



אחריות תאגידית בישראל: בין הפרקטיקה לפדגוגיה

תמר ברקאי¹ וטליה אהרוני²

תקציר

מאמר זה בוחן את הזיקה בין האופן שבו גישת האחריות התאגידית יובאה ותורגמה לתרבות העסקית המקומית, לבין צורת ההתפתחות של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. בחינה זאת מבוססת על מהלך אנליטי ומחקרי כפול: ראשית, המאמר מפתח את הטענה שתהליך המיסוד של גישת האחריות התאגידית בישראל, המלווה באימוץ גובר והולך של תפיסה אסטרטגית-ניהולית ביחס לאחריות של תאגידים להשפעות החברתיות והסביבתיות שלהם על מגוון של מחזיקי עניין, מושפע ממגמות של לאומיות ואינסטרומנטליות שמאפיינות את השיח הציבורי המקומי. שנית, המאמר מציע התבוננות רפלקסיבית ורטרוספקטיבית באתגרים הפדגוגיים שליוו את חוויות ההוראה של הכותבות בקורסים לאחריות תאגידית בתכניות למנהל עסקים בישראל. חלק זה מבוסס על מתודולוגיה של אוטואנתוגרפיה משותפת. הטענה המרכזית במאמר היא שנקודות הדמיון והשוני המורפולוגיות שמתקיימות בין הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל מצביעות על כך שפחות משהפדגוגיה מציעה ביקורת על הפרקטיקה היא משמשת לה כמראה.

מבוא

מאמר זה בוחן את הקשרים שמתקיימים בין האופן הייחודי שבו רעיון האחריות התאגידית יובא לתוך התרבות העסקית המקומית ותורגם לשפתה, לבין צורת התפתחותה של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל³. נקודת המוצא של בחינה זו היא ההסכמה העולה מהשיח המחקרי, כי בשל הנסיבות שבהן יובא רעיון האחריות התאגידית לישראל ובהשפעת תהליכים סוציו-פוליטיים וכלכליים מקומיים, התפתחותה של האחריות התאגידית בישראל אופיינה בראשיתה בדגש פילנתרופי ובטשטוש בין אחריות חברתית לאחריות לאומית (אבו, 2013; אהרוני, 2016; ברקאי, 2008; רייכל ואח', 2000). במהלך השנים תחום האחריות התאגידית בישראל עבר תהליכי מיסוד והתמקצעות שכללו, בין השאר, הרחבה של נושאי האחריות התאגידית, צמיחת מקצוע ניהול אחריות תאגידית, גידול בדיווחי אחריות תאגידית, השקת מדד מעלה לאחריות תאגידית, הקמת מכוני מחקר לאחריות תאגידית ושילוב של קורסים בתחום במסגרת תכניות הלימוד בבתי הספר למנהל עסקים. בעוד שתהליכים אלה

¹ ד"ר תמר ברקאי, החוג ללימודים רב תחומיים, מכללת תל-חי, tbarkay@gmail.com

² ד"ר טליה אהרוני, בית הספר לניהול ע"ש קולר אוניברסיטת תל-אביב; בית הספר למשפטים, המכללה למינהל, talia@taharoni.co.il

³ המונח "אחריות תאגידית" משמש לאורך המאמר בשני אופנים. הראשון, כמסגרת מושגית הכורכת בתוכה שורה של מושגים כגון "אחריות חברתית של עסקים", "אזרחות תאגידית" ו"קיימות תאגידית" - המבטאים את התפיסה כי לצד אחריותם של תאגידים לקדם את אינטרס הרווח הפרטי, עליהם להתמודד גם עם ההשלכות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית. כלומר, בשונה מהנטייה בחלק מהשיח המחקרי להבחין בין המושגים הללו (Sheehy, 2015; Valor, 2005), לצורך הדיון המוצע במאמר זה אנו כוללות אותם תחת מושג העל "אחריות תאגידית". השני, כשדה שבמסגרתו פועלים שחקנים ממגזרים שונים, המתרגמים את רעיון האחריות התאגידית למגוון רחב של מודלים ודפוסי פעולה. במובן זה אנחנו מבקשות לחרוג מהשיח הנורמטיבי המבקש לנסח מודלים ראויים ליישום אחריות תאגידית (Epstein, 2018; Zadek, 2004).

הובילו להתרחקות מהמודל הפילנתרופי ולא־ימוץ גישה אסטרטגית-ניהולית לשדה האחריות תאגידית בישראל, מאפייניו הלאומיים של השדה עדיין ניכרים בו.

מהמאמר עולה כי נקודות הדמיון והשוני המורפולוגיות שמתקיימות בין הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל משרטטות קו לא-ישר אך רציף, שמציע אישוש רפלקסיבי לשתי האבחנות האמפיריות שעומדות בבסיס המהלך המחקרי: מחד גיסא, קיומה של חלוקה דיכוטומית בין הגישה האסטרטגית-ניהולית שאוהדת את תפיסת האחריות התאגידית הישראלית והגישה המחקרית-ביקורתית שמתייחסת לתפיסה זו בספקנות; ומאידך גיסא, ההסכמה – שמשותפת לשתי הגישות הללו – בדבר ההטיה הלאומית שמאפיינת את האחריות התאגידית בישראל בעת הזו.

הדיון ביחסי הגומלין בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל, העומד במוקד המאמר, מעוגן בשלושה גופי ידע מרכזיים: הספרות הדנה בהתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים, הספרות העוסקת בהתפתחות של אחריות תאגידית בישראל והספרות שבוחנת את הפדגוגיה של אחריות התאגידית. בהתאם לכך, החלק הראשון של המאמר יציג סקירה של השיח המחקרי על אודות התפתחות השדות הפרקטי והפדגוגי של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי בעשורים האחרונים. בחלק השני יידונו תהליכי הקליטה, התרגום והמיסוד של אחריות תאגידית בישראל, תוך התמקדות בצביונו הייחודי של השדה בישראל והתחקות אחר צמיחתם של השדות האקדמי והפדגוגי המקומיים של אחריות תאגידית. הדיון בחלק זה מבוסס על השיח המחקרי אודות אחריות תאגידית בישראל, לרבות הממצאים שעלו במחקרים האנתוגרפיים שלנו ועל ניתוח תוכן מקוון עדכני של הפעילות של שחקני אחריות תאגידית בישראל⁴. החלק השלישי מוקדש לסקירה תמציתית של השיח המחקרי הצומח אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית ולהצגת המתודולוגיה של אוטואנתוגרפיה משותפת אותה נקטנו במחקר הנוכחי. כפי שיוסבר בהמשך, בחירה מתודולוגית זו איפשרה לנו להפנות מבט מחקרי אל עבר חוויות ההוראה של אחריות תאגידית בבתי ספר למנהל עסקים בישראל, ובתוך כך להעשיר את גוף הידע המציע דיון רפלקסיבי בדילמות הפדגוגיות שעולות מהוראת אחריות תאגידית, שנכון לעכשיו מצומצם בהיקפו.

החלק הרביעי מוקדש לדיון באתגר ההוראה של אחריות תאגידית בישראל בהקשר של ארבע הסוגיות הבאות: (1) התפיסה של חלק ניכר מהסטודנטיות/ים שהאחריות של תאגידים למקסם את רווחיהם היא טבעית ומובנת מאליה; (2) הפעילות העסקית בשטחים הכבושים בראי המוסכמה הגלובלית של האחריות של תאגידים לזכויות אדם (נתנון וגזלה, 2014; Ruggie, 2014); (3) הפער בין הקבלה של צה"ל והתעשיות הביטחוניות כשחקנים לגיטימיים בשדה האחריות התאגידית הישראלית לבין התפיסה הרווחת בשדה הגלובלי, שלפיה גופים צבאיים ויצרניות וסוחרות נשק אינם יכולים להיחשב כבעלי אחריות חברתית (Baker, 2005; Byrne, 2007; Halpern & Snider, 2012); (4) האופי הצרכני והאינסטרומנטלי שנושאות הביקורות המופנות כלפי תאגידים בישראל מאז מחאת 2011, הן בנוגע ליוקר המחיה והן בנוגע לזכויות עובדים (רוזנהק ושל, 2013). החלק החמישי והמסכם של המאמר דן בטענתנו המרכזית שהאופנים בהם

⁴ ניתוח התוכן המקוון מבוסס על דיונים שנערכו בקבוצת הפייסבוק "אחריות תאגידית" המנוהלת על ידי שירלי קנטור- יועצת לאחריות תאגידית: <https://www.facebook.com/groups/csrisrael/about>

ארבע הסוגיות הללו באות לידי ביטוי במסגרת ההוראה ובדרכי ההתמודדות שלנו עמן כמראות מגולמים יחסי הגומלין הייחודיים שמתקיימים בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

אחריות תאגידית במחקר, בפרקטיקה ובפדגוגיה

בספרות המחקרית מקובל למקם את ראשית ההתפתחות הרעיונית של אחריות תאגידית בארצות הברית בתקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה, וביתר שאת בשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20 (קפלן, 2017; Agudelo et al., 2019; Carroll, 2008). באותה העת החלו חוקרי ניהול ואתיקה עסקית לפתח את הטיעון שלפיו לתאגידים מחויבויות מוסריות וחברתיות החורגות מהאחריות כלפי בעלי מניות ומשקיעים להשיא רווח ומהחובה לציית לחוק (Eells, 1956; Bowen, 1953; Acquier et al., 2011). על אף שורשיו המוקדמים של שיח האחריות התאגידית, תהליך ההתפשטות והמיסוד הגלובליים של אחריות תאגידית כמודל ניהולי וכנורמה ופרקטיקה עסקיות, החל רק במהלך שנות התשעים (Ireland & Pillay, 2010; Höllerer, 2013; Stutz, 2018). בעקבותיו מתפתחת ספרות מחקרית ענפה העוסקת בהיבטים שונים של הרעיון והתופעה של אחריות תאגידית. חלק זה של המאמר סוקר את הספרות הבוחנת את ההתפשטות של הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים במרחב הגלובלי.

ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית

בשיח המחקרי מקובלת הטענה, שבעוד שנעשו ניסיונות למסד נורמות גלובליות של אחריות תאגידית (כדוגמת הקווים המנחים של ה-OECD ב-1976) גם לפני שנות התשעים של המאה ה-20, אלה נותרו בעיקרם מהלכים סמליים ולא התגבשו לכדי מודלים ופרקטיקות שהופצו במרחב הגלובלי והוטמעו ברמת התאגיד (Lim & Tsutsui, 2012; Rowe, 2005). ואולם, בתנאים החדשים שנוצרו בעקבות תהליכי הגלובליזציה הכלכלית - תכניות ההפרטה והליברליזציה המסחרית והפיננסית שקודמו על ידי ממשלות וארגונים בינלאומיים בתחילת שנות השמונים; ההתעצמות הכלכלית והפוליטית של המוסדות הפיננסיים והתאגידים הרב-לאומיים; הציפיות הגוברות מצד ארגוני זכויות אדם, עובדים וסביבה שתאגידים רב-לאומיים יישאו באחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית; וחשיפתן של שערוריות הקשורות להתנהלותם של תאגידים רב-לאומיים - יותר ויותר תאגידים החלו במהלך שנות התשעים לנסח קודי התנהגות, להטמיע מודלים של אחריות תאגידית, ולדווח על ביצועיהם החברתיים והסביבתיים (Elkington, 1997; Frynas, 2005; Matten & Moon, 2008). כלומר, ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים התרחשה במקביל ובזיקה להתרחבות הפער בין הטווח ויכולת ההשפעה של תאגידים רב-לאומיים לבין היכולת ו/או הנכונות של גופים ממשלתיים לפקח על ולרסן את הפעילות התאגידית (Mayer & Gereffi, 2010; Ruggie, 2013).

