



# הקשר בין ניהול אחריות חברתית למעורבות בקהילה

תוצאות סקר אחריות חברתית בקרב פירמות ציבוריות  
בישראל

אבו ענבל

עוזרות מחקר: רוני גרין ותמי איבגי-חדד

במסגרת עבודת המחקר לדוקטורט, בית הספר לניהול ע"ש גילפורד גלייזר,  
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ובשיתוף המרכז לחקר המגזר השלישי

# אחריות חברתית של עסקים

## CSR – corporate social responsibility

● המושג נמצא בלב השיח העכשווי בקרב הקהילייה העסקית, ארגוני מגזר שלישי, מחוקקים וקובעי מדיניות.

● אחריות חברתית מהווה כיום גורם חשוב בהצלחת ארגונים, ולכן הינה מרכיב הכרחי בתרבות ובגישה הניהולית של פירמות עסקיות.

● גישה זו באה לביטוי בתחומי פעולה שונים המכוונים לאוכלוסיית יעד מגוונת ויש לה ביטוי תקציבי לא מבוטל. פעילות זו הופכת את הדיון בחשיבות אחריות חברתית של עסקים ותרומתם לרווחת הקהילה למרכזי (נוטמן-שורץ וגדות 2003).



# מהי אחריות חברתית?

● תפיסת עולם המבקשת להבטיח קיום ארוך טווח של ארגונים וסביבתם תוך התייחסות למימדים כלכליים, חברתיים וסביבתיים (Harris 2007).

● לצד אחריותן של פירמות עסקיות לקדם את אינטרס הרווח הפרטי ולצד חובתן לציית לחוק, עליהן להתמודד גם עם ההשלכות החברתיות של פעילותן העסקית.

● זוהי חריגה מהתפיסה הליברלית הקלאסית (Freidman, 1970) הגורסת שהמחויבות היחידה שיש לעסק היא כלפי בעלי המניות שלו, ומטרתו היחידה היא למקסם רווחיו.



# שדה האחריות החברתית

● בעולם, קיים מספר רב של ארגונים- ממשלתיים, פרטיים וארגוני מגזר שלישי, העוסקים בפיתוח פרספקטיבות ותחומים שונים של אחריות חברתית (כגון: אתיקה בעסקים, השקעות אחראיות, שרשרת האספקה ועוד) (AccountAbility; EIRIS; McKinsey; BSR).

● גם בישראל, תחומי התוכן של האחריות התאגידיה התרחבו בשנים האחרונות ומכילים כיום את נושא הממשל התאגידי, גיוון במקום העבודה, זכויות אדם וסביבת עבודה ועוד (מעלה, 2010)

● עם זאת, אין כמעט מחקרים הבוחנים את שדה האחריות החברתית בישראל והמחקרים שנעשו מצאו כי אחריות חברתית בישראל מתמקדת בשני תחומים עיקריים – ניהול ומדיניות אחריות חברתית ומעורבות בקהילה (רייכל, גדרון ושני, 2000; שמיר, 2004; קריזלר, 2004)



# דפּוסי אחריות חברתית של עסקים

דפּוס פעולה פילנתרופי מתקיים כאשר פירמות תורמות לסביבתן ללא קשר לפעילות הליבה שלהן, ללא אסטרטגיה מתוכננת מראש ומתוך היענות לדרישת הקהילה (Carroll 1991; Hunt 2000; Harris 2007).

לעומתו, דפּוס אחריות חברתית אסטרטגית, מתקיים כאשר הפעילות החברתית קרובה לליבת הפעילות של הפירמה, מכילה רמת מורכבות ניהולית גבוהה, היקף פעילויות רחב ושימוש במקורות מגוונים.

דפּוס פעילות זה טוען לפיתוח הקהילה כאמצעי לחיזוק כוחה של הפירמה וליצירת יתרון תחרותי. (Kanter 1999; Porter & Kramer 2002; Austin, 2003)



# מעורבות בקהילה

(זיכלינסקי, מוסק ואחרים 2003 ; מכון התקנים הישראלי 2006; מעלה 2008).

