

אחריות חברתית בארגונים עסקיים

בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של
אחריות חברתית ודפוסי הכלת אחריות
חברתית בפירמות ציבוריות בישראל

ד"ר אבו ענבל

יוני 2013

אוניברסיטת בן גוריון בנגב 

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי



אחריות חברתית בארגונים עסקיים

בחינת הקשר בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית
ודפוסי הכלת אחריות חברתית בפירמות ציבוריות בישראל.

ד"ר אבו ענבל

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
המרכז לחקר המגזר השלישי
אפריל 2013

פתח דבר

המחקר בנושא אחריות חברתית בארגונים עסקיים, נעשה במסגרת עבודת הדוקטורט שלי, בשיתוף המרכז לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון ובסיועה של קרן סבה. בעבודה זו נעזרתי רבות בצוות המרכז לחקר המגזר השלישי בראשות ד"ר חגי כץ ועוזרות המחקר גב' רוני גרין וגב' תמי איבגי-חדד. ברצוני להודות לפרופ' בני גדרון, מייסד המרכז לחקר המגזר השלישי, ומנחה עבודת הדוקטורט שלי, אשר סייע לי לאורך כל המחקר. בנוסף, תודה לכל המשתתפים במחקר שענו על השאלונים תוך יחס רציני ונכונות לסייע למחקר. בעזרתם התאפשר מחקר זה.

אני תקווה, שבסיס המחקר והידע אשר נבנה בעבודה זו והמסקנות המוצגות בה, יסייעו הן לחוקרים והן למקבלי ההחלטות בחברות עסקיות, בביצוע פעולתם המחקרית והביצועית.

בכבוד רב
ד"ר ענבל אבו

תוכן עניינים

5	רשימת איורים
5	רשימת טבלאות
6	רשימת נספחים
9	1. למה צריך לחקור אחריות חברתית ואיך עושים את זה?
9	1.1 הגדרת הבעיה
12	1.2 איך אפשר לחקור אחריות חברתית?
13	1.3 המודלים המחקריים
16	2. מסגרת מושגית
16	2.1 התפתחות היסטורית
19	2.1.1 התפתחות האחריות החברתית בישראל
20	2.2 תחומי אחריות חברתית
21	2.3 דפוסים של אחריות חברתית
21	2.3.1 בסיס הפעילות - אחריות חברתית כלכלית וחוקית
22	2.3.2 אחריות חברתית כדרישה מוסרית - דפוס פעולה אתי
22	2.3.3 אחריות חברתית כדפוס פעולה תגובתי/פילנתרופי
23	2.3.4 אחריות חברתית אסטרטגית
24	2.3.5 דפוסי האחריות החברתית בישראל
26	2.4 מעורבות בקהילה
27	2.5 מיסוד וניהול אחריות חברתית
27	2.6 הכלת אחריות חברתית בתוך הפירמה
28	2.6.1 מושג ה'התאמה' (FIT)
31	2.6.2 הכלת אחריות חברתית דרך התאמה
31	2.6.3 מודלים להכלת אחריות חברתית בפירמה
35	2.7 חשיבות המחקר
37	3. מערך המחקר
37	3.1 תיאור מהלך המחקר
37	3.2 אוכלוסיית המחקר והמדגם
39	3.3 שיטת המחקר ואיסוף הנתונים
40	3.4 משתני המחקר
40	3.4.1 מערך המשתנים הבלתי תלויים
42	3.4.2 המשתנים התלויים
43	3.5 שלבי המחקר והנסקרים
44	4. תוצאות
44	4.1 סטטיסטיקה תיאורית למשתני המחקר:
44	4.1.1 תמונת השדה - דיווח על תרומה ועל מדיניות מוסדרת בתחום
45	4.1.2 אופן קבלת החלטה לגבי גובה התרומה
46	4.1.3 תקציב תרומה
47	4.2 תמונת השדה - היקף התרומה

47	מספר החברות התורמות	4.2.1
47	תרומה חציונית ותרומה ממוצעת	4.2.2
48	תרומה כאחוז מההכנסות ומהרווח לפני מס השנתי	4.2.3
49	סיכום תמונת השדה	4.2.4
49	מודל ליבה היקף: דפוסים של מעורבות בקהילה	4.3
50	בניית דפוסי המעורבות בקהילה	4.3.1
51	תמונת השדה - טיפוסי מעורבות בקהילה	4.3.2
52	היקף התרומה המדווחת לפי טיפוסי ניהול תרומה	4.3.3
53	הקשר בין משתנים ארגוניים ופיננסיים לטיפוסי מעורבות	4.3.4
58	ניבוי היקף התרומה	4.3.5
58	סיכום ממצאי המודל	4.3.6
59	מודל ההתאמה - הקשר בין ההתאמה הפנימית וההתאמה חיצונית לדפוסי אחריות חברתית	4.4
59	ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית - משתנה מיסוד וניהול	4.4.1
61	דפוסי האחריות החברתית לפי רמת ההתאמה הפנימית	4.4.2
62	התאמה חיצונית - משתנה מעורבות בקהילה	4.4.3
63	דפוסי ההתאמה החיצונית של אחריות חברתית לפי מעורבות בקהילה	4.4.4
64	בחינת הקשר בין ההתאמה הפנימית להתאמה החיצונית	4.4.5
65	סיכום מודל ההתאמה	4.4.6
66	5. דיון בממצאי המחקר	
66	דיון בממצאי מודל ליבה-היקף	5.1
69	דיון בממצאי מודל ההתאמה	5.2
71	השלכות תיאורטיות ומעשיות של המחקר ותרומתו	5.3
73	מגבלות המחקר	5.4
74	מחקרים עתידיים	5.5
76	6. ביבליוגרפיה	
90	7. נספחים	

רשימת איורים

- 15 איור 1 : המודלים הנחקרים בהתאם לתיאוריה ליבה-היקף ותיאוריית ההתאמה
52 איור 2: היקף תרומה ממוצעת לפי טיפוס ניהול-תרומה (ש) (2007-2009)
53 איור 3 : תרומה ביחס להכנסות לפי טיפוס ניהול-תרומה (2007-2009)
55 איור 4: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לענף משני (2007)
55 איור 5: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לענף משני (2008)
56 איור 6: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לענף משני (2009)
56 איור 7: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2007)
57 איור 8: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2008)
57 איור 9: ניתוח CA- הקשר בין טיפוס מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2009)
64 איור 10 : ניתוח CA - קשר בין התאמה חיצונית לפנימית

רשימת טבלאות

- 38 טבלה 1: חברות המדווחות על מתן התרומות ועל מדיניות מתן התרומות
38 טבלה 2: חברות המדווחות על מעורבות בקהילה
44 טבלה 3: חברות המדווחות על מתן התרומות ועל מדיניות מתן התרומות
45 טבלה 4: חברות המדווחות על מדיניות מבין החברות המדווחות על תרומה חיובית
45 טבלה 5: אופן קבלת ההחלטות מתוך כלל החברות התורמות
46 טבלה 6 : חברות המדווחות על אופן קבלת ההחלטות מתוך כלל החברות התורמות
46 טבלה 7 : חברות המדווחות על אופן קבלת ההחלטות - תרומה למול תקציב
47 טבלה 8: החברות התורמות
48 טבלה 9: תרומה חיצונית ותרומה ממוצעת
49 טבלה 10: תרומה כאחוז מההכנסות וכאחוז מהרווח
51 טבלה 11: טיפוס מדיניות-תרומה לאורך השנים
60 טבלה 12: קשר בין תתי-משתנים - התאמה פנימית
61 טבלה 13 : דפוס ההתאמה הפנימית
61 טבלה 14: קשר בין דפוס מיסוד למשתנים הפנינסיים
63 טבלה 15: קשר בין תתי-משתנים - התאמה חיצונית
63 טבלה 16: דפוס ההתאמה החיצונית
64 טבלה 17: קשר בין דפוס מעורבות למשתנים בלתי תלויים - מדד ספירמן

רשימת נספחים

90	נספח 1: טבלה מסכמת - משתנים בלתי תלויים
91	נספח 2: ריכוז משתני המחקר התלויים (מודל מחקר 1 ו-2)
91	נספח 3: ארגון משתני המחקר על פי פריטים בשאלון (מודל מחקר 3)
92	נספח 4: שאלון המחקר
99	נספח 5: מאפייני האוכלוסייה והמדגם - החזקות ציבור, מספר עובדים ומשתנים פיננסיים
100	נספח 6: מאפייני אוכלוסייה ומדגם - גיל ומיקום
101	נספח 7: מאפייני האוכלוסייה והמדגם - פעילות ראשית ומשנית
102	נספח 8: מאפייני אוכלוסייה ומדגם לפי ענף
104	נספח 9: מבחן t למובהקות ההבדלים בהיקפי התרומות על בסיס דיווח על מדיניות
105	נספח 10: חמשת הטיפוסים המרכזיים 2007
106	נספח 11: חמשת הטיפוסים המרכזיים 2008
107	נספח 12: חמשת הטיפוסים המרכזיים 2009
108	נספח 13: הבדלים בהיקפי תרומה ממוצעת על פי טיפוס ניהול-תרומה 2009-2007
109	נספח 14: הבדלים בהיקף התרומה ביחס להכנסות על פי טיפוס ניהול-תרומה 2009-2007
110	נספח 15: התפלגות טיפוס מדיניות-תרומה לפי גיל החברה 2009-2007
111	נספח 16: מבחן F להבדלים במספר העובדים על פי טיפוס ניהול-תרומה 2009-2007
112	נספח 17: מבחן F להבדלים בהיקף ההכנסות על פי טיפוס ניהול-תרומה 2009-2007
113	נספח 18: מבחן F להבדלים בהיקף הרווח לפני מס על פי טיפוס ניהול-תרומה 2009-2007
114	נספח 19: התפלגות טיפוס מדיניות-תרומה לפי ענף ראשי 2009-2007
115	נספח 20: טיב התאמה בין סוג פעילות משני לטיפוס מדיניות תרומה
115	נספח 21: טיב התאמה בין סוג פעילות משני לטיפוס מדיניות ותרומה
116	נספח 22: מרכיבי משתנה מיסוד וניהול אחריות חברתית (מודל ההתאמה)
118	נספח 23: התאמה פנימית - משתנה מיסוד וניהול (מודל ההתאמה)
120	נספח 24: ניתוח MCA - תת משתנה תקציב
120	נספח 25: ניתוח CA - תת-משתנה תיקשור לבעלי עניין
121	נספח 26: ניתוח MCA - תת משתנה מנהל תחום
121	נספח 27: הבדלים בממוצעי המשתנים הפיננסיים על פי רמות ההתאמה הפנימית
122	נספח 28: התאמה חיצונית - מרכיבי משתנה מעורבות בקהילה (מודל ההתאמה)
125	נספח 29: התפלגות משתנה מעורבות בקהילה
126	נספח 30: מבחן F לממוצעי המשתנים הפיננסיים על פי רמות ההתאמה החיצונית