מבחינה אנליטית ניתן לחלק את הספרות הדנה בצמיחה ובהתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בעשורים האחרונים לשלושה זרמים מחקריים מרכזיים. הזרם האחד מעוגן בספרות הדנה במפנה המשילות החדשה (*new governance*), הכרוך בצמיחה של מנגנוני דפוסי אסדרה חדשים, תהליכי ביזור סמכויות, שיתופי פעולה בין-מגזריים והשתתפות של שחקנים לא-מדינתיים בתהליכי עיצוב וקביעת מדיניות מנחים, כלי מדידה ומסגרות דיווח של אחריות תאגידית, נחקרת כחלק אינטגרלי מהמגמה לעבור למודלים של רגולציה-עצמית וחוק רך, וכביטוי לגיטימציה לה זוכים מודלים מסוג זה כמענה לפערי המשילות המדינתיים והגלובליים שנפערו בעשורים האחרונים (דוניץ-קידר וסיטבון, 2017; Bartley, 2007; Beckers, 2015; Gond et al., 2011; Karassin & Perez, 2018; Scherer & Palazzo, 2011; Vogel, 2010). זרם שני מאגד מחקרים המנתחים את ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית בהקשר של השינויים היסודיים שהתחוללו בעשורים האחרונים ביחסי הגומלין בין שחקני שוק, חברה ומדינה, תוך שהוא נשען על המסגרת

התיאורטית של הסוציולוגיה הכלכלית-פוליטית (Djelic & Etchanchu, 2017; Kinderman, 2018; Sklair & Miller, 2010). בשונה מההתמקדות בפוטנציאל הרגולטורי של אחריות תאגידית המאפינת את הזרם הראשון, במסגרת הזרם השני אחריות תאגידית מומשגת כאסטרטגיה עסקית אנטי-רגולטורית, הנקטת בנסיבות של החרפת הקונפליקט בין עסקים לחברה (Shamir, 2005; Rowe, 2005; Hanlon & Fleming, 2009). בהתאם לתפיסה זו, האימוץ הגובר של פרקטיקות וולונטריסטיות של אחריות תאגידית מוסבר כאסטרטגיה שנועדה לשכך ולנטרל את המחאות האנטי-תאגידיות ואת הקולות הקוראים לרגולציה ממשלתית, שגברו והלכו בשנות התשעים בעקבות ההתעצמות של תאגידים והנסיגה של מדינות מתפקידן כמספקות הגנות חברתיות. הזרם השלישי, שהתפתח במסגרת הספרות המחקרית הניהולית, מתמקד בגורמים המשפיעים על ארגונים עסקיים לאמץ נורמות ופרקטיקות של אחריות תאגידית והמעצבים את אופני היישום השונים של אחריות תאגידית (Martínez Campbell, 2007; et al., 2016). בהישענם על המסגרת התיאורטית של הגישות המוסדית והניאו-מוסדית, שלפיה הבנת אופני הפעולה של ארגונים עסקיים מצריכה ניתוח של ההקשר המוסדי הרחב בו הם פועלים, מבקשים מחקרים בזרם זה לעמוד על מגמות ההאחדה מצד אחד וההיבדלות מצד שני, של ההתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית (Brammer et al., 2012; Marano & Kostova, 2016). הניתוח המוצג במאמר זה של התפתחות הפרקטיקה והפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל נשען בעיקרו על תובנות שעולות ממחקרים מהזרם השני והשלישי.

במהלך השנים מאז ראשית ההתפשטות של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי, התפתח סביב רעיון האחריות התאגידית שדה פעולה שוקק שבמסגרתו פועל מגוון רחב של שחקנים, ביניהם תאגידים מקומיים רב-לאומיים, ארגונים בינלאומיים (ובפרט האו"ם, האיחוד האירופי וה-OECD), ממשלות וסוכנויות מדינתיות, ארגוני חברה אזרחית, גופי הסמכה ותקינה, חברות ייעוץ ופירמות של ראיית חשבון, בתי השקעות, מכוני מחקר עצמאיים ובתי ספר למנהל עסקים (Shamir, 2008; Acquier & Aggeri, 2007). ריבוי השחקנים בשדה האחריות התאגידית בא לידי ביטוי בעמדות, אידיאולוגיות ואינטרסים שונים, לאורם נוצקות משמעויות שונות למושג "אחריות תאגידית" ומתגבש מגוון רחב של מודלים ודפוסי פעולה (Bair & Palpacuer, 2015). במקביל, הפעילות הענפה סביב אחריות תאגידית הובילה למיסוד של אחריות תאגידית כנורמה וכפרקטיקה מקובלות בעולם העסקי וכציפייה מובנת מאליה מתאגידים מצדם של אזרחים, צרכנים, ארגונים חברתיים ושחקנים מוסדיים (Berger et al., 2007; Franklin, 2008).

תהליך המיסוד של אחריות תאגידית מגלם את השינוי התפיסתי שהתחולל במעבר למאה ה-21 ביחס לתפקידים החברתי-פוליטי של תאגידים, וליחסי הגומלין בינם לבין החברות והקהילות שבמסגרתן הם פועלים (Rosen, 2016). עד סוף המאה העשרים התפיסה השלטת בשיח האקדמי ובפרקטיקה הניהולית-עסקית הייתה התפיסה הליברלית המסורתית, לפיה תפקידם הבלעדי של תאגידים הוא לקדם את אינטרס הרווח של בעלי המניות והמשקיעים, בגבולות הציות לחוק (Friedman, 1970). בעשורים האחרונים מתערערת הדומיננטיות של התפיסה הליברלית המסורתית, ואת מקומה תופסת גישת האחריות התאגידית (Carroll & Shabana, 2010; Scherer & Palazzo, 2011). בתהליך זה, הזרם המרכזי בשדה האחריות התאגידית התרחק והלך מההקשר הקונפליקטואלי של שנות התשעים – הלחצים והביקורות החברתיים שהופנו כלפי תאגידים שיישאו באחריות כלפי ההשפעות החברתיות והסביבתיות השליליות של פעילותם – והתמקד יותר בפיתוח ובקידום מודל ניהולי ואסטרטגי של אחריות תאגידית המבוסס על הגיון עסקי (Shamir, 2010; Vogel, 2005).

התפתחות השדה הפדגוגי של אחריות תאגידית

לבתי הספר למנהל עסקים, מגיבוריו הראשיים של מאמר זה, תפקיד מרכזי בתהליך המיסוד של אחריות תאגידית. אחרי שבשנות החמישים שימשו חממה תיאורטית לרעיון האחריות התאגידית, הם הפכו במהלך

שנות התשעים לרשת הפצה של גישות, אסטרטגיות ומודלים ניהוליים של אחריות תאגידית (אהרוני, 2016; שמיר, 2017). עם זאת, במהלך העשור הראשון של המאה ה-21, בעקבות שערוריות ניהול בתאגידים ציבוריים רב-לאומיים ומשבר האשראי העולמי, הופנתה כלפי בתי הספר למנהל עסקים ביקורת נוקבת על כך שלמרות השינוי בתפיסת תפקידם של העסקים בחברה, הם המשיכו לחנך דורות של מנהלות/ים לערכים של אינדיבידואליזם, תחרותיות וחתימה לרווחים קצרי טווח וכשלו בהעלאת המודעות שלהם/ם להשלכות החברתיות והמוסריות של הפעילות העסקית (Morsing & Ghoshal, 2005; Machold & Huse, 2010; Rasche & Escudero, 2009; Rovira, 2011; Pies et al., 2010).

הביקורת על בתי ספר למנהל עסקים, שקיבלה במה נרחבת בעיתונות הכלכלית האמריקאית, צמחה בעיקר מתוך אגודות אקדמיות של מרצים למנהל עסקים והתארגנויות סטודנטיות (Rasche & Gilbert, 2015; Strand, 2011a). בהקשר זה ראוייה לציון התהודה התקשורתית והציבורית שעורר סקר עמדות שנערך בשנת 2008 בקרב 1,850 סטודנטיות/ם מ-80 תכניות לימוד למנהל עסקים ברחבי העולם על ידי ארגון "נט אימפקט" והתכנית לעסקים וחברה של מכון אספן⁵. תוצאות הסקר הראו שמרבית הסטודנטיות/ים חשבו שעל בתי ספר למנהל עסקים ללמד מודלים שלוקחים בחשבון השפעות חברתיות ארוכות טווח של עסקים (Net Impact & Aspen Institute, 2011). עוד ראוייה לציון היוזמה המכונה "שבועת ה-MBA" שיזמו בוגרי בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הארוורד ב-2009, המפרטת עשרה עקרונות יסוד של ניהול עסקי אתי ואחראי⁶.

בעקבות הביקורת צמחו מספר יוזמות לקידום ההטמעה של גישת האחריות התאגידית בבתי הספר למנהל עסקים, תחת החסות של ארגונים בינלאומיים כגון אגודת בתי הספר למנהל עסקים (AACSB), המערכת האירופאית לשיפור האיכות (EQUIS), והגלובל קומפקט – היוזמה של האו"ם הקוראת לתאגידים לקדם וליישם עשרה עקרונות בנושאי זכויות אדם, העסקה הוגנת, הגנה על הסביבה ואתיקה (Slager et al., 2018). הבולטת ביוזמות הללו היא ה-PRME⁷ – Principles for Responsible Management Education – שהושקה ב-2007 במסגרת הגלובל קומפקט. התכנית מבוססת על שיתוף פעולה בין שישים דיקנים של בתי ספר מובילים למנהל עסקים, נשיאי אוניברסיטאות, ארגון נט אימפקט, התכנית לעסקים וחברה של מכון אספן, יוזמת המנהיגות האחראית הגלובלית⁸ והקרן האירופאית לפיתוח הניהול⁹. יוזמת ה-PRME קוראת לבתי ספר למנהל עסקים לעצב את המחקר, את שיטות ההוראה, את האסטרטגיות המוסדיות ואת תכניות הלימוד שלהם בהתאם לערכים של כלכלה גלובלית בת קיימא, לרבות ערכי המפתח של האחריות התאגידית (Waddock et al., 2010)¹⁰. האימוץ של ה-PRME על ידי בתי ספר למנהל עסקים לצד ביקוש מצדם של סטודנטיות/ים לתכנים הנוגעים לאחריות תאגידית מצוינים בספרות כגורמים שהובילו לכך שבעשור האחרון חל גידול משמעותי בשיעור בתי הספר למנהל עסקים המציעים תארים, מסלולי התמחות, מגוון של קורסי חובה ובחירה ותכניות מנהלים באחריות תאגידית (Hoffman, 2017; Landrum & Ohsowski, 2017). בה בעת, מחקרים מראים ששילוב גישת האחריות התאגידית בתכניות למנהל עסקים לא תמיד צולח. זאת בשל היעדר אחידות בעמדות של סגל ההוראה ובתכני הקורסים השונים, ולנוכח הפערים בין מחויבותם

⁵ נט-אימפקט - <https://www.netimpact.org> - הוא הארגון הבינלאומי הגדול ביותר של סטודנטיות/ים למנהל עסקים המקדם את גישת האחריות התאגידית בקרב הקהילה העסקית הגלובלית בכלל, ובבתי ספר למנהל עסקים בפרט. כיום מייצג הארגון 100 אלף חברות/ים ופועל דרך רשת של 300 סניפים בבתי ספר למנהל עסקים הממוקמים בכ-40 מדינות שונות (Net Impact, 2017).

הניסיון לייסד סניף של Net Impact בישראל לא צלח. התכנית לעסקים וחברה במכון אספן נוסדה ב-1998 במטרה להכשיר מנהיגות לחברה גלובלית בת קיימא: <https://www.aspeninstitute.org/programs/business-and-society-program>

⁶ <http://mbaoath.org/>

⁷ <http://www.unprme.org/>

⁸ <https://grii.org/>

⁹ <https://www.efmd.org/>

¹⁰ בעת כתיבת מאמר זה חתומות על ה-PRME מעל 16 אלף תכניות למנהל עסקים ברחבי העולם. ואולם, במנוע החיפוש של האתר לא איתרנו אף תכנית הממוקמת בישראל: <http://www.unprme.org/participation/search-participants.php>

המוצהרת של בתי הספר לאחריות תאגידית לבין התנהלותם בפועל (Cornuel & Hommel, 2015). עוד נטען, כי השילוב הגובר של תחום האחריות התאגידית בתכניות הלימוד לעתים קרובות אינו מלווה בחשיבה מחודשת על התכניות בכללותן והערכים שעל בסיסן הן עוצבו מלכתחילה, ולכן הוא אינו משקף שינוי מהותי ברמת החשיבות לה זוכה התחום (Doh & Tashman, 2014; Murcia et al., 2018; Stonkuté et al., 2018).

ההטמעה הגוברת של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים משקפת את התבססותה של התפיסה האסטרטגית שלפיה השילוב של שיקולי אחריות תאגידית בתהליכי קבלת החלטות ובליבת הניהול העסקי תורם לשורה התחתונה הכלכלית, ואת ההתרחקות מהשיח הציבורי הקונפליקטואלי של שנות התשעים. התוצאה של תהליך זה היא התגבשותו של זרם מרכזי בפרקטיקה, במחקר ובפדגוגיה אשר מיישם, מנתח וממשיג את האחריות התאגידית כמודל ניהולי, כאסטרטגיה עסקית וככלי לניהול סיכונים (אהרוני, 2016; ברקאי, 2017; Bosch-Badia et al., 2013).

מן התיאור שלעיל מצטיירת האחריות התאגידית כגישה ניהולית המופצת במרחב הגלובלי באמצעות רשת ענפה של שחקנים כלכליים, חברתיים, ממשלתיים ואקדמיים, אשר פועלים בהקשרים מקומיים וגלובליים. בה בעת, בדומה לרעיונות נודדים אחרים, בתהליך הפצתו וקליטתו במקומות שונים בעולם, סופגת גישת האחריות התאגידית השפעות ממגמות ותהליכים גלובליים ולוקליים ומיחסי הגומלין ביניהם. במלים אחרות, הנדידה של גישת האחריות התאגידית במרחב הגלובלי כרוכה בתהליכי גלוקליזציה, דהיינו מפגשים דיאלקטיים בין כוחות כלכליים ועסקיים גלובליים לכוחות כלכליים, חברתיים, תרבותיים ופוליטיים מקומיים, שבעקבותיהם האחריות התאגידית מקבלת משמעויות חדשות ומיושמת באמצעות טווח רחב של מודלים בהתאם למקום ולהקשר. החלק הבא של המאמר מתמקד בתהליך הגלוקליזציה של אחריות תאגידית בהקשר של החברה הישראלית בכלל והקהילה העסקית בישראל בפרט.

