



UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI
FACULTATEA DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTMENTUL DE MANAGEMENT

TEZA DE DOCTORAT
Rezumat

EMPLOYEES' BOARD-LEVEL PARTICIPATION -
AS MEANS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION
[PARTICIPAREA ANGAJAŢILOR ÎN CONSILIUL DE CONDUCERE - MIJLOC
DE IMPLEMENTARE A RESPONSABILITĂŢII SOCIALE]

Conducător ştiinţific:
Profesor dr. ILIEŞ Liviu

Doctorand:
Tamar (Tami) Zilberg

Cluj-Napoca
2012

CONȚINUTUL REZUMATULUI

Conținutul tezei.....	3
Cuvinte cheie.....	8
Introducere	8
Structura tezei	9
Constatări.....	12
Contribuția teoretică și practică	12
Limitele cercetării	13
Implicațiile practice pentru implementarea RS.....	14
Referințe	16

CONȚINUTUL TEZEI

Lista de Abrevieri	9
---------------------------------	---

Lista de Figuri

Figura 1. Crearea sferei RS.....	21
Figura 2. Piramida RS.....	24
Figura 3. Implementarea RS	57
Figura 4. Harta stakeholderilor.....	63
Figura 5. Logica inductivă într-un studiu calitativ	123
Figura 6. Implementarea “RS” - cum s-a efectuat.....	200
Figura 7. Implementarea RS - cum poate fi efectuată.....	202
Figura 8. Un model sugerat pentru implementarea RS.....	204

Lista de Tabele

Tabelul 1. Structura tezei	13
Tabelul 2. Matricea RS.....	23
Tabelul 3. Relațiile dintre întrebările și metodele de cercetare.....	139
Tabelul 4. Comparația dintre răspunsurile directorilor și ale managerilor.....	158
Tabelul 5. Comparația dintre răspunsurile directorilor externi și ale directorilor-angajați	159
Tabelul 6. Comparația dintre răspunsurile directorilor-angajați și ale managerilor.	160
Tabelul 7. Comparația dintre răspunsurile directorilor externi și ale managerilor...	161

Capitolul 1 - Introducere	11
----------------------------------------	----

Capitolul 2 - Responsabilitatea Socială: literatura de specialitate	17
----------------------------------------------------------------------------------	----

Schiță	17
--------------	----

2.1 Caracteristicile RS - statutul actual	17
-------------------------------------------------	----

2.2 RS or RSC	25
2.3 Perspectiva istorică.....	28
2.3.1 Epoca filantropiei	29
2.3.2 Anii 1930s	30
2.3.3 Anii 1950s	32
2.3.4 Anii 1970s	35
2.3.5 Secolul XXI	37
2.4 RS și globalizarea.....	41
2.4.1 Provocările aduse RS de fenomenul globalizării.....	43
2.5 RS și afacerile	49
2.5.1 RS și rolul afacerilor	49
2.5.2 RS și strategia	52
2.5.3 Cazul afacerii RS.....	54
2.6 RS și procesul decizional	58
2.7 RS și teoria stakeholderilor.....	61
2.8 RS și licența de a opera	65
2.9 Concluzii	68
Capitolul 3 - Participarea angajaților: literatura de specialitate.....	72
Schiță	72
3.1 Introducere.....	72
3.2 Caracteristicile forței de muncă.....	74
3.2.1 Organizațiile și societatea	74
3.2.2 Angajații ca stakeholderi	76
3.2.3 Angajații ca angajatori.....	78
3.2.4 Angajații și diversitatea	81

3.3 Modalități de participare.....	86
3.3.1 Introducere	86
3.3.2 Conceptul de participare	87
3.3.3 Nevoia de alternative	95
3.3.4 Cercurile calității	97
3.3.5 Sindicatele și negocierile colective.....	99
3.3.6 Consiliul European al Muncii (CEM)	103
3.3.7 Participarea în consiliul de conducere.....	108
3.4 Concluzii	115
Capitolul 4 - Metodologia și procesul cercetării	119
4.1 Introducere	119
4.2 Paradigma cercetării și relevanța sa pentru acest studiu.....	120
4.3 Designul cercetării	124
4.3.1 Metoda studiului de caz.....	124
4.3.2 Selecția cazurilor.....	130
4.3.3 Descrierea cazurilor.....	132
4.3.4 Obținerea accesului.....	134
4.3.5 Instrumentele cercetării.....	135
4.4 Rigoarea cercetării.....	141
4.4.1 Gradul de încredere.....	141
4.4.2 Fiabilitatea și valabilitatea.....	143
4.5 Rolul cercetătorului.....	147
4.6 Metode de analiză	148
4.7 Considerații etice.....	151
4.8 Concluzii	154

Capitolul 5 - Constatări	155
5.1 Introducere.....	155
5.1.1 Structura managementului de la vârf	156
5.2 Constatări desprinse din chestionare (cantitative)	157
5.2.1 Constatări cantitative legate de RS	162
5.2.2 Constatări cantitative legate de rolul consiliului de conducere.....	162
5.2.3 Constatări cantitative legate de PCC (participarea în consiliul de conducere).....	163
5.3 Constatări desprinse din chestionare (calitative)	164
5.3.1 Constatări referitoare la RS	164
5.3.1.1 Comentarii despre RS/raportarea RS.....	164
5.3.1.2 Observații deduse din comentariile despre RS/ raportarea RS	165
5.3.1.3 Indicatori ai RS sugerați de respondenți.....	165
5.3.1.4 Observații deduse din indicatorii RS sugerați de respondenți	166
5.3.2 Constatări referitoare la rolul consiliului de conducere:	167
5.3.2.1 Comentarii despre rolul consiliului de conducere:	167
5.3.2.2 Observații deduse din comentariile despre rolul consiliului de conducere	168
5.3.3 Constatări referitoare la importanța PCC.....	168
5.3.3.1 Comentarii despre importanța PCC.....	168
5.3.3.2 Observații deduse din comentariile despre importanța PCC	169
5.3.4 Egalitatea directorilor.....	170
5.3.4.1 Comentarii despre drepturile egale ale directorilor.....	170

5.3.4.2	Observații deduse din drepturile egale ale directorilor.....	170
5.4	Constatări desprinse din interviuri	171
5.4.1	Cine este un angajat?	171
5.4.2	Ce este RS?	171
5.4.3	Directorii-angajați.....	172
5.4.4	Aspecte și probleme suplimentare.....	174
5.5	Constatări desprinse din protocoale.....	175
5.5.1	Teme legate de mediu	176
5.5.1.1	Observații deduse din temele legate de mediu.....	177
5.5.2	Temele sociale.....	177
5.5.2.1	Observații deduse din temele sociale:	179
5.5.3	Temele economice.....	180
5.5.3.1	Observații deduse din temele economice.....	182
5.6	Constatări desprinse din jurnalul cercetătorului.....	182
5.6.1	Înțelegerea RS	183
5.6.2	Rolul consiliului de conducere.....	184
5.6.3	PCC	185
5.7	Concluzii	185
5.7.1	Înțelegerea RS.....	186
5.7.2	Rolul consiliului de conducere.....	187
5.7.3	PCC	187
5.7.4	Rezumat	189
	Capitolul 6 - Discuții și concluzii	191
6.1	Introducere.....	191
6.2	Contribuția personală la cercetare.....	194
6.3	Contribuția teoretică.....	196

6.4 Implicațiile manageriale ale cercetării	199
6.5 Implicațiile practice pentru implementarea RS.....	203
6.6 Implicațiile pentru cercetarea viitoare.....	204
Referințe	206
Anexa A - Traducerea chestionarului	230

Cuvinte cheie

Responsabilitatea socială, RS, Responsabilitatea Socială Corporativă, RSC, sustenabilitate, participarea angajaților în consiliul de conducere (PCC)

Introducere

Cum pot participa angajații la procesul de implementare a RS în cadrul organizațiilor lor? Aceasta este o întrebare care se pune extrem de rar. Motivul este simplu: nu sunt foarte numeroase organizațiile care implementează RS, iar cele care o fac - nu se preocupă de rolul jucat de angajați în acest sens.

