטרסים הסותרים (Evans & Freeman, 1988; Gössling, 2011 Donaldson & Preston, 1995). למרות הסתירות והניגודים בדרישות ובלחצים, ההשקפה השלטת בספרות המחקרית היא שעוצמת בעלי העניין משפיעה על אחריות תאגידית (Ditlev-Simonsen & Wenstøp, 2013).

במודל התיאורטי (איור 1) אנחנו מתייחסים לעוצמתם של בעלי עניין כמשתנה מרכזי שעשוי להשפיע על ביצועים סביבתיים דרך היענות התאגיד לציפיותיהם ולדרישותיהם של בעלי עניין שונים (Mitchell et al., 1997; Parent & Deephouse, 2007).

2. הרמה הארגונית

המחקר מהזווית הארגונית של חקר אחריות תאגידית מתייחס למספר גורמים עיקריים. האחד הוא התרבות הארגונית של התאגיד; השני מתמקד באוריינטציות של מנהלים, בעמדות, תפיסות ואסטרטגיות שהם נוקטים ביחס לאחריות תאגידית; והשלישי, מתמקד במנהיגות בארגון. ראוי לציין שרק מעט מאוד מחקרים שילבו בין הרמה המוסדית לרמה הארגונית על מנת לבחון את השפעתן על אחריות תאגידית (Borck & Coglianese, 2011; Henriques & Sadosky, 1996;) (Liu et al., 2010; Weaver, Trevino & Cochran, 1999a).

2.1 תרבות ארגונית

תרבות ארגונית היא ככל הנראה התופעה המורכבת ביותר בזיקה לאחריות תאגידית שכלולה במודל שלנו. לתרבות ארגונית הגדרות, מאפיינים ותיאורים רבות ושונות, והיא מהווה תחום חקר מרכזי בסוציולוגיה ופסיכולוגיה של ארגונים ובהתנהגות ארגונית. ואולם, ביחס לאחריות תאגידית השפעת התרבות הארגונית טרם נחקרה באופן מספק. וולדמן ושות' (Waldman et al., 2006) הם בין המעטים שניסו לפענח את ה"די.אן.איי" התרבותי של האחריות התאגידית. מחקר מכוון ורחב היקף זה, זיהה קולקטיביזם כמאפיין תרבותי המנבא את נטיית ההנהלה לאמץ הבנה רחבה של אחריות כלפי בעלי עניין (שאינם בעלי התאגיד או מנהליו), כמו הקהילה הקרובה. ואולם במחקר זה עדיין חסר זיהוי רחב יותר של ממדים תרבותיים אחרים (Schein, 1992) שעשויים להתקיים במקביל ולתרום לאחריות תאגידית.

2.2 אוריינטציה של מנהלים

עמדות, תפיסות ואסטרטגיות של ההנהלה נחשבות לגורם בעל השפעה מרכזית על אחריות תאגידית (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Hemingway, 2005), הן משיקולי תועלת (למשל, האמונה שאחריות תאגידית טובה לעסקים), והן משיקולים ערכיים ונורמטיביים (למשל, תפישת אחריות תאגידית כחובה מוסרית) (Bansal & Roth, 2000). מחקרים רבים הצביעו על הקשר בין ערכים אישיים של מנהלים לבין אימוץ ומיסוד קודים אתיים בתאגידים (Graafland,) (Kaptein & der Duijn Schouten, 2007; Mudrack, 2007; Strautmanis, 2008). גם מידת המחויבות של מנהלים בדרגים זוטרים ובינוניים כלפי אחריות תאגידית נמצאה כגורם מנבא. (Greening & Gray, 1994; Weaver, Trevino & Cochran, 1999b). המינגווי ומקלאגן

(Hemingway & Maclagan, 2004) ציינו כי החלטות ארגוניות שקיבלו מנהלים, מונעות לעתים קרובות מערכים אישיים בנוסף למטרות המוצהרות של הארגון. אם כן, ביצועי אחריות תאגידית עשויים להיות תוצאה של הובלת הנושא בידי מספר קטן של מנהלים, המונעים על ידי האמונות והערכים האישיים שלהם.

2.3 מנהיגות

מנהיגות נחשבת למשתנה משמעותי בניבוי ביצועים של אחריות תאגידית (Aguilera et al., 2007; Hemingway, 2005; Waldman et al., 2006). ואולם, השפעתה לא נבדקה באופן במידה מספקת במחקרים אמפיריים, כפי שעולה מסקירת ספרות בנושא שערך סטראנד (Strand, 2011). היעדר ידע מספיק על משקלה של המנהיגות על אחריות תאגידית מוזכר גם בעבודות של אנגוס-לפאן ושות' (Angus-Leppan, Metcalf & Benn, 2010) ושל וולדמן וסיגל (Waldman & Siegel, 2008). משתנה זה נמצא במודל שלנו ונמדד ברמה הארגונית (איור 1).

מרכיבי המנהיגות ברמה הארגונית שנבחרו, מתבססים על ההבחנה בין מנהיגות מעצבת (transformational leadership) למנהיגות מתגמלת (rewarding leadership). הבחנה זו מוצגת, למשל, בעבודתם של גרובס ולה-רוקה (Groves and LaRocca, 2011), אשר מצאו כי שני טיפוסים מנהיגות אלה מנבאים היבטים מסוימים של אחריות תאגידית טוב יותר מטיפולוגיות אחרות של מנהיגות.

"מנהיגות מתגמלת" היא סגנון ניהולי, שבו המנהל, כמנהיג ארגוני, משיג היענות מצד העובדים לדרישותיו באמצעות תגמול ו-"חוויה פסיכולוגית". בניגוד לכך, מנהיגים ארגוניים מעצבים פועלים, עם עובדיהם, לזהות שינויים הנדרשים בארגון, ויחד עמם חותרים ליצירת חזון להובלת שינוי מתוך השראה. הם מדגישים עדיפויות חשובות ומעודדים את עובדיהם ללכת בעקבותיהם מעבר לאינטרס האישי, לטובת הכלל (Avolio, Bass & Jung, 1999).

3. רמת הפרט

רמת הפרט היא הרמה הפחות נחקרת מבין שלוש הרמות שיש בהן כדי להשפיע אחריות התאגיד (Aguinis & Glavas, 2012). אנו כוללים ברמת הפרט שבמודל (איור 1) התנהגויות ארגוניות של פרטים. מדובר בהתנהגויות שמרבים לחקור במדעי ההתנהגות: שביעות רצון בעבודה (job satisfaction), מחויבות ארגונית (organizational commitment), והתנהגות אזרחית-ארגונית (organizational citizenship behavior).

מחקרי אחריות תאגידית התמקדו עד כה בהתנהגויות אלה כמשתנים תלויים (Ali, Rehman, Yilmaz, Nazir & Ali, 2010; Chun, Shin, Choi & Kim, 2013; Ellemers, Kingma, van de Ven, & van der Wal, 2008; Valentine & Fleischman, 2008; Turker, 2009; Burgt & Barreto, 2011). יוצא דופן הוא המחקר של קולייר ואסטבן (Collier & Esteban, 2007) בו נמצא שמנהלים החשים מחויבות כלפי הארגון שלהם נוטים להיות בעלי מוטיבציה ומסורים, ועושים את המיטב על מנת להבטיח שפעולותיהם ייצרו הון חברתי, סביבתי וכלכלי. במחקר הנוכחי אנו מציעים ללכת צעד נוסף ולכלול שביעות רצון, מחויבות ארגונית והתנהגות אזרחית ארגונית כמשתנים מנבאים של ביצועי אחריות

סביבתית תאגידית. זהו כיוון מחקרי חדשני, שאם יאושש, יעמיק את ההבנה של התנהגויות ארגוניות בהקשר לאחריות תאגידית.