השאלה המרכזית אשר עמדה במוקד מחקר זה הינה מהם דפוסי האחריות החברתית של חברות ציבוריות בישראל והאם לרמת ההתאמה בין מרכיבי אחריות חברתית יש השפעה על דפוסיים אלו, כפי שהם באים לידי ביטוי בניהול ומיסוד אחריות חברתית ובמעורבותה של הפירמה בקהילה.

ההכרה בחשיבות הסביבה החברתית בניהול עסקים והלחצים החיצוניים להתנהלות חברתית הניעו מנהלים לנקוט בדפוסי פעולה שונים של אחריות חברתית. שלוש סיבות עיקריות מניעות עסקים להכלת אחריות חברתית ומניבות שלושה דפוסיים עיקריים של אחריות חברתית. הדפוס הראשון, הדפוס האלטרואיסטי, מבוסס על 'אזרחות טובה' ותפיסת הפירמה כ'ישות מוסרית' אשר מקיימת פעילות פילנתרופית ללא קשר לאינטרס העצמי שלה ומתוך מניעים אלטרואיסטיים ומוסריים (Post, Frederick, Lawrence & Weber, 1996). דפוס האחריות החברתית השני ננקט כמחווה של היענות והתמצאות לדרישות בעלי העניין השונים תוך התנהלות ריאקטיבית במטרה להניב לגיטימיות ומהימנות ולהקטין סיכונים (Sethi, 1975; Freeman, 1984) ואילו דפוס האחריות החברתית השלישי, הדפוס האסטרטגי, מתייחס לאחריות חברתית ככלי אסטרטגי ליצירת יתרון תחרותי עמיד דרך הנבט ערך משותף לפירמה ולחברה ומבוסס על התנהלות פרואקטיבית המקשרת בין פעילותה החברתית של הפירמה לפעילות הליבה שלה ולהכלת האחריות החברתית במטרות ויעדי הארגון ובפעילותה השוטפת של הפירמה (Porter & Kramer, 2006, 2011).

סקירת הספרות מראה כי הספרות הקיימת תורמת רבות להגדרת דפוסי האחריות החברתית ולאפיונם. עם זאת, מהותה ודרכי יישומה, הלכה למעשה, של האחריות החברתית של עסקים אינן ברורות דיין (לימור, 2010). מחקר זה מנסה לצמצם את הפער הקיים בידע בנוגע לאופן הכלת אחריות חברתית ודרכי יישומה בפועל, ומציע, לראשונה, מודל אמפירי מבוסס תיאוריה למדידת אחריות חברתית של עסקים לאורך זמן.

המחקר המוצע מתבסס על גישת הליכה-היקף ותיאוריית ההתאמה של Siggelkow (2001), גישת הליכה-היקף, המתמקדת באינטראקציה בין פרקטיקות ארגוניות, מציעה פרספקטיבה חדשה לניתוח של הכלת אחריות חברתית בעסקים וכלים תיאורטיים לבחינת השפעתה של האינטראקציה בין פרקטיקות אחריות חברתית של עסקים לפרקטיקות עסקיות על האפקטיביות של הביצועים החברתיים של הפירמה. גישה זו מבוססת על תיאוריית ההתאמה בין המרכיבים השונים של הארגון הגורסת כי ההתאמה בין מרכיבים של ארגון מעידה על הרמה שבה האסטרטגיה, המבנה ומערכות הארגון השנייה משלימים אלה את אלה.

מחקר זה כלל את כל החברות הציבוריות בישראל בין השנים 2007-2009. כאשר במודל ליבה-היקף נחקרה כל אוכלוסיית המחקר אשר הקיפה 637 חברות, ואילו במודל ההתאמה נחקר מדגם של 53 חברות המהוות כ-13.5% מאוכלוסיית המחקר. מערך המחקר הוא מערך מחקר מתאמי.

איסוף הנתונים עבור תמונת השדה ומודל הליבה-היקף נדלה מתוך הדוחות הכספיים של החברות לשנים 2007-2009. נוסף על כך, עבור מודל ההתאמה, נאספו נתונים נוספים באמצעות שאלון.

ממצאי המחקר הנוכחי הראו כי בהלימה לספרות המחקרית אכן קיים קשר בין ביטויי אחריות חברתית לבין מאפיינים ארגוניים ופיננסיים, אולם בניגוד לספרות, קשרים אלו נמצאו במרכיבי ההיקף של אחריות חברתית (הבאים לידי ביטוי באופן יישום האחריות החברתית) ולא במרכיבי הליבה (הבאים לכדי ביטוי במרכיבי המיסוד והמדיניות של אחריות חברתית). כמו כן, בהתאם לתיאוריית ההתאמה ותיאוריית הליבה-היקף, מצא המחקר קשר בין רמת ההתאמה של מרכיבי ליבה והיקף לבין דפוסי המעורבות הקהילתית של עסקים כמו גם קשר חזק בין רמות ההתאמה של מרכיבי ליבה והיקף פנימיים של הארגון (הבאים לידי ביטוי במבנים ארגוניים ובמסמכים ונהלים פנימיים) לבין רמות ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף חיצוניים של הארגון (הבאים לידי ביטוי באופן הכללת המעורבות הקהילתית של הארגונים).

מסקנות המחקר ותרומתו נבחנים על רקע שלושה היבטים מרכזיים: (1) הצגת כלי מדידה ומערכת הסברים מבוססת תיאוריה הבוחנת את אופן הכללת האחריות החברתית על בסיס התאמה בין מרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית והקשר בין התאמה חיצונית והתאמה פנימית של אחריות חברתית. (2) זיהוי סוגים ודפוסים של הכללת אחריות חברתית בארגונים עסקיים והתפתחותם לאורך זמן. (3) הרחבת ההבנה והידע הקיים בנוגע לקשר שבין גורמים ארגוניים ופיננסיים לדפוסי אחריות חברתית ומעורבות קהילתית של עסקים תוך הבנת תרומתם למודל.

1. למה צריך לחקור אחריות חברתית ואיך עושים את זה?

1.1 הגדרת הבעיה

אחריות חברתית של עסקים הפכה בשנים האחרונות ממושג המייצג אידיאולוגיה ותפיסה וולונטרית למציאות הכרחית המצופה מארגונים עסקיים (Lou & Bhattacharya, 2006; Maon, Lindgreen & Swan, 2009). נקודת המוצא של מושג זה היא כי באמצעות אחריות חברתית יכולים ארגונים עסקיים ליצור עולם טוב יותר (Friedman & Miles, 2002), וכי על אף שעסקים חייבים לייצר רווח לבעלי המניות שלהם, עליהם לשמור על האינטרסים של בעלי עניין נוספים ולהתנהל גם בהתאם לאינטרסים שלהם (Pinkston & Carroll, 1994).

במשך מרבית המאה ה-20, התמקדו הסיכונים וההזדמנויות העסקיות באופן כמעט בלעדי בתחום הכלכלי. חוקי המשחק והרישיון לפעול נקבעו על ידי הממשלות אשר בתמורה למיסי החברות היו אחראיות לשמירה על טובת הציבור והשאירו את העסקים לנהל עסקים כעסקים (Pinney 2009). תחת חוזה חברתי זה, כפי שמילטון פרידמן ניסח זאת, "יש אחריות חברתית אחת ויחידה לעסקים - האחריות להשתמש במשאבי הפירמה ולעסוק בפעילות המכוונת כלפי הגדלת רווחי הפירמה, כל עוד פעילות זו נעשית במסגרת חוקי המשחק" (Friedman, 1970).

במאה ה-21 השתנה החוזה החברתי שתמך בטענתו של פרידמן ואיתו ההקשר התחרותי עבור עסקים. פירמות כיום חייבות לנווט סביבת עבודה מורכבת, שבה חוקי המשחק משתנים באופן תדיר והרישיון לפעול כבר לא ניתן כל כך בקלות על ידי ממשלות אלא צריך להתקבל דרך משא ומתן עם בעלי עניין המושפעים מפעילות הפירמה (Pinney, 2009).