Responsabilitatea socială (RS) este un subiect foarte familiar, deși cu doar câțiva ani în urmă, interesați erau foarte puțini. Realitatea scandalurilor economice și a crizelor etice i-a făcut pe mulți să realizeze că există un viciu fundamental în modul în care sunt conduse organizațiile. Întrucât implicațiile globalizării ating aproape întreaga lume, o criză într-un singur loc poate afecta multe alte părți, care nu o pot anticipa.

Într-o astfel de realitate, devine tot mai clar faptul că managementul nu se poate limita doar la rezultatele financiare, și că trebuie introduși alți indicatori în ecuație. Astfel, abordarea RS a intrat în centrul unei atenții considerabile, unii cercetători stabilind chiar că aceasta reprezintă un “mega-trend”, la fel ca inventarea motorului cu combustie, a internetului, revoluției IT și a calității, care au reușit să schimbe lumea.

Această teză propune un model de consiliu de conducere care este responsabil pentru implementarea abordării și practicilor RS în organizație, implicând angajații în proces ca directori egali cu drepturi egale cu cele ale directorilor independenți (sau “externi”). Această teză este prima care a introdus legătura între participarea angajaților în consiliul de conducere (PCC) și implementarea RS.

Deși la modă și atractivă, RS rămâne oarecum inaccesibilă majorității cercetătorilor și practicienilor. Ea a primit multe nume și definiții, toți dorind să sublinieze acele probleme care îi preocupă mai îndeaproape. În 1999 Carroll a discutat peste 25 de moduri diferite în care RS este definită în literatura de specialitate. În 2006, Donaldson a identificat 37 de definiții ale RS (în Carroll & Shabana, 2010). Un alt set de 37 de definiții a fost analizat de către Dahlsrud (2008), care conchide că această confuzie legată de RS provine din abundența de definiții pătinoare.

În ciuda acestei lipse de consens, RS a devenit o problemă centrală în lucrările mai multor organizații internaționale și ONG-uri, cum ar fi ISO, ONU, OECD, GRI, Banca Mondială și multe altele. Ele au fost toate în căutarea unor instrumente care să permită organizațiilor să își îmbunătățească modul în care fac afaceri. Astfel, există o multitudine de norme, standarde, indicatori, pacte, acorduri, regulamente, legislații și alte instrumente, toate menite să ajute organizațiile să implementeze RS.

În această teză, RS este definită după cum urmează: o doctrină sau o abordare sistematică a managementului care integrează considerații referitoare la mediu, economie și societate în procesul decizional și de management.

Structura tezei

Tabelul 1. Structura tezei

Partea Introducere	1:	<u>Capitolul 1:</u> Cadrul conceptual	
Partea Literatura specialitate	2: de	<u>Capitolul 2:</u> Concepte de bază ale RS, evoluția istorică și statutul curent	<u>Capitolul 3:</u> Schimbarea statutului organizațiilor și angajaților; modalități de participare a angajaților; PCC
Partea Metodologia analiza	3: și	<u>Capitolul 4:</u> Considerații metodologice ale cercetării (studiul calitativ de caz)	<u>Capitolul 5:</u> Constatări care decurg din analiza datelor calitative și cantitative
Partea Discuții Concluzii	4: și	<u>Capitolul 6:</u> Contribuția personală și teoretică și implicațiile manageriale ale cercetării	

Teza cuprinde șase capitole, care acoperă aspectele teoretice, metodologice și practice ale temei.

Capitolul 1, “Introducere”, introduce cadrul conceptual al tezei și oferă fundalul pentru trecerea în revistă a literaturii de specialitate și direcția metodologică.

Capitolul 2, “Responsabilitatea socială: literatura de specialitate”, examinează literatura de specialitate în ceea ce privește literatura axată pe conceptul de Responsabilitate Socială (RS), dezvoltarea sa istorică și conceptuală și diferitele instrumente de semnificație și de management care s-au dezvoltat în jurul său de-a lungul anilor. Capitolul descrie cele trei domenii ale RS (al mediului, social și economic) și cele cinci principii de bază ale sale (transparența, responsabilitatea, implicarea stakeholderilor, depășirea obedienței și normele etice înalte). De asemenea, capitolul susține că problemele de mediu și cele economice atrag mai multă atenție practică și academică, în timp ce domeniul social este mai puțin explorat, și mai ales de aceea - investighează modalitățile posibile în care angajații participă la implementarea și gestionarea RS în cadrul organizațiilor lor.

Capitolul 3, “Participarea angajaților: literatura de specialitate”, discută conceptul de participare a angajaților și descrie unele moduri în care aceasta are loc - de exemplu, sindicalizare și negocieri colective, cercuri ale calității, consiliile de muncă și așa mai departe. Capitolul se încheie cu modelul de participare a angajaților la consiliile de conducere și sugerează necesitatea explorării modului în care o astfel de participare poate fi relaționată cu implementarea RS.

Capitolul 4, “Metodologia și procesul cercetării”, descrie considerațiile metodologice în proiectarea cercetării prin abordarea calitativ-interpretivă, care permite investigarea percepțiilor, atitudinilor, normelor și valorilor respondenților, și le analizează comportamentul. Metoda studiului de caz a fost evaluată ca fiind cea mai adecvată atunci când întrebările “cum” sau “de ce” sunt puse, atunci când cercetătorul are un control redus sau inexistent asupra evenimentelor și atunci când accentul se pune pe un fenomen contemporan, într-un context de viață reală. Cazul selectat pentru această cercetare este al unei Companii Guvernamentale Israeliene, în care doi reprezentanți ai angajaților sunt directori în consiliul societății și societatea declară că implementează RS în cadrul comportamentului și managementului său.

Tabelul 2 rezumă întrebările de cercetare, precum și sursele de date, instrumentele de cercetare și metodele de analiză. Problemele de încredere, fiabilitate și validitate au fost abordate într-un mod corespunzător, luându-se în calcul și considerentele etice și acordându-se atenție rolului cercetătorului.

Analiza s-a bazat în principal pe informații calitative, deși unele date cantitative au fost culese prin utilizarea întrebărilor din scala Likert, în scopul de a explora intensitatea

răspunsurilor oferite de către respondenți și diferențele potențiale între grupurile de respondenți.