- תחום זה בא לבדוק את האופן בו מיישמת הפירמה את מעורבותה בקהילה הסובבת אותה תוך התמקדות בשני היבטים עיקריים:
  - ✓ תרומות – בכסף ושווה כסף
  - ✓ התנדבות – התנדבות בשכר ושלא בשכר



# ניהול אחריות חברתית

(Eccles 1991; Smith 1994; Jacobs & Kleiner 1995; Tsoutsoura 2004; GRI 2006; מעלה 2008)

- על מנת שהאחריות החברתית של הפירמה תהיה אפקטיבית, יש לנהל אותה לפי אמות מידה מקצועיות, כפי שמנוהל כל תחום מקצועי אחר בחברה.
- מחויבות הפירמה וההנהלה לאחריות חברתית מתייחסת לשלושה היבטים עיקריים:
  - ✓ מדיניות – מסמך הצהרת כוונות
  - ✓ יישום והטמעה – אחראי תחום, תוכנית פעולה, הקצאת משאבים, דיווח
  - ✓ מדידה ובקרה- מדידה כמותית ואיכותנית, ביקורת תקופתית



# מטרת המחקר

● לבחון קשרים קיימים, ישירים או עקיפים, בין ניהול אחריות חברתית לבין ביטויי מעורבות בקהילה בקרב פירמות ציבוריות בישראל.

## שאלות המחקר:

● מהם הדפוסים המרכזיים המאפיינים רמות שונות של מעורבות בקהילה ורמות שונות של ניהול האחריות החברתית?

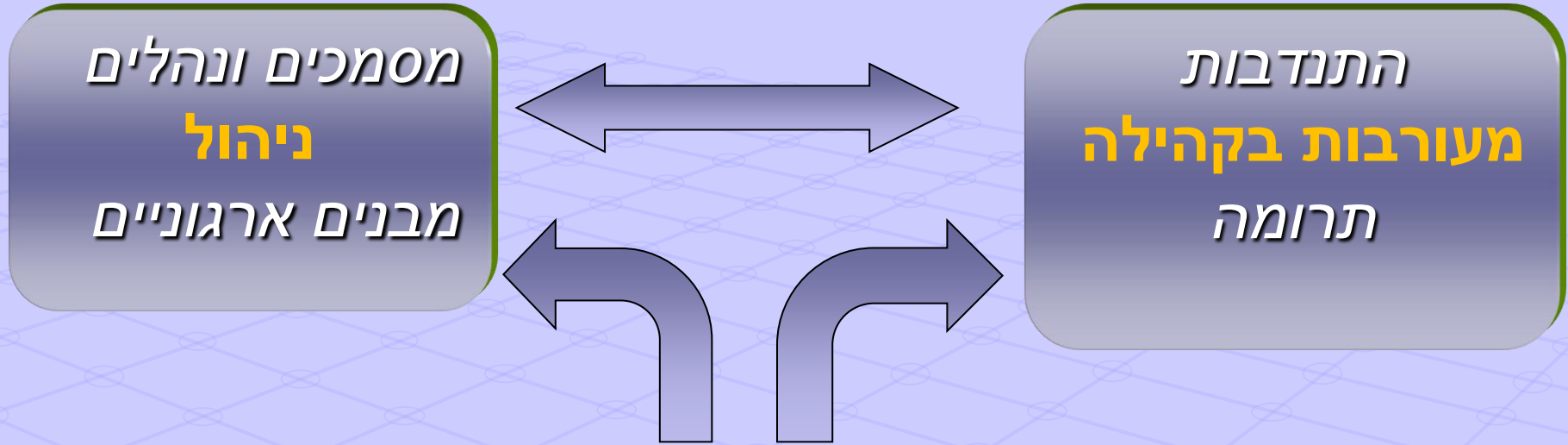
● האם קיים קשר בין דפוסים שונים של מעורבות בקהילה לבין דפוסי ניהול התחום בתוך הפירמה?

● האם קיים קשר בין מאפיינים ארגוניים וענפיים לבין דפוסי מעורבות וניהול?