על אף השיח הער וההתפתחות בדיון על אחריות חברתית של עסקים שקיים בספרות, קיימת גם אכזבה מדרכי היישום בפועל (לימור, 2010). הספרות הקיימת תורמת רבות להגדרת תופעת האחריות החברתית של העסקים (Carroll, 1999; Garriga & Mele, 2004) ולאפיונה. היא גם דנה בדפוסי הפעולה הטובים ביותר ליישום אחריות חברתית (Esty & Winston, 2006; Savits & Weber, 2006), ואולם, מהותה ודרכי יישומה, הלכה למעשה, של האחריות החברתית של עסקים אינן ברורות דיין (לימור, 2010).

מחקר זה מנסה לענות על הפער הקיים בידע על אופן הכלת אחריות חברתית ודרכי יישומה בפועל, ומציע, לראשונה, מודל אמפירי מבוסס תיאוריה למדידת אחריות חברתית של עסקים לאורך זמן.

דפוסי אחריות חברתית

ההכרה בחשיבות הסביבה החברתית בניהול עסקים והלחצים החיצוניים להתנהלות חברתית הניעו מנהלים לנקוט בדפוסי פעולה שונים של אחריות חברתית. נושא האחריות החברתית עבר על פי Nuber (אצל רייכל גדרון ושני, 2000) התפתחות ממצב של תרומה וולונטרית לאחריות חברתית כפוייה כאשר הפעלת לחצים מצד בעלי עניין כפו פעולות חברתיות רצויות שבאו על חשבון העסק. ולבסוף הפכה להשקעה בעתיד המספקת לעסקים יתרון תחרותי ומשפרת את הביצוע העסקי לטווח הארוך. עם התפתחות המושג לאורך השנים, התפתחו גם הגדרות המתאייחסות לדפוסי הפעולה של הפירמות העסקיות. דפוסים אלו מוגדרים כאחריות חברתית אתית; אחריות חברתית תגובתית-פילנתרופית ואחריות חברתית אסטרטגית.

אחריות חברתית אתית/אלטרואיסטית - במסגרת דפוס פעילות זה ההתייחסות לפירמה העסקית הינה כאל "אזרח" בקהילה (corporate citizenship) וככזה ציפיות החברה מהפירמה הן לעסוק בפילנתרופיה ללא קשר לתועלת העסקית (Post, Frederick, Lawrence & Weber, 1996). לפי מודל הפעולה של אזרחות תאגידית, גופים עסקיים תורמים ומושיטים יד לקהילה מתוך מניעים אידיאולוגיים של אחריות חברתית (רייכל ואחרים, 2000).

אחריות חברתית תגובתית/פילנתרופית - דפוס פעילות זה מתייחס לאחריות חברתית הננקטת כמחווה של היענות והתמצאות לדרישות בעלי העניין השונים תוך התנהלות ריאקטיבית במטרה להניב לגיטימיות ומהימנות ולהקטין סיכונים (Sethi, 1975; Freeman, 1984; Kurucz, Colbert & Wheeler, 2008).

אחריות חברתית אסטרטגית - גישת האחריות האסטרטגית מתייחסת לאחריות חברתית ככלי ליצירת יתרון תחרותי עמיד דרך הנבט ערך משותף לפירמה ולחברה. ההכרה בחשיבות הסביבה החברתית בניהול עסקים הניעה מנהלים ליוזם באופן אקטיבי התנהגות אחראית חברתית. מנהלי פירמות עברו לגישה לפיה במקום להיענות ללחצים חיצוניים ולהגיב לדרישות חיצוניות, הם משתמשים במומחיותם וניסיונם בכדי לפעול באופן אקטיבי מושכל ולנהל אחריות חברתית פרואקטיבית. דפוס פעולה זה מבוסס על התנהלות יזומה המקשרת בין פעילותה החברתית של הפירמה לפעילות הליבה שלה ולהכלת האחריות החברתית במטרות ויעדי הארגון ובפעילותה השוטפת של הפירמה (Porter & Kramer, 2011; Yuan, Bao & Verbeke, 2011).

על אף שדפוס האחריות החברתית השונים נידונו רבות בספרות המחקרית העוסקת במושג, וישנה הסכמה רחבה בין החוקרים השונים בהתייחס לתועלות אשר מניב כל אחד מדפוס האחריות החברתית, לא נעשו מחקרים אשר בחנו באופן אמפירי את הכלת דפוסים אלו בקרב ארגונים עסקיים, וכמעט ולא קיימים מודלים המציעים מסגרת הממשיגה את מרכיבי האחריות החברתית תחת דפוסים אלו.

הכלת אחריות חברתית בארגונים עסקיים

אינטגרציה של אחריות חברתית בעסקים הינה אחד מהאתגרים הגדולים העומדים בפני פירמות כיום. בעלי העניין דורשים מהפירמות הרבה יותר מאשר חתירה לרווח וצמיחה אך מניחים כי העלייה בדרישותיהם החברתיות יכולה להשתלב בפעילות השוטפת של הפירמה בקלות וביעילות ללא צורך בהשקעה בתהליך השילוב עצמו (Yuan et al., 2011).

על אף שפירמות רבות משקיעות כספים ומאמץ ביוזמות חברתיות וסביבתיות שונות, מאמצים אלו אינם יעילים כפי שהם יכולים להיות שכן פירמות רבות עדיין רואות באחריות חברתית כפעילות נפרדת מאופרציות עסקיות ואינן מנסות אפילו למסד את פעילותן בתחום לתוך מארג האסטרטגיה העסקית הרחבה שלהן, ולפתחן כפרקטיקות פעולה יציבות בארגון (Porter & Kramer, 2006) כך למעשה, מאבדים הארגונים העסקיים את האפשרות למנף את פעילותם לשיפור רמת התחרותיות שלהם ולהנבט תועלות פיננסיות לארגון (Margolis & Walsh, 2003). פורטר וקרמר טוענים כי "הגישות המובילות של אחריות חברתית הינן כה מקוטעות ולא מקושרות לעסק ולאסטרטגיה כך שרבות מההזדמנויות הגדולות של הפירמות להטיב לחברה (society) מתפספסות ומטשטשות" (Porter & Kramer, 2006, עמ' 80). הם ממשיכים ומדגישים את חשיבות 'ההתאמה' בין פעולות הליבה של הפירמה לפעולותיה החברתיות - "ככל שיש

קשר חזק יותר בין הנושא החברתי לפעילות העסקית כך גדלה ההזדמנות למנף את משאבי הפירמה - ולהיטיב לחברה הכללית" (עמ' 88).

אימוץ יוזמות חדשות של אחריות חברתית עשוי להיות מורכב ומסוכן לא רק כיון שמנהלים צריכים להחליט לאילו מלחצי בעלי העניין החיצוניים והפנימיים עליהם להגיב אלא גם עליהם לבחון באם היוזמות הללו ישתלבו עם פרקטיקות הפעולה הקיימות (Yuan et al., 2011).

מודל ההתאמה

לספרות העוסקת בניהול ארגונים ובאסטרטגיה יש מסורת ארוכת שנים של דיון במושג ההתאמה (FIT) ובהשפעתו על אסטרטגיית הפירמה (Miller, Lant, Milliken & Korn, 1996; Venkatraman & Camillus, 1984). גישת ההתאמה טוענת כי על מנת להבין את ביצועי הפירמה, יש לנתח אותה כמערכת של בחירות קשורות: בחירות בהקשר של פעילות, מדיניות ומבנה ארגוני, יכולות ומשאבים. במילים אחרות, על אף שלכל פרט מהפירמה עשוי להיות ערך פנימי משלו, על מנת להבין את ערך המערכת אנו לא יכולים לבחון כל חלק אינדיבידואלי בנפרד ואז לנסות לחבר אותם אלא אנו נדרשים לבחון את האינטראקציה של כל מרכיב בפירמה עם אלמנטים אחרים ובכך ניתן להבין את ערכו המלא של כל אלמנט (Siggelkow, 2002).

'התאמה' בין מרכיבי האחריות החברתית - מודל ליבה-היקף

התאמה בין מרכיבי הפירמה לשם חיזוק האסטרטגיה הארגונית ויצירת יתרון תחרותי עמיד דורשת בשלב ראשון, זיהוי של המרכיבים השונים ושל מערכות היחסים ביניהם. חוקרים רבים מחלקים את מרכיבי הארגון למרכיבי ליבה החיוניים לשרידות הארגון, מגדירים את זהות הארגון, קובעים את אופן חלוקת המשאבים וכוללים בין היתר את יעדי הארגון, את מבנה מערך הסמכויות בארגון, את טכנולוגיות הליבה ואת אסטרטגיית השינוק של הפירמה (Hannan & Freeman, 1984); ולמרכיבי היקף התומכים בהם ותפקידם הינו ליצור קשרים בין הארגון לסביבתו וליצור שכבת מגן של ליבת הארגון אל מול שינויים חיצוניים דרך החלטות אופרטיביות ונהלים מפורטים של הארגון (Siggelkow, 2001; Yuan et al., 2011; 2002).

גישת היקף-ליבה, המתמקדת באינטראקציה בין פרקטיקות ארגוניות, מציעה פרספקטיבה חדשה לניתוח אופן הכלת אחריות חברתית בעסקים, בוחנת כיצד פירמות מוסיפות אלמנטים של אחריות חברתית של עסקים לפרקטיקות הליבה של הארגון, ומציעה כלים תיאורטיים לבחינת השפעת האינטראקציה בין פרקטיקות של אחריות חברתית לפרקטיקות עסקיות, על הביצועים החברתיים של הפירמה. גישה זו מבוססת על ההתאמה בין המרכיבים השונים של הארגון אשר עקבית עם הגדרתו של Miller (1996, עמ' 511) כי "ההתאמה בין מרכיבים של ארגון עשויה להעיד על הרמה בה האסטרטגיה, המבנה ומערכות הארגון משלימות אחת את השנייה".