התפתחות שדה האחריות התאגידית בישראל

במסגרת מסעותיה במרחב הגלובלי, בסוף שנות התשעים הגיעה גישת האחריות התאגידית גם לישראל. בשונה מהתיאור לעיל שלפיו הנסיבות הקונפליקטואליות שהתפתחו בעקבות תהליכי הגלובליזציה הכלכלית הובילו להתפשטות הגלובלית של אחריות תאגידית, בישראל אומצה האחריות התאגידית לא כתגובה של עסקים מקומיים לביקורת ציבורית ולקריאות להגברת הרגולציה או כניסיון להפוך אותה למנוף לניהול סיכונים. תחת זאת, התפתחותה של הגישה בישראל הייתה בעיקרה פרי של יוזמות אזרחיות – ובראשן הקמת ארגון מעלה – שייבאו את המודל האסטרטגי לאחריות תאגידית והשקיעו מאמצים בהפצתו ובהטמעתו בקרב תאגידים בישראל¹¹. בשלב הראשון הצליחו יוזמות אלה לשכנע תאגידים מקומיים לעצב מחדש את הפעילות הפילנתרופית המזדמנת שלהם באמצעות אימוץ גישה אסטרטגית-ניהולית של השקעה בקהילה. מבחינה רעיונית, אחריות תאגידית הומשגה כמודל ניהולי המאפשר לאזן בין יעדים עסקיים להשפעות חברתיות, וכאמצעי להפגנת נאמנות ואכפתיות כלפי החברה בישראל. כתוצאה מכך, פעילות האחריות התאגידית הישראלית התמקדה בשנותיה הראשונות במיצוב מחודש של פרקטיקות של "פילנתרופיה ישנה" שנשאו באופן מסורתי גוון לאומי מובהק (ברקאי, 2008; גליה, 2015; Kay, 2018).

במהלך שני העשורים שעברו התחזקה הגישה האסטרטגית של אחריות תאגידית בזירת העסקים הגלובלית, ארגוני האחריות התאגידית הישראלים התמסדו והתמקצעו, וביקורת חברתית כלפי המגזר העסקי הישראלי החלה להתעורר¹². בד בבד, מרכז הכובד של שדה האחריות התאגידית בישראל נע בהדרגה מהגישה

¹¹ בשנים הראשונות מעלה ושחקנים אחרים בשדה האחריות התאגידית המקומי השתמשו במונח "אחריות חברתית של עסקים".
¹² אין אנו טוענות כי התפתחו בשנים הללו מאבקים פוליטיים אנטי-תאגידיים בדומה לאלה שהתפתחו בתחילת שנות התשעים בצפון אמריקה ובמערב אירופה. טענתנו היא שהתעוררותן של מחאות ספוראדיות בעלות צביון צרכני בעיקרו, בעיקר מאז 2011, העלו את תחושות המודעות של הקהילה העסקית המקומית להיותה חשובה יותר לביקורת חברתית וצרכנית.

הפילנתרופית לעבר הגישה האסטרטגית-ניהולית, אשר רואה בניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות של הפעילות התאגידית חלק אינטגרלי מהליבה העסקית של התאגידים.

האופן שבו התפתח שדה האחריות התאגידית בישראל וצבינו הייחודי של שדה זה הושפעו במידה רבה מפעילותו של ארגון מעלה, שהניח את אבני היסוד לכמה מהמוסדות המרכזיים בתחום. ב-2001 פתח מעלה, בשיתוף פעולה עם משרד רואי החשבון "BDO זיו האפט", מחזור ראשון של "קורס מנהלי קשרי קהילה" במטרה לקדם את הגישה הניהולית-מקצועית של התחום. עם התבססות התפיסה של אחריות תאגידית כאסטרטגיה לניהול סיכונים וכמנוף לחדשנות, שינה מעלה את שם הקורס ל"קורס מנהלי אחריות תאגידית" (קנטור, 2012). תכני הקורס שילבו בין סוגיות ותרחישים הנוגעים ליחסי הגומלין בין עסקים לחברה במרחב הגלובלי לבין התייחסות לתנאים החברתיים-כלכליים-פוליטיים המאפיינים את ישראל. ב-2017 העריך ארגון מעלה שבישראל פועלות/ים כ-150 מנהלות/י אחריות תאגידית, מהם/ן 50 מועסקות/ים במשרה מלאה ו-25 בדרג בכיר בחברה (הלפרין, 2017). מנתונים אלה עולה שבשני העשורים האחרונים, במקביל להתפשטות של פרקטיקות של אחריות תאגידית במרחב המקומי, התפתחה הפרופסיה של ניהול אחריות תאגידית וצמחה רשת מקומית של מומחיות/ים בתחום. השילוב בין מגמות גלובליות ומאפיינים מקומיים בא לידי ביטוי גם בדירוג מעלה שהושק ב-2003. בעת ייסודו התבסס הדירוג על מדידה כמותית של השקעה פילנתרופית של העסקים הגדולים במשק הישראלי. הנתונים נמסרו על-ידי העסקים עצמם ולא כללו הערכה או כימות של פעילות הליבה התאגידית בנושאי חברה, סביבה וזכויות עובדים. שנתיים לאחר מכן, החלו להיכלל בדירוג גם קריטריונים שמקובלים בדירוגים ובמסגרות דיווח של אחריות תאגידית בעולם – ביניהם עמידה בתקני ניהול סביבתי, ניהול איכות בטיחות וגהות בעבודה, קיומם של קוד אתי, תכנית אתיקה ואחראי על תחום האחריות החברתית בארגון (לאוטרכך וקריזלר, 2006). כיום, הקריטריונים בדירוג מעלה כוללים התייחסות הן לתחומים המקובלים בדירוגים גלובליים, כגון יחסי עבודה, אחריות ברכש, גיוון והכלה, איכות סביבה וניהול ודיווח חברתי סביבתי; והן לנושאים ייחודיים לישראל כגון תרומה לצה"ל ומערכת הביטחון ומידת התמיכה בעובדים שיוצאים לשירות מילואים¹³. חשוב לציין שבעוד שדירוגי אחריות תאגידית מקובלים כוללים התייחסות נרחבת לנושא האחריות של תאגידים לזכויות אדם (Husgafvel et al., 2015), בדירוג מעלה אין פרק נפרד לתחום זה וההתייחסות אליו מצומצמת.

כפי שעולה משתי הדוגמאות לעיל, ההתפתחות של שדה האחריות התאגידית בישראל הושפעה רבות מהמגמות והמודלים של אחריות תאגידית במרחב הגלובלי. בה בעת, מראשיתו מאופיין שדה האחריות התאגידית בישראל בנטייה להתמקד בסוגיות שאינן שנויות במחלוקת בחברה הישראלית, בהימנעות מנושאים שנתפסים בציבוריות הישראלית כ"פוליטיים" ובהטיה לאומית-מדינתית¹⁴. אלה באים לידי ביטוי בהתעלמות מהדומיננטיות של זכויות האדם, של מהגרי העבודה ושל השלכותיה של פעילות עסקית בשטחים הכבושים בשיח האחריות התאגידית הגלובלי; בהיעדר מעורבות ויצוג של המגזר העסקי הערבי בשדה ובשיח המקומיים; ובחפיפה של יעדי האחריות התאגידית בכלל וההשקעה החברתית בפרט ליעדים לאומיים ומדינתיים, כגון קליטת עלייה, תמיכה ביישובי קו העימות, אימוץ חיילים ויחידות צבאיות, שילוב בתעסוקה לחיילים משוחררים, הפגנת חוסן בעתות של עימותים צבאיים ושיתוף פעולה עם סוכנויות מדינתיות לקידום יעדים לאומיים (ברקאי, 2008; אהרוני, 2016). במקרים חריגים ונדירים העמדה הקונסנזואלית שמאפיינת את שדה האחריות התאגידית בישראל נפרצת, למשל בהצטרפותם של מאות עסקים ישראלים למחאת קהילת הלהט"ב על הנוסח המפלה של חוק הפונדקאות ביולי 2018 (אורבך ומילמן, 2018). עם זאת, ההטיה

¹³ להסבר על דירוג מעלה ראו:

<http://www.maala.org.il/%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99/%D7%9E%D7%94%D7%95-%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94>

¹⁴ על החשש של חברות עסקיות ישראליות לנקוט עמדה בסוגיות חברתיות פוליטיות ראו גם: ביי-לובוביץ, 2018.

של הזרם המרכזי של שדה זה לטובת יעדים ומטרות לאומיים ומדינתיים עדיין ניכרת. דוגמה בולטת להטיה זו משמש המיסגור של תרומה ליחידות צבאיות כפעילות שעניינה מעורבות עסקים בקהילה¹⁵. הזיהוי של המושג "אחריות תאגידית" עם השקעה בקולקטיב הלאומי וביעדים מדינתיים מבחין את שדה האחריות התאגידית שהתפתח בישראל ממודלים גלובליים של אחריות תאגידית, המושתתים במידה רבה על תפיסה של קהילתיות על-לאומית בהתייחסם, למשל, לסוגיות של צרכנות ואיכות סביבה, ותת-לאומית בהתייחסם לזכויות של מיעוטים אתניים וקהילות מקומיות. במובן זה, מודל האחריות התאגידית שהתגבש בישראל הוא תוצר גלוקלי מובהק, שניזון הן ממגמות בשדה הגלובלי והן מתהליכים חברתיים, פוליטיים ותרבותיים מקומיים.

אופיו הייחודי של שדה האחריות התאגידית בישראל ניכר גם בהתעוררות המאוחרת של השיח האקדמי הישראלי על הנושא. בשונה מהשיח האקדמי שהתפתח באמצע המאה העשרים בבתי ספר אמריקאים למנהל עסקים ושהקדים את הפריחה של שיח ציבורי ושל פרקטיקות עסקיות של אחריות תאגידית, בישראל המחקר האקדמי בנושא צמח בתגובה – או לכל המוקדם במקביל – להתבססותה של האחריות התאגידית בעולם העסקים הישראלי ועשה זאת בעיקר באמצעות שתי מסגרות מקבילות: הראשונה היא המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, שהוקם באוניברסיטת בן גוריון בשנת 1997, ושהתמקד בהקשר זה, בבחינת דפוסי ההטמעה התאגידיים של פילנתרופיה ואחריות חברתית (אבו 2013; רייכל ואח', 2000); והשנייה היא סדרה של עבודות מחקר במחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטת תל אביב, שהחל משנת 2000 ניתחו את תופעת האחריות התאגידית בארץ ובעולם מבעד לפרספקטיבה של הסוציולוגיה הכלכלית-פוליטית (ברקאי, 2003; גרויסמן, 2007; וייס, 2009; טביביאן-מזרחי, 2003; קריזלר, 2005; רובינשטיין, 2005; Barkay, 2010; Sitbon, 2010; Shamir, 2002, 2005, 2008, 2010). במהלך השנים, התפתח שיח מחקרי אודות אחריות תאגידית גם במחלקות למנהל עסקים. בשיח המחקרי הניהולי המקומי ובהתאם לגישה העסקית המאפיינת את הזרם המרכזי בשיח המחקרי הגלובלי, נתפסה אחריות תאגידית כתופעה חיובית וראויה בעיקרה (לדוגמה: קורי, 2008; Geva, 2008; Chen & Gavius, 2015; Boehm, 2005; Adam & Shavit, 2008; Karassin & Bar-Haim, 2016; Manos & Drori, 2016; Mozes et al., 2011).

בעשור הראשון של המאה ה-21 ארגון מעלה גיבש הצעה להקמה של מרכז לאחריות חברתית של עסקים ליד ביה"ס לניהול ע"ש רקנאטי של אוניברסיטת תל אביב, ולאחר מכן הגיש הצעות דומות למרכז הבינתחומי בהרצליה, למכללה למנהל ולמכללה האקדמית תל-אביב-יפו. הצעות אלה לא הבשילו לכדי מעשה, אך לקראת סוף העשור הקודם ובתחילת העשור הנוכחי הוקמו הקליניקה לאחריות תאגידית והמכון לאחריות תאגידית במסגרת המרכז האקדמי למשפט ועסקים ברמת גן, בית הספר לקיימות במרכז הבינתחומי בהרצליה והמרכז לאחריות חברתית במסגרת בית הספר לניהול במכללה למנהל. כמו כן, בחלק הארי של תכניות הלימוד של בתי הספר למנהל עסקים שולבו קורסים לאחריות תאגידית. עם זאת, מבדיקה שערך המכון לאחריות תאגידית במרכז האקדמי למשפט ועסקים בתחילת 2017 עולה, שרק בכמחצית מתכניות הלימוד הללו הקורסים לאחריות תאגידית מוגדרים כקורסי חובה (קליאן, 2017).