# המודל המחקרי



**מאפיינים ארגוניים:**  
גיל, מיקום, מספר עובדים,  
תחום פעילות, ענף, היקף  
מכירות, רווח לפני מס



# שיטה

● הסקר מתבסס על ניתוח נתונים שנאספו במהלך שנת 2010 ומתייחסים לשנים 2007-2009

## אוכלוסיית המדגם

● \*בסקר נכללו 53 חברות ציבוריות המונפקות בבורסת ת"א בין השנים 2007-2009

## דגימה

● הדגימה נערכה באופן משולב:

א. סינון ראשוני: דגימת הפירמות אשר בין השנים 2007-2009 דיווחו בדוחות הדירקטוריון על פעילות כלשהי בתחום האחריות התאגידית (תרומה, מדיניות מוצהרת וכד').

ב. פנייה יזומה: פנייה במייל ו/או טלפון לפירמות אשר דיווחו על פעילות ובקשה להשתתף בסקר.

\***משתתפי הסקר** - בין משתתפות הסקר נמצאות חברות גדולות (40% מהן נמצאות ברבעון העליון מבחינת גודל) כמו גם חברות בינוניות (46.5%) וקטנות (13.5%).

41.5% מהפירמות משתייכות לענף התעשייה, 28.3% משתייכות לענף המסחר והשירותים, 17% לנדל"ן ובינוי והשאר לענפים ביטוח, בנקים, השקעה ואחזקות

22% מדורגות במעלה; 32% שייכות לת"א 100



# שיטה

## כלי המחקר

- בסקר נעשה שימוש בשאלון חצי מובנה שהועבר למשתתפים למענה עצמי באמצעות האינטרנט או באמצעות ראיון טלפוני/ פרונטלי.
- השאלון כלל 5 חלקים פרקים: מאפיינים ארגוניים, תרומה, התנדבות, מדיניות ודיווח וניהול תחום

## ניתוח

- 10 על מנת להבטיח ניתוח מקיף של המידע, נערך שילוב של כלים איכותניים עם כלי כמותי לא פרמטרי.

1. ניתוח איכותני של חומר הראיונות – סיווג התכנים לתוך הקטגוריות של משתני המחקר

2. Multiple Correspondence Analysis

ניתוח על ידי MCA נערך על מנת לזהות קשרים בין משתנים וליצור טיפוסים או דפוסים של מעורבות בקהילה וניהול תחום האחריות החברתית השיטה ממירה טבלת שכיחיות לתצוגה גרפית בה הרמות השונות של המשתנים מוצגות כנקודות על פני המרחב. בעזרת ההצגה הגראפית, מאפשרת השיטה לתאר את הנתונים ואת המבנה הסמוי שלהם וכך מקלה על פרשנותם ( Clausen, 1998; Weller, 1990).



# ממצאים - נתוני תרומה 2009

אחוז תרומה מהמחזור	אחוז תרומה מהרווח	תרומה חציונית	תרומה ממוצעת	
0.29%	1.66%*** (N=47**)	₪ 298,000	₪ 913,000	סקר (N=53)
0.17%	1.27%	2 מליון ₪	10.5 מליון ₪	מעלה (N=37) חברות ציבוריות בלבד
0.015%	0.71% (N=422**)	₪ 147,000	₪ 678,000	חברות ציבוריות בישראל (N=503*)

\*נכללו רק חברות אשר התייחסו לנושא התרומה לקהילה בדוח הדירקטוריון ל-2009  
 \*\*נכללו רק חברות אשר לא הציגו הפסד  
 \*\*\*כולל את שווי התרומה שדווחה ע"ב דיווח עצמי



