

## ניצוד רגולציה משפיעה על אחריות תאגידית: אחריות תאגידית לסביבה בתרחישי רגולציה שונים

אור קרסין<sup>1</sup> ואביעד בר-חיים<sup>2</sup>

זה מכבר נחקרה בספרות השפעת הרגולציה על היענות התעשייה לדרישות סביבתיות – חוקרים מצאו שרגולציה מייצרת סביבה נורמטיבית המעודדת ציות, שיכולה לקדם הרתעת מפירים פוטנציאליים ואימוץ פרקטיקות סביבתיות מתקדמות. בה בעת נחקרה פחות השפעת הרגולציה על התנהגות שהיא מעבר לציות, ובעיקר על פרקטיקות של אחריות תאגידית. במחקר המוצג במאמר זה נבחנה אפוא השפעת הרגולציה על אחריות תאגידית כלפי הסביבה (היבט אחד של אחריות תאגידית חברתית), תוך התייחסות למגוון המשתנים המסבירים אחריות תאגידית. לצורך המחקר נבנה מודל רב-ממדי ורב-משתני. המחקר נעזר בהדמיה של תרחישי רגולציה שונים, כדי לאמוד את השפעתם על אחריות כלפי הסביבה.

במודל משולבות שלוש רמות ניתוח: מוסדית, ארגונית ורמת הפרט. ברמה המוסדית נבחנו לחצים שמקורם בבעלי עניין וברגולטור. ברמה הארגונית נבחנות תרבות הארגון, אוריינטציה של מנהלים כלפי אחריות תאגידית ומנהיגות. ברמת הפרט נבחנות התנהגויות אישיות במקום העבודה: שביעות רצון, מחויבות כלפי הארגון והתנהגות אזרחית ארגונית. תוצאות ההדמיה על משתנה הדרישות הרגולטוריות מראות שהמצב 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 גילויי אחריות כלפי הסביבה.

**מלות מפתח:** אחריות חברתית תאגידית, קיימות, הגנת הסביבה, תרחיש, רגולציה, תעשייה

1 המחלקה לסוציולוגיה מדע המדינה ותקשורת, האוניברסיטה הפתוחה.  
2 המחלקה לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה.

## מבוא

מזה כשני עשורים מוכרות יוזמות רגולציה עצמית וולונטרית של עסקים כהשלמה הכרחית לרגולציה ממשלתית כופה. עסקים יוזמים רגולציה עצמית כדי להימנע מהתערבות הרגולטור, ולא מתוך האינטרס שלהם לנהוג באחריות רבה יותר כלפי החברה והסביבה, ולמנוע את הפעלתן של 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); להלן אחריות תאגידית). אחריות תאגידית נתפסת כאסטרטגיה מובילה לשיפור הביצועים הסביבתיים והחברתיים של תאגידים ולצמצום ההשלכות הבלתי יעילות של התערבות רגולטורית (Pinske & Kolk, 2009, pp. 43-45). התומכים בגישה זו טוענים שתאגידים יכולים לקבוע סדרי עדיפויות ולאזן בין הדרישות והאינטרסים של מגוון בעלי עניין: הממשלה, לקוחות, ספקים, קבוצות אינטרס בקהילה ומשקיעים (Pearce & Barbier, 2000). בדרך זו פוחתות העלויות החברתיות הכוללות של רגולציה כופה (Blowfield & Murray, 2011; Gössling, 2011). יש הרואים באחריות תאגידית אמצעי להעמקת מחויבותם הנורמטיבית של תאגידים לחברה, כאשר הם מצמצמים את הסיכונים שהם לוקחים על עצמם, העלולים לפגוע בבעלי המניות ובבעלי עניין אחרים (Utting & Marques, 2010).

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

על בסיס גישת CSP פיתחנו מודל אנליטי, ובחנו באמצעותו גורמים המנבאים אחריות תאגידית בשלוש רמות: הפרט, הארגון והרמה המוסדית (Karassin & Bar-Haim, 2016). המודל המשלב בין תהליכים וגורמים ברמות שונות הוא מודל נדיר במחקרי אחריות תאגידית. אלה נוטים, בשל נטיות דיסציפלינריות ובשל קשיים מתודולוגיים, להותיר את הבדיקה ברמה אחת בלבד (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). דחקו לשוליים משתנים ארגוניים ואישיים. יש דוגמאות מספר למחקרים שבחנו היבטים מוסדיים וארגוניים, אך ויתרו על רמת הפרט (Borek & Coglianesi, 2011; Lerner & Fryxell, 1988; Orlitzky, Louche, Gond, &

(Chapple, 2017). תרומת המחקר הנוכחי היא השילוב בין מודל מורכב הכולל שלוש רמות (מוסדית, ארגונית ופרטית) לבין התמקדות ברגולציה ברובד המוסדי. בדרך זו יכולנו לאפיין את הכוחות ואת הגורמים הפועלים על התאגיד מבפנים ומבחוץ, ולבודד את משקלה של הרגולציה כמרכיב מוסדי.

אם כן, השאלה שהעסיקה אותנו במחקר זה היא איך רגולציה ממשלתית תורמת לכינון אחריות תאגידית סביבתית. באמצעות סימולציה של דפוסים שונים של משטרי רגולציה ביקשנו לאמוד השפעה אפשרית של שינויים במשטר הרגולטורי, כאשר הותרנו את כל יתר הגורמים המנבאים כקבועים. לבחינת סימולציה במודל רב-רובדי יתרונות על בחינה המתמקדת בשינויים רגולטוריים כשלעצמם, משום שבאמצעותה ניתן לבודד ("להחזיק קבוע") מספר רב של גורמים, כשבודקים את משקלם של שינויים רגולטוריים.

בהמשך המאמר נציג מספר הגדרות מקובלות לאחריות תאגידית ואת התיאוריה של ביצועי אחריות תאגידית שעליה מתבסס המחקר. לאחר מכן נציג את המודל הרב-ממדי על שלוש הרמות הכלולות בו – המוסדית, הארגונית ורמת הפרט – ואת המשתנים הנמדדים בכל אחת מהרמות. בחלק השלישי נתעמק בדרישות הרגולציה ברמה המוסדית – נתאר מספר מצבים אפשריים של משטרי רגולציה, ונציג מספר תרחישים של שינוי המצב הרגולטורי. בחלק הרביעי יוצגו השערות המחקר, המדגמים, שיטות המחקר והתוצאות. נחתום את המאמר בדיון בתוצאות המודל והסימולציה של התרחישים השונים.

## הגדרות של אחריות תאגידית וגישת ביצועי אחריות תאגידית (CSP)

אחריות תאגידית היא מושג שמזה חמישה עשורים ויותר ניטשת מחלוקת עמוקה על הגדרתו (Dahlsrud, ) (Carroll, 1999; McWilliams, Siegel, & Wright, 2006). דהלסרווד (2008) זיהה לא פחות מ-37 הגדרות שונות. כך תיאר קארול (Carroll, 1979) בהגדרתו הידועה אחריות תאגידית: "הציפיות הכלכליות, החוקיות, האתיות וההתנדבותיות (discretionary) שיש לחברה נתונה מארגונים בכל זמן נתון" (שם, עמ' 500). הגדרה זו מזהה מרכיב חוקי ומרכיב וולונטרי, ולמעשה משיתה על תאגידים את החובה להיענות לדרישות החוק מזה ולציפיות הלגיטימיות של החברה מזה. על בחינה של ביצועי אחריות תאגידית להתחשב, לפי הגדרה זו, בפעילויות ובהתנהגויות המשקפות ציות לחוק ובאלה המתעלות על דרישות החוק. שני עשורים אחרי שניסח קארול (Carroll, ) (1999), שיש לראות במרכיבים אלה פירמידה, שבבסיסה ניצבות הציפיות הכלכליות ומעליהן, לפי הסדר, הציפיות החוקיות, האתיות וההתנדבותיות. הוא ציין שבמרוצת השנים התחזק מאוד מעמדן של הציפיות האתיות וההתנדבותיות, ושהן נוגעות למגוון היבטים, מעבר להיבט הכלכלי, שבהם תאגידים משפיעים על החברה.