4. ביצועי אחריות תאגידית

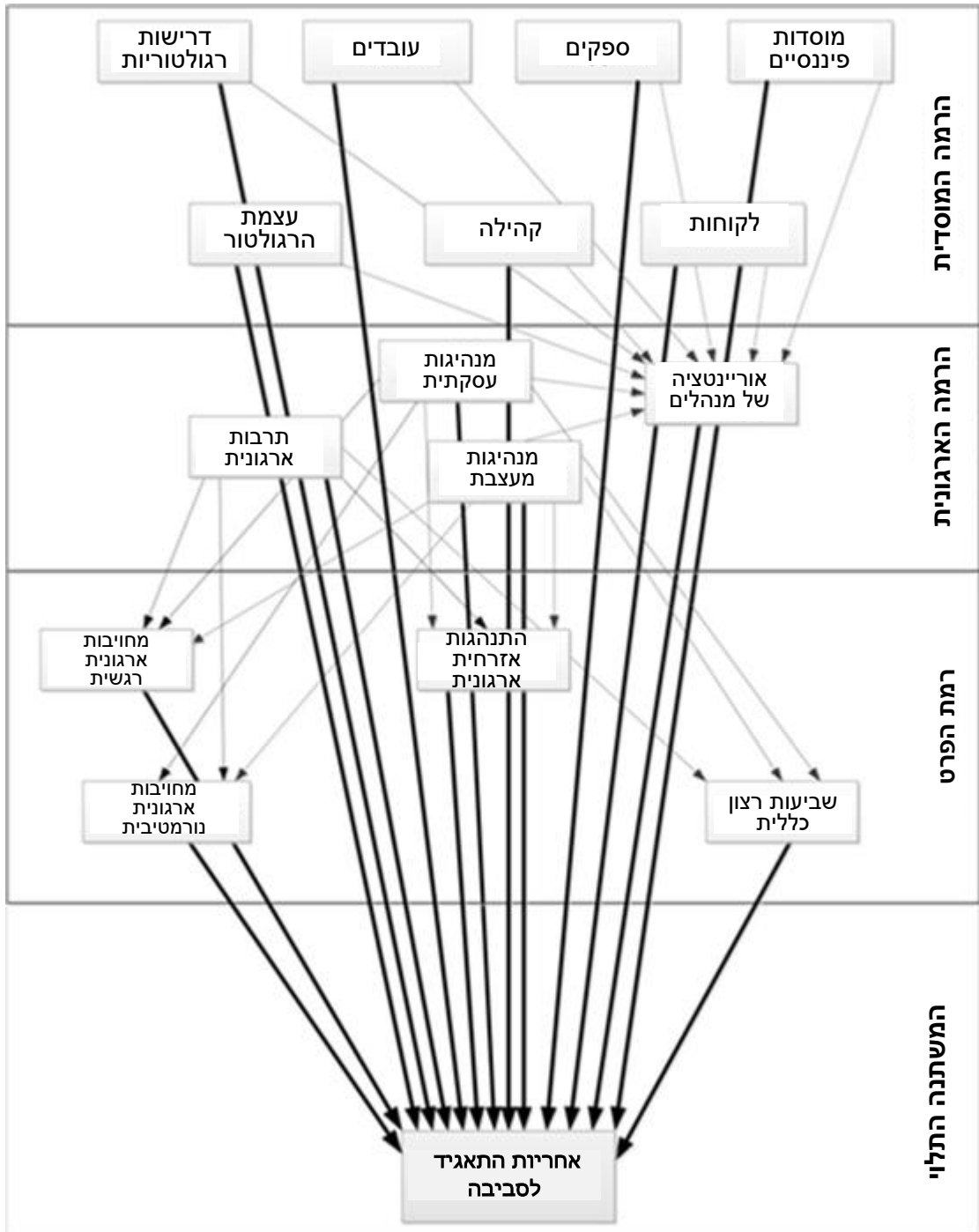
האחריות התאגידית היא רעיון רב פנים שיש לו ממדים שונים: אחריות לכלכלה, אחריות לסביבה, אחריות לעובדים, אחריות לקהילה הסובבת, אחריות למוצרים ולשירותים שהתאגיד מייצר ואחריות לממשל תאגידי תקין (Dahlsrud, 2008). במאמר זה אנו חוקרים רק ביצועים סביבתיים של התאגיד כמשתנה תלוי שאותו אנחנו מבקשים לנבא. אחריות סביבתית היא אומנם אחד הממדים הוותיקים והנחקרים ביותר בחקר האחריות התאגידית, אך איננו טוענים שהיא יכולה לשמש אומדן לביצועי אחריות תאגידית כוללת. אדרבא, אחריות תאגידית מחייבת התייחסות למגוון רחב של תחומים, שביניהם יכולה להתקיים השלמה או סתירה. בהחלט יתכן שביצועים בתחום הסביבתי יבואו על חשבון ביצועים בתחום הכלכלי או החברתי ולהיפך.

מדידת הביצועים הסביבתיים של תאגידים מציבה כשלעצמה מספר אתגרים. ראשית, קיימת שונות גדולה באופן שבו תאגידים, לרבות מפעלי תעשייה, משפיעים על הסביבה. סיבה זו כשלעצמה יוצרת קושי לבנות מערכת מדידה סטנדרטית שתציג במדויק ביצועים סביבתיים ותאפשר השוואה בין פירמות שונות. שנית, עדיין לא פותחה מסגרת מושגית מקובלת למדידת אחריות סביבתית של התאגיד (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). שלישית, אינדיקטורים סביבתיים רבים מתייחסים לתקנים הקבועים ברגולציה ממשלתית, השונה מהותית בין ענפי כלכלה שונים. מאחר שאחריות סביבתית כוללת הן מרכיבים של ציות לדרישות החוק (compliance) והן מרכיבים וולונטריים שמשמעותם נקיטת פעולות מעבר לנדרש בחוק (beyond compliance), מדובר במכשול נוסף למערכת מדידה בר-השוואה. רביעית, מדידת אחריות סביבתית מתבססת לעתים קרובות על דיווח עצמי של הפירמות. הדבר יוצר ספקות לגבי סוג הנתונים (מה נמדד), איכותם (דיוק ואמינות המידע המדווח) ושקיפותם (מה מפורסם ומדווח). מצב זה מהווה מגבלה שכיחה במחקרי אחריות תאגידית סביבתית במדינות בהן המידע על עמידה בדרישות החוק, ובעיקר על פעילות וולונטרית מעל ומעבר לנדרש בחוק, הוא מועט (Liu et al., 2010; Nguyen & Hens, 2015; Rahman & Post, 2012).

היוזמה הגלובאלית לדיווחי קיימות The Global Reporting Initiative (GRI) היא כנראה מערכת הדיווח הנפוצה בעולם בתחום האחריות התאגידית והקיימות (Levy & Brown, 2012). היא כוללת 30 אינדיקטורים לדיווח על ביצועים סביבתיים (GRI, 2016 standard categories). בבניית סולם הביצועים של אחריות סביבתית במחקר הנוכחי, השתמשנו בשישה מבין (301-308). בבניית סולם הביצועים של אחריות סביבתית במחקר הנוכחי, השתמשנו בשישה מבין האינדיקטורים האלה, תוך התחשבות במספר שיקולים: (א) הרלוונטיות של האינדיקטורים לביצועים של המפעלים במדגם שלנו (ראו סעיף 3.1); (ב) הזמינות והנגישות של מקורות המידע במפעלי המדגם (לא יכולנו להשתמש באינדיקטורים שעבורם הנתונים היו חסרים, כגון יעילות אנרגטית); (ג) כיסוי סביר של סוגיות הליבה הסביבתיות (כגון מים, אוויר ופסולת).

איור 1:

מודל של הגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית



ג. סימולציה של מצבים רגולטוריים שונים ברמה המוסדית

במסגרת המודל הכולל הנייל עבור ביצועי אחריות תאגידית, אנחנו מתמקדים במאמר זה במשתנה אחד ברמה המוסדית, דרישות רגולטיביות, ועבורו אנחנו מבצעים כמה סימולציות סטטיסטיות, כדי לראות את השפעתן על ביצועי האחריות התאגידית. הספרות המחקרית מלמדת שהרמה

המוסדית היא חידתית ביחס להשפעתה על אחריות תאגידית. במיוחד, ההשפעה על אחריות תאגידית שיש לרגולציה כפוייה לעומת רגולציה משתפת פעולה, נותרה בלתי פתורה.

סוגיה בולטת בחקר התחום היא היחס לסביבה רגולטורית נוקשה או חלשה. פירמות, גם אלה המאמצות פרקטיקות של רגולציה עצמית וולונטרית, פועלות תחת איום פוטנציאלי שרגולציה חיצונית תוחמר אם לא תאמצנה התנהגות אחראית בהתאם לציפיות המחוקק. בנסל ורות' (Bansal & Roth, 2000) וכן בוהלר ושטי (Buehler & Shetty, 1974) מצאו כי השפעת החקיקה היא גורם חשוב להתנהגות אחראית של תאגידיים בענפי כלכלה שונים. בנסל (Bansal, 2005) טענה שהחשש מפיקוח ממשלתי וקנסות הוא גורם חזק לאחריות תאגידית.

