



דבר העורכת

לא על האחריות לבדה: אחריות תאגידית כתופעה חברתית רב-תחומית, רב-מימדית ורב-רובדית

אור קרסין¹, עורכת הגיליון המיוחד²

למיטב הידיעה, זהו הגיליון הראשון של כתב עת אקדמי בעברית המוקדש לאחריות תאגידית. ככזה מונחת לפתחו משימה לא פשוטה. כיצד "לתפוס" נושא הנמצא בנסיקה ציבורית ומחקרית, נושא שבמחקר הבינלאומי קיבל עד היום ביטוי עשיר ומגוון כל כך. הכתיבה על אחריות תאגידית מתפרסת על פני מספר דיסציפלינות, מסתמכת על הנחות יסוד ותיאוריות שונות, ושאלות המחקר והמתודולוגיות בתחום זה מגוונות. ברור, שלא ניתן בגיליון ראשון זה, לסקור ביסודיות תחום רחב כל כך. כל שניתן הוא להדגים את מקצת הגישות הדיסציפלינאריות ושאלות המחקר המעסיקות כיום חוקרים ולהציג חלק קטן מהמתודולוגיות, התיאוריות והמושגיים, כל זאת באמצעות המאמרים הכלולים בו.

החשיבות של רעיון האחריות התאגידית מתגלה כרלוונטי ביותר בימים בהם נכתב מבוא זה. בעת הזו, כשהאנושות חווה את אחד המשברים הגדולים בעת המודרנית, עם ההתפשטות נגיף Covid-19 (המכונה בפי כל "קורונה"), מתחדד התפקיד החיוני שעסקים ממלאים בחברה. כספקי שירותים ומוצרים, כמעסיקים וכמי שמובילים מחקר וחדשנות שנועדו לענות לאתגרי התחלואה וצעדי ההסגר והבידוד הנלווים, ברור לכל, כי תאגידים ממלאים תפקיד הכרחי בחוסן החברתי והכלכלי. בעת הזו, מתגלים מעשי תרומה והתנדבות מרשימים מצד תאגידים שיש ביכולתם לתרום לפעילות חברתית ובריאותית זאת לצד פעולות שעסקים רבים נוקטים כדי להגן על עובדים וספקים. בו בעת, מתגלה הקושי של עסקים רבים אחרים, להגן על זכויות עובדים או להעניק יחס הוגן לספקים. במקרים אחרים, אנו עדים לתופעה בה בעלי עסקים גדולים מנצלים את כוחם ומנסים להשפיע על מדיניות ממשלתית, כדי לזכות בנתח גדול מעוגות התמיכה הממשלתית באופן שעלול בסופו של דבר לגרום לדילול התמיכה בעסקים קטנים.

בשל היותה רב-תחומית, רב-מימדית ורב-רובדית, אחריות תאגידית היא אחת התופעות החברתיות המרתקות והמורכבות למחקר (Karassin & Bar-Haim, 2016; Karassin & Bar-Haim, forthcoming). בשני העשורים האחרונים היא מתגלה ככר פורה למחקרים רב-תחומיים, שמקורם בדיסציפלינות מגוונות כמו מנהל עסקים, ראיית חשבון, סוציולוגיה, חקר ארגונים, פסיכולוגיה, פילוסופיה, מדע המדינה, מדיניות ציבורית ומשפטים. גם בגיליון המיוחד שלפניכם אנו עדים לייצוג של כתיבה ממגוון דיסציפלינות. מאמרו של אורתר, העוסק במהותיות (materiality - מושג השאוב מתחום הדיווחים החשבונאיים) בדיווחי אחריות תאגידית מייצג כתיבה בתחום הניהול. מאמרה של ליטור העוסק במעמדם של הקודים האתים במשפט הפלילי משתייך לדיסציפלינה המשפטית. מאמרו של אהרונז' וברקאי העוסק בהוראה באקדמיה של אחריות

¹ ד"ר אור קרסין, המחלקה לסוציולוגיה מדע המדינה ותקשורת האוניברסיטה הפתוחה, ממיסדי האגודה לאחריות תאגידית וקיימות בעסקים ומשמשת כסגנית יו"ר האגודה, Karassin@openu.ac.il
² אני מודה למערכת כתב העת הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש על יוזמתה בשיתוף עם האגודה לאחריות תאגידית וקיימות בעסקים להקדיש גיליון מיוחד לנושא האחריות התאגידית.