הגדרה מקובלת אחרת שניסח אלקינגטון (Elkington, 2001), **שורה תחתונה משולשת** (Triple Bottom Line), מדגישה את מהות האינטרסים שתאגיד נדרש להתייחס אליהם. היא גורסת שתאגיד אחראי יתייחס לא רק לאינטרסים כלכליים, אלא גם לאינטרסים סביבתיים וחברתיים, ויבקש למזער את השפעותיה השליליות של פעילותו על החברה ועל הסביבה. הרציונל של תפיסה זו הוא שהתאגידים עצמם ערוכים, יותר מכל גורם אחר, להיענות לדרישות הרגולציה ולעקוב אחר יישום יעדים סביבתיים וחברתיים המתעלים על דרישות אלה, מכיוון שזה משתלם להם עסקית (Clapp & Rowlands, 2014).

תרומה חשובה להגדרות של אחריות תאגידית הגיעה מהתיאוריה של בעלי עניין. זו רואה באחריות תאגידית אמצעי ליצירת ערך לבעלי העניין ולמענה על ציפיותיהם, תוך שילוב היעדים הכלכליים והאתיים של התאגיד, ובלי לסכן את אלה הראשונים (Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Velamuri, 2006). בהגדרה זו תופסים בעלי העניין מקום מרכזי. בעוד הגדרות קודמות התייחסו לציפיות האתיות והוולונטריות של החברה בכללותה, הגדרה זו מכירה במגוון הזהויות של בעלי העניין בתאגיד ובזכותן הלגיטימית של הקבוצות השונות להביע אינטרסים שונים ואף סותרים (Freeman & Velamuri, 2006).

דהלסרוד (Dahlsrud, 2008), שזיהה, כאמור, 37 הגדרות שונות לאחריות תאגידית, ניתח אותן לפי חמישה ממדים. נמצא שרוב ההגדרות מתייחסות לאחריות כלפי בעלי עניין, להיבטים וולונטריים של הפעילות התאגידית ולאחריות כלפי הסביבה, החברה והכלכלה. היבטים אלה באים לידי ביטוי, כפי שראינו, אם משלבים בין ההגדרות שנסקרו עד כה. לאור זאת אימצנו במחקרנו את הגדרתו של אגויניס (Aguinis, 2011), המבטאת בקירוב את ההתייחסות לכל הממדים הללו גם יחד: "אחריות תאגידית משמעה פעולות ומדיניות של ארגונים בהקשרים מסוימים, המביאים בחשבון את ציפיותיהם של בעלי העניין ואת השורה התחתונה המשולשת של ביצועים בתחום הכלכלי, החברתי והסביבתי" (שם, עמ' 855). הגדרה זו משלבת בין ההתייחסות לבעלי העניין, הדגש על ביצועי התאגיד בתחומים השונים וההבנה שאחריות תאגידית מחייבת היענות לציפיות הנורמטיביות של בעלי העניין כמו גם לציפיותיהם החוקיות. כלומר: כשמתייחסים לביצועים של אחריות תאגידית, יש לכלול מרכיבים המתעלים על דרישות המינימום של החוק.

המחלוקת על משמעות המושג אחריות תאגידית חורגת מעבר למישור האנליטי-ההגדרתי וגולשת למישור התיאורטי. תיאוריות של אחריות תאגידית חלוקות ביניהן על הסיבות להנהגתה, על מטרותיה ויעדיה ועל דרכי מדידתה (Garriga & Melé, 2004). במחקר זה אנו מתבססים על תיאוריה מרכזית המתיישבת עם ההגדרה שאימצנו: תיאוריית הביצועים של אחריות תאגידית (Corporate Social Performance theory; CSP). מקורה בהגדרתו של קארול (Carroll, 1979) שהבאנו לעיל. היא מתמקדת באחריות תאגידית כמסגרת שיש לחתור באמצעותה לביצועים בתחום החברתי. לפי גישה זו מטרת האחריות התאגידית היא להיענות לדרישות החברה ולצמצם, באמצעות מדיניות, תוכניות ותוצאות

ממשיות, את הנזקים שהפעילות העסקית מסבה לציבור ולסביבה (Garriga & Melé, 2004; Wood, 1991. p. 68).

גישה זו שמה דגש על הערכת אחריות תאגידית באמצעות בחינת הביצועים. באחד התיאורים המקובלים של תיאוריית CSP הציעה ווד (Wood, 1991) לראות בה מודל המורכב מעקרונות של אחריות תאגידית, מתהליכים של היענות התאגיד לעקרונות ומתוצאות ההיענות. עקרונות האחריות התאגידית כוללים נורמות וכללי פעולה החלים ברמה המוסדית והארגונית וברמת הפרט. תהליכי ההיענות כוללים פעולות, כגון תסקירי השפעה על הסביבה ותהליכי היועצות וניהול בעלי העניין. התוצאות כוללות השפעות של תוכניות שהתאגיד מפעיל ומדיניות בתחומים חברתיים שונים (ראו גם Garriga & Melé, 2004). הקושי הוא שתיאוריית CSP, ובפרט המודל המפורט שלה, כפי שניסחה אותו ווד (Wood, 1991), אינם מספקים מתווה ברור של היחסים בין הרמות השונות (המוסדית, הארגונית והפרט) שבהן נקבעים עקרונות האחריות התאגידית. כמו כן אין הם מספקים מתווה ברור בנוגע למשקל ולחשיבות של כל רמה (Orlitzky et al., 2017). גם אין הם מתייחסים ליחסים בין סוגים שונים של ביצועים בתחום החברתי והסביבתי.

## בניית מודל רב ממדי לאחריות תאגידית

על בסיס התיאוריה של CSP אנו מציעים מודל רב-ממדי, הבוחן בשלוש רמות – המוסדית, הארגונית ורמת הפרט – את הגורמים המשפיעים על ביצועי אחריות תאגידית (איור 1). שלוש רמות אלה זוהו גם בסקירת ספרות רחבת היקף של 588 מחקרי אחריות תאגידית (Aguinis & Glavas, 2012). ואולם הסקירה מלמדת ש-1% בלבד מהמחקרים התייחס לשלוש הרמות, ומכאן החשיבות הרבה של בחינה משולבת שכזו.

### הרמה המוסדית

הרמה המוסדית מתמקדת בהיבטים הגלובליים והמקומיים, המשפיעים מבחוץ על התנהלותו של התאגיד (Campbell, 2007; Wood, 1991), ומבקשת להסביר אילו עקרונות, כללים ולחצים מניעים תאגידים לנקוט אחריות חברתית (Marquis, Glynn, & Davis, 2007; Matten & Moon, 2008). ברמה המוסדית נכללים הן גורמי הרגולציה, הן בעלי העניין בסביבת התאגיד והן הסביבה החברתית-התרבותית. רק לעתים רחוקות משלב המחקר המוסדי שלושה ערוצים אלה (יוצאים מכלל זה הם Borek & Coglianese, 2011; Gunningham et al., 2003).

### לחצים רגולטוריים

אפשר שהגורמים הרגולטוריים יהיו גופים ממשלתיים מחייבים או גופים פרטיים המנהיגים רגולציה וולונטרית. הרגולטור מפעיל לחץ, בהציבו דרישות רגולטוריות שאותן הוא מגבה בפעולות אכיפה. אפשר שלחץ רגולטורי יושפע מהעוצמה שהמפוקחים מייחסים לרגולטור. עוצמתו הנתפסת של הרגולטור היא המידה שבה התאגיד מחשיב אותו כגורם שהשפעתו על התנהלותו ועל גורלו כבדת משקל ( Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Parent & Deephouse, 2007). דרישות רגולטוריות מתבטאות במספר הרישיונות הנדרשים לעסק מפוקח ובמאפייניהם, ברמת התקינה המחייבת אותו (למשל, אילו חומרים מותר ואסור לפלוט ובאילו ריכוז וכמות) ובתדירות הדיווחים שעל המפוקח למסור לרגולטור ועומקם. דרישות רגולטוריות מגובות בצעדי פיקוח ואכיפה, הכוללים ביקורים, התראות, שימועים לפני תביעה וכמובן בפעולות ענישה. (Borck & Coglianesse, 2011).