כיוון שהאפקטיביות של הכלת יוזמות חדשות של אחריות חברתית תלויה בקשר עם רוטינות קיימות בארגון, תגובה הולמת לאתגר הכלת אחריות חברתית בעסקים עשויה לדרוש תיאום בין הפונקציות השונות (Westley & Vredenburg, 1996). חוסר תיאום בין הפונקציות השונות ומחסומים ארגוניים עשויים להוביל לקונפליקטים פנימיים ולהחליש את ביצועי החברה בחירתה למטרות חברתיות ועסקיות.

1.2 איך אפשר לחקור אחריות חברתית?

מחקר זה מתבסס על מודל ההתאמה שפיתח Siggelkow (2002) לאפיון דפוסי התפתחות של מרכיבי ליבה והיקף המובילים לחיזוק ההתאמה בין מרכיבי הארגון, דרך זיהוי סוגי האינטראקציות בין מרכיבי ליבה והיקף:

- מרכיבים מרחיבים - מרכיבים הקשורים לאסטרטגיית הארגון ומקיימים אינטראקציה המחזקת את ההתאמה הפנימית ומגדילה את ערכם.
- מרכיבים בלתי תלויים - מרכיבים אשר אינם מהותיים לאסטרטגיית הארגון ולפעילותו ואשר האינטראקציה בינם לבין מרכיבים אחרים אינה משפיעה על מידת ההתאמה הפנימית.
- מרכיבים מפחיתים - מרכיבים אשר האינטראקציה בינם לבין מרכיבים אחרים פוגעת באסטרטגיה של הארגון.

מודל ההתאמה של Siggelkow (2002) זיהה ארבעה דפוסי התפתחות ארגונית בהתייחס לאינטראקציות בין מרכיבי ליבה של הארגון ומרכיבי היקף המשויכים אליהן:

- (1) גלישה - דפוס זה מאופיין בשמירה על מרכיבי הליבה הקיימים ללא הוספת מרכיבי היקף (לעיתים כולל הגדרה מחדש של מרכיבי הליבה);
 - (2) הטלאה/ איחוי - יצירת מרכיבי ליבה חדשים ומרכיבי היקף מרחיבים המחזקים אותם;
 - (3) הרחבה/ עיבוי - דפוס שינוי זה מתמקד בחיזוק מרכיבי ליבה קיימים באמצעות יצירת מרכיבי היקף חדשים המחזקים אותם;
 - (4) קציר- דפוס זה מתייחס לביטול מרכיבי ליבה קיימים ומרכיבי היקף הקשורים אליהם.
- Yuan ואחרים (2011) הרחיבו את המודל של Siggelkow (2002) והציגו שבעה דפוסים אפשריים להכלת אחריות חברתית בארגונים עסקיים:
1. אחריות חברתית מלידה - מודל זה מתייחס לרוטינות ופרקטיקות הפעולה של אחריות חברתית כמרכיב קריטי במערכות הארגוניות עוד מהקמתן.
 2. הטלאה- יצירת רוטינות ליבה חדשות של אחריות חברתית של עסקים ללא מרכיבי היקף.

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי ליבה חדשים

3. עיבוי - יצירת רוטינות חדשות של אחריות חברתית כפרקטיקות היקפיות מרחיבות ליבה

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי היקף תלויים מרחיבים

4. מיצוב - יצירת רוטינות חדשות של אחריות חברתית כפרקטיקות היקפיות בלתי תלויות.

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי היקף בלתי תלויים

5. מיתוג מחדש - זיהוי רוטינות קיימות כבעלות אוריינטציה של אחריות חברתית.
6. שיתוף פעולה - יצירת רוטינות אחריות חברתית של עסקים דרך שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים.
7. קציר - ביטול פעולות ליבה והיקף הפוגעות באחריות חברתית.

המחקר המוצע מתבסס על מודל ההתאמה של Siggelkow (2002), כפי שהוא מתורגם להכלת אחריות חברתית במודל של Yuan et al., (2011), ומציע מסגרת אמפירית לבחינת דפוסי אחריות חברתית בארגונים עסקיים בהתאם לדפוסים התיאורטיים המוצעים על ידי החוקרים הללו.

התאמה חיצונית והתאמה פנימית

לפי תיאוריית התלות המושג 'התאמה' מתאר את היחסים בין בחירות הפירמה לבין הסביבה שלה (Siggelkow, 2002). חוקרים אשר דנו בקשר בין התאמה לאסטרטגיה טוענים כי ארגונים, בהיותם מערכות של מרכיבים הקשורים זה לזה, מחויבים לחתור להתאמה פנימית בין האסטרטגיה למבנה הפירמה ולתהליכים פנימיים שלה (למשל אצל - Chandler, 1962; Miles & Snow, 1984; Miller & Friesen, 1984) ולהתאמה חיצונית בין הפירמה לסביבתה החיצונית (למשל אצל - Pennings, 1987; Prescott, 1986; Thompson, 1967).

מחקר זה מתבסס על הגדרותיו של Siggelkow (2002) להתאמה פנימית והתאמה חיצונית. ההתאמה הפנימית של הארגון מתייחסת למרכיבי הארגון לא כמרכיבים בודדים והקשר בינם אלא כמכלול של תצורות ומבנים ארגוניים ויחסי הגומלין בינם (Miller, 1973; Khandwalla, 1973; Miller & Friesen, 1978; Mintzberg, 1979; Nadler & Tushman, 1992; Miller & Friesen, 1981, 1988). וההתאמה החיצונית בוחנת את ההלימה בין תצורת הפירמה לסביבתה (Siggelkow, 2002).



מושג ההתאמה מופיע גם בספרות הרחבה של אחריות חברתית של עסקים. Basu & Palazzo (2008, עמ' 129), הם אלו אשר יקבעו בסופו של דבר את רמת האפקטיביות והאמינות של תוצרי האחריות החברתית בעסקים (Yuan et al., 2011).

1.3 המודלים המחקריים

לאור הספרות המחקרית שעסקה בשנים האחרונות במדידה והערכה של האחריות החברתית של עסקים ובתיאוריית ה'התאמה' בין מרכיבי הארגון, אנו מציעים לראשונה מודלים אמפיריים מבוססי תיאוריה למדידת אחריות חברתית. במחקר זה גיבשנו מודלים למדידה ובחינה של דפוסי האחריות חברתית בפירמות ישראליות, כאשר כל אחד מהם מתמקד במערכת הסברים שונה ובכלי מדידה שונים.

מודל הליבה-היקף מתמקד בהתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף של מעורבות חברתית ככלי למדידת דפוסים של מעורבות קהילתית. לפי מודל הליבה-היקף ישנם שני גורמים עיקריים העשויים להשפיע על דפוסי המעורבות החברתית הננקטים בפירמות עסקיות:

א. הקשר בין מרכיבי הליבה למרכיבי ההיקף - מרכיבי ליבה מגדירים את זהות הארגון, קובעים את אופן חלוקת המשאבים וכוללים בין היתר את יעדי הארגון, את מבנה מערך הסמכויות בארגון, את טכנולוגיות הליבה ואת אסטרטגיית השיווק שלו (Hannan & Freeman, 1984). מרכיבי הליבה שיידונו בהקשר זה הינם הגדרת מדיניות, הגדרת תקציב ומעורבות הנהלה בכירה בקבלת ההחלטות בתחום המעורבות הקהילתית. תפקיד מרכיבי ההיקף הינו ליצור קשרים בין הארגון לסביבתו וליצור שכבת מגן של ליבת הארגון אל מול שינויים חיצוניים דרך פרקטיקות ביצוע (Yuan et al., 2011), מרכיבי ההיקף שיבחן בהקשר זה הינו היקפי התרומות המדווחים לאורך זמן.

בסקירת הספרות לא נמצאו מחקרים אשר בדקו את הקשר בין מרכיבי הליבה של הארגון למרכיבי ההיקף של אחריות חברתית. אנו מניחים כי בהתאם לתיאוריית ה'התאמה' קיומם של מרכיבי ליבה יגדילו את היקף יישומה של האחריות החברתית. הוספת ממד הקשר בין הליבה להיקף כמשתנה המתאר את דפוסי האחריות החברתית עשוי לשנות את מערכת הקשרים שנמצאו עד כה לניבוי דפוסי אחריות חברתית בארגונים עסקיים.

ב. השפעתם של משתנים ארגוניים ופיננסיים על דפוסי המעורבות הקהילתית - מודל זה בוחן את השפעתם של המשתנים הארגוניים על רמות ההתאמה בין מרכיבי הליבה וההיקף ועל דפוסי המעורבות הקהילתית.

מודל ההתאמה - בוחן את דפוסי האחריות החברתית של פירמות עסקיות בהתאם לקשר בין ההתאמה הפנימית של מרכיבי הארגון להתאמה החיצונית של מרכיביו עם סביבת הארגון. לפי מודל זה ישנם שלושה גורמים עיקריים המשפיעים על דפוסי האחריות החברתית:

א. השפעת ההתאמה הפנימית על דפוסי אחריות חברתית - חוקרים רבים מכירים בחשיבות ההתאמה הפנימית בין האסטרטגיה של הארגון למבנה הפירמה ולתהליכים פנימיים שלה (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1984; Miller & Friesen, 1984). בהתאם לתיאוריית ההתאמה טענת המחקר הינה כי רמת ההתאמה הפנימית בין אסטרטגיית הארגון ליוזמות האחריות החברתית הננקטים משפיעה על דפוס האחריות החברתית בו בוחרת הפירמה לנקוט. מרכיבי האחריות החברתית אשר נבחנו בהקשר זה הינם מדיניות הפירמה, תקציבים מיועדים, מסגרת תפקיד מוגדרת לניהול התחום ודיווח על הפעילות החברתית של הפירמה.