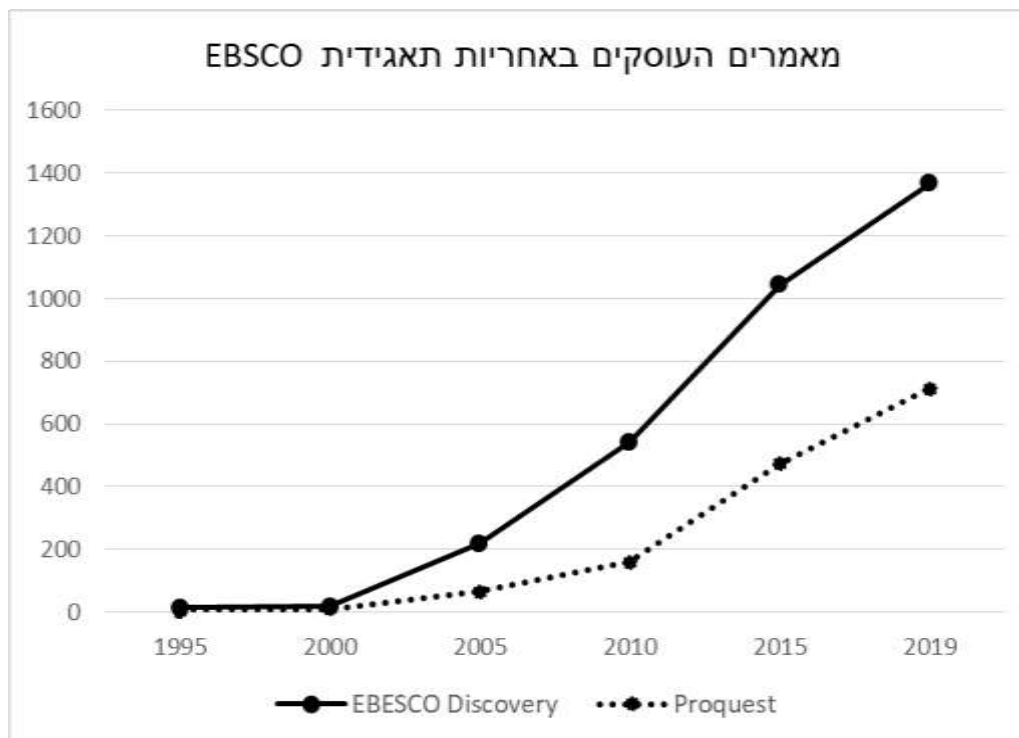
תאגידי משייך לדיסציפלינה הסוציולוגית. מאמרם של פיטובסקי נווה, אלמוג-בר ושמיד העוסק בתופעת ההתנדבות של עסקים באמצעות העובדים שלהם בפרויקטים חברתיים, נמצא בטווח בין חקר ארגונים לעבודה סוציאלית. מאמרם של מישורי העוסק בקוד האתי המוצע לאקדמיה, מציע ניתוח פילוסופי פונקציונלי. גם בכרך ראשוני וצנוע זה הצלחנו לייצג מגוון דיסציפלינות ולהדגים כי אחריות תאגידי מהווה נושא לדיון ועניין בתחומים מגוונים.

מעבר להיותה רב-תחומית, אחריות תאגידי היא תופעה רב-מימדית משום שאינה מוגבלת לתחום אתי אחד. היא מתפרסת על מגוון רחב של תחומים הנוגעים למרחבי ההשפעה של תאגידים. אלקינגטון ניסח בקצרה את המודל של אחריות תאגידי, כ"שורה התחתונה המשולשת": אחריות לסביבה, לחברה ולכלכלה (Elkington, 1997). אולם, במחקר נראה כי ישנה התייחסות לתחומים ותתי-תחומים רבים. בין יתר התחומים ניתן למצוא אחריות לצרכנים ביחס לטיב המוצרים והשירותים, אחריות לתנאי העבודה והייצור של ספקים, זכויות ותנאי עבודה של עובדים וגיוון שוק העבודה, תשתיות ובריאות הקהילה הסובבת, הגנה על איכות הסביבה המקומית והאקלים הגלובאלי. אחריות תאגידי עוסקת גם בדרכים בהן המשילות הפנים ארגונית משפיעה ומושפעת מאחריות תאגידי. למעשה אחריות תאגידי נוגעת בכל שרשרת הערך של התאגיד מבפנים ומחוצה לו.