# ממצאים:

## שלושה מימדים למעורבות בקהילה

1. היקף המעורבות
2. משך המעורבות
3. אופי המעורבות

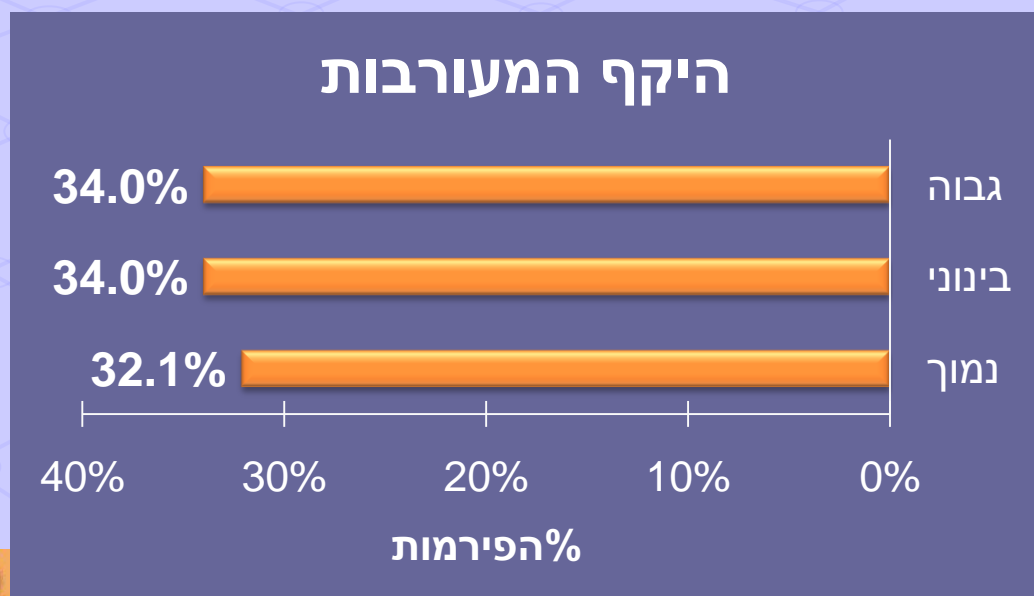
המימדים סווגו לפי סולם של נמוך בינוני וגבוה בהתאם לציון אותה קיבלה החברה במימד הנידון



# ממצאים - היקף המעורבות

**מימד זה בחן את היקף מעורבות הפירמה בפעילות בקהילה:**

- ✓ תרומה בכסף לאורך השנים – עלייה/ללא שינוי/ ירידה
- ✓ התנדבות לאורך השנים – עלייה/ללא שינוי/ ירידה
- ✓ ממוצע התרומה כאחוז מהרווח
- ✓ ממוצע תרומה כאחוז מהמכירות
- ✓ ממוצע שעות התנדבות בפועל כאחוז ממספר העובדים



- הפירמות הנסקרות מתחלקות כמעט באופן שווה בין רמות היקף המעורבות שלהן בקהילה



# ממצאים - משך המעורבות

**מימד זה בדק את מעורבות הפירמה לאורך ציר הזמן:**

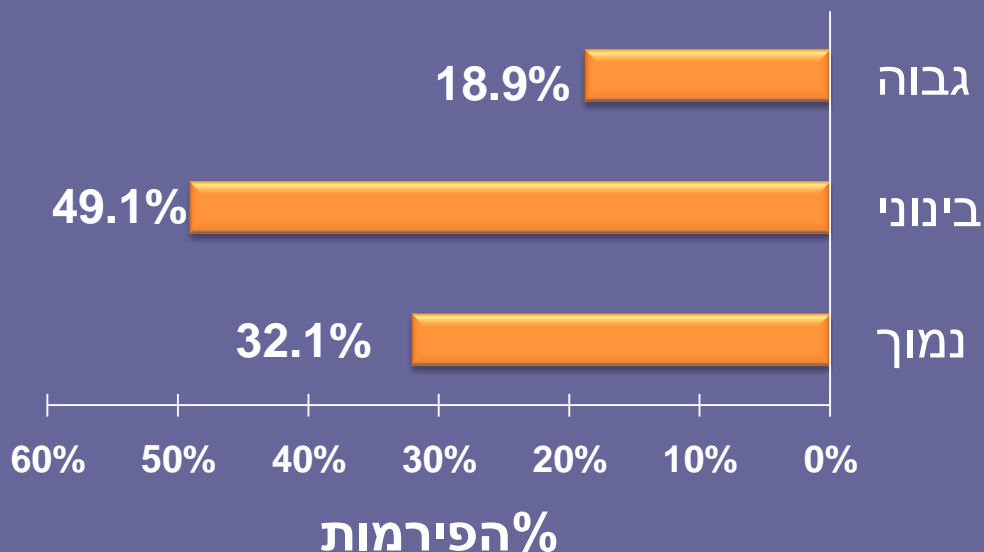
✓ מספר השנים בהן הפירמה מעורבת בפעילות בקהילה

✓ תרומה בכסף לאורך השנים

✓ התנדבות לאורך השנים

(ההיבטים צוינו לפי מספר השנים בו הם קיימים ולא לפי היקף הפעילות)