נראה אם כן שההתפתחות של השדה המחקרי והפדגוגי של אחריות תאגידית בישראל מושפעת גם היא ממגמות גלובליות. בה בעת, הפערים בין השדה המקומי של אחריות תאגידית לבין השדה הגלובלי מציבים בפני העוסקות/ים במלאכת הוראת אחריות תאגידית בישראל אתגרים ייחודיים. הדיון באתגרים הללו עומד במוקד החלק הרביעי של המאמר. בטרם נעבור אליו, אנחנו מבקשות בחלק הבא למקמו במסגרת השיח

¹⁵ ראויה לציון בהקשר זה הטבעיות בה מוצג ונדון טקס סיום פעילות שנתית של פרויקט "אמץ לוחם" שבו השתתפו עשרות מנכ"לים ומנהלי אחריות תאגידית במסגרת קבוצת הפייסבוק "אחריות תאגידית": <https://www.facebook.com/groups/csrisrael/permalink/1973233336062195>

המחקרי העכשווי על אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית ולהציג את שיטת המחקר של אוטואתנוגרפיה משותפת אותה נקטנו.

חקר הפדגוגיה של אחריות תאגידית ושיטת המחקר

הביקורת על מחדלם של בתי ספר למנהל עסקים על שלא הנחילו למנהלות/ העתיד את השינוי התפיסתי ביחס לתפקידם החברתי של תאגידים שימשה קרקע פורייה לצמיחתו של שדה מחקרי עשיר שעניינו פיתוח, בחינה והערכה של תכניות לימוד של אחריות תאגידית (Slager et al., 2018). הנחת המוצא של מרבית המחקרים בתחום היא שאחריות תאגידית צריכה להיות חלק אינטגרלי מתכניות הלימוד לתואר מוסמך במנהל עסקים (MBA). לכן, מוקד מחקרי בולט בשיח הזה היא בחינה של ההיקף ושל האופן שבהם בתי ספר למנהל עסקים – ברמות הגלובלית, האזורית והמדינתית – הטמיעו קורסים ותכניות לאחריות תאגידית במערכי ההוראה שלהם (Christensen et al., 2007; Hart et al., 2015; Moon & Orlitzky, 2011; Naeem & Neal, 2012; Setó-Pamies et al., 2011; Sherif, 2015; Turker et al., 2016). המסקנה המרכזית שעלתה מכיוון החקירה הזו היא שעל אף היוזמות לסטנדרטיזציה של התחום, השונות בין קורסים ותכניות לאחריות תאגידית נותרה גדולה מאד (Landrum & Ohsowski, 2017). מושא מחקרי בולט נוסף הם ההזדמנויות מחד גיסא והאתגרים והמכשולים מאידך גיסא, הכרוכים בשילוב של אחריות תאגידית בתכניות הלימוד (Dyllick, 2015; Jamali et al., 2016; Warin & Beddewela, 2017). ממחקרים אלה עולה שבמקרים רבים לא מתקיימת סינרגיה בין הקורסים לאחריות תאגידית וקורסי הליבה של התכניות למנהל עסקים. בפרט נטען שהגישה האסטרטגית לאחריות תאגידית אינה עולה בקנה אחד עם הגישות והתכנים המסורתיים בתכניות ה-MBA, וחלקים מהסגל האקדמי ומהסטודנטיות/ים בתוכניות אלה מחזיקים בעמדה ספקנית ביחס לגישת האחריות התאגידית (Hommel & Thomas, 2014; Rasche & Gilbert, 2015). מחקרים נוספים בוחנים את הפדגוגיה של שילוב שיקולים מוסריים, סביבתיים וחברתיים בהקניית חשיבה עסקית ואת ההשפעה של קורסים ותכניות באחריות תאגידית על העמדות והערכים של המשתתפות/ים בהם (Eagle et al., 2015; Hesselbarth & Schaltegger, 2014; Kelley & Nasher, 2014; Roome, 2005; Wiek et al., 2014). נשען על ניתוח כמותי של סקרי עמדות ושל תוכן מקוון. בחלק קטן יותר מהמחקרים בשדה נעשה שימוש בכלי מחקר איכותניים לאיסוף ולניתוח נתונים אודות קורסים, תכניות ותהליכי הטמעה פדגוגיים ספציפיים. אולם רק מספר מועט של מחקרים בשדה מבוססים על ניתוח רפלקסיבי של החוויה הפדגוגית שכרוכה בהוראת אחריות תאגידית בבתי ספר למנהל עסקים (Alcaraz & Fotaki, 2018; Córdoba & Strand, 2011b; Campbell, 2008; Persons, 2012; Solitander et al., 2012).

באמצעות ההתמקדות בניסיון שלנו בהוראת אחריות תאגידית והצלבתו עם התובנות שעלו מהמחקרים האתנוגרפיים שערכנו אודות הצמיחה וההתפתחות של אחריות תאגידית בישראל (שנדונו בחלק בקודם), אנחנו מבקשות לתרום במאמר זה לשדה המחקרי הצומח אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית בשני היבטים. הראשון, הרחבת המחקר אודות תהליכי הגלוקליזציה של אחריות תאגידית באמצעות בחינה של קשרי הגומלין בין המיסוד של אחריות תאגידית כנורמה וכפרקטיקה עסקית מקומית לבין הטמעתה בתכניות לימוד למנהל עסקים. השני, העשרת השיח המחקרי הרפלקסיבי אודות הפדגוגיה של אחריות תאגידית באמצעות התבוננות שיטתית בניסיונו הפדגוגי בשדה האחריות התאגידית בישראל. בה בעת, בשונה מהשיח האקדמי הרפלקסיבי המתמקד במדידת ההשפעה והאפקטיביות של הוראת אחריות תאגידית, מאמר זה מתמקד בבחינת יחסי הגומלין בין הצביון הלאומי של היישום המקומי של רעיון האחריות התאגידית הגלובלי, לבין האתגרים הפדגוגיים שניצבים בפני העוסקות/ים במלאכת הוראת אחריות תאגידית בישראל.

הפניית המבט המחקרי שלנו אל עבר הניסיון הפדגוגי שלנו בתחום האחריות התאגידית נערכה בהתאם למתודולוגיה של אוטואתנוגרפיה משותפת. שיטת המחקר של אוטואתנוגרפיה מבוססת על תיאור וניתוח שיטתי של החוקרת את עצמה ואת חוויותיה בהקשר חברתי (Ellis et al., 2011). מהלך מחקרי זה מאפשר בחינה של הזיקה בין הממדים הביורגרי והסובייקטיבי להיסטורי והחברתי. באופן דומה, המהלך המחקרי עליו נשענת אוטואתנוגרפיה משותפת מבוסס על התבוננות רפלקסיבית וניתוח של חוויות ונקודות מבט של מספר חוקרות, במטרה לייצר תובנות עשירות ביחס לתופעות חברתיות ותרבותיות (Chang et al., 2013; Lapadat, 2017). האינטראקציות בין החוקרות בעת השיתוף שלהן זו את זו בחוויותיהן מהוות רכיב אינטגרלי של מתודולוגיה זו, שכן אלה מאפשרות בחינה של התופעה מכמה נקודות מבט סובייקטיביות באופן שמעשיר ומחדד את הבנתה. בעוד שבחלק מהמחקרים האוטואתנוגרפיים מושא המחקר הוא ה"עצמי" של החוקרות, מחקרים אחרים נוקטים מהלך אנליטי שמטרתו פרשנות של אירועים שבהם מעורבות החוקרות (Chang et al., 2013). במחקר זה אימצנו את הגישה האנליטית לצורך ניתוח אירועים שהיוו חלק מחוויית ההוראה שלנו את תחום האחריות התאגידית.

המחקר מתבסס על חוויות ואירועים פדגוגיים שהתרחשו במהלך הוראה של 31 קורסים סמסטריאליים בנושא אחריות תאגידית, שניתנו במסגרת תכניות לתואר שני במנהל עסקים במכללה למנהל ובאוניברסיטת תל אביב בין השנים 2010-2018 ושכולם שימשו כמרצות. כשני שלישי מהקורסים נכללו במסגרת לימודי החובה של התכניות הללו, ואילו השליש הנותר נכלל במסגרת שיעורי הבחירה. בסיכום כולל השתתפו בקורסים הללו כ- 2,000 סטודנטיות/ים. מערך המחקר אותו נקטנו התבסס על שלושת השלבים הבאים: (1) **השלב הרטרופקטיבי**, שהושתת על התבוננות אישית נפרדת בחוויות מניסיון ההוראה שלנו והתמקדות בחוויות שלתפיסת כל אחת מאתנו משקפות דילמות ואתגרים שאופייניים לפדגוגיה של אחריות תאגידית; (2) **השלב האינטר-סובייקטיבי**, שהושתת על בחינה משותפת של תוצרי השלב הראשון, גיבוש קורפוס משותף של אירועים, חוויות וסוגיות שעלו במהלך הקורסים של שתינו, וסיווג הקורפוס לארבע תמות מרכזיות; (3) **השלב הסינתטי**, שהושתת על ניתוח ופרשנות של ארבע התמות והיחסים המתקיימים ביניהן לבין הממצאים שעלו מהמחקרים האתנוגרפיים הקודמים שלנו אודות הצמיחה וההתפתחות של האחריות התאגידית בישראל.

המהלך המחקרי שנבחר איפשר לנו לשלב בעת ניתוח האתגרים שהציבה בפנינו הוראת האחריות התאגידית בישראל הן את נקודות המבט השונות שלנו ביחס לרעיון האחריות התאגידית והן את העמדות השונות שלנו בשדות המחקרי, הפרקטי והפדגוגי של האחריות התאגידית. כלומר, בהתאם למתודולוגיה הרפלקסיבית והרטרופקטיבית שתוארה לעיל, המחקר התמקד בבחינה ובניתוח של החוויות הפדגוגיות ונקודות המבט הפרשניות שלנו כחוקרות וכמרצות בתחום האחריות התאגידית. בה בעת, חוויות הלמידה של הסטודנטיות/ים שהשתתפו בקורסים שלנו לא נחקרו באופן שיטתי ונתרו מעבר לגבולות המחקר הנוכחי.

אתגרים בהוראת אחריות תאגידית בישראל

במהלך השנים שבהן אנו מלמדות אחריות תאגידית בתוכניות למנהל עסקים בישראל שבו ועלו ארבע סוגיות שמשקפות לטענתנו את יחסי הגומלין הייחודיים שמתקיימים בישראל בין הפרקטיקה לפדגוגיה של אחריות תאגידית: (1) התפיסה הרווחת בקרב הסטודנטיות/ים שלפיה האחריות של תאגידים מסתכמת בחתירה לרווח ובמקסום שלו. תפיסה זו אינה עולה בקנה אחד עם נתונים ממחקרים בינלאומיים המצביעים על החשיבות הגוברת שמייחסות/ים סטודנטיות/ים למנהל עסקים ללקיחתם בחשבון של שיקולים מוסריים, סביבתיים וחברתיים בעת קבלת החלטות עסקיות (Beddewela et al., 2017; Haski-Leventhal, 2013); (2) הפעילות העסקית בשטחים הכבושים לנוכח המוסכמה הגלובלית בשדה האחריות התאגידית הגלובלית שלפיה לתאגידים יש מחויבות להימנע מהפרות ישירות או עקיפות של זכויות אדם

(Ruggie, 2014); (3) הפער בין השדות המקומי והגלובלי של אחריות תאגידית ביחסם לפעילות צבאית וביטחונית בכלל ולצה"ל ולתעשיות הביטחוניות הישראליות בפרט; ו-(4) הגישה האינסטרומנטלית המאפיינת את הביקורות המופנות מאז מחאת 2011 כלפי תאגידים בישראל בנוגע לסוגיות צרכניות ולזכויות עובדים.

תכליתם של תאגידים

אחת המטרות המרכזיות ששתינו מבקשות לשרת בבואנו ללמד אחריות תאגידית היא לעורר בקרב הסטודנטים דיון וחשיבה אנליטית ויצירתית בכל הנוגע לייעודו של התאגיד ולתפקידיו החברתיים במסגרת הגישה הקפיטליסטית המודרנית, תוך לקיחה בחשבון את מערכי הכוחות ויחסי הגומלין בין עסקים, מדינות וחברות. שאיפתנו היא לחשוף את הסטודנטיות/ים לגישה הרואה בתאגיד ארגון שקיומו וצמיחתו תלויים בחברה ובסביבה שבמסגרתן הוא פועל ושמטרתו היא יצירת ערך למגוון מחזיקי עניין בטווח הארוך. בהתאם לכך, מוצג תחום האחריות התאגידית בקורס כגישה ניהולית שהולמת את השינויים שהתחוללו בעשורים האחרונים בסדר היום הכלכלי-חברתי. מבנה הקורס, לכן, מושתת על הנושאים שהתמסדו כליבת תחום האחריות התאגידית – כגון האחריות של תאגידים לזכויות אדם, לסביבת עבודה הוגנת ולהשפעותיהם הסביבתיות, שיווק אחראי, ממשל תאגידי ודיווח חברתי-סביבתי. השיעורים עוסקים בשילוב וביישום של הנושאים הללו בפעילות התאגידית, בנייתו מקרי מבחן ובדילמות חברתיות הנוגעות, למשל, במתח שבין גישות וולונטריות לגישות רגולטוריות של אחריות תאגידית ובהשלכות של התמסדות תפיסת האחריות התאגידית בעשורים האחרונים על יחסי הגומלין בין ממשלות, תאגידים וחברות.