על אף שניתן להתחקות אחר חלק מהרעיונות שביסוד התפיסה של אחריות תאגידי לתחילתה של המהפכה התעשייתית במערב בראשית המאה ה-19, הרי שתחילתה של הכתיבה המודרנית על אחריות תאגידי מקורה בשנות ה-50 של המאה ה-20 (Carroll, 2008). ספרו פורץ הדרך של Howard Bowen "Social Responsibilities of the Businessman (1953)" מסמן עבור רבים את נקודת הציון הראשונית בכתיבה המודרנית על אחריות תאגידי (שהייתה קרויה דאז אחריות חברתית) (Carroll, 2008). ההגדרה שהציע בואן לאחריות חברתית של עסקים היא בין ההגדרות הראשונות הידועות. הוא מציין שאחריות אנשי העסקים היא: "לחתור למדיניות, לקבל החלטות ולנקוט בפעולות שהינן רצויות מבחינת היעדים והערכים של החברה" (ראו עמ' 6).

מספר המאמרים שפורסמו בנושאים של אחריות תאגידי מאז, ובפרט בשניים וחצי העשורים האחרונים מעידים על העניין המחקרי ההולך וגובר באחריות תאגידי. מתוצאות חיפוש שהתבצע בחודש אפריל 2020 בשני מאגרי מאמרים מובילים (Ebesco Discovery, Proquest) שהתמקד בכתבי-עת שפיטים באנגלית, מסתמנת מגמה ברורה של גידול חד במאמרים שבכותרתם מופיעים אחד או יותר מהביטויים הבאים: corporate social responsibility (CSR), social responsibility of business (ראו תרשים 1). בעוד שבשנת 1995 ובשנת 2000 נמצאו פחות מ-20 מאמרים שעסקו בתחומים אלה, בשנת 2005 חלה עליה תלולה וב-1995 ובשנת 2000 נמצאו יותר מ-200 מאמרים (219) גידול של למעלה מפי 10 בחמש שנים. בשנת 2010 נמצאו למעלה מ-500 מאמרים (541) גידול של פי 2.5, בשנת 2015 למעלה מ-1000 (1043) גידול של קצת פחות מפי 2 ובשנת 2019 פחות מ-1500 מאמרים (1368) גידול של פי 1.3. המגמות הדומות הניכרות משני המאגרים (על אף השוני במספרים המוחלטים) מצביעות באופן כללי על התגברות העיסוק והעניין המחקרי בתחום האחריות התאגידי בנושא מחקר. דומה שאת הפריצה של תחום זה כתחום מחקר אפשר לזהות בעשור שבין 2005-2015, כאשר בתקופה זו עלו מספר הפרסומים השנתיים פי 5 (ראו תרשים 1).