## משך המעורבות בקהילה



- מרבית הפירמות (68%) אשר דיווחו על מעורבות בקהילה והתנדבות עושות זאת לאורך זמן ובאופן מתמשך

# ממצאים - אופי המעורבות

## מימד זה בחן את מעורבות הפירמה בפעילות בקהילה:

- ✓ תרומה – מעורבות הפירמה בתרומה בכסף בין השנים 2007-2009
  - ✓ תרומה בשווה כסף – תרומה בשווה כסף, תקציב מתוכנן של התרומה בשווה כסף, תרומת שוות כסף הקשורה לליבת הפעילות של הפירמה
  - ✓ התנדבות – קיומה של התנדבות בפירמה, התנדבות קבועה, התנדבות מנהלים ועובדים מחוץ לפירמה.
- (ההיבטים נסקרו בבחינת קיים/ לא קיים ולא מבחינת היקף הפעילות)

## תשובות הפירמות אוגמו לשלוש דרגות של מימד האופי:

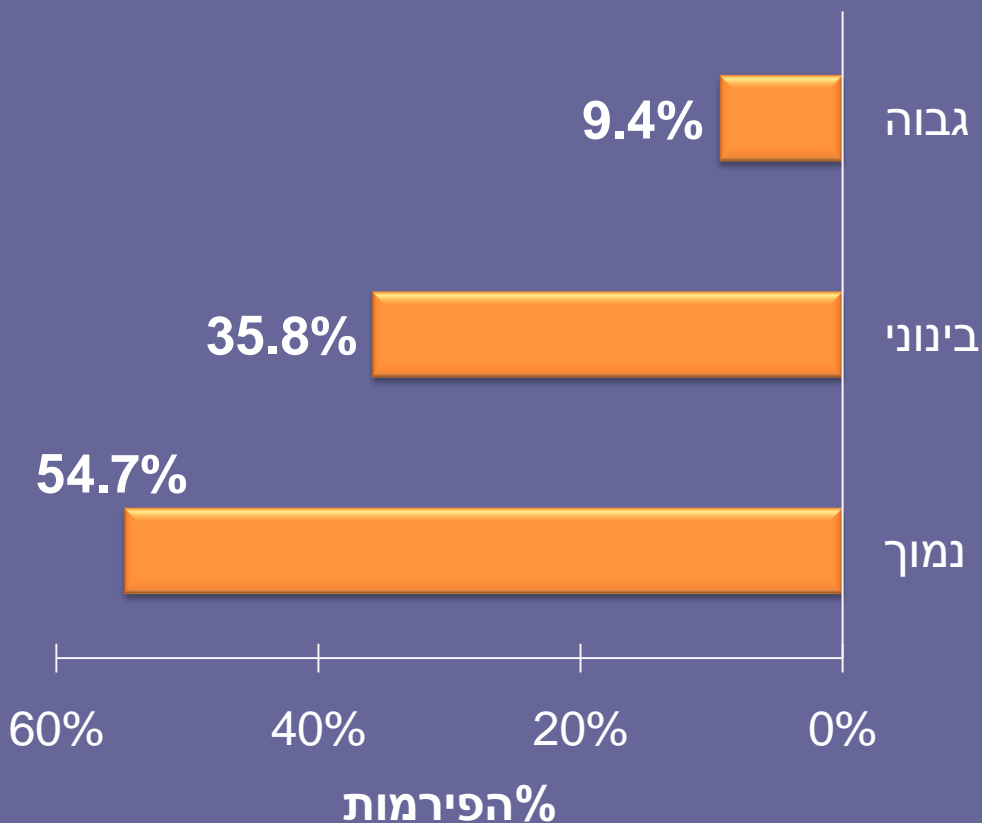
- **אופי נמוך** = לא מעורבות באף אחד מהמרכיבים או מעורבות באחד או שניים ברמה נמוכה
- **אופי בינוני** = מעורבת בשלושת המרכיבים ברמה נמוכה או בשני מרכיבים כאשר לפחות אחד מהם ברמה בינונית או גבוהה
- **אופי גבוה** = הפירמה מעורבת בשלושת המרכיבים כאשר לפחות באחד מהם המעורבות היא ברמה גבוהה.