מספר לא מבוטל של הסטודנטיות/ים שלימדנו גילו התנגדות לגישת האחריות התאגידית ונטו לדבוק בגישה המסורתית שרואה מקסום רווח ותשואה לבעלי המניות כתכליתם הבלעדית של תאגידים. גישת הסטודנטיות/ים עולה בקנה אחד עם הגישה המאפיינת את התעשייה בישראל, שנוטה להתייחס לאחריות תאגידית ככלי לשימור הדימוי של התאגיד, יותר מאשר ככלי לניהול ההשפעות החברתיות והסביבתיות שלו (Karassin & Bar-Haim, 2016). לעתים קרובות הביעו הסטודנטיות/ים ציניות וסקפטיות ביחס לאחריות תאגידית שבאו לידי ביטוי באמירות כגון 'זה הכול רק שיווק ויחסי ציבור'; 'זה אולי נכון לחברות מאוד גדולות ומצליחות...'; 'ובישראל זה לא יכול לעבוד'. לא אחת היו בכיתה סטודנטיות/ים שביטאו עמדות שונות ואף כאלה ששינו את עמדתן/ם במהלך הלימודים. יחד עם זאת, החוויה המרכזית של שתינו היא שהגישה הרווחת בקרב הסטודנטיות/ים למנהל עסקים בתכניות ל-MBA בהן לימדנו היא הגישה המסורתית שרואה במקסום הערך הכלכלי את חזות הכול.

המענה המקובל של הגישה האסטרטגית-ניהולית לאחריות תאגידית לעמדות מהסוג שהובעו על ידי הסטודנטיות/ים הוא, שהשקעה תאגידית ביעדים חברתיים וסביבתיים לא רק שאינה גורעת מהצלחה עסקית, היא אף תורמת לה (Carroll & Shabana, 2010; Friede et al., 2015). ההתפתחות של אחריות תאגידית כאסטרטגיה לניהול סיכונים והפריחה של תחום ההשקעות האחריות¹⁶ בשוק ההון הגלובלי מעידות על ההתבססות של תפיסה זאת בקרב הקהילה העסקית הגלובלית (Kell, 2018). במלים אחרות, הגישה האסטרטגית לאחריות תאגידית מבוססת על פירוק המתח המובנה בין עסקים לחברה.

בעוד שבהתמודדות עם האתגר הפדגוגי שמגולם בעמדות הסטודנטיות/ים שתוארו כאן שתינו מתמקדות בשאלת הפוטנציאל של אחריות תאגידית להתגבר על מתח זה, השוני בנקודות המבט השונות שלנו ביחס לרעיון האחריות התאגידית הצמיח שתי גישות הוראה שונות. הגישה האחת מושתתת על הצגת תרחישים

¹⁶ המושג "השקעות אחריות" מתייחס להשקעות המבוססות על שקלול של הביצועים האתיים, החברתיים ו/או הסביבתיים של תאגידים לצד ביצועיהם הפיננסיים.

ודיון תיאורטי. בהתאם לכך, על פי רוב מוצגים תרחישי הצלחה בינלאומיים, שבהם נבנה מודל עסקי יצירתי וחדשני המתבסס על מענה לצרכים חברתיים או סביבתיים בפרט של אוכלוסיות מוחלשות ועניות; ונערך דיון בפורטנציאל של תיאוריות ומודלים מובילים בתחום, כגון: כלכלת הפניקס (Elkington et al., 2009); קפיטליזם יצירתי (Kiviat & Gates, 2008); יצירת ערך משותף (Porter & Kramer, 2011); וכלכלה מעגלית (Andersen, 2007). הגישה האחרת מתמקדת בהקשר הכלכלי-חברתי-פוליטי שבו צמחה גישת האחריות התאגידית. בהתאם לכך, הדיון בכיתה נסב סביב השאלות מדוע וכיצד הפכה אחריות תאגידית מאז שנות ה-90 לאסטרטגיה שיווקית אפקטיבית, וכיצד תהליך זה עומד בזיקה למתח המובנה בין עסקים לחברה.

שמירה על זכויות אדם ופעילות עסקית בשטחים הכבושים

כפי שצוין לעיל, מחאות על הפרות של זכויות אדם כתוצאה מפעילות תאגידית שיחקו תפקיד משמעותי בהתגבשותם של מודלים של אחריות תאגידית בעשור האחרון של המאה העשרים. דליפת הגז במפעל של חברת Union Carbide בבופאל שבהודו ב-1984 שגרמה למותם של אלפי בני אדם (Ice, 1991); המשבר אליו נקלעה חברת Shell בניגריה באמצע שנות התשעים עם חשיפת הפגיעה הסביבתית והכלכלית של החברה בשבט האוּגוּני (Boele et al., 2001), העסקת ילדים והפרות זכויות עובדים במפעלי חברת Nike בפקיסטן ובאינדונזיה (Locke, 2002), והעסקת ילדים בתנאי עבדות בתעשיית הקקאו בחוף השנהב המספקת פולי קקאו ליצרניות השוקולד הגדולות וביניהן Nestle (Schrage & Ewing, 2005) הן דוגמאות בולטות למקרי הפרת זכויות בידי תאגידים בינלאומיים שעוררו ביקורת ומחאה ציבורית והובילו תאגידים רבים לנסח קודי התנהלות חדשים, לחתום על אמנות בנושאי שמירה על זכויות אדם ועובדים וליזום פעולות שונות להגנה על זכויות אלו באזורי פעילותם העסקית (Jenkins, 2002).

הפעילות הוולונטרית של תאגידים בנושאי זכויות אדם לא עצרה את המאמץ לאכוף נורמות של זכויות אדם על תאגידים. אבן דרך משמעותית בהקשר זה היא האימוץ של מסמך "העקרונות המנחים של האומות המאוחדות לעסקים וזכויות אדם" על ידי מועצת זכויות האדם של האו"ם ב-2011 (UN - Human Rights Council, 2011). המסמך של האו"ם מבחין בין האחריות של מדינות להגן על זכויות אדם לבין האחריות של תאגידים לכבד ולא להפר זכויות אדם, וקובע שהאחריות של תאגידים לזכויות אדם כוללת הימנעות משיתוף פעולה עם מדינות המפרות זכויות אדם ובחינה של הסיכונים להפרות זכויות אדם הכרוכים בפעילות התאגידית, בפרט כאשר זו מבוצעת באזורי עימות (וייס, 2017). ההסכמה הרחבה לה זכה מסמך העקרונות של האו"ם מצד האיחוד האירופי, ה-OECD וארגוני זכויות בינלאומיים הפכה אותו למסגרת הנורמטיבית המקובלת כיום לטיפול בהפרות של זכויות אדם על ידי תאגידים (Faracik, 2017). גם נושאים נוספים שהתמסדו כתחומי הליבה של האחריות התאגידית – כגון ניהול שרשרת אספקה, השקעה קהילתית, סביבת עבודה הוגנת, הגנה על הסביבה וממשל תאגידי – מובנים היום כבעלי השפעות ישירות ועקיפות על זכויות אדם והופכים את היחס בין זכויות אלה לבין פעילות עסקית לאחת מאבני היסוד של השיח הגלובלי של אחריות תאגידית (Scheper, 2015). לעומת זאת, בישראל, שבה חלקים נרחבים מהציבור ומהתקשורת רואים את השיח הגלובלי והמקומי על אודות זכויות אדם כשיח פוליטי שנוי במחלוקת ואשר עצם ההשתתפות בו נתפסת כערעור על הקונסנזוס הלאומי, שדה האחריות התאגידית המקומי נמנע מעיסוק ישיר בזכויות אדם בכלל, ובשאלות שמעוררת הפעילות העסקית ושוק העבודה בשטחים הכבושים בפרט (Barkay & Shamir, 2019).

הפער בין המרכזיות של שיח זכויות האדם בשדה הגלובלי של אחריות תאגידית לבין היעדרותו מהשדה הישראלי מהווה עבורנו אתגר פדגוגי מתמיד. את השיעורים שאנו מקדישות לנושא אנו פותחות בהתייחסות להכרזת האו"ם על זכויות אדם מ-1948, שאומצה על ידי רוב מדינות העולם לרבות ישראל

והמהווה מצע למסמך "העקרונות המנחים של האומות המאוחדות לעסקים וזכויות אדם". בהמשך הדיון אנחנו מציגות דוגמאות לדרכים שבהן המסגרות הנורמטיביות הללו מקבלות ביטוי קונקרטי בעולם העסקי, אך אנו נמנעות מלהעמיק באופנים בהם העקרונות המנחים של האו"ם ביחס לאחריות של תאגידים לזכויות אדם מיושמים בשנים האחרונות בנוגע לפעילות עסקית בשטחים הכבושים. דיון מסוג זה מצריך התייחסות לשלושת העניינים הבאים: (1) ההסכמה הבינלאומית שמפעל ההתנחלויות בשטחים הכבושים נוגד את החוק הבינלאומי וכרוך בפגיעה בזכויות אדם; (2) הפרשנות המקובלת של העקרונות המנחים של האו"ם בנוגע לפעילות התאגידית בשטחים הכבושים, לפיה פעילות זאת תורמת באופן ישיר ועקיף להתנחלויות ועל כן עלולה להיות כרוכה בשיתוף פעולה מצד תאגידים עם פגיעה בזכויות אדם; (3) ההחלטות שקיבלו בשנים האחרונות גופים פיננסיים ותאגידים בינלאומיים לחדול מפעילות עסקית בשטחים הכבושים במסגרת מדיניות האחריות התאגידית שלהם¹⁷. בפעמים הבודדות בהן ניסינו להתייחס לעניינים אלה, הפך הדיון להתנצחות פוליטית שמנעה את האפשרות ללמד וללמוד באופן פורה את סוגיית האחריות של תאגידים לזכויות אדם. לכן, בדיונים אודות אחריות של תאגידים לזכויות אדם בישראל אנחנו מתמקדות בהיבט של זכויות עובדים, ובפרט בחוק לשוויון הזדמנויות בתעסוקה ובהעסקה של עובדי קבלן. אך אפילו כאשר ההתמקדות בשיעור היא רק בזכויות עובדים, שאינן מובנות כפוליטיות באותו האופן שבו מובנות בישראל זכויות אדם, חלק מהסטודנטיות/ים נוטה להתעלם מזכויותיהן/ם של מהגרות/י עבודה ועובדות/ים מקבוצות של מיעוטים ו/או להגן על הפרת זכויות על-ידי תאגידים, בטענה שחייב להיות גבול משפטי לאחריות של תאגידים כלפי עובדים בשרשרת האספקה שלהם.

העובדה שלכל אורך ניסיון ההוראה הארוך והמגוון שלנו לא הצלחנו לפתח דיונים בנושאי זכויות אדם כגון שכר המאפשר מחייה בכבוד, פגיעה בזכויות סביבתיות של אוכלוסיות מוחלשות כתוצאה מקרבתן הגיאוגרפית למפעלי תעשייה מזהמים ומעל לכל, פגיעה בזכויותיהם של אזרחים ישראלים לא יהודים או של אוכלוסיות שחיות תחת שלטון ישראלי – החל מהטמנת פסולת בשטחי היישובים הבדוויים בנגב וכלה בפעילות תאגידית בשטחים הכבושים – מעידה על השפעתו של השיח הציבורי בישראל, הדוחק לשוליים שאלות של זכויות אדם, הן על הפרקטיקה והן על הפדגוגיה של אחריות תאגידית בישראל.

צה"ל והתעשיות הביטחוניות

שניים מהמאפיינים הייחודיים והמובהקים ביותר של האחריות התאגידית בישראל היא ההכרה הקונסנזואלית בצה"ל כמושא לתרומה עסקית ומעורבות תאגידית, והטבעיות שבה מתקבלים תאגידי התעשייה הביטחוניות לדיווחי ולדירוגי אחריות תאגידית מקומיים.

כדי לחדד את העובדה שהמיסגור של תרומות עסקיות ליעדים צה"ליים כאחריות חברתית של תאגידים הוא חריג בשדה האחריות התאגידית העולמי, שתינו נוהגות לחזור על אנקדוטה מימי עריכת דירוג מעלה הראשון, שבה עיתון מעריב דיווח על הפצת עיתונים בחינם לחיילי צה"ל כתרומה בשווה ערך. צוות הדירוג לא הצליח להכריע האם מדובר בתרומה או בקידום מכירות והפנה את השאלה לראש המחקר בארגון הבינלאומי¹⁸ Accountability. תשובתו של ראש המחקר של Accountability, שהתקבלה לאחר כמה רגעי שתיקה, העידה על פליאתו מעצם השאלה – 'איך בכלל ניתן להחשיב תרומה לארגון צבאי? צבא ואחריות עסקית אינם יכולים להתחבר'. תרומות של כסף, ציוד, מזון ומבנים לצה"ל מידי עסקים ישראלים ותמיכתם של עסקים ביוזמות צה"ליות וביוזמות של גופים שפועלים לרווחת החיילים כגון "אמץ לוחם" וקרן לב"י נתפסות על-ידי מרבית הסטודנטיות/ים כנאותות והגיוניות מבחינה עסקית. הדיון היחיד שמתעורר לעיתים בהקשר זה נוגע לחלוקת התפקידים העקרונית בין המגזר העסקי והמגזר הציבורי, ולא

¹⁷ שלושת העניינים שצוינו לעיל והזיקה ביניהם נדונים בהרחבה אצל: נתנון וגולה (2014) ו-Kassoti, 2008.