מחקרים אחרים הדגישו את ההיבטים המשתפים או "המגיבים" בהשגת תוצאות טובות באחריות תאגידית, בניגוד לרגולציה כופה. מחקרים אלה ביקשו להראות שרגולציה ממשלתית, שבה מתקיים דיאלוג בין הרגולטורים ובין המפוקחים, וצעדי ענישה מדורגים ורק בתגובה להתנהגות חמורה, שאינה מתוקנת לאחר אזהרה, הם בעלי סיכויים טובים יותר להשפיע על תאגידיים ולהביאם לכדי ציות ואחריות טובה יותר (Ayers & Braitwaite, 1992; Reijnders & Soret, 2003). מחקרים אלה הדגישו את ההיבטים החינוכיים של הרגולציה, את הערך הסמלי במסר הרגולטורי ואת החשיבות של שיתוף הפעולה בין הרגולטור לבין התאגיד המפוקח. וגם נמצא שהתנהגות רגולטורית משתפת ומגיבה נמצאה יעילה בהשגת ציות לחוק והתנהגות שהיא מעל ומעבר לציות לכללי החוק.

בשל הממצאים הסותרים המראים כי מחד, רגולציה ממשלתית נוקשה יכולה להביא לתוצאות אחריות משופרות, ומאידך, ישנה חשיבות גם לרגולציה ממשלתית משתפת ומגיבה, אנחנו מבקשים לבחון את הסוגיה באמצעות סימולציה. הסימולציה מנסחת תרחישי רגולציה רכה ומשתפת ונוקשה וכופה. באמצעות תרחישים אלה נבחנת ההשפעה של שינויים ברגולציה על האחריות התאגידית. את ההשפעה של שינויים מסוג זה קשה, אם לא בלתי אפשרי לבחון באמצעות נתוני אמת, ומכאן היתרון שבשימוש בסימולציה לצורך זה. על מנת להתייחס לסביבות רגולטוריות שונות ולהשפעה האפשרית של ההבדלים ביניהן, יש צורך להשען על מחקר אורך, המסוגל לבחון את ההשפעה של שינויים רגולטוריים לאורך זמן. לחילופין, אפשר להשוות בין זירות מוסדיות (נניח להשוות רגולציה בתחום הסביבה לרגולציה בתחום העבודה). ואולם, במקרה זה נתקשה לנטרל את ההשפעה על תחום הביצוע על רמת הביצוע. אפשרות נוספת, היא להשוות בין סביבות רגולטוריות של איזורים או מדינות שונות. ואולם, אז נתקשה לנטרל את ההשפעה התרבותית ויתר הגורמים המוסדיים המשפיעים על הביצועים בנוסף לרגולציה. מכאן, היתרון בסימולציה, המאפשרת לנטרל הבדלים בין זירות מדיניות ותחומים רגולטוריים שונים, ועוקפת את הקושי הנובע ממיעוט מחקרי אורך.

בנינו שלושה תרחישים שונים של דרישות רגולטוריות במפעלים שנחקרו. התרחישים מפורטים בלוח 1.

תרחיש 1: **הרגולטור הכופה** מציג טיפוס של רגולטור המגביר את האכיפה במקרי אי-ציות במידה ניכרת, ועושה שימוש באכיפה ככלי רגולטורי מרכזי, להבדיל מהכוונה, הדרכה או נזיפה בלתי-פורמלית. רגולטור כזה פועל להגברת תדירות הפיקוח, איתור אי ציות ולהחמרת עונשים המוטלים על מי שנמצאו מפריים. מדובר בטיפוס רגולטורי קשות, החותר לציות מירבי, ומפעיל לשם

כך את כל הכוח המצוי בידי. רגולציה מסוג זה עשויה להתהוות במענה לביקורת ציבורית על אכיפה בלתי מספקת ואי ציות נרחב של פירמות לחוקי הסביבה. יש לציין כי בהשוואה למצב האמפירי, אסטרטגיה רגולטורית זו עשויה להימנע משיתוף פעולה עם הנהלת הפירמה ולנקוט בגישה חד צדדית.

תרחיש 2: **הרגולטור התובעני**, מציג טיפוס שמגדיל במידה משמעותית את דרישות הרגולציה הסביבתית (דרישות הרישוי), ללא גידול מקביל בפעולות אכיפה. אסטרטגיה רגולטורית זאת מסתמכת על העצמה הנורמטיבית שיש לעצם החמרת הדרישות הרגולטוריות, ולא בהכרח על אכיפה פעילה. עוצמה זו מכונה בספרות המחקרית הפונקציה האקספרסיבית של החוק. הכוונה היא לכך, שעצם קביעת הדרישות המחמירות נושאת משמעות שיש בכוחה להשפיע על הנורמות המוטמעות ועל התנהגות ארגונים ופרטים, ללא קשר לפעולות המעשיות הננקטות כדי ליישם את הדרישות הללו (Feldman & Perez, 2009; Paternoster & Simpson, 1996; Sunstein, 1996).

תרחיש 3: **הרגולטור הרופס** הוא טיפוס המפחית הן את פעולות הפיקוח והן את צעדי האכיפה. בפועל, הפחתה זו מייצגת טיפוס של רגולטור קואופרטיבי ביותר, המעדיף לאפשר למפוקחים להענות לדרישות ללא כפייה. רגולטור כזה יאכוף את הדין רק במקרים קיצוניים, ויגיע לאכיפה כפויה בשלב מאוחר ביותר, ולאחר שמוצו כל יתר הדרכים להביא את המפוקח לציות. הרגולטור מטיפוס זה מסתמך על נורמה כללית של ציות כך שפירמות תפעלנה מידה רבה של פיקוח עצמי. תפיסה זו תואמת במידה רבה את התפיסה הרגולטורית התומכת באחריות תאגידית, שכן ההנחה היא כי על התאגיד לפעול באחריות, ללא כפייה מן החוץ, על מנת לעמוד בדרישות הרגולציה ואף לעשות מעל ומעבר להן.

לוח 1:

תרחישים עבור המשתנה דרישות רגולטוריות

מאפייני התרחיש	תרחישי דרישות רגולציה סביבתית
A: דרישות רישוי סביבתיות B: הליכי אכיפה סביבתית מנהליים ופילייים C: ביקורות (פיקוח) במפעלים בנושאי סביבה	
$A * 0.9 + B * 0.9 + C * 1$	0. בסיס ההשוואה: המצב האמפירי - רגולטור משתף פעולה
$A + B * 10 + C$	1. רגולטור כופה (הגדלת משקל מרכיב האכיפה פי 10)
$A * 10 + B + C$	2. רגולטור תובעני (הגדלת משקל מרכיב דרישות הרישוי פי 10)
$A + B * (-5) + C * (-5)$	3. רגולטור רופס (הקטנת משקלי מרכיב האכיפה ומרכיב הביקורת פי 5)

ד. השערות, מדגם, מדידה ותוצאות

1. השערות המחקר

ההשערות מתמקדות במשקל היחסי של הרמות השונות (הפרט הארגון והרמה המוסדית) המשפיעות על ביצועי אחריות תאגידית בכלל, ובפרט במשקל של הדרישות הרגולטוריות ברמה המוסדית בכמה הנחות:

1: משתני הרמה הארגונית יהיו בעלי משקל רב יותר ממשתני הרמה המוסדית ורמת הפרט בהשפעה על ביצועי אחריות סביבתית. החלטות על ביצועים סביבתיים מתקבלות ברמת הארגון, ומכאן חשיבות רמה זו לעומת רמת הפרט. כמו כן, ביצועי אחריות סביבתית מתייחסים בעיקר לפעולות שהן מעל ומעבר לדרישות הרגולציה ומכאן חשיבות רמת הארגון לעומת הרמה המוסדית.

2: רגולטור כופה (המגביר מאוד את האכיפה והענישה על-פי הרגולציה הקיימת), ישפר את ביצועי האחריות התאגידית משום שאפקט ההרתעה שיווצר יתרום להתנהגות אחראית יותר של מנהלים ועובדים.

3: רגולטור תובעני (המגביר את דרישות הרגולציה) ישפר את ביצועי האחריות הסביבתית כי יתרום להשפעה המשתמעת ויחזק את מעמדו הנורמטיבי של החוק.

4: רגולטור רופס (המפחית את האכיפה והפיקוח) יפגע בביצועי אחריות תאגידית ביחס למצב האמפירי הקיים משום שיגרום לזילות הרגולציה ויפחית את הציות לדרישות החוק, ובכך יפגע באחריות הסביבתית של התאגידים.

2. המדגם

המודל נבדק ב- 11 מפעלי תעשייה בינוניים וגדולים בישראל ("מדגם המפעלים") וכלל ראיונות עם 54 מנהלים בכירים במפעלים אלה ("מדגם המנהלים") ומילוי שאלון על ידי 412 עובדים במפעלים אלה ("מדגם העובדים"). העברת השאלונים והראיונות נערכו בשנים 2013-2014, באמצעות ביקורים במפעלים עצמם.