# ממצאים - אופי המעורבות

## אופי המעורבות בקהילה



- 55% מהפירמות מתנדבות, תורמות או תורמות בשווה כסף ברמה הבסיסית בלבד או כלל לא
- רק כ-9% מהפירמות תורמות בכסף, תורמות בשווה כסף ומתנדבות ומכילות פעולות אלו במספר היבטים הקשורים לליבת פעילותה העסקית של הפירמה.



# ממצאים: טיפוסים מעורבות בקהילה

בהתבסס על שלושת המימדים של המעורבות: אופי המעורבות, משך המעורבות והיקף המעורבות - חולקו החברות לחמישה טיפוסים:

אחוז מהפירמות (N=46)	מימדי משתנה מעורבות היקף-משך-אופי	טיפוס
24%	שלושת המימדים גבוהים שני מימדים גבוהים ואחד בינוני	א' - גבוה
15%	מימד אחד גבוה ושניים בינוניים	ב' - בינוני גבוה
13%	שלושת המימדים בינוניים	ג' - בינוני
22%	מימד אחד נמוך ושניים בינוניים	ד' - בינוני נמוך
26%	שני מימדים נמוכים ואחד בינוני שלושת המימדים נמוכים	ה' - נמוך

(n=53)

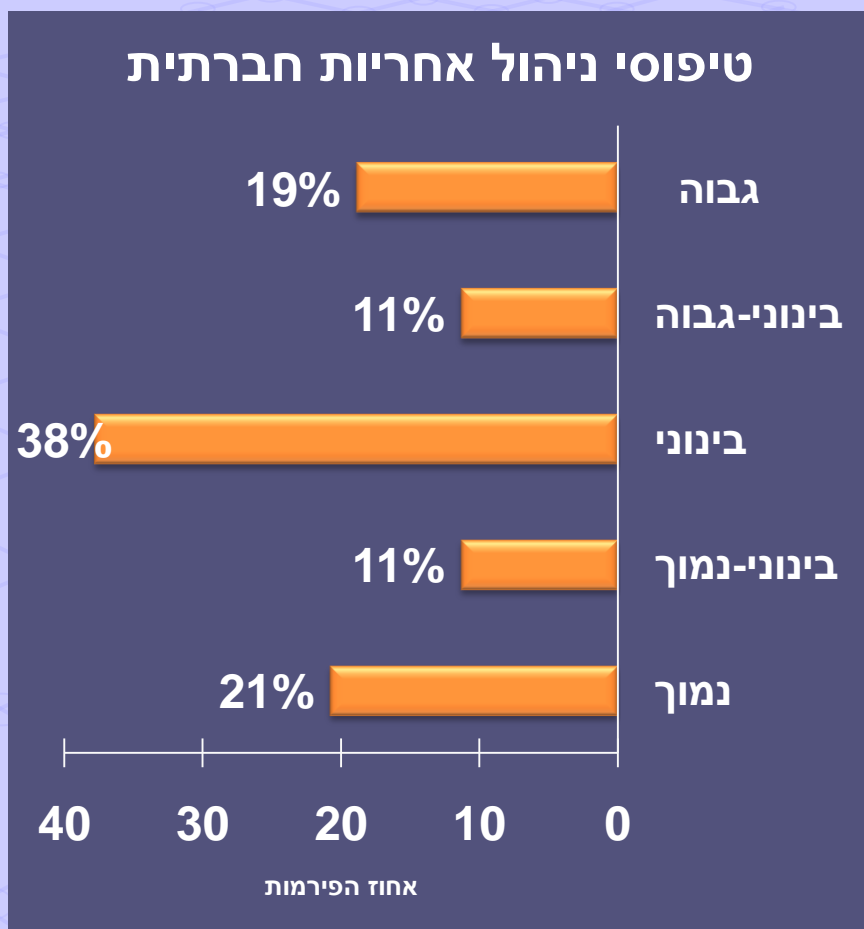
# משתנה ניהול אחריות חברתית

**משתנה זה בחן את הכלתם ומיסודם של מרכיבי פעילות האחריות החברתית בתוך ההתנהלות הממוסדת של הפירמה :**

- ✓ תקציב – שילוב היבטי האחריות החברתית בתוך התקציב המתוכנן של הפירמה
  - ✓ מדיניות – מדיניות מוסדרת בנושא האחריות החברתית בפירמה, אופן הפצת מדיניות זו והערכת יישום המדיניות שהוחלט עליה.
  - ✓ דיווח – פרסום דיווח חברתי של GRI או כדוגמתו, ומספר הדוחות שפורסמו עד שנת 2009.
  - ✓ אינדיקטורים – הכלה של אינדיקטורים המעידים על קיום היבטים שונים של אחריות חברתית (כגון SA8000 לשמירה על זכויות אדם)
  - ✓ מנהל תחום – תפקיד מנהל תחום בפירמה, מסגרת, היקף וכפיפות התפקיד
- מרכיבי המשתנה סווגו קטגוריאליים לשלוש רמות (נמוך/אין בינוני וגבוה) והמשתנה ככלל סווג אף הוא לחמש רמות מהרמה הגבוהה (א') לנמוכה (ה')**