¹⁸ <https://www.accountability.org/about-us/about-accountability>

לשאלה הקונקרטית של קשר פילנתרופי או חברתי ישיר בין עסקים ליחידות צה"ליות. בהתאם לכך, הסטודנטיות/ים מסכימות/ים בקלות ובאופן מלא עם הקריטריון בדירוג מעלה שבוחן את תמיכת העסקים ביציאת עובדיהם לשירות מילואים והן/ם שותפות/ים לציפייה הציבורית שתאגידים יתגייסו לסייע למערכת הביטחון בעתות של קונפליקט צבאי.

סוגיית האחריות התאגידית של תאגידי התעשייה הביטחונית עולה בקורסים במסגרת הדיון במגמת ההשקעות האחריות, הכולל התייחסות למדדים בורסאיים של אחריות תאגידית בעולם ובישראל ולשתי האסטרטגיות המקובלות של השקעה אחראית – השקעה ייעודית בחברות המקדמות ערכים אתיים, חברתיים ו/או סביבתיים; והימנעות מהשקעה בחברות מסקטורים תעשייתיים שנויים במחלוקת, כגון הימורים, פורנוגרפיה, טבק, אלכוהול וייצור נשק. בהקשר זה אנחנו מתייחסות לכך שבישראל תאגידי התעשייה הביטחונית משתתפים בדירוג מעלה ומפרסמים דיווחי קיימות, ואילו בעולם, בעקבות הפריחה של מגמת ההשקעות האחריות, יותר ויותר קרנות לא משקיעות בחברות לייצור ושיווק נשק. כדוגמה לכך, אנחנו מזכירות את קרן הפנסיה הממשלתית של נורבגיה שמכרה ב-2009 את האחזקות שלה בחברת אלביט בשל השימוש בציד מעקב של החברה בגדר ההפרדה. כמו בנושא זכויות האדם, גם בדיון זה, פרקטיקה מקובלת בשדה האחריות התאגידית בעולם כדוגמת השקעות אחראיות נתפסת על פי רוב על ידי הסטודנטיות/ים כביקורת פוליטית על מדינת ישראל ולא מעוררת דיון מהותי על סוגיות של אחריות תאגידית. הטענות הרווחות שנשמעו מצד הסטודנטיות/ים בסוגיה זו היא שקיים חוסר הבנה בעולם בנוגע לצרכי הביטחון הייחודיים של ישראל; שאין הבדל בין תעשיות ביטחוניות לחברות סיגריות (שמוצריהן הורגים לא פחות אנשים); ושיווק נשק למשטרים טוטליטריים ומלחמות שבטיות כמו גם שימוש בתשלומי שוחד לצורך כניסה לשווקים אלה (שאופייני לתרבות העסקית בשווקי היעד) הם לעתים קרובות הכרחיים לצרכים עסקיים קיומיים של התעשיות הביטחוניות, שנתפסות כבעלות תפקיד חשוב בשימור היתרון היחסי של ישראל בשוק העולמי.

באמצעות הדיונים בכיתה על היחס בין אחריות תאגידית לצה"ל ולתעשיות הביטחוניות אנו מבקשות לשקף לסטודנטיות/ים את ההקשר התרבותי-פוליטי של עמדותיהן/ם. בתוך כך אנו מנסות להמחיש להן/ם את צביונו הייחודי של שדה האחריות התאגידית בישראל בנוף הגלובלי של אחריות תאגידית. להערכתנו, בקרב מרבית הסטודנטיות/ים דיונים אלה לא עוררו חשיבה ביקורתית בנוגע לפערים בין אופני היישום של אחריות תאגידית בישראל לבין המגמות העולמיות בתחום. לחלופין, מצאנו שהלגיטימיות ואף ההכרחיות של התרומה התאגידית לצה"ל זכו להסכמה רחבה, ואילו שאלת מקומן של התעשיות הביטחוניות בשדה האחריות התאגידית בישראל נותרת פתוחה ולא חד-משמעית, ולפיכך לא אחת הותירה תחושה של אי-נחת בכיתה.

שיח ביקורתי אינסטרומנטלי

בהרצאותינו אנו מדגישות את תפקידו המרכזי של האקטיביזם האנטי-תאגידי של תחילת שנות ה-90 בהתפתחות שדה האחריות התאגידית הגלובלי. בהמשך לכך, אנו מסבירות שבמקרה הישראלי הדומיננטיות של סדר היום הביטחוני-מדיני-פוליטי, לצד היעדר ביטוי מקומי של תנועת האקטיביזם האנטי-תאגידי הגלובלית, היוו חסמים מרכזיים בפני אימוץ אקטיבי של מודלים ופרקטיקות גלובליים של אחריות תאגידית על ידי עסקים ישראלים. על רקע זה, מעניין להתבונן בהשפעה של גל המחאה החברתית שפרץ בקיץ 2011 סביב יוקר המחיה בכלל ומשבר הדיר בפרט, אשר הסטודנטיות/ים זוהו כחלק אינטגרלי ממנו ומהנהגתו, על השדה המקומי של אחריות תאגידית, ובפרט בשני תהליכי שינוי שהתחוללו בעקבותיו בפרקטיקה ובפדגוגיה של אחריות תאגידית.

ראשית, המחאה עוררה שיח ציבורי חי ומתעמת, אף אם מוגבל, בהקשר של סוגיות צרכניות (רוזנהק ושל, 2013; רם ופילק, 2013). גם בהקשר זה, בדומה לאתגר שהעמידו בפנינו עמדותיהן/ם של הסטודנטיות/ים בנוגע לתכליתם של תאגידים, ניכר שוני בגישות ההוראה שלנו. גישה אחת ממסגרת לסטודנטיות/ים את מחאת 2011 כאחת מאבני הדרך המשמעותיות בהתפתחות האחריות התאגידית בישראל ושמה דגש על ההתרחבות של מחאת האוהלים, שפרצה ביולי 2011, ממחאה שהתמקדה במצב שוק הדיור ושהופנתה בעיקרה כלפי הממשלה למחאה כוללת נגד יוקר המחייה בישראל. מחאת הקוטג', שפרצה ביוני 2011 ושקראה לחרם צרכנים על תאגידי המזון משמשת דוגמה לבעייתיות שמעוררת המחאה על יוקר המחיה. הטענה המוצגת בפני הסטודנטיות/ים היא שבעוד שלתאגידים גדולים כדוגמת תנובה ושטראוס, יכולת להוזיל מחירי מוצרים ספציפיים, עבור עסקים בינוניים וקטנים התחרות על המחיר קשה עד בלתי אפשרית, ולעתים קרובות הם נאלצים לקצץ בכוח האדם שלהם, להוריד שכר ואף לסגור את פעילותם. גישת ההוראה השנייה עושה שימוש במחאת הקוטג' ובמחאת האוהלים לצורך דיון בטבעם של יחסי הגומלין בין עסקים לחברה בישראל. בהקשר זה הדיון בכיתה נסב סביב שתי טענות: ראשית, שאין בישראל קונפליקט ממשי בין עסקים לחברה; ושנית, גם כאשר פרצה המחאה החברתית בישראל היא לא התגבשה לכדי ציפייה חברתית שהתאגידים יישאו באחריות על ההשפעות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית, ובמידה שהיא הופנתה כלפי תאגידים היא התמקדה רק בסוגיית המחיר. ברוב המקרים הטענות ששתינו מעלות ביחס למחאות 2011 ולטיבו של שדה האחריות התאגידית בישראל מתקבלות על ידי הסטודנטיות/ים בהבנה, והן/ם אף מעידות/ים שבבואן/ם לבחור רשת מזון או מוצר, המחיר הוא השיקול המכריע עבורן/ם, וכי לרוב ההשפעות הסביבתיות ותנאי העסקה של עובדות/ים אינם נלקחים בחשבון בעת רכישת מוצרים. ניסיון לעמת את הסטודנטיות/ם עם המגמה העולמית הגוברת של העדפת מוצרים שייצורם אינו כרוך בנוזקים סביבתיים וחברתיים (Nielsen, 2015), גוררות לעתים קרובות תגובות על פערי המחירים בין ישראל לברלין ויוקר המחייה הכללי בישראל, המבטאות את התחושה של הסטודנטיות/ים שצרכנות אחראית היא "לוקסוס" שאינו אפשרי בישראל והמצביעות על הגישה האינסטרומנטלית שבבסיס המחאה הצרכנית בישראל. תגובות אלה עולות בקנה אחד עם סקרי ציפיות הציבור שעורך ארגון מעלה בשיתוף עם מכון גלובסקאן למחקר, לפיהם עם העלייה בשנים האחרונות בחשיבות של הסוגיות הכלכליות בעיני הציבור בישראל, יוקר המחייה נתפס כאתגר החברתי המטריד ביותר (מעלה וגלובסקאן, 2017).

שנית, מחאת 2011 עוררה שיח ציבורי בסוגיות של זכויות עובדות/ים שנשחקו והלכו בעקבות הירידה הדרסטית בממדי העבודה המאורגנת, השחיקה המשמעותית בביטחון התעסוקתי וכושר המיקוח של עובדים והצמיחה של צורות העסקה פוגעניות, שמאפיינות את מערכת יחסי העבודה בישראל בשלושת העשורים האחרונים (ברקאי, 2017; מישורי ומאור, 2012; קריסטל, 2014; Mundlak et al., 2013). על מנת להמחיש לסטודנטיות/ים את השינוי שחל בשיח הציבורי והעסקי בנוגע לזכויות עובדים, שתינו נוהגות לציין את ההתנגדות העיקשת של מנהלי תאגידים ישראלים לכך ש"הקוד לניהול חברתי", שנוסח על ידי ארגון מעלה בראשית דרכו, יכלול את ההכרה בזכות העובדים להתאגד ולניהול משא ומתן קולקטיבי מול ההנהלה (מעלה, 2004). גם בהקשר זה, אנחנו מוצאות שתגובות הסטודנטיות/ים מבטאות לעתים קרובות גישה אינסטרומנטלית המתמקדת באופן בו הן/ם חוות/ים את דפוסי העסקה שלהן/ם. אלה מבין הסטודנטיות/ים שנחשפו בעצמן/ם או בסביבתן/ם הקרובה לדפוסי העסקה מפלים ופוגעניים ושהיו מעורבות/ים במאבקי התאגדות לרוב לוקחות/ים חלק פעיל בדיון ומגלות/ים יותר עניין בשיח העכשווי המתנהל בשדה האחריות התאגידית בסוגיות של זכויות עובדים וסביבת עבודה. עם זאת, כשהדיונים בכיתה נוגעים באפליה בשוק העבודה על רקע לאומי ובזכויות של מהגרות/י עבודה ועובדות/ים פלסטיניות/ים מהשטחים הכבושים, גוברים הקולות מצד הסטודנטיות/ים המצדיקים דפוסי העסקה הנחשבים פוגעניים

בשדה האחריות תאגידית העולמי בטענה שאלו עדיין תנאים טובים יותר מהמקובל בארצות המוצא של העובדות/ים.

הערות מסכמות

במאמר זה בחנו את הזיקה בין התרגום הייחודי של רעיון האחריות התאגידית לתרבות העסקית המקומית, לבין צורת התפתחותה של הוראת האחריות התאגידית בתוכניות למנהל עסקים במוסדות להשכלה גבוהה בישראל. בחינה זאת נעשתה באמצעות התבוננות רפלקסיבית באתגרים שניצבו בפנינו במהלך הוראת קורסים לאחריות תאגידית ובאופנים בהם התמודדנו עמם. כפי שטענו לעיל, בעשורים האחרונים חל בישראל תהליך מיסוד של אחריות תאגידית, שבא לידי ביטוי בצמיחת הפרופסיה של ניהול אחריות תאגידית, בדירוג ובמדד מעלה, בדיווחי אחריות תאגידית של עסקים ישראלים, ובחדירה של התחום לשדה האקדמי המקומי. בהיעדרו של קונפליקט גלוי בין עסקים לחברה בישראל ומבלי שהופנו כלפי תאגידים מקומיים תביעות ולחצים חברתיים שיישאו באחריות על ההשפעות הסביבתיות והחברתיות שלהם, קליטתו והפצתו של רעיון האחריות התאגידית בישראל הושפעו בראש ובראשונה ממגמות גלובליות. בה בעת, האופנים בהם רעיון האחריות התאגידית מובן ומיושם בשדה המקומי מושפעים במידה רבה מהמציאות הישראלית וממאפייניו של השיח הציבורי המקומי. בהקשר זה ציינו, לדוגמה, כי בניגוד לשדה הגלובלי שבמסגרתו האחריות של תאגידים לזכויות אדם ועובדות/ים היא סוגיה מרכזית, בשדה המקומי סוגיה זו נדחקת לשוליים. הבדל זה הוא תוצאה של הנטייה של שחקנים בשדה האחריות בישראל להימנע מנושאים שנתפסים בציבוריות הישראלית כפוליטיים וכשנויים במחלוקת ובדגש הרב שניתן בשדה ליעדים לאומיים ומדינתיים.