### ציפיות של בעלי עניין

חקר התנהלות תאגידים 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, לייצר רווח, לשמור על המוניטין ולצמצם את העלויות החברתיות של פעילותו העסקית (Gössling, 2011).

עם בעלי העניין בתאגיד נמנים צרכנים (Christmann & Taylor, 2006), ספקים (McWilliams et al., 2009), עובדים וארגוני עובדים (Cheung, Welford, & Hills, 2009), מוסדות פיננסיים, כמו בנקים וחברות ביטוח (Scholtens, 2006), הקהילה המקומית (Marquis et al., 2007) וקבוצות אינטרס שונות, כגון עמותות ומלכ"רים (Greening & Gray, 1994). דרישות בעלי העניין מהתאגיד מגוונות ועשויות לסתור זו את זו, ותפקידו לאזן ביניהן (Donaldson & Preston, 1995; Evans & Freeman, 1988; Gössling, 2011). למרות הסתירות והניגודים, ההשקפה השלטת בספרות המחקרית היא שעוצמת בעלי העניין משפיעה על אחריות תאגידית (Ditlev-Simonsen & Wenstøp, 2013).

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

## הרמה הארגונית

חקר הזווית הארגונית של אחריות תאגידית מתייחס למספר גורמים עיקריים: התרבות הארגונית של התאגיד; האוריינטציה של מנהלים – עמדותיהם ותפיסותיהם באשר לאחריות תאגידית והאסטרטגיות שהם נוקטים בהקשר זה; המנהיגות בארגון. ראוי לציין שרק מחקרים ספורים בחנו את השפעתן המשולבת של הרמה המוסדית והרמה הארגונית על אחריות תאגידית (Borck & Coglianesi, 2011; Henriques & Sadowsky, 1996; Liu et al., 2010; Weaver, Trevino, & Cochran, 1999a).

## תרבות ארגונית

תרבות ארגונית היא ככל הנראה הסוגיה המורכבת ביותר במודל שלנו: יש לה מאפיינים רבים ושונים, היא זכתה למגוון הגדרות ותיאוריות, והיא מושא מחקר מרכזי בסוציולוגיה ופסיכולוגיה של ארגונים ובהתנהגות ארגונית. ואולם טרם נחקרה די הצורך השפעתה על אחריות תאגידית. ולדמן ועמיתים (Waldman et al., 2006) נמנים עם המעטים שניסו לפענח את ה-DNA התרבותי של האחריות התאגידית. מחקרם המכונן ורחב ההיקף זיהה קולקטיביות 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 מאפיינים תרבותיים אחרים (Schein, 1992) המצטרפים לקולקטיביות ותורמים לאחריות התאגידית.

## אוריינטציה של מנהלים

עמדות, תפיסות ואסטרטגיות של מנהלים נחשבות גורם בעל השפעה מרכזית על אחריות תאגידית (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Hemingway, 2005). תפיסות של אחריות תאגידית עשויות להתגבש משיקולי תועלת (למשל האמונה שאחריות תאגידית טובה לעסקים) או משיקולים ערכיים ונורמטיביים (למשל תפיסת אחריות תאגידית כחובה מוסרית) (Bansal & Roth, 2000). מחקרים רבים הצביעו על הקשר בין ערכים אישיים של מנהלים לבין הקודים האתיים שתאגידים מאמצים ומחילים (Graafland, Kaptein, & der Duijn Schouten, 2007; Mudrack, 2007; Strautmanis, 2008). גם מידת מחויבותם של מנהלים בדרגים זוטרים ובינוניים לאחריות תאגידית נמצאה גורם מנבא (Greening & Gray, 1994; Weaver, Trevino, & Cochran, 1999b). המינגוויי ומקלאגן (Hemingway & Maclagan, 2004) אמרו, שהחלטות של מנהלים בנוגע לארגון נובעות לעתים קרובות, לא רק ממטרותיו המוצהרות, אלא מערכיהם האישיים. אם כן, ביצועי אחריות תאגידית עשויים להיות פרי מחויבותם של אותם מנהלים, שאמונתיהם וערכיהם מנחים אותם לנהוג כך.

### מנהיגות

מנהיגות נחשבת משתנה כבד משקל בניבוי ביצועים של אחריות תאגידית (Aguilera et al., 2007; Hemingway, 2005; Waldman et al., 2006). ואולם סקירת ספרות שערך סטראנד (Strand, 2011) בנושא זה מלמדת שהשפעתה לא נבדקה די הצורך במחקרים אמפיריים. מחסור בידע על השפעת המנהיגות על אחריות תאגידית מוזכר גם בעבודות של אנגוס-לפאן ועמיתיו (Angus-Leppan, Metcalf, & Benn, 2010) ושל ולדמן וסיגל (Waldman & Siegel, 2008). משתנה זה נמצא במודל שלנו ונמדד ברמה הארגונית (איור 1 להלן).

מרכיבי המנהיגות שבחרנו מתבססים על ההבחנה בין מנהיגות מעצבת (transformative leadership) למנהיגות מתגמלת (rewarding leadership). הבחנה זו מוצגת, למשל, בעבודתם של גרובס ולה-רוקה (Groves & LaRocca, 2011), שמצאו ששני טיפוסים מנהיגות אלה מנבאים טוב יותר מטיפוסי מנהיגות אחרים היבטים מסוימים של אחריות תאגידית.

מנהיג מתגמל משיג את היענות העובדים לדרישותיו באמצעות תגמול ו"חווה פסיכולוגי". מנהיג מעצב מגייס את עובדיו לתהליך משותף של זיהוי השינויים הנדרשים בארגון וליצירת חזון להובלת שינוי מתוך השראה. הוא מדגיש סדרי עדיפויות ומעודד את עובדיו ללכת בעקבותיו מעבר לאינטרס האישי, לטובת הכלל (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

### רמת הפרט

רמת הפרט היא הרמה הנחקרת פחות בין שלוש הרמות המשפיעות על אחריות התאגיד (Aguinis & Glavas, 2012). אנו כוללים ברמת הפרט שבמודל (איור 1) התנהגויות של פרטים בנוגע לארגון. אלה התנהגויות שמרבים לחקור במדעי ההתנהגות: שביעות רצון בעבודה (job satisfaction), מחויבות כלפי הארגון (organizational commitment), והתנהגות אזרחית-ארגונית (organizational citizenship behavior).

עד כה התמקדו מחקרי אחריות תאגידית בהתנהגויות אלה כמשתנים תלויים (Ali, Rehman, Yilmaz, Nazir, & Ali, 2010; Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013; Ellemers, Kingma, van de Burgt, & Barreto, 2011; Turker, 2009; Valentine Collier & Fleischman, 2008). יוצא דופן הוא המחקר של קולייר ואסטבן (Esteban, 2007) שמצאו שמנהלים החשים מחויבים לארגונם נוטים להיות בעלי מוטיבציה ומסורים, ועושים כמיטב יכולתם על מנת לייצר הון חברתי, סביבתי וכלכלי. במחקר זה אנו מציעים ללכת עוד צעד ולכלול שביעות רצון, מחויבות כלפי הארגון והתנהגות אזרחית ארגונית כמשתנים מנבאים של ביצועי אחריות סביבתית תאגידית. זהו כיוון מחקרי חדשני, ואישושו יעמיק את ההבנה של התנהגויות הארגון בהקשר של אחריות תאגידית.