תרשים 1: מספר פרסומים באנגלית בכתבי עת שפיטים של מאמרים העוסקים באחריות תאגידית



על אף ההגדרות המרובות לאחריות תאגידית, והערפול המושגי העוטה את המונח (Dahlsrud, 2008; de Bakker et al., 2005), ישנה הסכמה רחבה כי אחריות תאגידית התגבשה כאנטיתזה לתפיסה התאגידית המסורתית. תפיסה זו מזוקקת בתפיסתו של זוכה פרס נובל הכלכלן מילטון פרידמן לפיה התאגיד חב חובה אחת בלבד והיא להשיא את ההון של בעלי המניות תוך שהוא נמנע מפעילות בלתי חוקית ומפגיעה בתחרות החופשית (Friedman, 1970; Schwartz & Saiia, 2012). כלומר, "האחריות החברתית של תאגידים מתמצה בלהגדיל את רווחיהם" (ראו שם עמ' 52). גישתו זו של פרידמן, לא נזנחה כליל, אך היא מאותגרת יותר ויותר באמצעות הציפיות של בעלי העניין של תאגידים, בעיקר עובדים וצרכנים אשר מעוניינים לראות את התאגידים עמם הם קשורים כגורמים מוסריים ובעלי תרומה חיובית לכלל החברה. שינויים אלה מוטמעים על ידי מנהלים, אשר חלקם גם מובילים את השינוי התפיסתי וההתנהגותי כפי שמתבטא בראיון הכלול בגיליון זה עם אלי כהן, מנכ"ל חברת תרמוקיר. בראיון מבטא מר כהן תפיסה ייחודית של אחריות חברת תרמוקיר לעובדים, לסביבה ולקהילה הקיבוצית הסובבת אותה, שהיא גם הבעלים של העסק.

השינוי שחל בתפיסת מטרות התאגיד זכה לבמה ולתהודה בהצהרת "השולחן העגול של העסקים". במסגרתו 181 מנכ"לים של החברות המשפיעות בארה"ב הכריזו בחגיגות על מטרה חדשה לעסקים: "בעוד שכל חברה יחידה משרתת את המטרה שלה, אנחנו חולקים מחויבות יסודית לכל בעלי העניין שלנו. אנחנו מחויבים ל: יצירת ערך ללקוחות שלנו... השקעה בעובדינו... טיפול הוגן ומוסרי בספקים שלנו...תמיכה בקהילות שבהן אנחנו עובדים...אנחנו מכבדים את התושבים ומגנים על הסביבה". לקראת סופה של ההצהרה מופיעה גם המחויבות ל "יצירת ערך ארוך טווח לבעלי המניות...ומחויבות לשקיפות וקיום קשרים אפקטיביים עם בעלי המניות" (BR, 2019). בעוד שעל פי תפיסתו של פרידמן בעלי המניות אינם רק בעלי הבכורה מבחינת התאגיד, אלא הם מושא יחיד לחובותיו, הרי שמנוסח ההצהרה ניתן לכל הפחות ללמוד שישנו משקל מרכזי ומהותי לבעלי עניין רבים נוספים מלבד בעלי המניות.

באופן טבעי, הצהרת השולחן העגול לעסקים, בדומה לדיווחי האחריות התאגידית של עסקים (כמתואר במאמרו של אורתר) או פעילות התנדבותית של ארגונים (כמתואר במאמר של פיטובסקי-נווה, אלמוג-בר

ושמיד) מעוררת ביקורות ונתקלת בספקנות. הביקורות נוגעות לכנות ואמיתות ההצהרות והמעשים, ולמניעים המוצהרים שביסודם. ביקורת על "ההתיירקקות" של ארגונים, מתמקדת במהימנות של דיווחיהם העוסקים באחריות תאגידית ובתחומים בהם ארגונים בוחרים לדווח ועל מה הם בוחרים לא לדווח (Lyon & Maxwell, 2011; Marquis et al., 2016; Pope & Wæraas, 2016). חשובה מכך היא הביקורת על השפעתם המעשית של ההצהרות, הדיווחים והפרקטיקות הנושאות את הכותרת "אחריות תאגידית" על הרווחה החברתית ובעיקר על תרומתם לשיפור הקיימות. עם חלק מביקורות אלו ניתן להתמודד באמצעות שיפור האופן בו אנו מודדים אחריות תאגידית והשפעה על קיימות, נושא שנעמוד עליו מעט בהמשך.