כמרצות לאחריות תאגידית בתכניות למנהל עסקים בישראל וכמי שמודעות היטב למגמות העולמיות והמקומיות של אחריות תאגידית ולהבדלים ביניהם ביקשנו לשלב בתכנית של הקורסים דיונים בסוגיות הליבה והדילמות שמעסיקות את שיח האחריות התאגידית הגלובלי ובאופנים השונים בהם אחריות תאגידית מיושמת בעולם ובישראל. כפי שהראינו לעיל, מהלך זה הציב בפנינו אתגרים פדגוגיים שנסובו בעיקר סביב הפער בין התפיסות שרווחו בקרב חלק ניכר מהסטודנטיות/ים לבין המגמות העולמיות בנוגע לתכלית של תאגידים, לאחריות של תאגידים לזכויות אדם ועובדות/ים, ולצרכנות אחראית. מהמבט הרטרוספקטיבי שהפנינו לעבר דרכי ההתמודדות שלנו עם האתגרים הללו, נוכחנו לגלות שחרף המודעות שלנו לאופן בו שדה האחריות התאגידית הגלובלי מצוי במתח עם השדה המקומי, במקרים רבים גם אנו מצאנו את עצמנו מתאימות את הוראת האחריות התאגידית לשיח ולמציאות הישראלים. באמצעות הצגה וניתוח של מקרי מבחן של תאגידים גלובליים שמרוחקים מהזירה המקומית ניסינו לגשר בין השאיפה שלנו לעורר את המודעות של הסטודנטיות/ים להבדלים בין השדה הגלובלי למקומי לבין החשש מהפיכתם של הדיונים בקורס לזיכוכים פוליטיים. במלים אחרות, ההוראה שלנו, שאופיינה ברגישות ובזהירות דידיקטיות, פחות משהיא הציעה ביקורת מפורשת על דפוסי האימוץ של אחריות תאגידית על ידי המגזר העסקי בישראל, היא שימשה להם כמראה.

התהליך הגלוקלי של אימוץ מקומי של מגמות עולמיות של אחריות תאגידית מצוי בעיצומו. בתהליך זה מתקיים מתח מתמיד בין מגמות עולמיות למקומיות. ההקשר הגיאופוליטי של ישראל, ההיסטוריה הלאומית שלה ותהליכי הניאוליברליזציה שמאפיינים את שלושת העשורים האחרונים כוננו בה שיח ציבורי הגמוני שניזון ממגמות לאומיות, ביטחוניות ואינסטרומנטליות. שיח זה מאופיין בהסתייגות מרעיונות שחורגים ממגמות אלה, ביניהם חלק מרעיונות הליבה של תפיסת האחריות התאגידית כפי שהיא התמסדה בעולם. כתוצאה מכך, בשונה מההתפתחויות שידע השדה בעולם בעשור האחרון, במקרה הישראלי מתקשה השדה הפדגוגי של אחריות תאגידית להוביל שינוי בפרקטיקת האחריות התאגידית של

העולם העסקי. יחסי הגומלין בין הפרקטיקה לפדגוגיה של האחריות התאגידית בישראל, מאתגרים ופוריים ככל שיהיו, מוגבלים ביכולת שלהם לעצב את התרבות העסקית והשיח הציבורי הישראליים. לכך נראה שיידרשו שינויים פוליטיים-כלכליים שיאפשרו שינוי בתפיסות העומק של הציבור הישראלי את עצמו ואת החברה שבה הוא חי, שיוביל בתורו לשינוי בתפיסת האחריות התאגידית בישראל.

רשימת מקורות

אבו, ע. (2013). *אחריות חברתית בארגונים עסקיים: בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית ודפוסי הכלת אחריות חברתית בפירמות ציבוריות בישראל*. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.

אהרוני, ט. (2016). *גלוקליזציה של אחריות תאגידית – התפתחות ואיפיון שדה האחריות התאגידית בישראל, ניתוח תרחיש ארגון מעלה 1997-2010*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, אוניברסיטת פריז 8; פריז.

אורבך, מ. ומילמן, ע. (2018, 22 יולי) (2018). *כך הוציא חוק הפונדקאות מהארון האידיאולוגי מאות חברות וגופים כלכליים. כלכליסט*. נדלה מתוך:

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3742754,00.html>

ביין-לובוביץ, ע. (2018, 5 מרץ). *"השוק קטן": הפחד של חברות בישראל מנקיטת עמדה פוליטית*. גלובס. נדלה מתוך:

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001226085>

ברקאי, ת. (2003). *ניאו-ליברליזם בתרגום ציוני: אחריות חברתית של עסקים בראי המאבק החברתי על הזהות הישראלית*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

ברקאי, ת. (2008). *אחריות חברתית של עסקים: ניאו-ליברליזם בתרגום ציוני*. *תיאוריה וביקורת*, 33, 71-45.

ברקאי, ת. (2017). *על אחריות תאגידית ועבודה מאורגנת: בעקבות מקרה פלאפון*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 151-171). תל אביב: רסלינג.

גליה, ר. (2015). *מפילנתרופיה לאחריות חברתית של עסקים: המקרה של בנק דיסקונט*. תל אביב: רסלינג.

גרויסמן, נ. (2007). *פוליטיקה של נשים בשוק הפוליטי: נשים בשדה האחריות החברתית של תאגידית בישראל*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

דוניץ-קידר, ר. וסיטבון, ע. (2017). *אחריות חברתית של תאגידים: הדור הבא*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 7-22). תל אביב: רסלינג.

הלפרין, נ. (2017, 15 ינואר) *אחריות תאגידית: לעשות את זה כמו שצריך*. *The Marker*. נדלה מתוך:

<https://www.themarker.com/magazine/MAGAZINE-1.3193504>

וייס, ד. (2009). *אחריות תאגידים לזכויות אדם: מקרי מבחן של פעילות עסקית ברצועת עזה*. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

וייס, ד. (2017). *אחריות תאגידים לזכויות אדם: מסגרת לפעולה משפטית בבית המשפט הגבוה לצדק*. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), *שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים* (עמ' 111-165). תל אביב: רסלינג.

טביביאן-מזרחי, מ. (2003). *מציונות "סוציאליסטית" לציונות "חדשה": מבט על יחסי מדינה ובעלי ההון*. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

לאוטרבך, ב. וקריזלר, ה. (2006). *האם אחריות חברתית משתלמת לעסקים?*. בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת בר-אילן. נדלה מתוך:

<https://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/lauterbah/wp/csr.pdf>

מישורי, ד. ומאור, ע. (2012). העסקה פוגענית: הדרה וניצול שיטתיים בשוק העבודה. תל אביב: המכללה החברתית כלכלית והוצאת אחווה.

מעלה (2004). הקוד לניהול חברתי. נדלה מתוך:

<http://www.maala.org.il/%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99/%D7%94%D7%A7%D7%95%D7%93-%D7%9C%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99/>

מעלה וגלובסקאן (2017). הרשיון החברתי לפעול של עסקים בישראל: סקר מעלה ו- *GlobeScan* ציפיות הציבור 2017. נדלה מתוך:

<http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2017/03/%D7%A1%D7%A7%D7%A8-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94-%D7%92%D7%9C%D7%95%D7%91%D7%A1%D7%A7%D7%90%D7%9F-2017-1.pdf>

נתנון, ר. וגולה, א. (2014). אחריות חברתית תאגידית באיחוד האירופי ובישראל: תרבויות ארגוניות בנוגע למשפט הומניטארי וזכויות אדם והשפעתן על פתרונות סכסוך. *IEPN*. נדלה מתוך:

<http://www.macro.org.il/images/upload/items/45636901031256.pdf>

קורי, י. (2008). סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ואחריות חברתית. ירושלים: מאגנס.

קליאן, ג. (2017, 22 פברואר). מחצית ממוסדות הלימוד למינהל עסקים לא דורשים קורס בנושא האתיקה. כלכליסט. נדלה מתוך:

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3708261,00.html>

קנטור, ש. (2012). חדר הזכוכית של מנהלי האחריות התאגידית בישראל. נדלה מתוך:

<http://shirleykantor.co.il/%D7%97%D7%93%D7%A8-%D7%94%D7%96%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%99%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%99-%D7%94%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA/>

קפלן, ר. (2017). אחריות תאגידית כהבניה חברתית: כינון יחסי עסקים וחברה בידי אליטת הביזנס האמריקאית 1945-1960. בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 37-64). תל אביב: רסלינג.

קריזר, ה. (2005). תרמנו במשרד: על הקשר שבין אחריות חברתית של עסקים ורגולציה ממשלתית בישראל. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

קריסטל, ט. (2014). הכלכלה הפוליטית של ישראל והגידול באי השוויון בהכנסות, 1970-2010. סוציולוגיה ישראלית, טו(2), 282-310.

רובינשטיין, ד. (2005). "חובה להתנדב בעבודה!" חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפויה לאחר התפוצצות הבועה. עבודת גמר לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת תל אביב; תל אביב.

רוזנהק, ז. ושלו, מ. (2013). הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי-מעמדי. תיאוריה וביקורת, 41, 68-45.

רייכל, א., גדרון, ב., וגמליאל-שני, נ. (2000). אחריות חברתית של עסקים בישראל. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

רם, א. ופילק, ד. (2013). ה-14 ביולי של דפני ליף: עלייתה ונפילתה של המחאה החברתית. תיאוריה וביקורת, 41, עמ' 17-43.

שמיר, ר. (2017). איך בונים אחריות חברתית? בתוך: ע. סיטבון ור. דוניץ-קידר (עורכים), שוק, משפט ופוליטיקה: על אחריות חברתית של תאגידים (עמ' 23-36). תל אביב: רסלינג.

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). The development of a CSR industry: Legitimacy and feasibility as the two pillars of the institutionalization process. In F. Den Hond., F. De Bakker, & P. Neergaard (Eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring* (pp. 149-165). London: Ashgate Publishing.
- Acquier, A., Gond, J. P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society, 50(4)*, 607-646.
- Adam, A. M., & Shavit, T. (2008). How can a ratings-based method for assessing corporate social responsibility (CSR) provide an incentive to firms excluded from socially responsible investment indices to invest in CSR?. *Journal of Business Ethics, 82(4)*, 899-905.
- Agudelo, M. A.L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1)*. DOI: 10.1186/s40991-018-0039-y
- Alcaraz, J. M., & Fotaki, M. (2018). Teaching sustainability and management critically: 'Expectation failures' as a powerful pedagogical tool. In M. Brueckner., R. Spencer & M. Paull (Eds.), *Disciplining the Undisciplined? Perspectives from Business, Society and Politics on Responsible Citizenship, Corporate Social Responsibility and Sustainability* (pp. 225-242). Cham, Switzerland: Springer.
- Andersen, M. S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science, 2(1)*, 133-140.
- Bair, J., & Palpacuer, F. (2015). CSR beyond the corporation: contested governance in global value chains. *Global Networks, 15(s1)*, S1-S19.
- Baker, M. (2005). Can companies that make products that kill be socially responsible. *Business Respect, 86*. Retrieved from: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/can-companies-that-make-products-that-kill-be-socially-responsible>
- Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility: Case Studies of Coca-Cola in Israel*. Tel Aviv University.
- Barkay, T., & Shamir, R. (2019). Israel vs. BDS: Corporate Social Responsibility and the Politics of Human Rights, *Globalizations, 1-16*. DOI: 10.1080/14747731.2019.1689689
- Bartley, T. (2007). Institutional emergence in an era of globalization: The rise of transnational private regulation of labor and environmental conditions. *American Journal of Sociology, 113(2)*, 297-351.
- Beckers, A. (2015). *Enforcing corporate social responsibility codes: on global self-regulation and national private law*. Oxford, UK: Hart Publishing.
- Beddewela, E., Warin, C., Hesselden, F., & Coslet, A. (2017). Embedding responsible management education—Staff, student and institutional perspectives. *The International Journal of Management Education, 15(2)*, 263-279.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California Management Review, 49(4)*, 132-157.
- Boehm, A. (2005). The participation of businesses in community decision making. *Business & Society, 44(2)*, 144-177.
- Boele, R., Fabig, H., & Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development. *Sustainable Development, 9(3)*, 121-135.