Tabelul 2. Relațiile dintre întrebările și metodele de cercetare

Întrebarea de cercetare	Metodele și sursele de date	Justificarea
<p><u>Întrebarea de cercetare generală:</u></p> <p>Cum influențează PCC implementarea RS în cadrul organizațiilor?</p> <p><u>Întrebările de cercetare specifice:</u></p> <p>1. Ce știu respondenții despre RS?</p> <p>2. Cum percep respondenții rolurile consiliului de conducere?</p> <p>3. Cum văd ei contribuția PCC la organizație în general și la implementarea RS în mod particular?</p>	<p><u>Interviuri + chestionare cu respondenții:</u></p> <p>directori care sunt reprezentanții angajaților alți directori</p> <p>directori de la vârf</p> <p><u>Interviuri cu:</u></p> <p>experți asupra companiilor guvernamentale israeliene și asupra conducerii consiliului</p> <p>-----</p> <p><u>Întrebările din scala Likert:</u></p> <p>explorează ceea ce știu respondenții despre RS ceea ce cred ei despre rolurile consiliului de conducere ceea ce cred ei despre PCC</p> <p>-----</p> <p><u>Analiza documentelor:</u></p> <p>comentarii și itemi deschiși în chestionare protocoalele consiliului de conducere jurnalul de cercetare</p>	<p>interviurile cu respondenții din organizație vor reliefa relațiile lor, sentimentele și experiențele raportate, atât despre modalitatea în care operează consiliul de conducere cât și despre modul în care sunt prezentate, abordate și implementate aspectele RS</p> <p>interviurile cu experții externi vor furniza informații de bază despre modalitatea în care se iau deciziile în consiliile de conducere israeliene, în general, și în companiile guvernamentale, în special. Aceste informații vor permite o construcție mai bună a cercetării în cadrul Companiei Guvernului</p> <p>-----</p> <p>Analiza documentară privind comentariile respondenților și răspunsurile la chestionare, precum și o analiză a protocoalelor și a altor surse surse pot dezvălui ceea ce știu respondenții despre RS și cum influențează PCC problema RS în consiliul de conducere și în managementul general al organizației</p>
	<p>Surse multiple de date și metode de analiză</p>	<p>Utilizarea triangulării asigură validitatea și fiabilitatea cercetării</p>

Constatări

Capitolul 5, “Constatări și discuții”, prezintă rezultatele cercetării și arată complexitatea înțelegerii temelor cheie generale care stau la baza sa. Constatările sunt prezentate în raport cu sursa din care au fost culese. În primul rând, sunt prezentate constatările cantitative care decurg din chestionare, apoi constatările calitative care decurg din chestionare. Urmează constatările care decurg din interviuri, apoi cele care decurg din protocoalele ședințelor consiliului de conducere. La final vin constatările din jurnalul cercetătorului și sunt prezentate constatările în raport cu întrebările de cercetare.

S-a constatat că respondenții au o cunoaștere și înțelegere foarte limitate despre esența RS. În cel mai bun caz, ei *știu* că “verdele” este important și își declară angajamentul față de problemele de mediu.

Constatările au arătat, de asemenea, că directorii și managerii nu înțeleg pe deplin rolul consiliului de conducere și nu au o viziune similară privind contribuția și influența potențială a consiliului. În plus, s-a constatat că directorii nu formează un grup omogen, ci mai degrabă două grupuri distincte - cel al directorilor externi, spre deosebire de directorii-angajați, care lucrează în această societate și sunt aleși de colegii lor drept reprezentanți ai lor în consiliul de conducere.

Au fost identificate diferențe și în ceea ce privește atitudinile față de participarea angajaților în consiliul de conducere. Directorii externi nu o sprijină, dar cu toate acestea, majoritatea respondenților consideră că directorii-angajați pot juca un rol esențial în promovarea problemelor RS în cadrul consiliului de conducere și în companie.

Capitolul 6, “Discuții și concluzii”, analizează contribuția cercetătorului la cercetare, contribuția teoretică a cercetării, implicațiile sale manageriale, precum și implicațiile practice pentru implementarea RS care decurg din cercetare.

Contribuția teoretică și practică

Principalele contribuții teoretice și practice ale cercetării sunt rezumate după cum urmează:

Contribuția la cunoașterea situației cunoașterii în privința RS:

- A adăugat informație structurată și a arătat că managerii și directorii nu dispun de cunoștințe sistematice referitoare la cele trei domenii RS (al mediului, social și economic).
- A adăugat cunoștințe despre RS într-o companie guvernamentală israeliană - un tip de companie care este rareori explorat în cercetarea academică.

*Contribuția acestei cercetări la cunoașterea funcțiilor **consiliului de conducere** și a **PCC**:*

- A relevat lipsa de cunoștințe despre rolurile formale ale consiliului de conducere și diferențele de înțelegere în ceea ce privește contribuțiile potențiale ale consiliului de conducere.
- A relevat diferențele dintre directori și manageri în ceea ce privește modul de evaluare a rolurilor și a conduitei consiliului de conducere.
- A relevat diferențele dintre directori și manageri în ceea ce privește modul în aceștia văd participarea angajaților la nivelul consiliului de conducere în special.
- A relevat existența a două grupuri distincte de directori - directori externi versus directori-angajați - cu opinii distincte despre majoritatea aspectelor analizate în această cercetare.

*Contribuția acestei cercetări în ceea ce privește **PCC** și **RS**:*

- Reliefarea unor diferențe semnificative între directori și manageri în legătură cu problemele de implementare a RS.
- Reliefarea unor diferențe semnificative între sub-grupurile de directori (“directori externi” versus “directori-angajați”) în legătură cu problemele de implementare a RS.

Limitele cercetării

- Fiecare cercetare se confruntă cu limitările sale, iar cercetarea calitativă cu atât mai mult, întrucât ea ar putea fi considerată mai puțin obiectivă decât o cercetare pozitivistă cantitativă. Cu toate acestea, această metodologie s-a dovedit a fi cea mai potrivită pentru o cercetare axată pe probleme sociale complexe, care încearcă să furnizeze informații ce vor servi dezvoltării unui model teoretic.
- Lucrul cu un studiu de caz unic limitează informațiile, dar în același timp, furnizează datele și informațiile care susțin modelul teoretic al PCC ca mijloc implementare a RS și care sugerează posibile direcții pentru continuarea cercetărilor.
- O altă limitare decurge din faptul că aici cazul a fost cel al unei companii guvernamentale și nu al unei societăți private sau tranzacționate public. Cu toate acestea, companiile guvernamentale sunt, de fapt, cele mai adecvate pentru a evalua noile metode de

management, cum ar fi RS, iar informația din această cercetare poate fi utilă companiei înseși și autorităților competente.

- Lipsa unei metode convenite de măsurare a RS ar putea încuraja criticii să pretindă că alte măsurători ale RS ar fi fost mai potrivite în această cercetare decât cele care au fost examinate.
- O cercetare mai aprofundată poate atenua aceste limitări și oferi mai multe informații pentru a susține și consolida modelul teoretic al PCC a angajaților ca mijloc de implementare a RS.

Implicațiile practice pentru implementarea RS

Figura 1 (pagina 15) prezintă un model sugerat de implementare a RS, evidențiind câteva dintre principalele etape ale acestuia și descriindu-le esența în termeni generali. Ar trebui remarcat faptul că acesta este un model general și nu ar trebui să fie privit ca un ghid practic și operațional. Cu toate acestea, el face referire la subiectele de bază, principiile fundamentale și bunele practici ale RS, pentru începerea implementării sale în cadrul organizației.

Deoarece acesta este un model preliminar sugerat, el se referă la rolul consiliului de conducere în implementarea RS, dar nu elaborează pe marginea PCC a angajaților ca reprezentând o problemă centrală. Acest aspect ar trebui să fie dezvoltat în viitor.