ב. השפעת ההתאמה החיצונית על דפוסי אחריות חברתית - ההתאמה החיצונית מתייחסת להכלת יוזמות של אחריות חברתית כמענה לסביבתה החיצונית של הפירמות ולדרישות ולחצי בעלי העניין שלה (Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1987; Prescott, 1986).

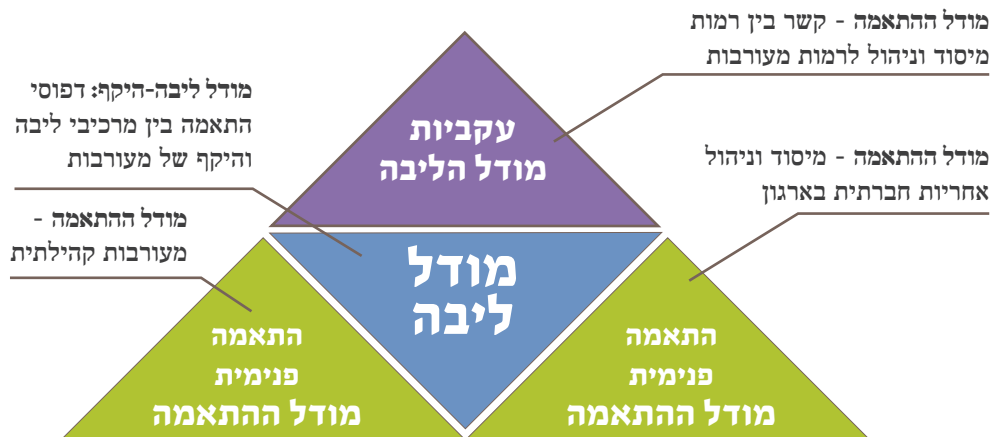
הספרות המחקרית דנה רבות במדידת היוזמות החברתיות בהן הפירמה נוקטת כמענה לסביבה החיצונית אולם מדידת ההתאמה בין המרכיבים השונים לא נבחנה עד כה. אנו מניחים כי רמת המעורבות החברתית, הנמדדת באמצעות היקפי השקעת משאבי ההון ומשאבים אנושיים, התמדה בפעילות לאורך זמן ומיסוד האחריות החברתית באמצעות הגדרות תפקיד ונהלים

מפורטים, מבטאת את רמת ההתאמה החיצונית בין האחריות החברתית של הפירמה לסביבתה, ומשפיעה על דפוסי האחריות החברתית של הארגונים העסקיים.

ג. הקשר בין ההתאמה החיצונית לפנימית - בסקירת הספרות לא נמצאו מחקרים אשר בדקו את הקשר בין ההתאמה החיצונית להתאמה הפנימית של אחריות חברתית בארגונים עסקיים. אנו מניחים כי לקיומו של קשר בין השניים תפקיד חשוב בגיבוש האסטרטגיה של הפירמה וכי רמות גבוהות של התאמה חיצונית ושל התאמה פנימית מסייעות ביצירת דפוס פעילות אסטרטגי המגיב יתרון תחרותי עמיד עבור הפירמה (Porter, 1996).

לפי מודל זה ננסה לאפיין את דפוסי האחריות החברתית בהתאם לרמת ההתאמה הפנימית בין מדיניות הפירמה, תקציבים מיועדים, דיווח והגדרת מסגרת תפקיד לניהול התחום; רמת ההתאמה החיצונית של אחריות חברתית המתבטאת בהיקפי המעורבות החברתית, משך המעורבות ואופי המעורבות; והקשר בין רמת ההתאמה החיצונית לרמת ההתאמה הפנימית.

איור 1 : המודלים הנחקרים בהתאם לתיאוריה ליבה-היקף ותיאוריית ההתאמה



2.1 התפתחות היסטורית

"אחריות חברתית של עסקים" על אף היותו מושג הנמצא בשימוש בעיקר בעשורים האחרונים, אינו אלא הגדרה רחבה יותר של יחסי עסקים-חברה/סביבה שהתקיימו עוד מאז ראשית הקפיטליזם המודרני. התמודדותם של עסקים עם צרכים חברתיים, תנאי סביבה משתנים ודילמות האחריות החברתית של עסקים מתוארת בספרות כשזורה בפרקטיקות ניהוליות מזה כמאתיים שנה (ברקאי, 2008). הביטויים השונים של התמודדות זו מתועדים לאורך ההיסטוריה החל בפילנתרופיה ותרומה אקראית, דרך תכניות רווחה מפעליות וכלה בפרויקטים של "אחריות חברתית" הנפוצים בעולם התאגידי בעשורים האחרונים (Hall, 2006; Brody, 1980).

נכון לסוף המאה ה-19 העמדה בארה"ב גרסה כי אין לעסקים לתרום למטרות אשר אין בהן תועלת עסקית ישירה. זאת כיון שעסקים נתפסו כחזקים מדי, כאנטי-חברתיים וכעוסקים באסטרטגיות אנטי-תחרותיות. ההון, העוצמה הרבה וההשפעה הכלכלית, הפוליטית והחברתית שצברו התאגידים העסקיים הגדולים בארה"ב הרתיעו רבים שראו בכך גורם מזיק לחברה (לימור, 2010). הפילנתרופיה והתרומה נתפסו ככלי בידי העסקים המאפשר להם לנצל לרעה את המטרות החברתיות לתועלתם ולפיכך נעשו מאמצים להגביל את כוחם דרך חקיקת חוקים להגבלים עסקיים ולהגבלת תרומות (Nevin-Gattle, 1996). אחת הדוגמאות לכך הינה פסיקת בית המשפט העליון במדינת מסצ'וסטס בארצות הברית מ-1881 אשר קבעה כי תאגיד עסקי חייב לפעול אך ורק לקידום מטרותיו העסקיות ואסר על דירקטורים של תאגיד עסקי לעסוק בפילנתרופיה (לימור, 2010).

המשבר הכלכלי הגדול שהחל בארצות הברית ב-1929, הביא דרישה לשינוי ברגולציה הממשלתית ולהסדרת התנהלותם של התאגידים העסקיים (Cochran & Miller, 1968), לצד רצון לפתוח בפני התאגידים העסקיים את התרומה לחברה ולקהילה ולעודד את העסקים לתרום למטרות פילנתרופיות מסוימות באמצעות תיקון בחוקי המס (Eells, 1967). תיקוני החקיקה התירו לעסקים לנכות תרומות כהוצאות ייצור (ובלבד שסך התרומה כולה לא יעלה על חמישה אחוזים מההכנסות נטו) ופתחו בפני התאגידים העסקיים את האפשרות לתרום לקהילה וליהנות מהטבות מס בגין התרומה (Seidman, 2003, עמ' 286). גישה זו, על אף היותה שינוי מהגישה שרווחה קודם לכן לפיה פילנתרופיה של עסקים אינה פעולה, הגבילה את מתן התרומות למגוון מטרות פילנתרופיות שהוגדרו בחוק (בעיקר חינוך, תרבות ומוזיאונים) והותירה את ההיבט המשפטי הרחב של זכות התאגיד להרים תרומות מעורפל (לימור, 2010).

מלחמת העולם השנייה שוב הביאה להזדקקות הממשלות לתוצריהם של התאגידים. הממשלות לא יכלו להתמודד לבדן עם הצרכים החברתיים החדשים שעלו והעסקים החזיקו במשאבים רבים - ארגונים עסקיים בארה"ב, קנדה, ובאירופה החלו בפעילות למען החברה כדי לסייע לממשלות להתגבר על הזעזועים החברתיים שפקדו את המדינות האלו ונוצר אפוא תקדים, שהפך את הפילנתרופיה העסקית להתנהגות נורמטיבית רצויה ואף חוקית (נוטמן-שוורץ וגדות, 2003). יחד עם זאת הפירמות נקטו בעיקר בדפוס פעולה של "פילנתרופיית אד-הוק" המאופיינת בתרומה לא ממוקדת ואקראית, ללא קשר לליבת העסק וכתגובה לפניות ובקשות (רייכל ואחרים, 2000; Sharfman, 1994).

בשנות ה-50 של המאה ה-20, הופיעו בספרות המחקרית ההגדרות הראשונות של המושג "אחריות חברתית". אחת מההגדרות הראשונות של המושג הינה הגדרתו של Bowen מ-1953 בספרו "האחריות החברתית של אנשי עסקים" (*Social Responsibilities of the Businessman*) בה הוא מגדיר אחריות חברתית כ- "מחויבות אנשי עסקים לחתור למדיניות, לקבלת החלטות או להתנהלות על פי הקווים המנחים אשר רצויים לפי מטרות וערכי החברה" (Bowen, 1953 עמ' 6). במאמרו הסוקר את התפתחות האחריות החברתית של עסקים, מתייחס קרול (Carroll, 1999) ל-Bowen כ"אבי האחריות החברתית" (עמ' 270) וטוען כי עד הגדרתו של האחרון ההתייחסות למושג הייתה כאל מושג כוללני של "אחריות חברתית" ועבודתו של Bowen סימנה את תחילתו של דיון מודרני ורציני בנושא האחריות החברתית וחשיבותה לעתידם של עסקים.