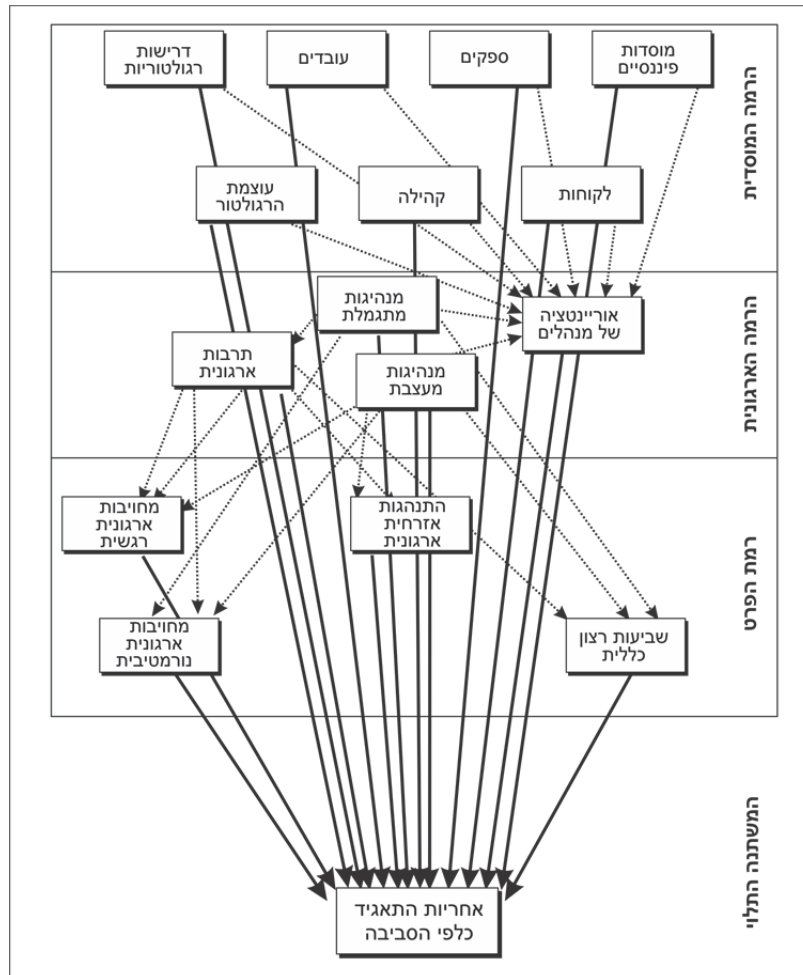
## ביצועי אחריות תאגידית

האחריות התאגידית היא רעיון רב פנים שהיבטיו שונים: אחריות לכלכלה, אחריות לסביבה, אחריות לעובדים, אחריות לקהילה הסובבת, אחריות למוצרים ולשירותים שהתאגיד מייצר ואחריות לממשל תאגידי תקין (Dahlsrud, 2008). במאמר זה אנו מדווחים על מחקר שבו התמקדנו בהיבט האחריות לסביבה כמשתנה תלוי שאותו ביקשנו לנבא. יש לסייג ולומר שאחריות לסביבה היא אמנם אחד הגורמים הוותיקים והנחקרים ביותר בחקר האחריות התאגידית, אבל איננו טוענים שהיא לבדה יכולה לשקף ביצועי אחריות תאגידית כוללים. אדרבה, באחריות תאגידית נכלל מגוון רחב של תחומים, העשויים להשלים או לסתור זה את זה. בהחלט ייתכן שביצועים בתחום הסביבתי יבואו על חשבון ביצועים בתחום הכלכלי או החברתי ולהפך.

מדידת הביצועים הסביבתיים של תאגידים כשלעצמה מציבה מספר אתגרים: (1) תאגידים, לרבות מפעלי תעשייה, שונים מאוד זה מזה באופן השפעתם על הסביבה. סוגיה זו כשלעצמה מקשה לבנות מערכת מדידה סטנדרטית שתציג במדויק ביצועים סביבתיים ותאפשר להשוות בין חברות שונות. (2) עדיין לא פותחה מסגרת מושגית מקובלת למדידת אחריות סביבתית של תאגידים (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014). (3) סמנים (אינדיקטורים) סביבתיים רבים מתייחסים לתקנים הקבועים ברגולציה הממשלתית, הנבדלים מהותית זה מזה בהתייחס לענפי כלכלה שונים. מאחר שאחריות סביבתית כוללת גם מרכיבים של ציות לדרישות החוק (compliance) וגם מרכיבים וולונטריים, כלומר פעולות מעבר לנדרש בחוק (beyond compliance), גם זה מכשיל יצירת מערכת מדידה בת-השוואה. (4) מדידת אחריות סביבתית מתבססת לעתים קרובות על דיווח עצמי של התאגידים. מטבע הדברים מתעוררים ספקות באשר לסוג הנתונים (מה נמדד), לאיכותם (דיוק המידע המדווח ואמינותו) ולמידת שקיפותם (מה מפורסם ומדווח). מצב זה הוא מגבלה שכיחה במחקרי אחריות תאגידית סביבתית במדינות שבהן יש רק מידע מצומצם על עמידה בדרישות החוק, ובעיקר על פעילות וולונטרית מעבר לנדרש בחוק (Liu et al., 2010; Nguyen & Hens, 2012; Rahman & Post, 2012).

**היוזמה הגלובלית לדיווחי קיימות** (The Global Reporting Initiative; GRI) היא כנראה מערכת הדיווח הנפוצה בעולם בתחום האחריות התאגידית והקיימות (Levy & Brown, 2012). היא כוללת 30 סמנים לדיווח על ביצועים סביבתיים (GRI, 2016, standard categories 301-308). בבניית סולם הביצועים של אחריות סביבתית במחקרנו השתמשנו בשישה סמנים מתוך ה-30, כשהנחו אותנו מספר שיקולים: (1) רלוונטיות הסמנים לביצועי המפעלים הנכללים במדגם שלנו (ראו **סולמות מדידה ברמה הארגונית**); (2) זמינותם ונגישותם של מקורות המידע במפעלי המדגם (לא יכולנו להשתמש בסמנים, כמו יעילות אנרגטית, שלא היו לנו נתונים עליהם); (3) כיסוי סביר של סוגיות הליבה הסביבתיות (כגון מים, אוויר ופסולת).

איור 1: מודל של הגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית



## סימולציה של מצבי רגולציה שונים ברמה המוסדית

מתוך המודל שלעיל התמקדנו במאמר זה במשתנה דרישות רגולטוריות, השייך לרמה המוסדית, וערכנו עליו מספר סימולציות סטטיסטיות, כדי להבין את השפעתו על ביצועי האחריות התאגידית. הספרות המחקרית מלמדת שהשפעת הרמה המוסדית על אחריות תאגידית לוטה בערפל, ובעיקר נותר לא פתור ההבדל בין השפעת הרגולציה הכפויה לרגולציה משתפת פעולה.

סוגיה בולטת בחקר התחום היא היחס לסביבה רגולטורית נוקשה או חלשה. תאגידים, גם אלה המאמצים פרקטיקות של רגולציה עצמית וולונטרית, פועלים תחת איום שרגולציה חיצונית תוחמר, אם לא יאמצו התנהגות אחראית התואמת את ציפיות המחוקק. בנסל ורות (Bansal & Roth, 2000) ובוהלר ושטי (Buehler & Shetty, 1974) מצאו שהשפעת החקיקה היא גורם חשוב בהתנהגות אחראית של תאגידים בענפי כלכלה שונים. בנסל (Bansal, 2005) טענה שהחשש מפיקוח ממשלתי ומקנסות הוא מניע חזק לאחריות תאגידית.

מחקרים אחרים התמקדו בהיבטים המשתפים או "המגיבים" של אחריות תאגידית, המביאים לתוצאות טובות מאלה של לרגולציה כופה. הם מצאו שלרגולציה ממשלתית, שבה מתנהל דיאלוג בין הרגולטורים למפוקחים ונקטים צעדי ענישה מדורגים ורק בתגובה להתנהגות חמורה, סיכויים גבוהים יותר להשפיע על תאגידים ולהביאם לכדי ציות ואחריות גדולה יותר (Ayers & Braitwaite, 1992; Reijnders & Soret, 2003). עוד הם מצאו שהתנהגות רגולטורית משתפת ומגיבה תורמת גם להתנהגות שהיא מעל ומעבר לציות לכללי החוק. מחקרים אלה הדגישו את ההיבטים החינוכיים של הרגולציה, את הערך הסמלי הטמון במסר הרגולטורי ואת חשיבותו של שיתוף הפעולה בין הרגולטור לבין התאגיד המפוקח.