Figura 1. Modelul sugerat de implementare a RS

Orientări generale:

- *Implementarea combinată:* de sus în jos și de jos în sus
- *Luarea în calcul a domeniilor RS:*
Mediu:
 - prevenirea poluării (apă, aer, sol, zgomot)
 - protejarea resurselor (reciclare, economisirea resurselor)Economic
 - Guvernanța corporativă
 - Programul etic
 - Managementul riscului și crearea de valoare
 - dezvoltarea socio-economică regională
 - lanțul de aprovizionareSocial:
 - *angajarea stakeholderilor*, inclusiv cartografierea și prioritizarea
 - Focalizare pe: angajați, alți lucrători, clienți, comunități locale, publicul larg, autoritățile de reglementare
 - Adoptarea celor 5 principii de bază (transparență, responsabilitate, angajamentul stakeholderilor, depășirea obedienței, normele etice înalte)

Activități

- *Stabilirea structurii RS:*
 - comitetul RS în consiliul de conducere
 - manager RS la vârf
 - comitetul de management la nivel mediu al RS / forum RS
 - stabilirea de reuniuni periodice și canale de raportare
 - Stabilirea unor reuniuni de îndrumare pentru a îmbunătăți comunicarea și schimbul de cunoștințe
- *schimbarea culturii - formare, comunicare:*
 - Cursuri dedicate RS și ateliere de lucru pentru toți directorii
 - Cursuri dedicate RS pentru managementul de la nivel de vârf și mijlociu
 - Cursuri și ateliere de lucru despre RS pentru întreaga forță de muncă
 - Comunicarea provocărilor ridicate de RS, activitățile și realizările obținute în domeniul RS întregii forțe de muncă
 - *Cartografierea - identificarea lacunelor:*
 - Utilizarea instrumentelor de cartografiere (de ex. GRI, DJSI)
 - *Pregătirea și implementarea planului de lucru:*
 - Analiza lacunelor
 - Prioritizarea problemelor și stabilirea obiectivelor pentru următorii 5 ani
 - Elaborarea unor proceduri de îmbunătățire și a unor instrumente de monitorizare
 - PDCA - mecanism de îmbunătățire continuă
 -

Referințe

1. Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). (2009). *Employee Communications and Consultation Advisory Booklet*. London: Acas National. Retrieved March 24, 2011, from Government's Business Link website: <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1074425058&type=RESOURCES>
2. Acharya, V.V., Myers, S.C., Rajan, R.G., (2011). The Internal Governance of Firms. *The Journal of Finance*, 66(3). 689-720.
3. Adams, R.B. & Ferreira, D.B., (2007). A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, 62, 217–250.
4. Adams, R.B. & Ferreira, D.B., (2008). Do Directors Perform for Pay? *Journal of Accounting and Economics* 46, 154–171.
5. Adams, R.B. & Ferreira, D.B. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.
6. Aguilera, R.V. & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
7. Andrews, R., Boyne G.A., Law, J. & Walker, R.M. (2009). Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. *Public Management Review* 11(1), 1-22.
8. Arena, C. (2007). *The High-Purpose Company*. New York: Collins Business.
9. Armitage, A. (2007). Mutual Research Designs: Redefining Mixed Methods Research Design. In D. Remenyi (ed.). *ECRM 2007, 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*. Reading: Academic Conference Limited. 21-28.
10. Asgarkhani, M. (2006). Current Trends in Strategic Management of ICTs. In *2006 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 2, 460-463.
11. Ashwin, M. & Hirst, (2007). A, So what do I do now? Handling Qualitative Data. In D. Remenyi (ed.). *ECRM 2007, 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*. Reading: Academic Conference Limited. 37-50.
12. Berle, A. A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust. *Harvard Law Review*, 44. 1049-1074.
13. Bettinelli, C. & Chugh, L. (2009). Board of Directors in Europe: A Comparative Law Analysis. *International Review of Business Research Papers* 5(2), 62-75.
14. Beukema, L. & Carrillo, J. (2004). Handling Global Developments, Shaping Local Practices: the Interference of the Global and the Local in Work Restructuring. In L. Beukeman, & J. Carrillo (eds.), *Globalism/Localism at Work* (pp. 3-20). Amsterdam: Elsevier.

15. Bezemer, P.J., Peij, S.C., Maassen, G.F. & van Halder, H. (2012). The Changing Role of the Supervisory Board Chairman: the Case of the Netherlands (1997–2007). *Journal of Management and Governance*, (16)1, 37-55.
16. Biagi, M. & Tiraboschi, M., (2010). Forms of Employee Representational Participation. In R. Blanpain (ed.), *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies* (pp. 433-481). The Hague: Kluwer Law International.
17. Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge: Polity Press
18. Boatright, J.R. (2002). Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm. *Journal of Banking & Finance* 26, 1837-1852.
19. Bodie, M.T. (2011). Employees and the Boundaries of the Corporation. *Research Handbook on the Economics of Corporate Law*, Edward Elgar (Report No. 2011-03). Saint Louis: Saint Louis University Legal Studies.
20. Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
21. Boxall, P. & Gilbert, J. (2007). The Management of Managers: a Review and Conceptual Framework. *International Journal of Management Reviews* 9(2), 1-21.
22. Bratton, W.W. & Wachter, W.L. (2008). Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and 'The Modern Corporation'. *Journal of Corporation Law*, 34, 99-152.
23. Braverman, H. (1978). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
24. Brennan, M. (1991). Mismanagement and Quality Circles: How Middle Managers Influence Direct Participation. *Employee Relations*, (13)5, 22-32.
25. Broome, L.L., Conley J.M. & Kimberly D. Krawiec, K.D. (2011). Dangerous Categories: Narratives of Corporate Board Diversity, *North Carolina Law Review* (89), 760-808.
26. Bryman, A. (2004) *Social Research Methods*. (2nd ed) Oxford: Oxford University Press.
27. Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
28. Bryson, A. & Millward, N. (1997). *Employee Involvement in Small Firms*. London: Policy Studies Institute.
29. Budd, J.W., Gollan, P.J. & Wilkinson, A. (2010). New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.
30. Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann Educational Books.
31. Carley, M., Baradel, A. & Welz, C. (2005). *Works Councils: Workplace Representation and Participation Structures*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2004/143/en/1/ef04143en.pdf>
32. Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4). 497-505.
33. Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel (Eds.). *The*

Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (83-112). New York: Oxford University Press.

34. Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. (7th ed.). Mason: South-Western Cengage Library.
35. Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1). 85-105.
36. Carter, D.A., D'Souza, F.P., Simkins, B.J. & Simpson, W. G. (2007). The Diversity of Corporate Board Committees and Financial Performance. *Financial Management Association Meeting Proceedings*. Retrieved 3 July 2012 from <http://ssrn.com/abstract=1106698>
37. Castello, I. & Lozano, J.M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29.
38. Charlton, B.G. & Andras, P. (2003). What is management and what do managers do? A systems theory account. *Philosophy of Management*, 3. 1-15.
39. Chua, A. (2003). *World on Fire: How exporting free market democracy breeds ethnic hatred and global instability*. New York: Doubleday.
40. Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
41. Cohen, D. (2006). *Globalization and its Enemies*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
42. Coles, J.L., Daniel, N.D., Naveen, L., (2008). Boards: Does One Size Fit All? *Journal of Financial Economics* 87, 329-356.
43. Collis, J. and Hussey, R. (2003) *Business Research*: Basingstoke: Palgrave.
44. Collis, J. & Hussey, R. (2009). *Business Research*. New York: Palgrave Macmillan.
45. "Corporate Social Responsibility: Lots of it About". *The Economist*, December 12, 2002. Retrieved February 21, 2011, from <http://www.economist.com/node/1491618>.
46. Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review* 13(1), 8-22.
47. Cooke, W. (1994). Employee Participation Programs, Group Based Incentives and Company Performance: A Union-Non Union Comparison. *Industrial and Labour Relations Review*, 47(4), 594-609.
48. Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Barrett-Koehler.
49. Crane, A., and D. Matten. (2004). Business ethics, a European perspective: *Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford University Press.
50. Craver, C.B. (1997). Mandatory Worker Participation is Required in a Declining Union Environment to Provide Employees with Meaningful Industrial Democracy. *The George Washington Law Review* 135, 142-143.