# ממצאים: משתנה ניהול

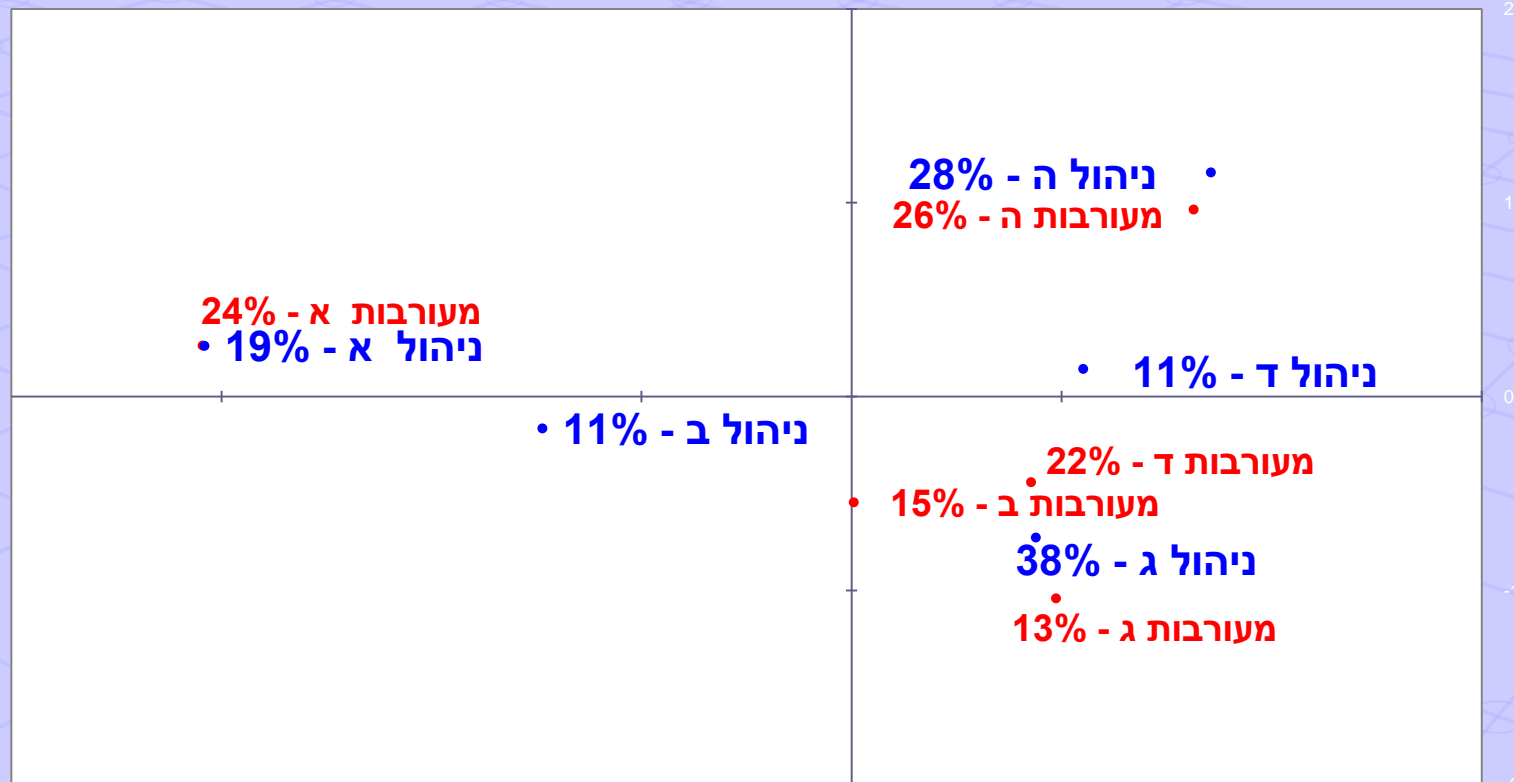


- 30% מהפירמות מכילות על עצמן מערכות ניהול תומכות ברמה גבוהה ובינונית גבוהה.
- מדיניות – ל-68% מהפירמות אין מדיניות מוצהרת בתחום האחריות החברתית
- תקציב – 53% מהפירמות מתקצבות מראש את התרומה בכסף אולם רק 13% מתכננות את תקציב התרומה שוות הכסף
- מנהל תחום – רק ל-40% מהפירמות יש תפקיד מוגדר לניהול התחום



# ממצאים: קשר בין ניהול למעורבות

נמצא קשר מובהק בין רמת הניהול לבין רמת המעורבות של הפירמה בקהילה ( $p < 0.001$ ) (N=46)



טיפוס א' מציין רמה גבוהה ביותר; טיפוס ה' מציין רמה נמוכה ביותר



# ממצאים: קשר בין מאפיינים ארגוניים ומשתני מעורבות וניהול

## ● בקרב פירמות צעירות, יש פחות נטייה לניהול ולמעורבות

יתכן כי לפירמות צעירות יש סדרי עדיפות מתחרים, הדורשים את מרבית המשאבים שלהן בניסיון לבסס עצמן ולכן, הן נוטות פחות להכיל על עצמן את תחום האחריות החברתית

## ● בקרב פירמות בעלות מספר עובדים גדול יש יותר נטייה לניהול התחום ולמעורבות בקהילה

יתכן כי בפירמות בעלות מספר עובדים גדול ישנן יותר אפשרויות לביטוי מעורבות בקהילה ובהתאם – נדרשים יותר כלים לניהול פעילות זו.