בשל הממצאים הסותרים המראים שגם רגולציה ממשלתית נוקשה וגם רגולציה ממשלתית משתפת ומגיבה יכולות להביא לאחריות גבוהה יותר, אנחנו מבקשים לבחון את הסוגיה באמצעות סימולציה. הסימולציה מנסחת תרחישי רגולציה רכה ומשתפת ונוקשה וכופה. באמצעות תרחישים אלה נבחנת השפעתם של שינויים ברגולציה על האחריות התאגידית. את ההשפעה של שינויים מסוג זה קשה, אם לא בלתי אפשרי, לבחון באמצעות נתוני אמת, ומכאן יתרונה של הסימולציה. חקר סביבות רגולטוריות שונות וההשפעה האפשרית של ההבדלים ביניהן מצריך מחקר אורך, שבאמצעותו ניתן 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 של תחום הביצוע על רמת הביצוע. אפשרות אחרת היא להשוות בין סביבות רגולטוריות של אזורים או מדינות שונות, אבל אז נתקשה לנטרל את ההשפעה התרבותית ויתר הגורמים המוסדיים, פרט לרגולציה, המשפיעים על הביצועים. מכאן יתרונה של הסימולציה, המאפשרת לנטרל הבדלים בין זירות מדיניות ותחומים רגולטוריים שונים והעוקפת את הקושי הנובע ממיעוט מחקרי אורך.

בנינו שלושה תרחישים שונים של דרישות רגולטוריות במפעלים שנחקרו (ראו לוח 1 להלן).

תרחיש 1, **הרגולטור הכופה**, מציג טיפוס של רגולטור המגביר במידה מרובה את האכיפה במקרי אי-ציות, ולהבדיל מהכוונה, מהדרכה או מנזיפה לא פורמלית, משתמש באכיפה ככלי רגולציה עיקרי. רגולטור כזה פועל להגברת תדירות הפיקוח, לאיתור אי-ציות ולהחמרת

העונשים המוטלים על מפירי הרגולציה. מדובר ברגולטור קשוח, החותר לציות מרבי, והממצה את כל הכוח המצוי בידיו, כדי להשיגו. מנהיגים רגולציה מסוג זה, בין היתר, כמענה לביקורת ציבורית על אכיפה בלתי מספקת ועל אי-ציות נרחב של תאגידים לחוקי הסביבה. יש לציין שבהשוואה למצב האמפירי, אסטרטגיה רגולטורית זו עשויה להימנע משיתוף פעולה עם הנהלת התאגיד ולנקוט גישה חד צדדית.

תרחיש 2, **הרגולטור התובעני**, מציג טיפוס המחמיר מאוד את דרישות הרגולציה הסביבתית (דרישות הרישוי), ללא החמרה מקבילה של פעולות האכיפה. אסטרטגיה רגולטורית זאת מסתמכת על העוצמה הנורמטיבית שיש לעצם החמרת הדרישות הרגולטוריות, ולא בהכרח על אכיפה פעילה. עוצמה זו מכונה בספרות המחקרית הפונקציה האקספרסיבית של החוק; כלומר: עצם קביעת הדרישות המחמירות נושאת משמעות שיש בכוחה להשפיע על הנורמות המוטמעות ועל התנהגות ארגונים ופרטים, ללא קשר לפעולות שהם נוקטים כדי ליישם אותן (Feldman & Perez, 2009; Paternoster & Simpson, 1996; Sunstein, 1996).

תרחיש 3, **הרגולטור הרופס**, מציג טיפוס המצמצם, הן את פעולות הפיקוח והן את צעדי האכיפה. צמצום זה מייצג רגולטור קואופרטיבי מאוד, המעדיף לאפשר למפוקחים להיענות לדרישות ללא כפייה. רגולטור כזה יאכוף את הדין רק במקרים קיצוניים, ויגיע לאכיפה כפויה רק לאחר שמוצו כל יתר הדרכים. הוא מסתמך על נורמה כללית של ציות, כך שתאגידים יפעילו מידה רבה של פיקוח עצמי. תפיסה זו תואמת למדי את התפיסה הרגולטורית התומכת באחריות תאגידית, שכן ההנחה היא שכדי לעמוד בדרישות הרגולציה ואף לעשות מעל ומעבר להן, על התאגיד לנהוג באחריות, ללא כפייה מבחוץ.

**לוח 1: תרחישי דרישות רגולטוריות**

מאפייני התרחיש	תרחישי דרישות רגולציה סביבתית
$A * 0.9 + B * 0.9 + C * 1$	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)

A: דרישות רישוי סביבתיות  
 B: הליכי אכיפה סביבתית מנהליים ופלייליים  
 C: ביקורות (פיקוח) במפעלים בנושאי סביבה

## השערות, מדגם, מדידה ותוצאות השערות המחקר

ההשערות מתמקדות במשקלן היחסי של הרמות השונות (הפרט, הארגון והרמה המוסדית) המשפיעות על ביצועי אחריות תאגידית בכלל, ובמשקלן של הדרישות הרגולטוריות ברמה המוסדית במיוחד:

1. מבחינת ההשפעה על ביצועי אחריות סביבתית יעלה משקלם של משתני הרמה הארגונית על זה של משתני הרמה המוסדית ורמת הפרט. החלטות על ביצועים סביבתיים מתקבלות ברמת הארגון, ומכאן חשיבות רמה זו לעומת רמת הפרט. זאת ועוד, 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 הנוהגת) ישפר את ביצועי האחריות התאגידית, משום שאפקט ההרתעה שייווצר 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 (המצמצם את האכיפה ואת הפיקוח) יפגע בביצועי האחריות הסביבתית בהשוואה למצב הנוהג, משום שיגרום לזילות הרגולציה וירופף את הציות לדרישות החוק.

## המדגם

המודל נבדק ב-11 מפעלי תעשייה בינוניים וגדולים בישראל ("מדגם המפעלים"), וכלל ראיונות עם 54 מנהלים בכירים במפעלים אלה ("מדגם המנהלים") ושאלון שמילאו 412 עובדים במפעלים אלה ("מדגם העובדים"). הראיונות נערכו והשאלונים הועברו בשנים 2013-2014, באמצעות ביקורים במפעלים עצמם.

נאסף מידע מגורמים שונים (הנהלת המפעל, מנהלים, עובדים ומשרדי הממשלה כרגולטורים) וברמות מדידה שונות (מוסדית, ארגונית, פרטנית ורמת הביצועים של האחריות התאגידית). כדי ליצור בסיס נתונים משותף גדול שיאפשר ניתוחים סטטיסטיים רבי-משתנים, נעשתה הרחבה (expansion) של נתוני המנהלים והמפעלים לצורך התאמתם למדגם העובדים, כך שכל עובד "נושא" גם ממוצעים של המשתנים ברמת המפעל ומשתנים של מנהלי המפעל. מחיר הקפיצה ממדגם של 11 או 54 ל-412 הוא 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, נעשתה פעולה הפוכה – הקבצה (aggregate) של ממוצעי המשתנים של העובדים לרמת מדגם 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. מכאן למדים על יציבות הקשרים בין המשתנים בכל סוג של דגימה, המחזקת את רצינות ההרחבה, שנועדה, כאמור, לאפשר ניתוחים סטטיסטיים.

### מידה<sup>3</sup>

#### סולמות מדידה ברמה המוסדית

**דרישות רגולטוריות – המצב האמפירי (הנוהג):** דרישות רגולטוריות (כמפורט בלוח 2) נמדדו על בסיס הנתונים שהעביר הרגולטור, במקרה זה המשרד להגנת הסביבה, בנוגע לכל מפעל. נתונים אלה נוסחו כסולם של "דרישות רגולטוריות", הכולל את הפריטים האלה: (1) דרישות רישוי, לרבות דרישות דיווח; (2) הליכים מנהליים ופלייליים שנקטו נגד המפעל; (3) פעולות פיקוח שעשה הרגולטור במפעל. ביצירת הסולם השתמשנו בטכניקה של optimal scaling, משום שהדרישות הרגולטוריות שונות בתוכן ובמדידות (ראו הערת שוליים 4).