המידע שנאסף הוא מגורמים שונים (הנהלת המפעל, מנהלים, עובדים ומשרדי הממשלה כרגולטורים), ברמות מדידה שונות (מוסדית, ארגונית, פרטנית, ורמת הביצועים של אחריות תאגידית). כדי ליצור בסיס נתונים משותף גדול שיאפשר ניתוחים סטטיסטיים רבי משתנים, בוצעה הרחבה (expansion) של נתוני המנהלים והמפעלים עבור מדגם העובדים, באופן שכל עובד "נושא" גם ממוצעים של המשתנים ברמת המפעל שלו ומשתנים של המנהלים במפעל שלו. הקפיצה ממדגם של 11 או 54 ל- 412 גובה מחיר של יציבות הקשרים בין ההרחבות השונות במונחים של שונות אחידה ושונות משותפת גדולה מדי – מחיר שניתן להקטין בעיקר על-ידי הגדלת מדגם המנהלים והמפעלים.

ואולם, כדי לאמוד את מחיר ההרחבה הנוכחית, בוצעה פעולה הפוכה, דהיינו הקבצה (aggregate) של ממוצעי המשתנים של העובדים לרמת המדגם של המנהלים ומדגם המפעלים, והקבצה של משתני העובדים והמנהלים לרמת מדגם המפעלים. פרט לזוג אחד, לא היו הבדלים מובהקים במטריצה של 120 זוגות מתאמים של המודל, שחושבו ברמת העובדים, ברמת המנהלים

וברמת המפעלים. הדבר מעיד על יציבות הקשרים בין המשתנים בכל סוג של דגימה, וזה מחזק את הרציונל של ההרחבה, שנועדה, כאמור, לאפשר ניתוחים סטטיסטיים.

3. מדידה³

3.1 סולמות מדידה ברמה המוסדית

דרישות רגולטוריות – המצב האמפירי (הקיים בשטח)

דרישות רגולטוריות (כמפורט בלוח 2) נמדדו על בסיס נתונים שהועברו על ידי הרגולטור, במקרה זה המשרד להגנת הסביבה, עבור כל מפעל. נתונים הנוגעים לדרישות ולתנאים הרגולטוריים של המשרד להגנת הסביבה פותחו לסולם של "דרישות רגולטוריות", הכולל את הפריטים הבאים: (א) דרישות רישוי, לרבות דרישות דיווח; (ב) הליכים מנהליים ופלייליים שנקטו נגד המפעל; ו-(ג) פעולות פיקוח שבוצעו על ידי הרגולטור במפעל. על מנת ליצור את הסולם, השתמשנו בטכניקה של optimal scaling משום שהדרישות הרגולטוריות שונות בתוכן ובמידות (ראו הערת שוליים 5).

לוח 2:

סולם הדרישות הרגולטוריות*

פריטים בסולם	יחידות מדידה	משקל בסולם האופטימלי ⁴	מינימום	מקסימום	ממוצע	סטיית תקן
דרישות רישוי	מספר הרישיונות/ דיווחים שנדרשו בשנים 2011-2014	0.90	1.00	4.00	2.28	1.11
הליכים מנהליים ופלייליים	0 = ללא הליכים 1 = לפחות הליך אחד	0.90	0.0	1.00	.14	0.35
פעולות פיקוח	מספר הביקורות בשנים 2011-2014	1.00	0.0	10.00	2.4	3.05
סולם אופטימלי לדרישות רגולטוריות***	ציוני תקן של הסולם האופטימלי		-2.93	0.49	.00	1.00

* ההתפלגות אינה נורמלית בהתאם למבחן קולמוגורוב-סמירנוב.
** אלפא קרונבאך = 0.96 (3 פריטים)
*** % השונות המוסברת = 93.00.

סולם הדרישות הרגולטוריות מאפשר לאפיין את הרגולטור האמפירי כרגולטור **משתף פעולה** (או קואופרטיבי). זאת רואים ממשקלי שלושת מאפייני הרגולציה הסביבתית B, A ו-C הדומים בגודלם (0.9, 0.9 ו-1.0) וממידת השימוש בכל אחד מהם בלוח 1. רגולטור משתף פעולה מאופיין בכך שהוא מיישם דרישות רישוי ונוקט בפעולות פיקוח אולם ממעט בנקיטת צעדי אכיפה מנהליים ופלייליים. כאשר משווים בין פעולות הפיקוח הננקטות לאכיפה (יחס של 20:1 לערך), הרי שרוב פעולות הפיקוח אינו מסתיים בנקיטת הליכי אכיפה כופים. במקום זה פועל הרגולטור להביא להטמעה של דרישות הרגולציה ולתיקון הליקויים בדרך של שיתוף פעולה עם המפעלים המבוקרים.

³ חלק זה, המתאר את המשתנים במודל (מלבד משתנה הדרישות הרגולטיביות) מבוסס על מחקר שפורסם במאמר קודם באנגלית ומפרט את שיטת הניתוח וממצאי המשתנים וסולמות המדידה. (ראו Karassin, & Bar-Haim, 2016).

⁴ המשקלים של B, A ו-C התקבלו באופן אמפירי בבניית המשתנה דרישות רגולטוריות בשיטת Optimal scaling. ראו הערה 3.

עוצמת בעלי העניין

עוצמת בעלי העניין נמדדה באמצעות סולם משולב של (א) עמדות המנהלים ביחס לרמת ההשפעה של שחקנים שונים על הפעילויות הקיימות או על עתיד החברה; ו- (ב) מידת החשיבות של הדיאלוג עם שחקנים אלה, על פי תפישתם. הנתונים התקבלו משאלון וראיונות המנהלים.

עוצמה רגולטורית

עוצמה רגולטורית נמדדת באמצעות פריט אחד של עמדות המנהלים ביחס למידת ההשפעה שיש לרגולטור על הפעילות השוטפת של החברה או על עתידה. הנתונים התקבלו משאלון וראיונות המנהלים.

3.2 סולמות מדידה ברמה הארגונית (מבוססים על שאלון לעובדים)

תרבות ארגונית

נבנה סולם תרבות ארגונית וסולמות משנה שלו באמצעות 24 פריטים משני שאלונים מקובלים בתחום: OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron and Quinn, 1999), וה- OCI-Organizational Culture Inventory (Cooke and Rousseau, 1988). בשל מגבלות סטטיסטיות של היחס בין מספר המשתנים לגודל המדגם, במודל השתמשנו רק בסולם הכולל ולא בסולמות המשנה של תרבות ארגונית.

מנהיגות ארגונית

סולמות מנהיגות ארגונית התבססו על פריטים מה- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) שנמצא בשימוש נרחב (Avolio et al., 1999) שעודכן על-ידי Ling, Simsek, Lubatkin (2008) & Veiga. נבחרו הפריטים משאלון ה- MLQ שהיו רלוונטיים ליוזמות בתחום האחריות התאגידית (מנהיגות מעצבת), ופריטים של ניהול מתגמל (מנהיגות מתגמלת). הממד השלישי בשאלון הזה של מנהיגות בלתי-מתערבת (laissez-faire) הושמט, משום שאיננו רלוונטי מושגית לתחום של אחריות תאגידית.

אוריינטציה של מנהלים

אוריינטציה של המנהלים לאחריות תאגידית נמדדה כסולם מצרפי (Additive scale) של שורה של עמדות מנהלים והתנהגותם המדווחת על-ידם ביחס לביצועי אחריות תאגידית. הסולם התבסס על הפריטים הבאים: (א) החשיבות הנתפסת של איסוף מידע אמין ביחס לביצועיה החברתיים והסביבתיים של החברה; (ב) שימוש באסטרטגיות שונות לשם קידום מטרות חברתיות וסביבתיות (לרבות כספיות, ארגוניות, מוסריות ואישיות); ו- (ג) קיומה של נורמה ניהולית המצפה ממנהלים להגשים בתפקידם ביצועים חברתיים וסביבתיים בנוסף למטרות כלכליות ותפעוליות.

3.3 סולמות מדידה ברמת הפרט

מחויבות ארגונית

השתמשנו בשאלון מחויבות ארגונית של אלן ומאייר (Allen & Meyer, 1990), בגרסתו העברית של בר-חיים (Bar-Haim, 2007).