מלבד היותה תופעה רב-תחומית, אחריות תאגידית היא בראש ובראשונה תופעה רב-רובדית. היא מתקיימת ברמת התאגיד כארגון, מושפעת מן העובדים בו (כפרטים), ובו בעת מושפעת מהרמה המוסדית הסובבת את התאגיד. היא כוללת גם את הנורמות והחוקים של החברה, ודרישות מצד בעלי עניין (Orlitzky et al., 2017). מחקרי אחריות תאגידית עוסקים מחד, בניסיונות של תאגידים להשפיע על המשילות המדינית והבינלאומית ובאופן בו המשילות המקומית והבינלאומית משפיעה על אחריות תאגידית, תופעה שכונתה בכללותה "אחריות תאגידית פוליטית" (Scherer & Palazzo, 2011). מנגד, זרם מרכזי בספרות עוסק בהשפעה של אחריות חברתית של עסקים על הצלחתם הפיננסית, על ערך מניותיהם ושורת הרווח שלהם (לסקירות ספרות בנושא ראו Pelozo, 2009; Brooks & Oikonomou, 2018) ועל התחרותיות בשוק, ביחס לגיוס וניהול עובדים (Chaudhary, 2017; Glavas, 2016; Zhou et al., 2018). הרבדים השונים המשפיעים על אחריות תאגידית מהווים מקור לעושר ולמורכבות של שדה מחקר זה. בסקירת ספרות רוחבית של מחקרי אחריות תאגידית שביצעו אגויניס וגלאוס הם סיווגו את הרבדים של מחקרי אחריות תאגידית לשלוש רמות: מוסדית, ארגונית, ואישית. אולם, נמצא כי מתוך 588 מחקרים 95% מתמקדים ברמה אחת בלבד ואילו רק 5% מהמחקרים עוסקים בשני רבדים או יותר. 33% מהמחקרים עוסקים ברמה המוסדית, 57% מהמחקרים עוסקים ברמה הארגונית ו- 4% בלבד ברמת הפרט (Aguinis & Glavas, 2012). מסקנת החוקרים היא כי קיים עוד מקום רב לפיתוח מחקר רב-רובדי המחיב לשלב בין תיאוריות ומושגים מעולמות דיסציפלינריים שונים.

אחריותם של תאגידים מושפעת כאמור מגורמים מוסדיים: מציפיות אתיות ורצוניות של בעלי העניין, הדרישות החוקיות המופנות אליהם מצד הרגולטורים ומן הסביבה התרבותית, הכלכלית והפוליטית בה פועל התאגיד. באחת ההגדרות הידועות לאחריות תאגידית, קרול טען שאחריות תאגידית כוללת את הציפיות החוקיות, הכלכליות, האתיות והרצוניות (הנתונות לשיקול דעת) (Carroll, 1979; 1999). על אף שהגדרתו כוללת התייחסות לדרישות חוקיות, הספרות העוסקת באחריות תאגידית, מתמקדת עד היום בהיבטים האתיים והוולונטריים. ביטוי לניתוח האתי נמצא במאמרו של מישורי, העוסק בניתוח פילוסופי של הקוד האתי שהוצע לאקדמיה בישראל, ומראה כי קוד אתי זה לוקה בחסר בשל מתן משקל יתר לדיסציפלינריות ולמומחים, תוך התעלמות ממאפיינים אחרים של האקדמיה, להלכה ולמעשה.

במאמרה של ליטור, שעוסקת כל כולו ברובד המוסדי אנו מוצאים התייחסות לקשר בין האתיקה והמשפט. במאמרה נראה כיצד הדרישות מצד מערכת המשפט באות לידי ביטוי בממשק עם הקוד האתי של התאגידים. המאמר עוסק בנושא שטרם דובר רבות בספרות של האחריות התאגידית, אך מעסיק את הספרות העוסקת בקשרים בין רגולציה פרטית וציבורית (לספר חדש בתחום זה ראו Renckens, 2020) והוא היחס בין ההתחייבויות והציפיות האתיות המהוות את ליבת האחריות התאגידית, לבין התביעות החוקיות מתאגידים (Karassim & Bar-Haim, 2019). בהקשר זה מתעוררות מספר שאלות יסודיות אודות היחס בין הרעיון של אחריות לבין התפיסה של חבות חוקית. למשל, באיזו מידה דרישות שהיו נחלתה של ספירת האחריות התאגידית, האתית והוולונטרית הופכות עם הזמן לדרישות בעלות אופי חוקי רגולטורי? במילים אחרות,