51. Cressey, P. & Williams, R. (1990). *Participation in Change: New Technology and the Role of Employee Involvement*. Dublin: European Foundation for Improvements in Living and Working Conditions.
52. Creswell J.W. (2009) *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
53. Cully, M. Woodland, S. O'Reilly, A. & Dix, G. (1999). *Britain at Work*. London: Routledge.
54. Cunningham, N., Kagan, R.A. & Thornton, D. (2003). *Shades of Green: Business, Regulation, and Environment*. Stanford: Stanford University Press.
55. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 1-13.
56. David, F.R. (1997). *Strategic Management* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
57. David, P., O'Brien, J.P., Yoshikawa, T. & Delios, A. (2010). Do Shareholders of Stakeholders appropriate the Rents from Corporate Diversification? the Influence of Ownership Structure. *Academy of Management Journal* 53(3), 636-654.
58. Davidov, G. (2001). נציגות העובדים במועצות המנהלים - מודל מוצע [Workers on Boards of Directors: A Suggested Model]. In Barak, A., Adler, S., Ben-Israel, R., Eliasuf, I., & Feinberg, N. (Eds.), *ספר מנחם גולדברג* [*Liber Amicorum Menahem Goldberg*] (pp. 251-285). Tel Aviv: Sadan Publishing.
59. Davidov, G. (2004). Collective Bargaining Laws: Purpose and Scope. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 20, 81-106.
60. Davidov, G. (2005). Who is a Worker? *Industrial Law Journal* 34(10), 57-71.
61. Davidov, G. (2008). הפררוגטיבה של המעביד ודיני החוזים [The Managerial Prerogative and Contract Law]. *משפטים* [*Mishpatim*] (38), 415-442.
62. de Andres, P. & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance* (32), 2570–2580.
63. de Waal, A.A. & Orcotoma Escalante, G. (2011). Does the Application of Corporate Social Responsibility Support a High Performance Organisation in Achieving Better Results? The Case of Mining Multinationals in Peru. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 3(1), 33-49.
64. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1998). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage Publications.
65. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2011a). Preface. In N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed. pp. IX-XVI). Los Angeles: Sage Publications, Inc.
66. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2011b). Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed., pp. 1-21). Los Angeles: Sage Publications, Inc.

67. Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (2009). Emerging Work Systems: From Intensive to Sustainable. In P. Docherty, J. Forslin & A.B. Shani (Eds.) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. (268-290). London: Routledge.
68. Dodd E.M. (1932). For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
69. Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1). 65-91.
70. Doron, G. (1986). *להחליט ולבצע: פרקים במדיניות ציבורית* [Decide and Perform: Chapters in Public Policy]. Tel Aviv: Kivunim Publishing.
71. Drucker, P.F. (2007a). *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
72. Drucker, P.F. (2007b). *The Essential Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
73. Drucker, P.F. (2008). *Concept of the Corporation*. New Jersey: Transaction Publishers.
74. DuBrin, A.J. (2008). *Essentials of Management* (8th ed.). Mason: South Western
75. Dunlap, A.J. & Andelman, B. (1997). *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great*. New York: Fireside.
76. Dupre, S., Knight, A. & Oelschlaegel, J. (2007) *Critical Friends. The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance*. London, Paris: AccountAbility and Utopies.
77. Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2011). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance* (Working paper No. 12-035). Boston: Harvard Business School.
78. Ernst&Young & GreenBiz Group. (2012). Six Growing Trends in Corporate Sustainability. Retrieved August 20, 2012, from the official site [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing/\\$FILE/SixTrends.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing/$FILE/SixTrends.pdf)
79. Estlund, C. (2007). Something Old, Something New: Governing the Workplace by Contract Again. *Comparative Labor Law Journal & Policy Journal*, (28). 351-376.
80. Estlund, C. (2010). *A Return to Governance in the Law of the Workplace (and the Question of Worker Participation)*. New York University Public Law and Legal Theory Working Papers. Paper 204. Retrieved April 2, 2011, from http://lsr.nellco.org/nyu_plltwp/204
81. Fernández, B. & Souto, F. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 2(1), 36-50.
82. Ferreira, D. (2010). Board Diversity. In H.K. Baker & R. Anderson (Eds.), *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research and Practice* (pp. 225-242). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
83. Feuchte, B. (2008). CSR – Options for works councils and employee representatives on supervisory boards. *European Review of Labour and Research*, 14 (155-157).
84. Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. in N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc. 301-316.
85. Foley J.R. & Polanyi, M. (2006). Workplace Democracy: Why Bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 173-191.
86. Forsyth, A., Korman, S. & Marshall, S. (2006, September). *Joint Consultative Committees in Australia: An Empirical Update*. (Paper presented to the 3rd ALLA National

- Conference. Brisbane: Australian Labour Law Association. Retrieved April 2, 2011, from http://cclsr.law.unimelb.edu.au/files/JCCs_paper.pdf.
87. Frank, T. (2000). *One Market Under God: Extreme Capitalism, Market Populism and the End of Economic Democracy*. New York: Doubleday
 88. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
 89. Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
 90. Freeman, R.B., & Lazear, E.P., (1995). An Economic Analysis of Works Councils. In J. Roger, & W. Streeck, (Eds.), *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations* (pp. 27-52). Chicago: University of Chicago Press.
 91. Freeman, R.E., and R.A. Phillips. 2002. Stakeholder theory: A libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly* 12(3), 331–49.
 92. Freeman, R.E. & Rogers, J. (1999). *What Workers Want*. New York: Russell Sage Foundation.
 93. Freeman, R. B., and J. Rogers. (2006). *What Workers Want*, 2nd ed. Ithaca, NY: Cornell University Press.
 94. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. UK: Cambridge University Press.
 95. Friedman M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times*. Retrieved February 22, 2011, from <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
 96. Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
 97. Friedman, A.L. & Miles, S. (2001). Socially Responsible Investment and Corporate Social and Environmental Reporting in the UK: an Exploratory Study. *The British Accounting Review*, 33(4), 523-548.
 98. Galai, D. & Wiener, Z. (2008). Stakeholders and the Composition of the Voting Rights of the Board of Directors. *Journal of Corporate Finance* 14, 107-117.
 99. Gates, B. (2008). A New Approach to Capitalism in the 21st Century”. *World Economic Forum, Davos, Switzerland*, Jan. 24, 2008. Retrieved February 12, 2011 from <http://www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2008/01-24wefdavos.msp>
 100. Giannarakis, G. & Theotokas, I. (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 2-10.
 101. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
 102. Gillette, A.B., Noe, T.H., Rebello, M.J., (2008). Board Structures Around the World: An Experimental Investigation. *Review of Finance* 12, 93-140.
 103. Ginglinger, E., Megginson, W. & Waxin, T. (2011). Employee Ownership, Board Representation, and Corporate Financial Policies. *Journal of Corporate Finance* 17, 868-887.
 104. Gold, M. (2003). European Works Councils: Who Benefits? M. Gold (ed.), *New Frontiers of Democratic Participation at Work* (pp. 51-72). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