שביעות רצון בעבודה

שביעות רצון בעבודה נמדדה על-ידי שני פריטים של שביעות רצון כללית, אשר נגזרו מתוך שאלון ה-(JDI) Job Description Index, המצוי בשימוש נרחב, בגרסת אוניברסיטת באולינג גרין (Bowling Green State University, BGSU, 2009).

התנהגות אזרחית ארגונית

בשל קשיים, אשר התגלו גם במחקרים אחרים, להבחין בין הממדים השונים של התנהגות אזרחית ארגונית, כפי שהציע אורגן (Organ, 1988), בנינו סולם של התנהגות אזרחית ארגונית מכמה פריטים בשאלון הידוע בנושא של (מקנזי, פודסאקוף ופטר, MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). הסולם המצרפי מורכב מארבעה פריטים, המייצגים שלושה ממדים עיקריים של התנהגות אזרחית ארגונית: אזרחות טובה (Civil virtue), אלטרואיזם (Altruism) ומצפוניות (Conscientiousness). הנתונים התקבלו משאלון מדגם העובדים.

3.4 המשתנה התלוי: סולם ביצועי אחריות תאגידית סביבתית

הסולם מבוסס על שישה אינדיקטורים לביצועי אחריות סביבתית של התאגיד: קיומה של מערכת לניהול סביבתי, תכיפות הדיווח לרגולטור על ביצועים סביבתיים ועמידה בדרישות הרישיון, אחוז המים הממוחזרים הנמצאים בשימוש, עמידה בדרישות הרגולציה של זיהום אוויר, אחוז החומרים המסוכנים מכלל החומרים המסוכנים בתהליך הייצור המועבר להטמנה (ערך שלילי), ואחוז החומרים המסוכנים בתהליך הייצור המועברים לשימוש חוזר או מחזור (ערך חיובי). על מנת ליצור סולם זה, השתמשנו בטכניקה של Optimal scaling, משום שהאינדיקטורים שונים זה מזה בתכנים ובאופן המדידה.⁵

4. תוצאות

המודל שנבנה כדי לזהות את הגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית, הוא מודל נתיבים (Path model). לשם בדיקת המודל, ביצענו ניתוח סטטיסטי ממשפחת המשוואות המבניות (Structural equation models – SEM), והשתמשנו בנוסחת רגרסיה לא ליניארית, Unweighted Least Squares (ULS), באמצעות התוכנה הסטטיסטית IBM AMOS 22. השימוש בשיטה זאת לאומדן טיב ההתאמה של המודל מתאים במקרה הנוכחי בשל חוסר לינאריות של ההתפלגויות כמעט בכל המשתנים במודל. לבדיקת טיב התאמה באמצעות ULS יש יתרון, משום שלא נדרשות בה הנחות על התפלגויות המשתנים. מאידך, ULS אינה מספקת מבחן מובהקות לאומדנים (מקדמי הרגרסיה, או הנתיבים), ולפיכך נדרש אומדן מקורב. השתמשנו ב (OLS) Ordinary Least Squares כקירוב למובהקות האומדנים של ULS, כמומלץ על-ידי מילסאפ ומיידיאו-אוליבארס וכן על ידי וינזי, הנסלר ו-וונג (Millsap & Maydeu-Olivares, 2009; Vinzi, Henseler & Wang, 2010). השפעת מקדמי נתיב (מקדמי רגרסיה מתוקננים) של פחות

⁵ כאשר פריטי הסולם שונים בתכניהם ובדרכי מדידתם, שיטת הסילום המומלצת היא Optimal scaling. (ראו Meulman, 1998)

מ-0.30± הוגדרה כחלשה או זניחה. השפעת מקדמי נתיב מעל 0.30± ומתחת ל-0.70± הוגדרה כבינונית, והשפעת מקדמי נתיב של 0.70± ומעלה הוגדרה כחזקה.

המודל אינו רקורסיבי, ולפיכך הקשרים המשוערים הם חד כיווניים. בחנו את הקשרים הישירים, בין כל אחד ממשתני המודל לסולם האחריות התאגידית הסביבתית (המשתנה התלוי), אלה מופיעים כחצים עבים באיור 1. השפעות עקיפות בין משתני המודל ואחריות תאגידית סביבתית נבחנו גם הן ומופיעות כחצים דקים באיור 1. אלה מציגים את השפעות הקשרים והדינמיקה הפנימיים שעשויים להשפיע על אחריות תאגידית סביבתית. פרט לניתוח המודל על-פי הנתונים האמפיריים, ביצענו עוד שלושה ניתוחים עבור שלושת התרחישים במשתנה הדרישות הרגולטוריות.

לוח 3 מציג את מקדמי הנתיב המתוקננים של הנתיבים הישירים, ולוח 4 מציג את המקדמים עבור הנתיבים העקיפים של המודל. המודל התיאורטי מתאים למודל האמפירי במידה נאותה, בהתאם למבחני טיב התאמה GFI (0.829) ו-AGFI (0.730). עוצמת הניבוי של המודל על-פי $\text{pseudo } R^2$ של קוקס וסנל, היא 0.99⁶. באופן כללי, הנתיבים הישירים מפגינים קשרים חזקים יותר עם המשתנה התלוי בהשוואה לנתיבים העקיפים (בנתיבים העקיפים קשר אפסי עד נמוך בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנה התלוי). יתר מדדי טיב ההתאמה של המודל בתרחישים הסימולטיביים מתוארים בלוח 5.

לוח 3:

גרסיית לא ליניארית (ULS) של הנתיבים הישירים במודל

סימולציה			מצב אמפירי (רגולטור משתף פעולה)	משתנה תלוי	משנה בלתי תלוי
תרחיש 3: רגולטור רופס	תרחיש 2: רגולטור תובעני	תרחיש 1: רגולטור כופה			
0.447	-0.499	-0.777	1.053***	אחריות תאגידית סביבתית	דרישות רגולטוריות
-1.653	-1.641	-1.612	-1.829***	אחריות תאגידית סביבתית	עוצמה רגולטורית
0.069	0.077	0.107	0.019***	אחריות תאגידית סביבתית	בעלי עניין – עובדים
-0.323	-0.319	-0.306	-0.374***	אחריות תאגידית סביבתית	בעלי עניין – לקוחות
-0.853	-0.841	-0.920	-0.920***	אחריות תאגידית סביבתית	בעלי עניין – ספקים
-1.268	-1.271	-1.29	-1.306***	אחריות תאגידית סביבתית	בעלי עניין – קהילה
1.173	1.172	1.181	1.252***	אחריות תאגידית סביבתית	בעלי עניין – פיננסיים
0.285	0.289	0.3	0.254	אחריות תאגידית סביבתית	מנהיגות מעצבת
0.329	0.333	0.346	0.289	אחריות תאגידית סביבתית	מנהיגות מתגמלת
0.805	0.814	0.845	0.750***	אחריות תאגידית סביבתית	תרבות ארגונית
2.53	2.532	2.614	2.874***	אחריות תאגידית סביבתית	אוריינטציית מנהלים
-0.0163	-0.0165	-0.169	-0.155	אחריות תאגידית סביבתית	שביעות רצון
-0.0537	-0.542	-0.562	-0.501	אחריות תאגידית סביבתית	מחויבות רגשית

⁶ בשיטת SEM בודקים ומשווים את טיב ההתאמה (goodness of fit) של מודלים שונים, ואמנם בדקנו מודלים אחדים מול המודל שלנו על-ידי הוספת משתנים והשמטת משתנים הן משיקולי תוכן והן משיקולי טיב התאמה. המודל המוצג על ידנו הוא הטוב ביותר מבין כל המודלים שבדקנו, ואולם, קוצר היריעה איננו מאפשר להציג את כל המודלים שנבדקו.