באיזו מידה מתרחש מעבר מהספירה הוולונטרית לספירה החוקית בממדיה השונים של האחריות התאגידית. שאלה נוספת היא האם ניתן לראות בפרקטיקות של אחריות תאגידית ככאלה שיש בכוחן לאפשר הגנה מפני דרישות חוקיות או להעניק הקלות לתאגידים שיוכחו שנהגו באופן אחראי. בנדבך של שאלה זו עוסקת לייטור במאמרה המבקש לבחון האם ניתן לראות בקוד אתי תאגידי כמטריה מפני אחריות פלילית. שאלה זו מתבררת כתלויה באופיו של הקוד האתי, ברוחב היריעה של הדרישות הגלומות בו, ובטיב האכיפה הפנים ארגונית המלווה אותו. מאמרה של לייטור מבקש להצביע על קריטריונים לקוד אתי ראוי ועל תנאים נוספים שנדרשים לביסוס הקלות בחיוביים פלילים.

הסביבה התרבותית והפוליטית מקבלת ביטוי כגורם השפעה מרכזי במאמרו של אהרוני וברקאי, העוסק בהוראת אחריות תאגידית כפי שהיא באה לידי ביטוי בהדרכת סטודנטים ישראלים. בעודן מנסות לנתח באופן אוטו-אתנוגרפי את חווית ההוראה של אחריות תאגידית באקדמיה הישראלית, אהרוני וברקאי מתעכבות על הקשיים הנובעים מהסקפטיות של הסטודנטים בכל מה שקשור לתפקידים של תאגידים בהגנה על זכויות אדם בהקשר המקומי והגלובאלי. הן מתמודדות עם הקשיים שבהוראת הקשר בין פעילות תאגידים לבין מיקומם בשטחים הכבושים או בביקורת על תאגידים, כגון חברות לייצור כלי לחימה שמוצריהם עולים בחייהם של רבים. הן חושפות את התפיסה הלוקאלית המאפיינת חלק מהסטודנטים המתעלמת מהיבטים גלובאליים בפעילותם של תאגידים.

את מאמרו של אורתל, ניתן לשייך לרובד הארגוני שכן הוא עוסק במהותיות דיווחי הקיימות של ארגונים. אולם, גם במאמר זה אנו רואים זיקה לרובד המוסדי, בשל הקשר בין מהותיות בדיווחי הקיימות לבין העמדות והציפיות של בעלי העניין של התאגיד. לבסוף, מאמרם של פיטובסקי נוה, אלמוג-בר ושמיד, עוסק בטווח בין הרובד הארגוני לרובד הפרטי. מחד, המאמר עוסק ביחסים בין הארגון העסקי (המתנדב) לבין ארגוני המגזר השלישי, אך לצד זאת, המאמר מתייחס ליחסים הנוצרים בין עובדי הארגון העסקי המתנדבים לבין אוכלוסיית היעד, האופן בו הם תופסים את תרומתם ולצד זאת האופן בו הם סבורים שהתרומה משפיעה על יחסם למעסיק ולתדמיתו כאחראי חברתית.

כאמור, הגיליון שלפנינו, מנסה להתמודד בפעם הראשונה, באמצעות מחקר בעברית, עם התופעה הרב-מימדית שהיא אחריות תאגידית. שאלה לא פתורה במחקר, שטרם קיבלה ביטוי הולם גם בגיליון זה, עוסקת בעיצוב מדדים וסקאלות שיביאו לידי ביטוי ביצועים של אחריות תאגידית במגוון המישורים (Carroll & Shabana, 2010; Wood, 2010). לאופן בו נמדדת אחריות תאגידית השפעה מרכזית על האופן בו נתפס המושג ועל האופן בו מבוטאות השלכותיו המעשיות. ישנם מחקרים אשר הציעו למדוד אחריות תאגידית באמצעות סקאלות אחידות המביאות לידי ביטוי את מגוון המימדים של אחריות תאגידית (Turker, 2009). ישנם מחקרים שמציעים לאמץ סקאלות הנשענות על המדדים הכלולים בכלי דיווח מרכזיים כגון ה-GRI (Global reporting initiative) (Karassin & Bar-Haim, forthcoming). מרבית המחקרים מתבססים באופן מלא או חלקי על דיווחי התאגידים כמקור מידע עבור מדדי אחריות תאגידית. מה שברור הוא שההישגים של תאגיד בתחום אחד, אינם ערובה להישגים בתחום אחר, ולא כל הממדים הם רלוונטיים במידה זהה לכל התאגידים. החשיבות של המהותיות של המדדים, קרי, הקשר שלהם לליבת העיסוק של התאגיד ולציפיות בעלי העניין, (כפי שנדונה במאמרו של אורתל) היא מרכזית. לבסוף, מעבר למדידה של ביצועי אחריות תאגידית (CSP), יש חוקרים שהציעו שיטות לחישוב ערכי הקיימות של התאגיד (corporate sustainability value) כתוספת השפעה חיובית על מדדי קיימות באמצעות חישוב מחזורי חיים שאינה באה לידי ביטוי רק בהתייעלות בתחומים סביבתיים (Figge & Hahn, 2004). נראה שכיוון זה הוא כיוון מבטיח בהערכת מכלול ההשפעות החיוביות והשליליות של תאגידית על הרווחה החברתית.