## ● בקרב פירמות המשתייכות לענפים עם קשר ישיר לצרכן יש יותר נטייה לניהול התחום ולמעורבות בקהילה

הסבר אפשרי לכך הינו כי שככל הפירמה קרובה יותר לצרכן הסופי כך הינה חשופה ליותר לחץ ציבורי ומושפעת ממנו, ולכן מידת האחריות החברתית שלה תעלה.



# מסקנות

- המסקנה העיקרית מתייחסת להתאמה – FIT בין הניהול והפרקטיקה של אחריות חברתית (בהיבט של מעורבות בקהילה)
- ניתן להבחין באופן ברור בשני הקצוות: מחד הפירמות אשר בונות מערכות ניהול רחבות בתחום האחריות החברתית לצד מעורבות קהילתית ברמה גבוהה מאוד, ומאידך הפירמות אשר מקיימות משתנים אלו ברמה נמוכה מאוד.
- קשה להבחין בין יתר הפירמות, שמצויות בתחום הביניים, ואלו שאין בהן הלימה בין הניהול והמעורבות



# מסקנות

● הממצאים מובילים להבחנה בין שלוש רמות של אחריות חברתית:

- (1) אחריות חברתית תאגידית ברמה בסיסית מאוד
- (2) אחריות תאגידית אסטרטגית – מאופיינת ב-FIT בין רמות גבוהות של מעורבות וניהול
- (3) אחריות תאגידית פילנתרופית - מאופיינת בהעדר FIT בין רמות המעורבות בקהילה לרמות ניהול התחום





# אז מה זה אומר? שאלות לדיון ולהמשך המחקר

- האם לרמות השונות יש אותו אפקט? אותה תועלת עסקית?
- בהנחה של משאבים מוגבלים, כיצד על הפירמה לקבוע כיצד לפעול?
- מה המשמעות של הבחירה עבור הפירמה? עבור הארגונים שאיתם הפירמה עובדת?
- כיצד עושים את המעבר מאחריות פילנתרופית לאסטרטגית?





# תודה על ההקשבה