-0.268	-0.271	-0.282	-0.248	אחריות תאגידית סביבתית	מחויבות ערכית
-0.13	-0.13	-0.134	-0.124	אחריות תאגידית סביבתית	התנהגות אזרחית ארגונית

OLS על-פי קירוב $P < 0.001$ ***

$P < 0.02$ **

לוח 4:

גרסיית לא ליניארית (ULS) של הנתבים העקיפים במודל

סימולציה			מצב אמפירי - (רגולטור משתף פעולה)	משתנה תלוי	משתנה בלתי תלוי
תרחיש 3: רגולטור רופס	תרחיש 2: רגולטור תובעני	תרחיש 1: רגולטור כופה			
-0.318	0.337	0.423	0.398	אוריינטציית מנהלים	דרישות רגולטוריות
0.636	0.63	0.598	0.624***	אוריינטציית מנהלים	עוצמה רגולטורית
-0.355	-0.354	-0.346	-0.341***	אוריינטציית מנהלים	בעלי עניין – פיננסיים
0.14	0.138	0.129	0.142***	אוריינטציית מנהלים	בעלי עניין – לקוחות
0.312	0.309	0.296	0.3***	אוריינטציית מנהלים	בעלי עניין – ספקים
-0.006	-0.009	-0.019	0.011***	אוריינטציית מנהלים	בעלי עניין – עובדים
0.405	0.405	0.398	0.374***	אוריינטציית מנהלים	בעלי עניין – קהילה
0.709	0.709	0.709	0.708***	מחויבות רגשית	תרבות ארגונית
0.332	0.332	0.332	0.332***	התנהגות אזרחית ארגונית	תרבות ארגונית
0.611	0.611	0.611	0.611***	מחויבות ערכית	תרבות ארגונית
0.381	0.381	0.381	0.381***	שביעות רצון	תרבות ארגונית
0.194	0.194	0.194	0.194	התנהגות אזרחית ארגונית	מנהיגות מעצבת
0.292	0.292	0.292	0.292	מחויבות רגשית	מנהיגות מעצבת
0.221	0.221	0.221	0.221	שביעות רצון	מנהיגות מעצבת
0.035	0.035	0.034	0.035***	אוריינטציית מנהלים	מנהיגות מעצבת
0.049	0.048	0.047	0.049**	אוריינטציית מנהלים	מנהיגות מתגמלת
0.325	0.325	0.325	0.325	מחויבות ערכית	מנהיגות מתגמלת
0.347	0.347	0.347	0.347	שביעות רצון	מנהיגות מתגמלת
0.187	0.187	0.187	0.187	התנהגות אזרחית ארגונית	מנהיגות מתגמלת
0.296	0.296	0.296	0.296	מחויבות ערכית	מנהיגות מעצבת
0.353	0.353	0.353	0.353	מחויבות רגשית	מנהיגות מתגמלת

OLS על-פי קירוב $P < 0.001$ ***

$P < 0.02$ **

לוח 5:

טיב התאמת המודל בכל התרחישים

טיב התאמת המודל (Goodness of fit)			תרחישי דרישות רגולציה במודל אחריות תאגידית סביבתית
Cox-Snell's Pseudo R ²	AGFI	GFI	
0.99	0.730	0.829	0. רגולטור משתף פעולה (אמפירי)
0.99	0.968	0.980	1. רגולטור כופה
0.99	0.994	0.996	2. רגולטור תובעני
0.99	0.996	0.998	3. רגולטור רופס

ה. דיון

במדגם של 11 מפעלי תעשייה, 54 מנהלים ו-412 עובדים, אמדנו את השפעתם של הגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית בתעשייה הישראלית בשנים 2011-2014. מדדנו משתנים ברמה המוסדית, ברמה הארגונית וברמת הפרט. מן הממצאים עולה כי המשתנים המנבאים ביותר אחריות או חוסר אחריות סביבתית של התאגיד היו תרבות ארגונית ואוריינטציה של המנהלים, השייכים לרמה הארגונית. ממצא זה מאשש את השערה ה-1 של המחקר. יש בו תרומה לספרות התיאורטית, שכן הוא מצביע על חשיבות ומרכזיות הרובד הארגוני במודל רב רובדי של ביצועי אחריות תאגידית, ועל הצורך להתמקד בחקר רמה זו כדי לפענח את המקור לביצועים סביבתיים. משתנים משמעותיים ומובהקים אחרים, המנבאים אחריות סביבתית היו דרישות רגולטוריות, עוצמת הרגולטור בעיני המנהלים, ועוצמתם הנתפשת של כמה מבעלי העניין (פיננסיים, ספקים והקהילה), שכולם שייכים לרמה המוסדית. כאמור, גם הרמה המוסדית מתבררת כחשובה וחיונית להבנת ביצועי אחריות תאגידית, אבל כפי שנראה לא תמיד בדרכים הצפויות. לבסוף, רמת הפרט התבררה כלא מובהקת או חלשה מאוד בניבוי ביצועי אחריות תאגידית. יתכן שממצא זה מושפע מן המשתנים שנכללו ברמה זו, ואם כך הדבר יש מקום לזהות ולפתח משתני מדידה אחרים לבחינת ההשפעה של הרמה הפרטנית על אחריות תאגידית.

בסימולציה שערכנו על כושר הניבוי של דרישות רגולטוריות, המצב האמפירי, אותו כינינו **רגולטור משתף פעולה**, התברר כמנבא בעל השפעה חזקה על ביצועי אחריות סביבתיים (מקדם נתיב 1.053), ממצא זה מאשש את חשיבותה של משילות רגולטורית ביחס לביצועי אחריות סביבתית. בתרחיש 1 - **הרגולטור הכופה**, אנו רואים כי ההשפעה הישירה של הגברת האכיפה הסביבתית על ביצועי אחריות סביבתית מתהפכת ומקבלת סימן שלילי. כלומר, אכיפה מוגברת עשויה להביא להפחתה משמעותית באחריות סביבתית (מקדם נתיב -0.77). ממצא זה סותר את השערת המחקר ה-2. בתרחיש 2 - **הרגולטור התובעני**, שוב ישנה ירידה בכוח ההסבר של דרישות רגולטוריות ביחס לאחריות סביבתית של התאגיד (מקדם נתיב -0.499). גידול בדרישות הרגולטוריות אינו מביא אפוא, כשלעצמו, להתחזקות האחריות הסביבתית, אלא דווקא מפחית את השפעת הרגולציה. הדבר עומד בסתירה להשערת המחקר ה-3. לסיום, בתרחיש שלוש- **הרגולטור הרופס**, ניכר שיפור באפקטיביות של דרישות רגולטוריות בהשוואה לשני התרחישים הקודמים, אולם הירידה באכיפה מצד הרגולטור מביאה לכך שההשפעה הכוללת חלשה יותר מן המצב האמפירי (מקדם נתיב 0.447). השערה זו אומדת גם היא בסתירה להשערת המחקר ה-4. באופן כללי, כל מקדמי הנתונים האחרים, הן הישירים והן העקיפים, לא הושפעו באופן מובהק מן התרחישים השונים.

ממצאים ביחס לכושר הניבוי של המצב הרגולטורי האמפירי תואמים את הידע הקיים הכללי, שאחריות תאגידית אינה נובעת באופן בלעדי ממנגנונים ומוטיבציות פנימיים של תאגיד, אלא היא מושפעת גם מלחץ רגולטורי חיצוני (Williamson, 2003; Lenox and Nash, 2003; Bansal, 2005; Lynch-Wood & Ramsay, 2006). למרות האמור, מניתוח התרחישים אנו למדים כי סוג הסגנון הרגולטורי, הוא זה שקובע את עצמת המתאם עם אחריות סביבתית של התאגיד וכיוונו. על-פי הנתונים האמפיריים שבידינו, הכלים הרגולטוריים הבולטים הם דרישות רישוי ופעולות פיקוח, והרגולטור במדגם שלנו ממעט יחסית לנקוט בפעולות אכיפה. הסגנון הרגולטורי של המשרד להגנת

הסביבה בישראל הוא משתף ופייסני (קאופרטיבי) ולא כופה. הסגנון המשתף יוצר מתאמים חיוביים עם רכיבי הציות הוולונטריים של אחריות תאגידית סביבתית. ואולם, קשר חיובי זה מצוי בשיווי משקל עדין בין הסגנון המשתף לסגנון הכופה של המשילות הרגולטורית.

כאשר דרישות רגולטוריות הופכות לכופות (תרחיש 1), ביצועי האחריות הסביבתית של התאגיד עלולים להיות מושפעים לרעה. אומנם, ממצא זה מנוגד להשערת המחקר ה-2, אולם אינו סותר חלק מן המחקר, אשר מצא כי רגולציה כופה עלולה לדחוק הצידה מוטיבציות פנימיות לציות ולהתנהגות אזרחית טובה. תופעה זו ידועה בספרות ומכונה דחיקה החוצה (Crowding Out Theory) (Frey & Jegen, 2001). היא מציגה את ההשפעות הפוטנציאליות ההרסניות של התערבות רגולטורית חיצונית על מחויבות נורמטיבית פנימית. במילים אחרות, בניגוד למצופה, ישנן נסיבות שבהן שימוש בתמריצים חיצוניים בקונטקסט שבו פועלת גם מוטיבציה פנימית אינו יוצר סינרגיה, והעלאת התמריצים (במקרה זה אכיפה כופה) עלולה להוביל להפחתה בהתנהגות החברתית הרצויה (פלדמן, פרז ושמואל-סידי, 2014) לפיכך, נראה שכאשר העוצמה הרגולטורית פועלת ככוח כופה חזק, ההנעה הפנימית ליטול אחריות לסביבה מגיעה לידי מיצוי. מכאן שהתגובה ללחץ חיצוני, כגון אכיפה, היא הפחתת המאמץ לבצע חובה מסוימת, במקרה זה ביצועי אחריות תאגידית. העובדה שסולם הדרישות הרגולטוריות האמפירי שנמצא כמשתף (פחות כופה), הוא בעל קשר חיובי עם אחריות תאגידית סביבתית מחזקת את הטענה שאחריות תאגידית משתפרת היכן שהתאגיד הוא מוקד העוצמה והסמכות והיכן שמקור האחריות מונע מנורמות ארגוניות. זאת, בניגוד למצב בו התאגיד מצוי בצלו הכופה של הרגולטור.