סולם הדרישות הרגולטוריות מאפשר לאפיין את הרגולטור האמפירי כרגולטור **משתף פעולה** (או קואופרטיבי). רואים זאת בלוח 1 דרך משקלי שלושת מאפייני הרגולציה הסביבתית A, B ו-C, הדומים בגודלם (0.9, 0.9 ו-1.0), ומידת השימוש בכל אחד מהם. רגולטור משתף פעולה מתאפיין בכך שהוא מיישם דרישות רישוי ונוקט פעולות פיקוח, אך ממעט לנקוט צעדי אכיפה מנהליים ופלייליים. כאשר משווים בין פעולות הפיקוח לאכיפה (יחס של 20:1 בקירוב), רוב פעולות הפיקוח מסתיימות ללא נקיטת הליכי אכיפה כופים. לחילופין, הרגולטור חותר להטמיע את דרישות הרגולציה ולתקן את הליקויים דרך שיתוף פעולה עם המפעלים המבוקרים.

**עוצמת בעלי העניין:** נמדדה באמצעות סולם משולב של עמדות המנהלים בנוגע לרמת ההשפעה של שחקנים שונים על הפעילויות הנהגות או על עתיד החברה ושל מידת חשיבותו של הדיאלוג עם שחקנים אלה, על פי תפיסתם. הנתונים התקבלו מהשאלונים והראיונות עם המנהלים.

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

לוח 2: סולם הדרישות הרגולטוריות\*

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

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

**עוצמה רגולטורית:** נמדדה באמצעות פריט אחד של עמדות המנהלים בנוגע למידת ההשפעה של הרגולטור על הפעילות השוטפת של החברה או על עתידה. הנתונים מהראיונות עם המנהלים.

**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 & Quinn, 1999) ו-OCI (Organizational Culture Inventory) (Cooke & Rousseau, 1988). בשל מגבלות סטטיסטיות של היחס בין מספר המשתנים לגודל המדגם, השתמשנו במודל רק בסולם הכולל של תרבות ארגונית ולא בסולמות המשנה.

**מנהיגות ארגונית:** סולמות מנהיגות ארגונית התבססו על פריטים מה-MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) שנמצא בשימוש נרחב (Avolio et al., 1999) ועודכן

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

בידי לינג ועמיתיו (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). נבחרו פריטים שהיו רלוונטיים ליוזמות בתחום האחריות התאגידית (מנהיגות מעצבת) ופריטים של ניהול מתגמל (מנהיגות מתגמלת). המדד 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 שהם מדווחים עליהן בהקשר של ביצועי אחריות תאגידית. הסולם התבסס על הפריטים האלה: (1) החשיבות הנתפסת של איסוף מידע אמין על ביצועיה החברתיים והסביבתיים של החברה; (2) שימוש באסטרטגיות שונות כדי לקדם מטרות חברתיות וסביבתיות (לרבות כספיות, ארגוניות, מוסריות ואישיות); (3) נורמה ניהולית ולפיה מצפים ממנהלים לעמוד גם ביעדים חברתיים וסביבתיים ולא רק במטרות כלכליות ותפעוליות.

#### סולמות מדידה ברמת הפרט

**מחויבות ארגונית:** השתמשנו בשאלון מחויבות ארגונית של אלן ומאיר (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, שנגזרו 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, שהתעוררו גם במחקרים אחרים, להבחין בין ההיבטים השונים של התנהגות אזרחית ארגונית, כפי שהציע אורגן (Organ, 1988), בנינו סולם של התנהגות אזרחית ארגונית ממספר פריטים בשאלון הידוע בנושא של מקנזי, פודסאקוף ופטר (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991). הסולם המצרפי מורכב מארבעה פריטים, המייצגים שלושה ערוצים עיקריים של התנהגות אזרחית ארגונית: אזרחות טובה (civil virtue), אלטרואיזם (altruism) ומצפוניות (conscientiousness). הנתונים התקבלו משאלון מדגם העובדים.

#### המשתנה התלוי: סולם ביצועי אחריות תאגידית סביבתית

הסולם מבוסס על שישה סמנים של ביצועי אחריות סביבתית של התאגיד: קיומה של מערכת ניהול סביבתית; 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); אחוז החומרים המסוכנים בתהליך הייצור המועברים לשימוש חוזר או למחזור (ערך



חיובי). משום שהסמנים שונים זה מזה בתכנים ובאופן המדידה, השתמשנו ביצירת סולם זה בטכניקת optimal scaling<sup>5</sup>.

## תוצאות

המודל שבנינו כדי לזהות את הגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית הוא מודל נתיבים (path model). כדי לבדוק אותו, ערכנו ניתוח סטטיסטי ממשפחת המשוואות המבניות (Structural Equation Models; SEM), והשתמשנו בנוסחת רגרסיה לא ליניארית (Unweighted Least Squares; ULS) באמצעות התוכנה הסטטיסטית IBM AMOS 22. שיטה זו לאומדן טיב ההתאמה של המודל מתאימה במקרה הנוכחי, משום שבכל משתניו כמעט ההתפלגויות לא ליניאריות. לבדיקת טיב התאמה באמצעות נוסחת ULS יש יתרון, משום שלא נדרשות בה הנחות על התפלגויות המשתנים. בה בעת ULS אינה מספקת מבחן מובהקות לאומדנים (מקדמי הרגרסיה או הנתיבים), ולכן נדרש אומדן מקורב. לאור המלצתם של מילסאפ ומיידאו-אוליווארס וכן וינזי, הנסלר ו-וונג (Millsap & Maydeu-Olivares, 2009; Vinzi, Henseler, & Wang, 2010), השתמשנו ב-OLS (Ordinary Least Squares) כקירוב למובהקות האומדנים של ULS. השפעת מקדמי נתיב (מקדמי רגרסיה מתוקננים) של פחות מ- $0.30 \pm$  הוגדרה כחלשה או זניחה. השפעת מקדמי נתיב מעל  $0.30 \pm$  ומתחת ל- $0.70 \pm$  הוגדרה כבינונית, והשפעת מקדמי נתיב של  $0.70 \pm$  ומעלה הוגדרה כחזקה.

המודל אינו רקורסיבי, ולכן הקשרים המשוערים הם חד כיווניים. בחנו את הקשרים הישירים בין כל אחד ממשתני המודל של סולם האחריות התאגידית הסביבתית (המשתנה התלוי; מופיעים כחצים עבים באיור 1 לעיל). בחנו גם את הקשרים העקיפים בין משתני המודל לאחריות תאגידית סביבתית (מופיעים כחצים דקים באיור 1 לעיל). אלה מציגים את השפעות הדינמיקה והקשרים הפנימיים, העשויים להשפיע על אחריות תאגידית סביבתית. פרט לניתוח המודל על-פי הנתונים האמפיריים, ערכנו עוד שלושה ניתוחים לכל אחד משלושת התרחישים במשתנה הדרישות הרגולטוריות.

לוח 3 מציג את מקדמי הנתיב המתוקננים של נתיבי המודל הישירים, ולוח 4 מציג את המקדמים של נתיבי העקיפים. המודל התיאורטי מתאים למודל האמפירי במידה נאותה, בהתאם למבחני טיב התאמה GFI (0.829) ו-AGFI (0.730). עוצמת הניבוי של המודל

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

על-פי  $R^2$  pseudo של קוקס וסנל היא 0.99<sup>6</sup>. ככלל, הקשרים שמפגינים הנתיבים הישירים עם המשתנה התלוי חזקים מאלה שמפגינים הנתיבים העקיפים (הקשר בנתיבים העקיפים בין המשתנים הבלתי תלויים למשתנה התלוי אפסי עד נמוך). יתר מדדי טיב ההתאמה של המודל בתרחישים הסימולטיביים מתוארים בלוח 5.