שנות ה-60 של המאה ה-20 סימנו צמיחה מהותית של הגדרות שונות המפרטות את מהות האחריות החברתית של

עסקים (McGuire, 1963; Davis, 1960; Davis, 1967; Walton, 1967; Frederick, 1960). ג'וזף מקוויאר (McGuire, 1963) כתב בספרו "Business & Society" כי "הרעיון של אחריות חברתית מניח כי לתאגידים לא רק מחויבות כלכלית וחוקית אלא גם אחריות כלפי החברה (society) מעבר למחויבויות אלו" (עמ' 144). על אף שבספרו זה אין הוא מגדיר מהי בדיוק אותה אחריות כלפי החברה (society), הוא מציין כי תאגידים צריכים להתנהג כאזרחים נאותים ("proper citizen") המעורבים ברווחת הקהילה, בחינוך, ברווחת העובדים ולמעשה, בכל העולם החברתי המקיף אותם. השימוש במושג 'אזרחים נאותים' רומז על תחילת התפתחותו של הדיון במושג אזרחות תאגידית אשר עתיד להתרחב לקראת סוף המאה העשרים.

גישת האחריות החברתית של עסקים כמכילה התייחסות לנושאים רחבים יותר מאשר השאת רווחים, הינה משום חריגה מהגישה הליברלית הקלאסית אשר זכתה למעמד כמעט קנוני עד לשנות ה-60 של המאה ה-20, והתמקדה בטענה כי האחריות היחידה של המנהלים הינה כלפי בעלי המניות של התאגיד ותמציתה במקסום רווחי התאגיד (Moore, 1999; De-Winter, 2001). אחד התומכים המרכזיים של הגישה הניאו ליברלית אשר דן בתקופה זו בשאלת מהות האחריות החברתית ותפקידם של עסקים היה מילטון פרידמן (Friedman, 1970) אשר הציג במאמר שפורסם בניו יורק טיימס בשנת 1970 ביקורת חריפה נגד כל פעולה שאינה למטרות השאת רווחים לבעלי המניות והתייחס לאחריות חברתית שנוקטים בה מנהלים בארגונים עסקיים ככזו אשר מוצדקת רק כאשר היא מקדמת את רווחי בעלי המניות ולא כאשר היא מקדמת את החברה בכללותה ואת האינטרס הציבורי. (Friedman, 1970).

הגדרות המושג אחריות חברתית של עסקים הפכו יותר ויותר ספציפיות וממוקדות בשנות ה-70, והחל להתפתח דיון במושגים קרובים כגון בעלי עניין, 'היענות חברתית' (Corporate Social Responsiveness) ו-'ביצועים חברתיים של תאגידים' (Corporate Social Performances) (Carroll, 1999). חוקרים שונים פיתחו הגדרות לתחום ודפוסי פעולה (Carroll, 1979; Sethi, 1975; Ackerman, 1975); בחנו את הקשר בין הפעילות החברתית עם התוצאות הפיננסיות של התאגידים ופיתחו גישות לבחינת כלים ודרכים למדידת האחריות החברתית של העסקים (Odell, 1973; Carrol, 1979; Wallich & McGowen, 1970).

Carroll (1979) התייחס למושג היענות החברתית והציגו כחלק ממודל קונספטואלי למדידת ביצועים חברתיים, מודל זה משמש עד היום כאחד המודלים הרווחים בספרות המחקרית.

Carroll טען כי על מנת שפירמות ומנהלים יוכלו למדוד את ביצועיהם החברתיים הם נדרשים ל: (א) הגדרה בסיסית של אחריות חברתית של עסקים; (ב) הבנה לגבי התחומים והנושאים המוכללים במושג אחריות חברתית של עסקים; ו- (ג) אופן ההיענות של הפירמה לנושאים אלו אשר סווג לארבעה דפוסי התנהגות - תגובתי, מתגונן, מסתגל ויוזם (עמ' 499).

התפתחות התחום התקיימה לא רק באקדמיה וגם בשדה חלה התעוררות בתחום - התרחבות עוצמתם ויכולת השפעתם של התאגידים והשינוי בתפקידן החברתי של המדינות, הביאו לבחינה מחודשת של התפקיד החברתי של עסקים. בשנים אלו האחריות החברתית של העסקים לא ירדה מסדר היום הציבורי והתרחב העיסוק במעורבותם של עסקים בתנאי העבודה, נושאי סביבה, פרסום הוגן, צמצום העוני והפערים בחברה, זכויות מיעוטים וסיוע למדינות עולם שלישי (Heald, 1970; Eilbert & Parker, 1973; Backman, 1975) והחברות העסקיות החלו להידרש לשאת בחלק מהמחויבויות החברתיות אשר היו מוטלות בעבר על כתפי המדינה, ולהרחיב את אחריותן החברתית (שמיר, 2007).

השינויים העולמיים שחלו במאה ה-20 - משבר מדינת הרווחה הקלאסית, המשברים הכלכליים במדינות המתפתחות וההידרדרות הסביבתית המהירה באזורים שנים בעולם, בשילוב עם צמיחת הכלכלה הגלובלית ומהפיכת התקשורת - כל אלה הביאו לכך שבסוף המאה ה-20 השתנו יחסי הכוחות בחברה. מדינות מערביות בחרו באופן מובהק להישען על המגזר השלישי ואף על המגזר העסקי בהתמודדות עם מצוקות חברתיות (כהן, 2004). בשנים אלו התפתחה התפיסה המשלבת ראייה משותפת של כלכלה, חברה וסביבה (People, Plant, Profit) אשר קיבלה את הכינוי הקו התחתון המשולש (TBL-Triple Bottom Line) ומתייחסת לדיווח ואחריות כלפי שלושת המרכיבים הללו (Bowden et al., 2001; Henriques & Richardson, 2004). ותאגידים רבים כיום כבר אינם שותפים לתפיסה הקלאסית לפיה הם אחראים רק כלפי בעלי המניות שלהם וכי מחויבותם היחידה היא מקסום רווחיהם (Dickerson, 2002).

תחילת המאה ה-21, התמקדה ביצירת מודלים למדידה ודיווח של המושג ושל היבטיו השונים, הן דרך כלים אקדמיים והן דרך כלי מדידה של גופים נוספים בינלאומיים וולונטריים וממשלתיים אשר התמחו בתחום. עשור זה התאפיין גם במחקרים אמפיריים רבים שעסקו בביצועי האחריות החברתית של עסקים, בדיווח של הפירמות על ביצועיהן ובפיתוח תחומי התוכן של המושג כגון - ממשל תאגידי, כללי דיווח ושקיפות, והשקעות אתיות. בשנים אלו התפתחה התפיסה המשלבת ראייה משותפת של כלכלה, חברה וסביבה ועוסקת בדיווח ואחריות כלפי מרכיבים אלו.

בעשור זה חלה התפתחות מרשימה בשאלת מקומם של תאגידים עסקיים בנושאי פיתוח בר-קיימא, המקדם תהליכי אחריות חברתית שעניינם שיפור התנהלות התאגיד ועמה שיפור התועלת הצומחת לחברה (לימור, 2010). אם בעבר הושם הדגש על התרומה הישירה בממון, בהתנדבות או בשווה ערך להם, עתה עולים מושגים כהשקעה אחראית (SRI) ואחריות חברתית, המתבטאת בשילובם זה בזה של נושאי סביבה, נושאים חברתיים וממשל תאגידי (BSR, 2008). ההנחה ברקע הדברים היא ששיפור התנהלות בהווה ונטילת אחריות כלפי העתיד משרתים את התאגיד בהווה ובעתיד (לימור, 2010).

תפיסה זו ממשיכה להתפתח בספרות האקדמית גם עם תחילת העשור השני של המאה ה-21 ומושגים כמו 'ערך משותף', 'קיימות', ו-'כלכלה אחראית' תופסים יותר ויותר נפח. אחד המאמרים פורצי הדרך שפורסמו ב-2011 הינו מאמרם של Porter ו-Kramer אשר דן בפיתוח

טרמינולוגיה הנוגעת ליצירת ערך חברתי ושילובה של האחריות החברתית של עסקים בתוך ה-DNA של הפירמה תוך יצירת ערך משותף של העסקים והחברה (Porter & Kramer, 2011). מאמר זה מאותת על העמקת הקשר והתלות בין החברה והעסקים והצורך בשיח ובפעילות משותפת של אלו.

2.1.1 התפתחות האחריות החברתית בישראל

עד העשור האחרון עיקר הפעילות החברתית בישראל רוכזה בידי עמותות וארגונים וולונטריים, ומומנה על ידי כספי המדינה ותרומות חד פעמיות של פירמות עסקיות ופילנתרופים (כהן, 2004).

לקראת סוף שנות ה-90 התקבלו בישראל שני פרטי חקיקה המתייחסים לביצועיהם החברתיים של התאגידים הישראליים ואשר עודדו את התפתחות התחום (קרייזלר, 2005). הראשון הינו נוסחו המעודכן של סעיף "תכלית החברה" בחוק החברות התשנ"ט 1999. בנוסח זה עדכן המחוקק כי מעבר לפעילות המיועדת ליצירת רווחים, חברות עסקיות רשאיות לתרום גם למטרות ראויות, וזאת גם במקרים בהם התרומה אינה במסגרת שיקולים עסקיים. לפי קרייזלר (2005), בסעיף זה נתן המחוקק גושפנקה חוקית לפילנתרופיה תאגידית ועודד תרומות.

צעד נוסף לעידוד ומיסוד הפילנתרופיה הינו התיקון לתקנות ניירות ערך שחוקק ב-2001 (תקנות ניירות ערך, דוחות תקופתיים ומיידיים, תיקון התשס"א 2001) ובו נקבע כי על התאגידים הציבוריים הישראליים להוסיף לדיווחים הכלולים בדוחותיהם הכספיים גם תיאור של היקף תרומותיהם (קרייזלר, 2005).