רגולטור תובעני (תרחיש 2) עלול להשפיע גם הוא בצורה שלילית על רמת האחריות הסביבתית, בניגוד להשערת מחקר ה-3. במקרה זה, ככל הנראה האפקט האקספרסיבי אינו משמעותי, והעלאת דרישות הרגולציה כשלעצמן אינה מנבאת היענות טובה יותר לדרישות האחריות הסביבתית. לבסוף רגולטור רופס (תרחיש 3), המפחית את הפיקוח והאכיפה למקרי קיצון חריגים אינו משפר את ההשפעה על ביצועי אחריות סביבתית ביחס למצב האמפירי, אך הוא משפיע באופן חיובי יותר מאשר הרגולטור הכופה או התובעני. ממצאים אלא מאששים את המחקרים הקודמים, שהצביעו על כך שרגולציה בסגנון משתף מביאה בסך הכל לתוצאות טובות יותר מאשר סגנונות כופים או הרתעתיים (Ayers & Braitwaite, 1992; Reijnders & Soret, 2003). צורות רכות יותר של רגולציה, המפעילות אמצעים שיתופיים יותר, עשויות לעודד פירמות ליטול אחריות ולחזק את המוטיבציה האתית בארגונים, ובסופו של דבר להביא לביצועים משופרים (Gunningham et al., 2003).

כפי שצוין לעיל, הממצא החשוב ביותר של המחקר הנוכחי הוא החשיבות היחסית הרבה של הרמה הארגונית, במיוחד תרבות ארגונית ואוריינטציה של מנהלים כגורמים מנבאים לאחריות תאגידית סביבתית. תרבות ארגונית נמצאה כמנבא ישיר חזק ומובהק סטטיסטית (מקדם נתיב 0.750). ממצא זה עולה בקנה אחד עם ההשערות שהוצגו במחקרים קודמים, לפיהן לטיפוסים מסוימים של תרבות ארגונית יש סיכוי גבוה יותר לקדם אחריות תאגידית. קראסקו (Carrasco, 2007) תיאר תרבות ארגונית משתפת כזוהי להיבטים מסוימים של אחריות תאגידית. שולטנס ודאם (Scholtens and Dam, 2007) מצאו שאינדיווידואליזם, כממד של תרבות ארגונית, קשור בקשר חיובי למדיניות האתית של הפירמה. לינלוקה, ראסל וגריפיתס (Linnenluecke, Russell

(Griffiths, 2009) & טענו שטיפוסי תרבות ארגונית שונים משפיעים על האופן שבו עובדים מבינים ומבצעים קיימות תאגידית. מאידך, ממצאינו סותרים את אלה של (Jaakson et al., 2009), אשר לא הצליחו לאשש את ההשערה שתרבות ארגונית חזקה מקדמת אחריות תאגידית.

הממצא החשוב השני שלנו הוא הקשר הישיר והחזק בין אוריינטציה של מנהלים לבין אחריות תאגידית סביבתית (מקדם נתיב 2.87). על-פי ממצא זה, דיווחים של מנהלים ביחס למוטיבציות, לעמדות, לנורמות ולפעולות שביצעו לקידום אחריות תאגידית אכן עולות בקנה אחד עם ביצועים סביבתיים בפועל. ממצא זה עולה בקנה אחד עם ממצאים במחקרים אחרים. סוואנסון (Swanson, 2008) מצא כי אוריינטציות של מנהלים הן הכוח המרכזי המקדם אחריות תאגידית. בניתוח מקרה, דאשווד (Dashwood, 2012) מצא כי תהליכי הלמידה ונורמות החברות מספקים הסבר שלם יותר לשאלות כיצד ולמה חברות כרייה מאמצות מדיניות של אחריות תאגידית, יותר מאשר הסברים אחרים. לסיוס, במחקר איכותני, סולטאני ושות' (Soltani, Syed, Liao & Iqbal, 2015) זיהו יחס מנהלים שלילי כגורם מעכב מרכזי לאימוץ נורמות ופרקטיקות של אחריות תאגידית בתעשיית הרכב האירנית.

סיכום

המחקר הנוכחי בנה ותיקף אמפירית מודל רב-ממדי מקיף של הגורמים המשפיעים על אחריות סביבתית כביטוי של אחריות תאגידית. המודל כולל שלוש רמות של ניתוח: מוסדית, ארגונית ורמת הפרט. אופיו הרב-ממדי של מודל המחקר אפשר לנו לאמוד את החשיבות היחסית של כל רמה להשגת ביצועי אחריות סביבתית, ולבחון לעומק את ההשפעות האפשריות של הרגולציה ברמה המוסדית. המחקר בחן את ההשפעות האפשריות של הרגולציה על אחריות סביבתית בתעשייה באמצעות שלושה תרחישים רגולטוריים בנוסף למצב האמפירי. תרחישים אלה בחנו בתנאי "מעבדה" כיצד שינויים רגולטוריים (החמרה או הקלה ברגולציה ובאכיפה) עשויים להשפיע על רמת האחריות.

הממצאים האמפיריים במפעלי התעשייה הישראלית מאששים התאמה סבירה של המודל ותומכים בחלק מן הגורמים לאחריות סביבתית. עם זאת, הגודל והגיוון של המדגם מחייבים זהירות בהסקת מסקנות כלליות. נמצא שלרמה הארגונית יש מתאם חיובי מובהק וחזק עם אחריות תאגידית סביבתית יותר מאשר לרמות האחרות, כאשר התרבות הארגונית ואוריינטציית המנהלים הם גורמים חיוביים מובהקים בקשר לאחריות סביבתית. ברמה המוסדית, דרישות רגולטוריות התגלו כמנבא חיובי מובהק לאחריות סביבתית. האופי הקואופרטיבי של הרגולציה בתחום הסביבתי הוכח כבעל מתאם חיובי עם אחריות תאגידית סביבתית, יותר מאשר תרחישי רגולציה כופים או רופסים. למעשה מניתוח התרחישים שביצענו, עולה שכדי לקדם אחריות תאגידית סביבתית, שהיא סולם המורכב מפעולות וביצועים שחלקם בתחום הציות לחוק וחלקם מעל ומעבר לציות לחוק, דפוס רגולטורי משתף הוא אופטימלי. דפוס זה מעודד ציות אך גם אינו פוגע במוטיבציות הפנימיות לנטילת אחריות ולנקיטת פעולות שהן מעבר לציות.

רשימת מקורות

פלדמן, י', פרז, א' ושמואלי-סידי, ק' (2014). הסדרת המחזור במשק הביתי: מחקר אמפירי של ההיבטים הדמוגרפיים וההתנהגותיים של מדיניות מחזור דיפרנציאלית בישראל. **מחקרי משפט**, 29, 391-467.

Agle, B. R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Acad. Manage. J.*, 42, 507–525.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Acad. Manage. Rev*, 32, 836–863.

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 855–879). Washington D.C.: American Psychological Association .

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *J. Manage*, 38, 932–968.

Ali, I., Rehman, K. U., Yilmaz, A. K., Nazir, S., & Ali, J. F. (2010). Effects of corporate social responsibility on consumer retention in the cellular industry of Pakistan. *African. J. Bus. Manage*, 4, 475–485.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol*, 63, 1–18.

Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: An exploratory study of Estonian service organizations. *Soc. Respon. J.* 5(1), 6-18.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L., & Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *J. Bus. Ethics*, 93, 189-213.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *J. Occup. Organ. Psychol*, 72, 441–462.
- Ayers, I., & Braitwaite, J. (1992). *Responsive Regulation: Transcending the deregulation debate*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strateg. Manag. J*, 26, 197–218.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Acad. Manag. J*, 43, 717–736.
- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *Int. J. Cross Cult. Manage*, 7, 203–217.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility* (2nd ed). Oxford: Oxford University Press.
- Buehler, V. M., & Shetty, Y. K. (1974). Motivations for corporate social action. *Acad. of Manag. J.*, 17(4), 767-771.
- Borck, J. C., & Coglianese, C. (2011). Beyond compliance: explaining business participation in voluntary environmental programs. in C. Parker & V. L. Nielsen. (Eds.). *Explaining compliance: Business responses to regulation* (pp. 139-169). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bowling Green State University, BGSU. (2009). *Job Descriptive index*. Electronic version available at <http://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index>. recently accessed May 2018.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad. Manag. Rev*, 32, 946–967.

- Carrasco, I. (2007). Corporate social responsibility, values, and cooperation. *Int. Adv. Econ. Res*, 13, 454–460.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Acad. Manage. Rev*, 4, 497-505.
- Cheung, D. K. K., Welford, R. J., & Hills, P. R. (2009). CSR and the environment: business supply chain partnerships in Hong Kong and PRDR, China. *Corp. Soc. Respons. Environ. Manag*, 16, 250–263.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *J. Int. Bus. Stud*, 37, 863–878.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *J. Manage*, 39, 853–877.
- Clapp, J. & Rowlands, I. H. (2014). Corporate social responsibility, in J. F. Morin., & Orsini A.(eds.), *The Essential Guide to Global Environmental Governance* (pp. 42-44). London: Routledge.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Bus. ethics A Eur. Rev*, 16, 19–33.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Org. Stud*, 13(3), 245-273.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Respons. Environ. Manag*, 15, 1–13.
- Dashwood, H. S. (2012). CSR norms and organizational learning in the mining sector. *Corp. Gov. Int. J. Bus. Soc*, 12, 118–138.
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Wenstøp, F. (2013). How stakeholders view stakeholders as CSR motivators. *Soc. Respons. J*, 9, 137–147.

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Acad. Manage. Rev*, 20, 65–91.
- Elkington, J. (2001). The triple bottom line for 21st century business. *The Earthscan reader in business and sustainable development*, 20-43.
- Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *J. Organ. Moral Psy*, 1, 97–124.
- Evans, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. in N. E. Bowie & T. L. Beauchamp. (eds.), *Ethical Theory and Business* (pp. 75–93). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Feldman, Y., & Perez, O. (2009). How law changes the environmental mind: An experimental study of the effect of legal norms on moral perceptions and civic enforcement. *J. Law. Soc.*, 36, 501-535.
- Fiorino, D. J. (1999). Rethinking environmental regulation: perspectives on law and governance. *Harvard Env. Law. Rev*, 23, 441-469.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. in A. Kakabadse & M. Morsing. (eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 9-23). London: Palgrave Macmillan.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *J. Econ. Surv*, 15, 589–611.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *J. Bus. Ethics*, 53, 51-71.
- GRI-Global Reporting Initiative. Consolidated Set Of GRI Sustainability Reporting Standards 2016 (2016). Electronic version available at: <https://www.globalreporting.org/standards> recently accessed May 2018.
- Gössling, T. (2011). *Corporate social responsibility and business performance: Theories and evidence about organizational responsibility*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Gouldson, A., & Murphy, J. (1998). *Regulatory Realities: The Implementation and Impact of Industrial Environmental Regulation*. London: Earthscan.
- Graafland, J., Kaptein, M., & der Duijn Schouten, C. (2007). Conceptions of God, Normative Convictions, and Socially Responsible Business Conduct: An Explorative Study among Executives. *Bus. Soc*, 46, 331–368.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Acad. Manage. J*, 37, 467–498.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics*, 103, 511–528.
- Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2003). *Shades of green: business, regulation, and environment*. Stanford: Stanford University Press.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *J. Bus. Ethics*, 60, 233–249.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics*, 50, 33–44.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *J. Environ. Econ. Manage*, 30, 381–395.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *J. Environ. Manage*, 183, 110–120.
- Lenox, M. J., & Nash, J. (2003). Industry self-regulation and adverse selection: A comparison across four trade association programs. *Bus. Strateg. Environ*, 12, 343–356.
- Lerner, L. D., & Fryxell, G. E. (1988). An empirical study of the predictors of corporate social performance: A multi-dimensional analysis. *J. Bus. Ethics*, 7, 951–959.
- Levy, D. L., & Brown, H. S. (2012). The Global Reporting Initiative, Promise and Limitations., in D. Reed., P. Utting & A Mukherjee-Reed. (eds.), *Business*

Regulation and Non-State Actors: Whose Standards? Whose Development? (pp. 109–121). London: Routledge.

- Ling, Y .A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J.F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Acad. Manag. J*, 51, 557–576.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V, & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Bus. Strateg. Environ*, 18, 432–452.
- Liu, X, Liu, B., Shishime, T., Yu, Q., Bi, J., & Fujitsuka, T. (2010). An empirical study on the driving mechanism of proactive corporate environmental management in China. *J. Environ. Manage*, 91, 1707–1717.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 50, 123–150.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Acad. Manage. Rev*, 32, 925–945.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Acad. Manage. Rev*, 33, 404–424.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *J. Manage. Stud*, 43, 1–18.
- Meulman, J.J. (1998). *Optimal scaling methods for multivariate categorical data analysis*. Chicago: SPSS White Paper.
- Millsap, R. E., & Maydeu-Olivares, A. (2009). *The SAGE handbook of quantitative methods in psychology*. Sage Publications.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Acad. Manage. Rev*, 22, 853–886.

- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability are we there yet?. *Organ. Environ*, 27, 113–139.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Bus. Soc*, 46, 33–62.
- Nguyen, Q.A., & Hens, L. (2015). Environmental performance of the cement industry in Vietnam: the influence of ISO 14001 certification. *J. Clean. Prod*, 96, 362–378.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J. P., & Chapple, W. (2017). Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *J. Bus. Ethics*, 144, 21-40.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *J. Bus. Ethics*, 75, 1–23.
- Paternoster, R., & Simpson, S. (1996). Sanction Threats and Appeals to Morality: Testing a Rational Choice Model of Corporate Crime. *Law. Soc. Rev*, 30, :549-583.
- Pearce, D., & Barbier, E. B. (2000). *Blueprint for a Sustainable Economy*. London: Earthscan.
- Pinske, J., & Kolk, A. (2009). *International Business and Global Climate Change*. London: Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leade. Q*, 1, 107–142.
- Rahman, N., & Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *J. Bus. Ethics*, 105, 307–319.

- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1, 166-176.
- Reijnders, L., & Soret, S. (2003). Quantification of the environmental impact of different dietary protein choices. *Am. J. Clin. Nutr*, 78, 664S-668S.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scholtens, B. (2006). Finance as a driver of corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics*, 68, 19-33.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *J. Bus. Ethics*, 75, 273-284.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strateg. Manage. J*, 26, 159-180.
- Soltani, E., Syed, J., Liao, Y.-Y., & Iqbal, A. (2015). Managerial mindsets toward corporate social responsibility: The case of auto industry in Iran. *J. Bus. Ethics*, 129, 795-810.
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strateg. Manage. J*, 26, 181-195.
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *J. Leadership, Account. Ethics*, 8, 84-96.
- Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Balt. J. Manage*, 3, 346-358.
- Sunstein, C. S. (1996). On the Expressive Function of Law. *Penn. Law Rev*, 144, 2021-2053.
- Swanson, D. L. (2008). Top managers as drivers for corporate social responsibility. in A. Crane., D. Matten., A. McWilliams., J. Moon & D. S. Siegel (eds.). *Oxford Handbook of Corporate Social. Responsibility* (pp. 227-248). New York, NY: Oxford University Press.

- Tietenberg, T. (1998). Disclosure strategies for pollution control. *Environ. Res. Eco.*, 11, 587-602.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *J. Bus. Ethics*, 89, 189–204.
- Utting, P. & Marques, J. C. (2010). Introduction: the intellectual crisis of CSR, in P. Utting & J. C Marques. (eds.). *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development?* (pp. 1-25). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *J. Bus. Ethics*, 77, 159–172.
- Vinzi, E. V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (Eds.). (1999). *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*. Berlin: Springer, Handbooks of Computational Statistics Series.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct achievements and limitations. *Bus. Soc*, 49, 68–87.
- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., House & others. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *J. Int. Bus. Stud*, 37, 823–837.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadersh. Q*, 19, 117–131.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999a). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Acad. Manage. J*, 42, 539–552.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., & Cochran, P.L. (1999b). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Acad. Manag. J*, 42, 41–57.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *J. Bus. Ethics*, 67, 317–330.

Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited. *Aca. Manag. Rev.*, 16, 691-718.