105. Gomez, R., Gunderson, M. & Meltz, N. (2002). Comparing Youth and Adult Desire for Unionization in Canada. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 521-542.
106. Gorard, S. (2006). *Using Everyday Numbers Effectively in Research*. London: Continuum International Publishing Group.
107. Green, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.
108. Greenwood, M. 2001. Community as a Stakeholder: Focusing on Corporate Social and Environmental Reporting. *Journal of Corporate Citizenship* 1(4), 31–45.
109. Greenwood, M. 2007. Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 74(4), 315–27.
110. Greenwood, M. & de Cieri, H. (2006). Stakeholder Theory and the Ethics of Human Resource Management. In A. Pinnington, R. Macklin and T. Campbell (Eds.), *Ethics in Human Resource Management and Employment Relations* (119–36). Oxford: Oxford University Press.
111. Greenwood, M. & Anderson, E. (2009). I used to be an Employee But Now I am a Stakeholder: Implications of Labeling Employees as Stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47(2), 58-72.
112. Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.
113. Groen, B., Wouters, M. & Wilderom, C. Why Do Employees Take More Initiatives to Improve Their Performance after Co-Developing Performance Measures? A Field Study (January 18, 2012). *Management Accounting Research*, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1987615>.
114. Grosshans, W. and Chelimsky, E. (1990). *Case Study Evaluations* (Transfer Paper 10.1.9). Washington D.C: United States General Accounting Office.
115. Guba, E.G. & Lincoln, Y. (1988). Do Inquiry Paradigms Imply Methodologies? In Fetterman, D.M. (Ed.) *Qualitative Approaches to Evaluation in Education* (pp. 89-115). New York: Praeger.
116. Haipeter, T. (2011). Works Councils as Actors in Collective Bargaining. Derogations
117. and the Development of Codetermination in the German Chemical and Metalworking Industries. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4), 679-695.
118. Härenstam, A., Marklund, S., Berntson, E., Bolin, M. & Ylander, J. (2006). *Understanding the Organisational Impact on Working Conditions and Health*. (report No. 2006:4). Stockholm: National Institute for Working life.
119. Heller, F. (2003). Participation and power: A critical assessment. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), 144-163.
120. Hermalin, B.E., & Weisbach, M.S. (2003). Boards of directors as an endogenously-determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review* (9), 7-26.
121. Hilb, M. (2012). *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools* (4th Ed.). Heidelberg: Springer.

122. Hill, A. (2011, February 21). Society and the Right Kind of Capitalism. Financial Times. Retrieved March 8, 2011, from <http://www.ft.com/cms/s/0/7fb25830-3de9-11e0-99ac-00144feabdc0.html?ftcamp=rss>
123. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (6th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
124. Hodson, R. (2002). Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies. *Economic and Industrial Democracy*, 23(4), 491-528.
125. Hopkins, M. (2003). The Business Case for CSR: Where Are We? *International Journal for Business Performance Management*, 5(2-3), 125-140.
126. Hopkins, M. (2004, May). *Corporate Social Responsibility: an Issues Paper*. Working Paper No. 27, Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization. Geneva: International Labour Office. Retrieved February 22, 2011, from http://www.ilo.org/legacy/english/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdg-wp-27.pdf
127. Hopkins, M. & Hopkins, I. (2005). Labour Standards and Corporate Social Responsibility: the Need for a Planetary Bargain. In R. Mullerat (Ed.), *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century* (pp. 141-158). The Hague: Kluwer Law International.
128. Horrigan, B. (2010). *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Debates, Models and Practices Across Government, Law and Business*. Cheltenham: Esward Elgar Publishing Limited.
129. Hung, H. (2011). Directors' Roles in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective. *Journal of Business Ethics* (103), 385-402.
130. ISO Advisory Group on Social Responsibility. (2004, April 30). *Working Report on Social Responsibility*. Unpublished internal document, ISO.
131. ISO/DIS/26000. *Guidance on Social Responsibility*. (2009). Retrieved May 11, 2010 from <http://www.iso.org/wgsr>.
132. Johnson, B.D., Dunlap, E, & Benoit E. (2010). Structured Qualitative Research: Organizing "Mountains of Words" for Data Analysis, both Qualitative and Quantitative. *Substance Use and Misuse*, 45(5), 648-670.
133. Kaler, J. 2002. Morality and Strategy in Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics* 39(1), 91-9.
134. Karp, H.B. (1998). A Look at Quality Circles. In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (eds.). *The Pfeiffer Library Volume 13* (2nd ed., pp 10-17). San Diego: Pfeiffer & Company.
135. Kester, G. & Pinaud, H. (1996). Democratic Participation: A Challenge for Democracy. In G. Kester, H. Pinaud (Eds.). *Trade Unions and Democratic Participation in Europe: A Scenario for the 21st Century* (pp. 1-9). Aldershot: Avebury Press.

136. Kester, G., Zammit, E. & Gold, M. (2003). Introduction: New Frontiers of Democratic Participation at Work. In M. Gold (ed.), *New Frontiers of Democratic Participation at Work* (pp. 1-28). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
137. Kim, S.H., (2011). The Diversity Double Standard. *North Carolina Law Review*, 89, 945-1,001.
138. Kim, J., MacDuffie, J.P. & Kil, F.K. (2010). Employee Voice and Organizational Performance: Team Versus Representative Influence. *Human Relations*, 63(3), 371-394.
139. Kira, M. & van Eijnatten, F.M. (2008). Socially Sustainable Work Organization: a Chaordic Systems Approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(5), 743-756.
140. Kluge, N. & Stollt, M. (2006). Worker Participation at Board Level in the New EU Member States: Overview and Brief Country Reports. In N. Kluge & M. Stollt (Eds.). *The European Company - Prospects for Worker Board Level Participation in the Enlarged EU* (67-100). Brussels: SDA & ETUI-REHS.
141. Köstler, R. (2006). What is a European Company (SE). In N. Kluge & M. Stollt (Eds.). *The European Company - Prospects for Worker Board Level Participation in the Enlarged EU* (15-30). Brussels: SDA & ETUI-REHS.
142. Kovacs, M. (2008). How do trade unions interact with the European Parliament? Brussels: ETUI_REHS Printshop.
143. Kurucz, E.C., Colbert, B.A. & Wheeler, D. (2009). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (83-112). New York: Oxford University Press.
144. Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (1987). Quality Circles: After the Honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15(4), 42-54.
145. Levine, D.I. (1995). *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*. Washington, D.C.: Brooking Institute.
146. Levy, D.L. & Kaplan, R. (2008). Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (432-451). New York: Oxford University Press Inc.
147. Lieblich, A., Tuval-Mashiach A. & Zilber, T. (1998) *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage
148. Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
149. Little, A. D. (2003) The Business Case for Corporate Responsibility. Retrieved February 21, 2011, from http://www.bitc.org.uk/resources/publications/cr_business_case.html
150. Losonez, A. (2005). Confronting a Leadership Vacuum. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. (233-247). Berlin: Springer.
151. Lubin, D.A., Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.