בנוסף לשינויים חקיקתיים אלו, בסוף שנות ה-90, עבר המשק הישראלי שינויים פוליטיים וסוציאליים אשר בעקבותיהן חלה תפנית משמעותית בתפיסה של הקהילה העסקית את האחריות החברתית. תהליכי ההפרטה, הליברליזציה, הסרת הפיקוח והגלובליזציה נשאו עמן את בשורת השתחררות התאגידים מהרסן המדינתי, התכווצותה של מדינת הסעד והתגברותו של האי שוויון. תהליכים אלו הובילו להסתת תשומת הלב של ארגוני חברה אזרחית ופעילים חברתיים שונים, אל עבר פעילותם החברתית של התאגידים העסקיים ולהתגברות הדרישה להרחבת החובות החברתיים המוטלים עליהם, והובילו להתפתחותו של שדה פעילות חדש המאורגן סביב רעיון האחריות החברתית של עסקים (כהן, 2004).

על אף תהליכים אלו, חוקרים שונים אשר סקרו את התפתחות תחום האחריות החברתית בישראל (ברקאי, 2003, 2008; טביביאן-מזרחי, 2003; כהן, 2004; שמיר, 2007) טוענים כי בשונה מהאופן שבו התפתח שדה האחריות החברתית בצפון אמריקה ובאירופה, התפתחותו של שדה האחריות החברתית בישראל לא הייתה תולדה של מאבקים חברתיים ותביעה ציבורית להרחיב את אחריותם החברתית של אלא התפתח מכוחו של איזומורפיזם ארגוני המאופיין באימוץ פרקטיקות פעולה בהן נוקטים ארגונים מובילים (שמיר, 2007). איזומורפיזם ארגוני הינו מושג המשתיך לתיאוריה ארגונית המתמקדת בסביבה בה הארגון פועל בכדי להסביר את פעולותיו (Meyer & Scott, 1983). בהקשר זה קיימים כוחות הפועלים בסביבה הארגונית של התאגידים וגורמים לדומות צורה- איזומורפיזם-ביניהם (DiMaggio & Powel, 1983). Powel (1983) מציינים שלושה סוגים של כוחות בסביבה הארגונית: כפיה - שימוש בכוח החוק; נורמות - לחצים הנובעים מנורמות המתמסדות בסביבה הארגונית; וחייקנות - המתבטאת ברצון לחקות ארגונים מובילים בשוק בכדי להקטין את אי הוודאות. במקרה של ישראל, אמנם

לא הייתה כפייה על תאגידים להצטרף לשדה האחריות החברתית, אך התמסדותן של נורמות לגבי רמת הביצועים החברתיים המצופה מתאגידים והעובדה ששלוחות מקומיות של תאגידים רב-לאומיים החלו להשתתף כשחקנים פעילים בשדה האחריות החברתית בישראל, יצרו סביבה ארגונית, אשר עודדה ודחפה את הצטרפותם של עסקים נוספים לשדה (קרייזלר, 2005). כלומר, בשונה מתהליך התפתחותו של שדה האחריות החברתית של עסקים ברמה העולמית, שהיה בחלקו תגובה למאבקים שהופנו ישירות כלפי השוק, צמיחתו של שדה האחריות החברתית בישראל משקפת בראש ובראשונה את השפעת התרבות העסקית העולמית על דפוסי הפעולה של קהילת העסקים המקומית (ברקאי, 2008).

2.2 תחומי אחריות חברתית

פירמות מתמודדות עם מגוון רחב של נושאים המשפיעים כלכלית, סביבתית וחברתית על בעלי העניין השונים של הפירמה. לנושאים אלו ישנה השפעה על הצרכים של ההווה כמו גם על צרכי דור העתיד (GRI, 2006) ככל שההגדרות של אחריות חברתית הלכו ולוטשו כך תחומי הפעילות המוגדרים תחת ההגדרה של אחריות חברתית הלכו והתרחבו (European Commission, 2003).

Winston (2002) מתאר את התפתחות רעיון האחריות החברתית של עסקים כתהליך בן שלושה שלבים שהתרחש במהלך שלושת העשורים האחרונים של המאה ה-20. סוגיית האתיקה בעסקים היא הראשונה שעמדה על הפרק במהלך שנות ה-70, שנות ה-80 עמדו בסימן איכות הסביבה, ובשנות ה-90 חלה התפרצות כוללת של מחאה כנגד פעילותם של תאגידים, ולשיח נוסף דיון בזכויות אדם ובזכויות עובדים (Winston, 2002). שערוריות חשובונאיות וניהוליות שנחשפו בעשור האחרון העלו לשולחן הדיונים גם את תחום הממשל התאגידי (גושן, 2006) והתרחבות השיח והפעילות בשטח של פירמות העלו את הצורך במדידה וניהול של אחריות חברתית, כמו גם בפיתוח כלים פיננסיים להערכת פעילותן החברתית של פירמות.

היוזמה לפיתוח תחומי האחריות החברתית מגיעה מכיוונים שונים. לעיתים הם מפותחים ומאומצים ע"י תאגיד בודד, פעמים על ידי קבוצת תאגידים בענף מסוים, פעמים בשיתוף עם ממשלות או ארגונים לא ממשלתיים ופעמים ביוזמה של ארגון המוקם במיוחד לצורך העניין ומאומצים על ידי תאגידים רק בשלב מאוחר יותר (שמיר, 2005).

אחד מהארגונים העולמיים העוסקים בפיתוח אחריות חברתית הינו ה-GRI (Global Reporting Initiative) הפועל מזה כעשור במטרה להפיץ ולהטמיע ברחבי העולם מערך יישומי של דיווח וולונטארי של אחריות תאגידית. ה-GRI מתייחס לשישה נושאים במסגרת תצורת הדו"ח אותו הוא מציע: ההיבט הכלכלי; ההיבט הסביבתי; זכויות אדם; סביבת עבודה; אחריות מוצר וחברה (אורתר, 2006). ארגון ה-BSR (Business for Social Responsibility) מתייחס אף הוא לשישה תחומים תחת הגדרת האחריות החברתית של פירמה: אתיקה בעסקים, השקעה בקהילה, סביבה, משילות, זכויות אדם וסביבת העבודה (BSR, 2003).

המחקרים שנעשו בישראל מצאו כי אחריות חברתית בישראל מתמקדת בשני תחומים עיקריים של אחריות חברתית - ניהול ומדיניות אחריות חברתית ומעורבות בקהילה (Shamir, 2005); רייכל ואחרים, 2000; ברקאי 2003; קרייזלר, 2004; בר-צורי, 2008). לפי המודל המתגבש בישראל, אחריות חברתית מעוצבת כחלק ממנגנון משאבי האנוש של התאגיד וכחלק ממנגנון

השיווק התדמיתי שלו (קרייזלר, 2005) ולא כהשקעה המניבה הכנסות עתידיות וכאסטרטגיה בעלת כדאיות עסקית (בר-צורי 2008). למעשה, לפי מחקרים אלו, בעשור האחרון אין כמעט שינוי בתפיסת הפירמות העסקיות של האחריות החברתית.

לאור המחקרים הקיימים וממצאיהם החלטנו להתמקד במחקר הנוכחי בשני תחומים אלו ולנסות להעמיק ולהעשיר את הידע הקיים בנושא התפתחות יישומה של אחריות חברתית בישראל.

2.3 דפוסים של אחריות חברתית

הדרישה לגילויי אחריות חברתית והלחצים המופעלים על פירמות לקחת אחריות על כל ההשלכות של הפעילות העסקית שלהן, הביאו לכך שתחום האחריות החברתית נהפך לעדיפות מחייבת, שאין לברוח ממנה, עבור עסקים ברחבי העולם (Porter & Kramer, 2006).

מרבית הפירמות מתייחסות להכללת תחום האחריות החברתית כהכרח הנובע מדרישות ולחצי בעלי העניין שלהן ומיישמות אחריות חברתית כתגובה ללחצים אלו. דפוסי האחריות החברתית בעסקים נידונו רבות בספרות הן בהיבטים תיאורתיים (למשל אצל-Sethi, 1975; Carroll, 1979; Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2006) והן במחקרים אמפיריים (למשל אצל-Brammer & Millington, 2006; Smith, 2003; Bhattacharya & Sen, 2004) אשר בחנו את ההצדקות לקיומה של אחריות חברתית והתועלות הנובעות מקיומה.

הספרות העוסקת בהצדקות לקיומה של אחריות חברתית של עסקים, מתבססת בעיקר על טענות הנוגעות להיבט האתי של אחריות חברתית בעסקים, המונחה על ידי עקרון הקיימות ואחריותה המוסרית של הפירמה כלפי החברה והסביבה (למשל - Carroll, 1979; Kaku, 1997; Alford & Naughton 2002; Mele, 2002); ולהיענות חברתית לדרישות בעלי עניין חיצוניים (Sethi, 1975; Carrol, 1999; Spar & La Mure, 2003; Jenkins, 2005) להעצים את המוניטין של הפירמה (Fombrun, 2005; Porter & Kramer, 2006; Kurucz, 2008), למנוע סנקציות משפטיות (Parker, 2002; Smith, 2003; Porter & Kramer, 2006), להגיב לפעולות של המגזר השלישי או לנהל סיכונים (Fombrun et al., 2000; Kurucz, 2008), ולייצר נאמנות לקוחות (Bhattacharya & Sen, 2004). גישות אלו, המבוססות בעיקר על התנהלות תגובתית ומענה לדרישות חיצוניות, מתמקדות במתח שבין עסקים וחברה ובפרקטיקות זמניות של אחריות חברתית ומובילות לכך שניהול התחום "כמעט תמיד לא אסטרטגי" (Porter & Kramer, 2002 עמ' 57).