לוח 3: רגרסיה לא ליניארית (ULS) של נתיבי המודל הישירים

סימולציה			מצב אמפירי (רגולטור משתף פעולה)	משתנה תלוי	משתנה 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 – פיננסים
0.285	289.0	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
-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

\*\*\* P < 0.001 על-פי קירוב OLS

6 בשיטת SEM בודקים ומשווים את טיב ההתאמה (goodness of fit) של מודלים שונים, ואמנם בדקנו מודלים אחדים מול המודל שלנו על-ידי הוספה והשמטה של משתנים, הן משיקולי תוכן והן משיקולי טיב התאמה. המודל שאנו מציגים הוא הטוב ביותר מבין כל המודלים שבדקנו, ואולם בשל קוצר היריעה לא ניתן להציג את כולם.

לוח 4: רגרסיה לא ליניארית (ULS) של נתיבי המודל העקיפים

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

\*\* P < 0.02  
 \*\*\* P < 0.001 על-פי קירוב OLS

## 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 <sup>2</sup>	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

## דיון

במדגם שכלל 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 עלה שהמשתנים של תרבות ארגונית ואוריינטציה של המנהלים, השייכים לרמה הארגונית, ניבאו יותר מהאחרים אחריות או העדר אחריות סביבתית של התאגיד. ממצא זה מאשש את השערה 1. הוא תורם לספרות התיאורטית, בהצביעו על חשיבותו ועל מרכזיותו של הרובד הארגוני במודל רב רובדי של ביצועי אחריות תאגידית ועל הצורך להתמקד בחקר רובד זה, כדי לפענח את המקור לביצועים סביבתיים. משתנים בולטים ומובהקים אחרים, המנבאים אחריות סביבתית, היו דרישות רגולטוריות, עוצמת הרגולטור בעיני המנהלים ועוצמתם הנתפסת של אחדים מבעלי העניין (פיננסיים, ספקים והקהילה), הנמנים כולם עם הרמה המוסדית. נמצא, כאמור, שגם הרמה המוסדית חשובה וחיונית להבנת ביצועי אחריות תאגידית, אבל לא תמיד בדרכים הצפויות, כפי שנראה. לבסוף נמצא שרמת הפרט לא מובהקת או חלשה מאוד בניבוי ביצועי אחריות תאגידית. ייתכן שממצא זה מושפע מהמשתנים שנכללו ברמה זו, ואם כך הדבר, יש מקום לזהות ולפתח משתני מדידה אחרים לבחינת השפעתה על אחריות תאגידית.

בסימולציה שערכנו על כושר הניבוי של דרישות רגולטוריות נמצא שהמצב האמפירי, שכינינו אותו **רגולטור משתף פעולה**, הוא מנבא בעל השפעה חזקה על ביצועי אחריות סביבתיים (מקדם נתיב 1.053). ממצא זה מאשש את חשיבותה של משילות רגולטורית בסוגיית ביצועי אחריות סביבתית. בתרחיש 1, **הרגולטור הכופה**, אנו רואים שההשפעה הישירה של הגברת האכיפה הסביבתית על ביצועי אחריות סביבתית מתהפכת והיא שלילית. כלומר: אכיפה מוגברת עשויה להביא להפחתה בולטת של האחריות הסביבתית (מקדם נתיב -0.77). ממצא זה סותר את השערה 2. בתרחיש 2, **הרגולטור התובעני**, שוב חלה ירידה

ככוח ההסבר של דרישות רגולטוריות ביחס לאחריות סביבתית של התאגיד (מקדם נתיב -0.499). גידול בדרישות הרגולטוריות כשלעצמו אינו מביא אפוא להתחזקות האחריות הסביבתית, אלא דווקא מחליש את השפעת הרגולציה במידה בינונית. ממצא זה עומד בסתירה להשערה 3. בתרחיש 3, **הרגולטור הרופס**, ניכר שיפור באפקטיביות הדרישות הרגולטוריות בהשוואה לשני התרחישים הקודמים, ואולם התרופפות האכיפה מצד הרגולטור מביאה לכך שההשפעה הכוללת חלשה יותר מן המצב האמפירי (מקדם נתיב 0.447). השערה זו עומדת גם היא בסתירה להשערה 4. כל מקדמי הנתיבים האחרים, הן הישירים והן העקיפים, לא הושפעו באופן מובהק מהתרחישים השונים.

ממצאים הנוגעים לכושר הניבוי של המצב הרגולטורי האמפירי תואמים את הידע המצוי האומר, שאחריות תאגידית נובעת לא רק ממנגנונים וממניעים פנימיים של תאגיד, אלא גם מלחץ רגולטורי חיצוני (Bansal, 2005; Lenox & Nash, 2003; Williamson, 2006). למרות האמור, אנו למדים שסוג הסגנון הרגולטורי הוא זה הקובע את עוצמת המתאם עם אחריות סביבתית של התאגיד ואת כיוונו. על-פי הנתונים האמפיריים שבידינו, כלי הרגולציה הבולטים הם דרישות רישוי ופעולות פיקוח, והרגולטור במדגם שלנו ממעט יחסית לנקוט פעולות אכיפה. הסגנון הרגולטורי של המשרד להגנת הסביבה בישראל הוא משתף ופייסני (קואופרטיבי) ולא כופה. הסגנון המשתף יוצר מתאמים חיוביים עם מרכיבי 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 כופות (תרחיש 1), ביצועי האחריות הסביבתית של התאגיד עלולים להיות מושפעים לרעה. ממצא זה מנוגד אמנם להשערה 2, אבל אין הוא סותר חלק מהמחקר, שמצא שרגולציה כופה עלולה לדחוק הצדה מוטיבציות פנימיות לציות ולהתנהגות אזרחית טובה. תופעה זו ידועה בספרות ומכונה **דחיקה החוצה** (Crowding Out Theory) (Frey & Jegen, 2001). היא מציגה את ההשפעות ההרסניות האפשריות של התערבות רגולטורית חיצונית על מחויבות נורמטיבית פנימית. במלים אחרות, בניגוד למצופה, יש נסיבות שבהן שימוש בתמריצים חיצוניים בהקשר שבו פועלת גם מוטיבציה פנימית אינו יוצר סינרגיה, והעלאת התמריצים (במקרה זה אכיפה כופה) עלולה להוביל להתרופפות ההתנהגות החברתית הרצויה (פלדמן, פרז ושמואלי-סידי, 2014). נראה אפוא שכאשר העוצמה הרגולטורית פועלת ככוח כופה חזק, ההנעה הפנימית ליתול אחריות לסביבה מגיעה לידי מיצוי. מכאן שהתגובה ללחץ חיצוני, כגון אכיפה, היא הפחתת המאמץ למלא חובה מסוימת, במקרה זה ביצועי אחריות תאגידית. הקשר החיובי בין סולם הדרישות הרגולטוריות האמפירי, המשתף (פחות כופה), לבין אחריות תאגידית סביבתית מחזק את הטענה שזו האחרונה משתפרת, כשהתאגיד הוא מוקד העוצמה והסמכות וכשמקור האחריות הוא נורמות ארגוניות, ולא צלו הכופה של הרגולטור.

בניגוד להשערה 3, רגולטור תובעני (תרחיש 2) עלול להשפיע גם הוא לשלילה על רמת האחריות הסביבתית. במקרה זה אין ככל הנראה משקל לאפקט האקספרסיבי, והחמרת דרישות הרגולציה כשלעצמה אינה מנבאת היענות טובה יותר לדרישות האחריות הסביבתית. לבסוף, רגולטור רופס (תרחיש 3), המצמצם את הפיקוח ואת האכיפה למקרי קיצון חריגים אינו משפר את ההשפעה על ביצועי אחריות סביבתית בהשוואה למצב האמפירי, אך השפעתו חיובית מזו של הרגולטור הכופה או התובעני. ממצאים אלה מאששים את המחקרים הקודמים, שהצביעו על כך שרגולציה משתפת מביאה בסך הכול לתוצאות טובות יותר מרגולציה כופה או הרתעתית (Ayers & Braitwaite, 1992; Reijnders & Soret, 2003). סגנונות רגולציה רכים יותר, כלומר אמצעים שיתופיים יותר, עשויים לעודד תאגידים ליטול אחריות ולחזק את המוטיבציה האתית שלהם, ובסופו של דבר להביא לביצועים משופרים (Gunningham et al., 2003).