- Bosch-Badia M. T., Montllor-Serrats J., & Tarrazon, M. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(3A), 11-15.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28.
- Byrne, E. F. (2007). Assessing arms makers' corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 201-217.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (2008). 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* (pp. 19-46). Oxford, UK: Oxford University Press.
- 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.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., & Hernandez, K. C. (2013). *Collaborative Autoethnography*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Chen, E., & Gavius, I. (2015). Does CSR have different value implications for different shareholders?. *Finance Research Letters*, 14, 29-35.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368.
- Córdoba, J. R., & Campbell, T. (2008). Learning to deal with CSR issues in the classroom. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(3), 427-437.
- Cornuel, E., & Hommel, U. (2015). Moving beyond the rhetoric of responsible management education. *Journal of Management Development*, 34(1), 2-15.
- Djelic, M. L., & Etchanchu, H. (2017). Contextualizing corporate political responsibilities: Neoliberal CSR in historical perspective. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641-661.
- Doh, J. P., & Tashman, P. (2014). Half a world away: The integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 131-142.
- Dyllick, T. (2015). Responsible management education for a sustainable world: The challenges for business schools. *Journal of Management Development*, 34(1), 16-33.
- Eagle, L., Low, D., Case, P., & Vandommele, L. (2015). Attitudes of undergraduate business students toward sustainability issues. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(5), 650-668.
- Eells, R. S. F. (1956). *Corporation giving in a free society*. New York, NY: Harper.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford, UK: Capstone Ltd., Oxford Centre for Innovation.
- Elkington, J., Litovsky, A., & Love, C. (2009). *The Phoenix Economy: 50 pioneers in the business of social innovation*. London, UK: Volans Ventures.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Qualitative Social Research, 12(1)*, 10-17.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Oxford, UK & NYC, US: Routledge.
- Faracik, B. (2017). Implementation of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. *European Parliament, PE 578.031*. Retrieved from: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU\(2017\)578031_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/578031/EXPO_STU(2017)578031_EN.pdf)
- Franklin, D. (2008, 19 January). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *The Economist*. Retrieved from: https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/RQ93b/Just_good_business_ECONOMIST.pdf
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4)*, 210-233.
- Friedman M. (1970, 13 September). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*. Retrieved from: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International affairs, 81(3)*, 581-598.
- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business & Society Review, 113(1)*, 1-41.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education, 4(1)*, 75-91.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and society, 40(4)*, 640-671.
- Halpern, B. H., & Snider, K. F. (2012). Products that kill and corporate social responsibility: The case of US defense firms. *Armed Forces & Society, 38(4)*, 604-624.
- Hanlon, G., & Fleming, P. P. (2009). Updating the critical perspective on corporate social responsibility. *Sociology Compass, 3(6)*, 937-948.
- Hart, T. A., Fox, C. J., Ede, K. F., & Korstad, J. (2015). Do, but don't tell: The search for social responsibility and sustainability in the websites of the top-100 US MBA programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 16(5)*, 706-728.
- Haski-Leventhal, D. (2013). MBA students around the world and their attitudes towards responsible management. *Second annual study*. Retrieved from: <https://www.unprme.org/resource-docs/MGSMPRMEMBASTudentStudy2013.pdf>
- Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly, 17(3)*, 453-476.

- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability—learnings from the first sustainability management Master of Business Administration. *Journal of cleaner production*, 62, 24-36.
- Hoffman, A. J. (2017). The Evolving Focus of Business Sustainability Education. In *EarthEd* (pp. 279-288). Washington, DC: Island Press.
- Höllerer, M. A. (2013). From taken-for-granted to explicit commitment: The rise of CSR in a corporatist country. *Journal of Management Studies*, 50(4), 573-606.
- Hommel, U., & Thomas, H. (2014). Research on business schools: Themes, conjectures, and future directions. In A.M. Pettigrew., E. Cornuel, & U. Hommel. U (Eds.), *The institutional development of business schools* (pp. 6–35). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Husgafvel, R., Pajunen, N., Virtanen, K., Paavola, I. L., Päällysaho, M., Inkinen, V., Heiskanen O. D., & Ekroos, A. (2015). Social sustainability performance indicators—experiences from process industry. *International Journal of Sustainable Engineering*, 8(1), 14-25.
- Ice, R. (1991). Corporate publics and rhetorical strategies: The case of Union Carbide's Bhopal crisis. *Management Communication Quarterly*, 4(3), 341-362.
- Ireland, P., & Pillay, R. G. (2010). Corporate social responsibility in a neoliberal age. In P. Utting., J.C. Marques (Eds.), *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards inclusive development?* (pp.77-104). London, UK: Springer, 2009.
- Jamali, D., Abdallah, H., & Matar, F. (2016). Opportunities and Challenges for CSR Mainstreaming in Business Schools. *International Journal of Technology and Educational Marketing*, 6(2), 1-29.
- Jenkins, R. (2002). The political economy of codes of conduct. In R. Jenkins., R. Pearson., & G. Seyfang (Eds.), *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in a Global Economy* (pp. 13-30). London, UK: Earthscan.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). *Corporate Social Responsibility in Israeli Industry: Uncovering the Determinants*. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2745765
- Karassin O., & Perez, O. (2018). Shifting Between Public and Private: The Reconfiguration of Global Environmental Regulation. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 25(1), 97-130.
- Kassoti, E. (2018). Doing business right? Private actors and the international legality of economic activities in occupied territories. *Cambridge International Law Journal*, 7(2), 301-326.
- Kay, A. (2018). Corporate Social Responsibility in Israel. In A. Stachowicz-Stanusch., & A. Wolfgang (Eds.), *Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy: The Middle Eastern Perspective* (pp. 115-40). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Kell, G. (2018, 11 July). The remarkable Rise of ESG, *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/#57ef3fbc1695>
- Kelley, S., & Nahser, R. (2014). Developing sustainable strategies: Foundations, method, and pedagogy. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 631-644.
- Kinderman, D. (2018). Corporations and global standards of corporate social responsibility. In A. Nolke., & C. May (Eds.), *Handbook of the International Political Economy of the Corporation* (pp. 365-384). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

- Kiviat, B., & Gates, B. (2008, 31 July). Making capitalism more creative. *Time Magazine*. Retrieved from: <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,1828417-2,00.html>
- Landrum, N. E., & Ohsowski, B. (2017). Content trends in sustainable business education: an analysis of introductory courses in the USA. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(3), 385-414.
- Lapadat, J.C. (2017). Ethics in autoethnography and collaborative autoethnography. *Qualitative inquiry*, 23(8), 589-603.
- Lim, A., & Tsutsui, K. (2012). Globalization and commitment in corporate social responsibility: Cross-national analyses of institutional and political-economy effects. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98.
- Lobel, O. (2004). The Renew Deal: The Fall of Regulation and the Rise of Governance in Contemporary Legal Thought. *Minnesota Law Review*, 89(2), 342-470.
- Locke, R. M. (2002). *The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike*, MIT IPC Working Paper 02-007. Cambridge, MA: MIT Press. Retrieved from: <https://ipc-dev.mit.edu/sites/default/files/2019-01/02-007.pdf>
- Machold, S., & Huse, M. (2010). Provocation: Business schools and economic crisis –The emperor's new clothes: learning from crises?. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 4(1), 13-20.
- Manos, R., & Drori, I. (2016). *Corporate Responsibility: Social action, institutions and governance*. UK: Palgrave Macmillan.
- Marano, V., & Kostova, T. (2016). Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(1), 28-54.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8-14.
- 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(2), 404-424.
- Mayer, F., & Gereffi, G. (2010). Regulation and economic globalization: Prospects and limits of private governance. *Business and Politics*, 12(3), 1-25.
- Moon, J., & Orlitzky, M. (2011). Corporate social responsibility and sustainability education: A trans-Atlantic comparison. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 583-603.
- Morsing, M., & Rovira, A. S. (2011). *Business schools and their contribution to society*. Sage.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mundlak, G., Saporta, I., Haberfeld, Y. & Cohen, Y. (2013). Union Density in Israel 1995–2010: The Hybridization of Industrial Relations. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 52(1), 78–101.
- Murcia, M. J., Rocha, H. O., & Birkinshaw, J. (2018). Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 579-591.
- Naeem M. & Neal, M (2012). Sustainability in business education in the Asia Pacific region: a snapshot of the situation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(1), 60-71.

- Net Impact. (2017). *Report to Stakeholders*. Retrieved from: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/2017-annual-report.pdf>
- Net Impact & Aspen Institute. (2011). New leaders, new perspectives: A survey of MBA student opinions on the relationship between business and social/environmental issues. *Business Schools under Fire: Humanistic Management Education as the Way Forward*, 74-94.
- Nielsen. (2015). *The sustainability imperative: new insights on consumer expectations*. Retrieved from: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainability-report.pdf>
- Persons, O. (2012). Incorporating corporate social responsibility and sustainability into a business course: a shared experience. *Journal of Education for Business*, 87(2), 63-72.
- Pies, I., Beckmann, M., & Hielscher, S. (2010). Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265-278.
- Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 85, 62-77.
- Rasche, A., & Escudero, M. (2009). Leading change: The role of the principles for responsible management education. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 10(2), 244-250.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239-252.
- Roome, N. (2005). Teaching sustainability in a global MBA: Insights from the OneMBA. *Business Strategy and the Environment*, 14(3), 160-171.
- Rosen, S. L. (2016). American business Education: Past, Present and Future Trends. *The IAFOR Academic Review*, 2(2), 10-19.
- Rowe, J. K. (2005). Corporate social responsibility as business strategy. In R.D. Lipschutz., & J.K. Rowe (Eds.), *Globalization, governmentality and global politics* (pp. 122-160). Oxford & New York: Routledge.
- Ruggie, J. G. (2013). *Just business: Multinational corporations and human rights (Norton global ethics series)*. Boston, US: WW Norton & Company.
- Ruggie, J. G. (2014). Global governance and new governance theory: Lessons from business and human rights. *Global Governance*, 20(1), 5-17.
- Scheper, C. (2015). 'From naming and shaming to knowing and showing': Human rights and the power of corporate practice. *The International Journal of Human Rights*, 19(6), 737-756.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- Schrage, E. J., & Ewing, A. P. (2005). The cocoa industry and child labour. *Journal of Corporate Citizenship*, 18, 99-112.
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 604-620.

- Shamir, R. (2002). *The commodification of corporate social responsibility: An Israeli test case*. Pinhas Sapir Center for Development, Tel-Aviv University. Retrieved from: <http://primage.tau.ac.il/libraries/brender/booksf/1623772.pdf>
- Shamir, R. (2005). Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229-253.
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: On market-embedded morality. *Economy and Society*, 37(1), 1-19.
- Shamir, R. (2010). Capitalism, governance, and authority: The case of corporate social responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 531-553.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131(3), 625-648.
- Sherif, S. F. (2015). The Role of Higher Education Institutions in Propagating Corporate Social Responsibility Case Study: Universities in the Middle East. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 217-226.
- Sitbon, O. (2010). *Legislating Corporate Social Responsibility: The UK Company Law Reform (1998-2006) between Politicisation and "economisation"*. Tel Aviv University.
- Sklair, L., & Miller, D. (2010). Capitalist globalization, corporate social responsibility and social policy. *Critical Social Policy*, 30(4), 472-495.
- Slager, R., Pouryousefi, S., Moon, J., & Schoolman, E. D. (2018). Sustainability Centres and Fit: How Centres Work to Integrate Sustainability Within Business Schools. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-018-3965-4
- Solitander, N., Fougere, M., Sobczak, A., & Herlin, H. (2012). We are the champions: Organizational learning and change for responsible management education. *Journal of Management Education*, 36(3), 337-363.
- Stonkutė, E., Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2018). Training the CSR sensitive mind-set: the integration of CSR into the training of business administration professionals. *Sustainability*, 10(3), 754.
- Strand, R. (2011a). A plea to business schools: Tear down your walls. In M. Morsing & A. S. Rovira (Eds.), *Business schools and their contribution to society* (pp. 213–222). London: Sage.
- Strand, R. (2011b). Toward sustainable sustainability learning: Lessons from a US MBA study abroad program in Scandinavia. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(2), 41-63.
- Stutz, C. (2018). History in corporate social responsibility: Reviewing and setting an agenda. *Business History*, 1-47.
- Turker, D., Vural, C.A., & Idowu, S. O. (2016). *Social Responsibility Education Across Europe: A Comparative Approach*. London, UK: Springer.
- UN - Human Rights Council (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework, A/HRC/17/31. Retrieved from: https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A-HRC-17-31_AEV.pdf
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business & Society Review*, 110(2), 191-212.

- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
- Vogel, D. (2010). The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations. *Business & Society*, 49(1), 68-87.
- Waddock, S., Rasche, A., Werhane, P. H., & Unruh, G. (2010). The principles for responsible management education: Implications for implementation and assessment. In D. L. Swanson., & D. G. Fisher (Eds.), *Toward assessing business ethics education* (pp. 13-28). Charlotte, NC: Information Age.
- Warin, C. E., & Beddewela, E. (2017). Drivers, barriers and enablers of institutionalizing responsible management education. In R. Sunley., & J. Leigh (Eds.), *Educating for Responsible Management: Putting Theory into Practice* (pp. 301-324). Oxford, & NY: Routledge.
- Wiek, A., Xiong, A., Brundiers, K., & Van Der Leeuw, S. (2014). Integrating problem-and project-based learning into sustainability programs: A case study on the School of Sustainability at Arizona State University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 431-449.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-133.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