המגמה הקושרת בין אחריות תאגידית לקיימות עסקית, מסמנת ככל הנראה, את הדור הבא של המחקר בקשר בין החברה לעסקים. במסגרתה ניתן יהיה לבחון סוגיות כמו התרומה של אחריות תאגידית להשגת יעדי קיימות מקומיים ובינלאומיים (כגון יעדי הקיימות של האו"ם) או את תרומתה למעבר למדיניות לאומית ומודלים עסקיים של כלכלה מעגלית. במודלים כאלה, יושם ללא ספק דגש על פיתוח והטמעת חדשנות ועיצוב מוצרים ושירותים בעלי מחזור חיים מעגלי מקיים, כאלה שיש בכוחם להפחית את הלחצים המופעלים על משאבי הטבע והביוספרה, ולהועיל לבריאות האדם והסביבה. נושאים אלה אומנם לא באים לידי ביטוי בגיליון הנוכחי, אך יש לקוות שמדובר בגיליון ראשון של כתב עת אקדמי העוסק באחריות תאגידית וכי עוד נכוננו לנו בעתיד מחקרים רבים בתחומים אלה ואחרים.

רשימת מקורות

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility a Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Bowen H., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- BR (2019, 19 August). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'. Retrieve from: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: A. Crane., A. McWilliams., D. Matten., J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). 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.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15,1–13.
- de Bakker, F.G.A., Groenewegen, P., & Hond, F.D. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44, 283-317.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Figge, F., & Hahn, T. (2004). Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological economics*, 48(2), 173-187.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. In: T. L. Beauchamp & N.E. Bowie, (Eds.), *Ethical Theory and Business* (7th ed) (pp. 52). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology, 7*, 796.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management, 183*, 110-120.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (2019). How Regulation Effects Corporate Social Responsibility: Corporate Environmental Performance under Different Regulatory Scenarios. *World Political Science, 15(1)*, 25-53.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A. (Forthcoming). Organizational Orientations and Achievement of High Corporate Social Performance.
- Lyon, T.P. & Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics and Management Strategy, 20(1)*, 3-41.
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science, 27(2)*, 483-504.
- Orlitzky, M., C. Louche, J. P. Gond & Chapple, W. (2017). Unpacking the Drivers of Corporate Social Performance: A Multilevel, Multi-Stakeholder, and Multi-Method Analysis. *Journal of Business Ethics, 144*, 21-40.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management, 35*, 1518-1541.
- Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics, 137(1)*, 173-193.
- Renckens, S. (2010). *Private Governance and Public Authority: Regulating Sustainability in a Global Economy*. Cambridge University Press.
- 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, 4*, 899-93
- Schwartz, M. S., & Saiia, D. (2012). Should firms go “beyond profits”? Milton Friedman versus broad CSR 1. *Business and Society Review, 117(1)*, 1-31.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics, 85(4)*, 411-427.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews, 12(1)*, 50-84.
- Zhou, Z., Luo, B. N., & Tang, T. L. P. (2018). Corporate social responsibility excites ‘exponential’ positive employee engagement: The Matthew effect in CSR and sustainable policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(4)*, 339-354.