כפי שצוין לעיל, הממצא החשוב ביותר של מחקרנו הוא החשיבות היחסית הרבה של הרמה הארגונית, ובמיוחד תרבות ארגונית ואוריינטציה של מנהלים כגורמים המנבאים אחריות תאגידית סביבתית. ממצאנו שתרבות ארגונית היא מנבא ישיר, חזק ומובהק סטטיסטית (מקדם נתיב 0.750). ממצא זה עולה בקנה אחד עם ההשערות שהוצגו במחקרים קודמים, ולפיהן לטיפוסים מסוימים של תרבות ארגונית יש סיכוי גבוה יותר לקדם אחריות תאגידית. קראסקו (Carrasco, 2007) טען שתרבות ארגונית משתפת זהה להיבטים מסוימים של אחריות תאגידית. שולטנס ודאם (Scholtens & Dam, 2007) מצאו קשר חיובי בין אינדיבידואליזם, כהיבט של תרבות ארגונית, למדיניות האתית של התאגיד. לינגלוקה, ראסל וגריפית'ס (Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009) טענו שטיפוסי תרבות ארגונית שונים משפיעים על האופן שבו עובדים מבינים ומיישמים קיימות תאגידית. בה בעת ממצאנו סותרים את אלה של ג'קסון ועמיתיו (Jaakson, et al., 2009), שלא 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 על מוטיבציות, עמדות, נורמות ופעולות לקידום אחריות תאגידית אכן עולים בקנה אחד עם מה שקורה בשטח. ממצא זה תואם גם ממצאי מחקרים אחרים. סוואנסון (Swanson, 2008) מצא שאוריינטציות של מנהלים הן הכוח המרכזי המקדם אחריות תאגידית. בנייתוח מקרה מצא דאשווד (Dashwood, 2012), שתהליכי הלמידה ונורמות החברות מספקים הסבר שלם יותר מאשר הסברים אחרים לשאלות איך חברות כרייה מאמצות מדיניות של אחריות תאגידית ולמה. לסיים, במחקר איכותני זיהו סולטאני ועמיתיו (Soltani, Syed, Liao, & Iqbal, 2015) יחס מנהלים שלילי כגורם המרכזי שעיקב אימוץ נורמות ופרקטיקות של אחריות תאגידית בתעשיית הרכב האירנית.

## סיכום ומסקנות

המחקר הנוכחי בנה ותיקף אמפירית מודל רב-ממדי מקיף של הגורמים המשפיעים על אחריות סביבתית כביטוי של אחריות תאגידית. המודל כולל שלוש רמות ניתוח: מוסדית, ארגונית ורמת הפרט. אופיו הרב-ממדי אפשר לנו לאמוד את חשיבותה היחסית של כל רמה בהשגת ביצועי אחריות סביבתית ולבחון לעומק את ההשפעות האפשריות של הרגולציה ברמה המוסדית באמצעות שלושה תרחישים רגולטוריים והמצב 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 מהגורמים לאחריות סביבתית. עם זאת, הגודל והגיוון של המדגם מחייבים זהירות בהסקת מסקנות כלליות. להלן המסקנות העיקריות: (1) המתאם של הרמה הארגונית עם אחריות תאגידית סביבתית חיובי, מובהק וחזק יותר מאשר המתאם של רמות האחרות, כאשר התרבות הארגונית ואוריינטציית המנהלים הן גורמים חיוביים מובהקים בקשר לאחריות סביבתית. (2) דרישות רגולטוריות ברמה המוסדית הן מנבא חיובי מובהק של אחריות סביבתית. (3) המתאם של רגולציה קואופרטיבית עם אחריות תאגידית סביבתית חיובי יותר מאשר המתאם של רגולציה כופה או רופסת. למעשה העלה ניתוח התרחישים שדפוס רגולטורי משתף הוא הדפוס המיטבי לקידום אחריות תאגידית סביבתית, שהיא סולם המורכב מפעולות ומביצועים, חלקם בתחום הציות לחוק וחלקם מעל ומעבר לציות לחוק. דפוס זה מעודד ציות, אך גם אינו פוגע במוטיבציות הפנימיות לנטילת אחריות ולנקיטת פעולות שהן מעבר לציות.

## מקורות

פלדמן, י', פרוז, 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. *Academy of Management Journal*, 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. *Academy of Management Review*, 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. *Journal of Management*, 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 Journal of Business Management*, 4, 475-485.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: An exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*. 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. *Journal of Business 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. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 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. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717-736.



- Bar-Haim, A. (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 203-217.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buehler, V. M. & Shetty, Y. K. (1974). Motivations for corporate social action. *Academy of Management Journal*, 17(4), 767-771.
- Borck, J. C. & Coglianesi, 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*. Retrieved from <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. *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
- Carrasco, I. (2007). Corporate social responsibility, values, and cooperation. *International Advances in Economic Research*, 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. *Academy of Management Review*, 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. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 250-263.
- Christmann, P. & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 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. *Journal of Management*, 39, 853-877.
- Clapp, J. & Rowlands, I. H. (2014). Corporate social responsibility. In J. F. Morin & A. Orsini (Eds.), *The essential guide to global environmental governance* (pp. 42-44). London: Routledge.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19-33.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dashwood, H. S. (2012). CSR norms and organizational learning in the mining sector. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12, 118-138.
- Ditlev-Simonsen, C. D. & Wenstøp, F. (2013). How stakeholders view stakeholders as CSR motivators. *Social Responsibility Journal*, 9, 137-147.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.

- Elkington, J. (2001). The triple bottom line for 21st-century business. In R. Starkey & R. Welford (Eds.), *The Earthscan reader in business and sustainable development* (pp. 20-43). London: Earthscan.
- Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology, 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. *Journal of Law and Society, 36*, 501-535.
- Fiorino, D. J. (1999). Rethinking environmental regulation: Perspectives on law and governance. *Harvard Environmental Law Review, 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. *Journal of Economic Surveys, 15*, 589-611.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics, 53*, 51-71.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards. Retrieved from <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., & van der Duijn Schouten, C. (2007). Conceptions of God, normative convictions, and socially responsible business conduct: An explorative study among executives. *Business & Society, 46*, 331-368.
- Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal, 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. *Journal of Business 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. *Journal of Business Ethics, 60*, 233-249.
- Hemingway, C. A. & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics, 50*, 33-44.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management, 30*, 381-395.
- Karassin, O. & Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management, 183*, 110-120.
- Lenox, M. J. & Nash, J. (2003). Industry self-regulation and adverse selection: A comparison across four trade association programs. *Business Strategy and the Environment, 12*, 343-356.

- Lerner, L. D. & Fryxell, G. E. (1988). An empirical study of the predictors of corporate social performance: A multi-dimensional analysis. *Journal of Business 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. *Academy of Management Journal*, 51, 557-576.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 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. *Journal of Environmental Management*, 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. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Process*, 50, 123-150.
- Marquis, C., Glynn, M. A., & Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review*, 32, 925-945.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-424.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 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. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Montiel, I. & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability are we there yet? *Organization & Environment*, 27, 113-139.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46, 33-62.
- Nguyen, Q. A. & Hens, L. (2015). Environmental performance of the cement industry in Vietnam: The influence of ISO 14001 certification. *Journal of Clean Production*, 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. *Journal of Business Ethics*, 144, 21-40.
- Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75, 1-23.
- Paternoster, R. & Simpson, S. (1996). Sanction threats and appeals to morality: Testing a rational choice model of corporate crime. *Law & Society Review*, 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. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Rahman, N. & Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business 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. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 78, 664S-668S.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scholtens, B. (2006). Finance as a driver of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 68, 19-33.
- Scholtens, B. & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75, 273-284.
- Sharma, S. & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 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. *Journal of Business 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. *Strategic Management Journal*, 26, 181-195.

- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8, 84-96.
- Strautmanis, J. (2008). Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3, 346-358.
- Sunstein, C. S. (1996). On the expressive function of law. *Penn Law Review*, 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. *Environmental and Resource Economics*, 11, 587-602.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business 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. *Journal of Business 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. *Business & Society*, 49, 68-87.
- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J. et al. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility



- values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 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. *Academy of Management Journal*, 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. *Academy of Management Journal*, 42, 41-57.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