152. Mahmood, M. & Humphrey, J. (2012). Stakeholder Expectation of Corporate Social Responsibility Practices: A Study on Local and Multinational Corporations in Kazakhstan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 32-46.
153. Maltby, J. & Wilkinson, R. (1998). Stakeholding and Corporate Governance in the UK. *Politics* 18(3), 197–204.
154. Marber, P. (2005). Globalization and Its Contents. *World Policy Journal*, 21(4), 29-37.
155. Markey, R. (2005, July). Globalization and Participation: The Global Reach of European Works Councils. Paper presented at the 13th Annual Conference of International Employment Relations Association. Aalborg, Denmark: Aalborg Universitet. Retrieved February 1, 2011, from <http://invicta.socsci.auc.dk/leo/iera/program/RaymondMarkey%20Plenary%20Speeches.pdf>
156. Markey, R., Harris, C., Lind, J., Busck, O. & Knudsen, H. (2010). The Effect of Employee Participation on Work Environment in Food Processing Industry in Denmark and New Zealand. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(4), 622-34.
157. Markidas, C.C. (1999). In Search of Strategy. *Sloan Management Review*, Spring, 6-7.
158. Marshall, C. & Rossman, G.B. (2006). *Designing Qualitative Research*. (4th ed.). London: Sage Publications.
159. Martin, N.M. & Prince, D. (2009). Trading Ethics for Possessions. *Journal of Academic and Business Ethics*, 2, 1-14.
160. Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications Ltd.
161. McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
162. Melé, D. (2009). Corporate Social Responsibility Theories. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (47-82). New York: Oxford University Press.
163. Micken, K.S. (1995). A New Appraisal of the Belk Materialism Scale. *Advances in Consumer Research*, 22, 398-405.
164. Minguez-Vera, A. & Martin, A. (2010, October). *Gender Equality on Top Management Positions: an Empirical Study*. Paper presented at the meeting of GEBA - Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration. Iasi: Alexandru Ioan Cuza University. Retrieved February 2, 2011, from <http://www.feaa.uaic.ro/geba/abstracts/6-7-100.doc>
165. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press
166. Mintzberg, H., Waters, J., Pettigrew, A.M. & Butler, R. (1990). Studying Deciding: An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 1-16.
167. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
168. Mitchell, R.K., B.R. Agle, and D.J.Wood. 1997. Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853–86.

169. Mor Barak, M.E. (2011). Global Demographic Trends: Impact on Workforce Diversity. In M.E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
170. Mullerat, R. (2010). *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*. Amsterdam: Kluwer Law International.
171. Naor, M. (1984). פנחס ספיר: בחינת דרכו של מנהיג מהרמה המקומית לרמה הלאומית [Pinhas Sapir: From Local Leader to a National One]. Doctoral Dissertation, Tel Aviv University, Tel Aviv, Israel.
172. Neely, S.M. & Cronley, M.L. (2004). When Research Participants Don't Tell It Like It Is: Pinpointing the Effects of Social Desirability Bias Using Self vs. Indirect-Questioning. *Advances in Consumer Research* (31), 432-433.
173. Njoroge, J. (2009). *Effects of the Global Financial Crisis on Corporate Social Responsibility in Multinational Companies in Kenya*. Geneva: Covalence SA.
174. Obama, B. (2006). *The Audacity of Hope: Thoughts on Reclaiming the American Dream*. New York: Three Rivers Press
175. Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3). 403-441.
176. Owen, H. (2008). *Open Space Technology: a User's Guide* (3rd. ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
177. Palazzo, G. & Scherer, A.G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1). 71-88.
178. Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. Detroit: Labor Notes.
179. Patterson, M., West, M., Hawthorn, R. & Nickell, S. (1997). *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
180. Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
181. Phillips, R. Freeman, R.E. & Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4). 479-502.
182. Poole, M., Lansbury, R. & Wailes, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(3), 490-525.
183. Porter, M.E. (1996, November-December). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6), 61-78.
184. Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86, 78-93.
185. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80(12), 56-68.
186. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
187. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1/2), 62-77.

188. Porter, M.E. & Reinhardt, F.L. (2007). A Strategic Approach to Climate. *Harvard Business Review*, 85 (10), 22-26.
189. Post, F.R. (2003). A Response to “the Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique”. *American Journal of Business*, 18(1). 25-35.
190. Price, J. (1994). Lean Production at Suzuki and Toyota: A Historical Perspective. *Studies in Political Economy*, 45, 66-99.
191. Price, R.H., Friedland, D.S., & Vinokur, A.D. (1998). Job loss: Hard times and eroded identity. In J.H. Harvey (Ed.) *Perspectives on loss: A sourcebook* (pp. 303-316). Philadelphia: Taylor & Francis.
192. Quaddus, M.A. & Siddique, M.A.B. (eds.). (2011). *Handbook of Corporate Sustainability - Frameworks, Strategies and Tools*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
193. Raday, F. (2004). The Decline of Union Power - Structural Inevitability or Policy Choice? In Conaghan, J., Fischl, R. M. & Klare, K. (Eds), *Labour Law in an Era of Globalization - Transformative Practices & Possibilities* (353-378). Oxford: Oxford University Press.
194. Raheja, C.G., (2005). Determinants of Board Size and Composition: A Theory of Corporate Boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 40, 283-306.
195. Randøy, T., Thomsen, S. & Oxelheim, L. (2006). *A Nordic Perspective on Corporate Board Diversity*. Oslo: Nordic Innovation Centre.
196. Riche, M.F., & Mor Barak, M.E. (2011). Global Demographic Trends: Impact on Workforce Diversity. In M.E. Mor Barak, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (2nd ed.) (pp. 83-106). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
197. Ritzer, G, & Stillman, T. (2003). Assessing McDonaldization, Americanization and Globalization. In U. Beck, N. Sznaider & R. Winter (Eds). *Global America? The Cultural Consequences of Globalization* (pp. 30-49). Liverpool: Liverpool University Press.
198. Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage.
199. Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive* (11)3, 21-31.
200. Robson, C. (2011) *Real World Research*. (3rd edition). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
201. Rogers, P. & Blenko, M. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review* (January). 52-61.
202. Rossman, G. B., and S. F. Rallis. (2003). *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
203. Salazar, J. & Husted, B.W. (2009). Principals and Agents: Further Thoughts on the Friedmanite Critique of Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (137-155). New York: Oxford University Press.
204. Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp 413-432).New York: Oxford University Press.

205. Schreck, P. (2009). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Responsibility*. Heidelberg: Physica-Verlag.
206. Schwartz, M.S., & Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
207. Schwartz-Ziv, M. & Weisbach, M. S. (2012). *What Do Boards Really Do? Evidence from Minutes of Board Meetings*.(Charles A. Dice Working Paper 2011-19). Retrieved June 2, 2012 from
208. <http://ssrn.com/abstract=1940433> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1940433>
209. Shestack, J.J. (2005). Corporate Social Responsibility in a Changing Corporate World. In R. Mullerat (Ed.), *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century* (pp. 113-127). The Hague: Kluwer Law International.
210. Shkedi, A. (2010). מלים המנסות לגעת: מחקר איכותני - תיאוריה ויישום. [Words of Meaning: Qualitative Research - Theory and Practice]. Tel Aviv: Ramot - Tel Aviv University.
211. Shoop, M. (2005). Corporate Social Responsibility and the Environment - Our Common Future. In R. Mullerat (Ed.), *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century* (pp. 159-182). The Hague: Kluwer Law International.
212. Silverman, D. (1999). *Qualitative Research: A Practical Handbook*. Newbury Park, CA: Sage.
213. Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3rd. ed.). London: Sage Publications Ltd.
214. Sklair, L. & Miller, D, (2010). Capitalist Globalization, Corporate Social Responsibility and Social Policy. *Critical Social Policy*, 30(4), 1-24.
215. Social Research Association (2002). *SRA Ethical guidelines*. Retrieved 10 March 2012 from <http://www.the-sra.org.uk/Ethicals.htm>.
216. Society for Human Resource Management. (2011). Job Satisfaction and Engagement Research. Alexandria: SHRM. Retrieved February 26, 2012, from http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/11-0618%20Job_Satisfaction_FNL.pdf
217. Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
218. Stiglitz, J.E. (2003). *Globalization and its Discontents*. New York: W.W. Norton & Company
219. Stiglitz, J.E. (2006). Making Globalization Work. *Authors@Google: Speakers Series*. Retrieved April 3, 2011, from <http://video.google.com/videoplay?docid=204637612900091118#>
220. Stiglitz, J.E. (2007). *Making Globalization Work*. New York: W.W. Norton & Company Inc.
221. Stout, L.A. (2005). *New Thinking on "Shareholder Primacy"*. (Working Paper, University of California, Los Angeles, School of Law). Retrieved July 10, 2012, from <http://ssrn.com/abstract=1763944>

222. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
223. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
224. Summers, J. & Hyman, J. (2005). *Employee Participation and Company Performance: A Review of the Literature*. Joseph Rowntree Foundation: Work and Opportunity Series No. 33. Retrieved April 1, 2011, from <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/1859352995.pdf>
225. Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital* (2)4. 344-358.
226. Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
227. Tata. (2004, March 16). *Tata Steel Benchmark in Corporate Social Responsibility*. Retrieved February 22, 2011, from <http://www.tata.com/company/releases/inside.aspx?artid=AMzaeJoYELI=> .
228. Tengblad, S. & Ohlsson C. (2010). The Framing of Corporate Social Responsibility and the Globalization of National Business Systems: A Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics* 93(4), 653-669.
229. Thomas, G. (2011). A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511-521.
230. Thomas, K. M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont: Thomson Wadsworth.
231. Thornley, J. (1981). *Workers Co-operations: Jobs and Dreams*. London: Heinemann.
232. Tilly, C. (1998). [Review of the book *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*]. *Electronic Journal of Radical Organizational Theory*, 4(1). Retrieved June 15, 2012, from http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/Tilly.pdf.
233. Ullman, D.J. (2006). *Making Robust Decisions*. Bloomington: Trafford Publishing.
234. van den Berg, A., van Witteloostuijn, A., Boone, C. & Van der Brempt, O. (2011). *The Impact of Representative Employee Participation on Organisational Performance*. Antwerp: University of Antwerp
235. van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business ethics*, 44, 95-105.
236. van Wensen, W., Broer, W. Klein, J. & Knopf, J. (2011). The State of Play in Sustainability Reporting in the European Union. Brussels: European Commission for Employment, Social Affairs and Inclusion
237. Vaughn-Whitehead, D. (2003). Worker Participation in Central and Eastern Europe: Union Strategies. In M. Gold (Ed.), *New Frontiers of Democratic Participation at Work* (pp. 273-294). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
238. Vitols, S. (2009). *European Works Councils: an Assessment of their Social Welfare Impact*. (Working Paper 2009.04). Brussels: European Trade Union Institute.

239. Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington: Brookings Institution Press.
240. Waldman, D., Kenett, R.S., & Zilberg, T. (2007). Corporate Social Responsibility: What it really is, Why it's so important, and How it should be managed, *Status Magazine* (Originally in Hebrew), vol. 193 46-58. English translation only available on the internet: <http://www.jims-israel.org/PDF/CSR.pdf>
241. Webb, K. (2004). Working Report on Social Responsibility. *ISO Advisory Group on Social Responsibility*. Retrieved February 4, 2011 from http://inni.pacinst.org/inni/corporate_social_responsibility/WorkingReportonSR.pdf
242. Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
243. Weiss, A.R. (1995). Cracks in the Foundation of Stakeholder Theory. *Electronic Journal of Radical Organizational Theory*, 1(1). Retrieved June 15, 2012, from http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1_1/weiss.pdf
244. Weiss, M. (2011). Re-Inventing Labour Law? In G. Davidov & B. Langille, B. (Eds.), *The Idea of Labour Law* (pp. 43-56). New York: Oxford University Press.
245. Werhane, P.H. & Moriarty, B. (2009). Moral Imagination and Management Decision Making. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. Retrieved April 3, 2011 from http://www.corporate-ethics.org/pdf/moral_imagination.pdf.
246. Wiebes, E., Baaij, M., Keibek, B. & Witteveen, P. (2007). *The Craft of Strategy Formation: Translating Business Issues into Actionable Strategies*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
247. Wilkinson, A., Gollan, P.J., Marchington, M. & Lewin, D. (2010). Introduction. In A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (Eds). *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (3-28). Oxford: Oxford University Press
248. Williams, P. W., Gill, A.M., Marcoux, J., & Xu, N. (2012). Nurturing “social license to operate” through corporate-civil society relationships in tourism destinations. In C.H. C. Hsu & W.C. Gartner (Eds.), *The Routledge Handbook of Tourism Research* (pp. 196-212). New York: Routledge.
249. Wilpert, B. (1998). A View from Psychology. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.). *Organizational Participation: Myth and Reality* (pp. 40-64). Oxford: Oxford University Press.
250. Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3&4).
251. Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage, 3rd ed
252. Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
253. Zadek, S. (2000). *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship (Research Report)*. New York: The Conference Board.
254. Zakay, D. (1984). Decisions, Decisions, Decisions. *סקירה חודשית* [Monthly Review], 31(5), 3-11.
255. Zamprile, A. & Ariel, L.A. (June, 2009). *The Social License to Operate in the Latin American Mining Sector: The cases of Bajo de la Alumbrera and Michiquillay*. Paper

presented at the 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference in Kyoto, Japan. Retrieved August 15th, 2012, from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1488624

256. Zelik, D. J., Patterson, E. S., & Woods, D. D. (2010). Measuring Attributes of Rigor in Information Analysis. In E. S. Patterson & J. Miller (Eds.), *Macrocognition Metrics and Scenarios: Design and Evaluation for Real-World Teams* (pp. 65-85). Aldershot: Ashgate.
257. Zilberg, T. (2005), Social Responsibility Management: Standards, Norms and Regulations, *Quality and Safety Enhance Excellence: 8th annual meeting of Israel Society for Quality*, ISAS, Jerusalem, 221-224.
258. Zilberg, T. (2010). *CSR Contribution to Management in the 21st Century*. Report for the International Conference: Managerial Challenges of the Contemporary Society (3rd Ed.), Cluj Napoca: UBB.
259. Zilberg, T. (2010). About Responsibility, Society and Quality. In *Sharing Global Excellence: The 18th International Conference of the Israel Society for Quality* [CD-ROM]. Tel Aviv: Israel Society for Quality.
260. Zilberg, T. (2011). How SR Management Can Help Marketing? In I. Plaias & R. Ciornea (Eds.), *Proceedings of the International Conference: Marketing From Information to Decision* (4th Ed.) (pp. 438-449). Cluj Napoca: UBB.
261. Zilberg, T. (2012). Board-Level Participation and SR Implementation in Organization's Managemet. Presentation and Report for the International Conference: Managerial Challenges of the Contemporary Society (5th Ed.), Cluj Napoca: UBB.