אחריות חברתית אסטרטגית דורשת שינויים בתפיסה - מעבר מגישה מפוצלת, מחלקתית ומתגוננת לגישה מגובשת ומשולבת הרואה את התלות וההדדיות בין העסקים לחברה, ומתייחסת אל אחריות חברתית באותו אופן שמתייחסים למחקר ולפיתוח - כהשקעה לטווח ארוך בעתיד החברה וברמת התחרותיות שלה (Porter & Kramer, 2006). הספרות העוסקת בפיתוח אחריות חברתית כאסטרטגיה התפתחה בשנים האחרונות וחוקרים החלו לדון באופן הכללה של אחריות חברתית בפירמות מתוך מטרה לשלבה כחלק מהאסטרטגיה הרחבה של הפירמה.

2.3.1 בסיס הפעילות - אחריות חברתית כלכלית וחוקית

הנחת היסוד בכל המודלים הסוקרים את דפוסי האחריות החברתית בעסקים רואה את אחריותה הכלכלית והחוקית של הפירמה כתנאי הכרחי לקיומה. רמות אלו של אחריות חברתית מתייחסות להיבט הכלכלי המחייב של כל פירמה לייצר רווחים עבור בעלי המניות שלה (Friedman, 1970);

Carroll, 1991; כהן, 2004), ולהיבט החוקי של אחריות חברתית המחייב פירמות לקיים את החוקים והתקנות במדינה בה הפירמה פועלת (Preston & Post, 1975; Carroll, 1991). דפוסי הפעולה הנוספים מעבר לאחריות הבסיסית החוקית והכלכלית הינן אחריות חברתית אתית, פילנתרופית ואסטרטגית (Roitstein, 2005).

2.3.2 אחריות חברתית כדרישה מוסרית - דפוס פעולה אתי

אחריות זו מתייחסת להתנהגות הפירמה מעבר למגבלות החוק ומכילה פעולות אשר מצופות מהפירמה או שהפירמה מנועה מלבצע על אף שאין הן מעוגנות בחוק. האחריות האתית כוללת פעילות בהתאם לסטנדרטים, נורמות וציפיות של החברה מהפירמה (Ackerman, 1973; Sethi, 1979; Carroll, 1979). לפי Martin (2002) ההליך הטבעי במדינות מפותחות הינו כי פעילויות של הפירמה אשר מונחות על-ידי הנורמות והערכים של החברה, הופכות עם הזמן לחוקים ולרגולציות, מתווספות לחוקי המדינה והופכות למעשה להיות חלק מהאחריות החוקית של הפירמה (למשל החוק כנגד הטרדה מינית בסביבת העבודה החל כנורמה וכיום הינו מעוגן בחוק במדינות מפותחות).

2.3.3 אחריות חברתית כדפוס פעולה תגובתי/פילנתרופי

אחריות חברתית בעסקים, מעבר להיותה דרישה מוסרית, נידונה בספרות כמקטינה סיכונים ועלויות, ומסייעת לשיפור מוניטין ויצירת נאמנות לקוחות. נקודות המבט העיקרית בבחינת יתרונות אלו מבוססת על היענות לדרישות בעלי העניין של הפירמה וקבלת 'רישיון לפעול' דרך יצירת לגיטימציה.

בבסיס ה'רישיון לפעול' עומד הטיעון כי כל פירמה זקוקה לרישיון או רשות כדי שתוכל לפעול ו"לעשות עסקים", בין אם מדובר ברישיון ממשלתי (חוקים ותקנות) או הסכמה מצד הקהילות בהן הפירמה פועלת ומצד בעלי העניין הרבים שלה (Porter & Kramer, 2006).

אחריות חברתית כדפוס פעולה תגובתי מבוססת על תיאוריית בעלי העניין (Freeman, 1984) הטוענת כי הישרדותם של ארגונים עסקיים והצלחתם תלויים ביכולת הפירמה לייצר מספיק רווח, ערך, או סיפוק לבעלי העניין הרחבים שלה, ולא רק עבור בעלי המניות (Clarkson, 1988). בעלי העניין מוגדרים כ"קבוצות ויחידים אשר יכולים להשפיע, או מושפעים, מהשגת מטרות הארגון" (Freeman, 1984, עמ' 54), או כ"הקבוצות אשר יש להן עניין או דרישה מהפירמה" (Evan & Freeman, 1988, עמ' 97). יתרה מכך, המושג בעלי עניין יכול להתרחב לפרספקטיבה גדולה יותר ולכלול את כל הישויות אשר להן "עין ביקורתית" על שחקנים תאגידיים (Bomann-Larsen & Wiggen, 2004) ולמעשה, הם אלו המעצבים את הקשר בין מטרות ויעדי הארגון לבין ציפיות החברה (Whetten et al., 2002). מחקרים רבים דנו בפיתוח האחריות החברתית דרך דיאלוג מובנה עם בעלי העניין וביתרונות הנובעים מהיענות לצרכיהם ולדרישותיהם (למשל - Post et al., 1996; Freeman, 1984; Evan & Freeman, 1988; Carroll, 1991; Draper, 2006). שיח שכזה מהווה עבור הפירמה הן כלי מסייע למניעת סיכונים אפשריים (דוגמת פגיעה במוניטין ורגולציה) כמו גם כמנוף ליצירת ערך עבור הפירמה (דרך נאמנות לקוחות ולגיטימציה) (Evan & Freeman, 1988).

2.3.4 אחריות חברתית אסטרטגית

בשונה מדפוסי הפעולה האחרים, המתמקדים במתח בין העסקים לחברה, אחריות חברתית אסטרטגית מתמקדת דווקא בתלות ובהדדיות בין השניים ומקדמת מטרות חברתיות וכלכליות גם יחד (Roitstein, 2005; Porter & Kramer, 2006).

לפי פורטר וקרמר (2006) על מנת שפירמות ישיגו את מלוא התועלת בפעילות של אחריות חברתית, עליהן לנתח את תחום האחריות חברתית באותן מסגרות עבודה המשמשות אותן בבחירות העסקיות שלהן, להשתמש בחוזקות שלהן ולבסס את יתרונן התחרותי כשהן בוחרות פעולות אחריות חברתית ספציפיות, במיוחד כאלו אשר נעשות באופן חוזר ומתמשך, כך הפירמות יגלו כי הפעלת תכנית אחריות חברתית היא לא רק עלות, אילוץ או מעשה צדקה, אלא מקור לחדשנות, הזדמנויות חדשות ויתרון תחרותי. פורטר וקרמר טוענים כי "ככל שיש קשר חזק יותר בין הנושא החברתי לפעילות העסקית כך גדלה ההזדמנות למנף את משאבי הפירמה - ולהיטיב לחברה (society) (Porter & Kramer, 2006) (עמ' 88).

אחריות חברתית אסטרטגית מתבססת על יצירת ערך ארוך טווח עבור הפירמה באמצעות מינוף הפעילות החברתית לכדי יתרון תחרותי ויצירת מצבי win-win המניבים ערך משותף לחברה ולפירמה (Porter & Kramer 2002, 2006, 2011; Seifert, Morris et al., 2003; Bruch & (Walter, 2005; Kurucz et al., 2008; Carroll & Shabana, 2010).

הבסיס התיאורטי לאחריות חברתית אסטרטגית מבוסס על משאבי הפירמה ותיאוריית המשאבים של Barney (1991) המובילה את הפירמה ליצירת יתרון תחרותי למול מתחרותיה. לפי תפיסת הפירמה כמבוססת משאבים (resource based view) לכל פירמה משאבים ספציפיים משלה. משאבים אלו, כאשר הם נדירים, בעלי ערך, קשים להעתקה וחקיוי, ולא תחליפיים, עשויים להוביל את הפירמה ליתרון תחרותי מול מתחרותיה אשר יעלה את ההכנסות או יפחית עלויות (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993).

חוקרים שונים טוענים כי על ידי נקיטת פרקטיקות מסוימות של אחריות חברתית פירמות יכולות לשפר את רמת התחרותיות שלהן וליצור יתרון תחרותי למול מתחרותיהן. דפוס פעולה זה רואה את דרישות בעלי העניין כהזדמנויות ולא כאילוץ המאפשרות לפירמות לפתח אסטרטגיית בידול על מנת להגדיר עצמן ממתחרותיהן וליצור יתרון תחרותי עמיד המניב תועלות כלכליות כמו גם חברתיות וסביבתיות (Porter & Kramer, 2002; Seifert, Morris et al. 2003; Kurucz) (et al., 2008; Carroll & Shabana, 2010). במילים אחרות, בעל עניין אחד או יותר יעדיפו פירמה אחת על אחרות בגלל מעורבותה של זו ביוזמות אחריות חברתית שכאלו ויתרון תחרותי עמיד יתחזק העדפות אלו לאורך זמן ויניב תועלות כלכליות וחברתיות לאורך זמן.

פורטר וקרמר (2002, עמ' 66) טוענים כי, כאשר פירמות מבינות נכון את ה'איך ומתי' פעולות חברתיות ויתרון תחרותי הופכים למרכיבים המחזקים זה את זה ויוצרים מעגל מוסרי. מעגל זה מקדם את הן את המטרות הכלכליות של הפירמה והן את מטרות החברה ויוצר ערך משותף בניהן. על אף שהדיון ביצירת ערך משותף התפתח בעיקר השנים האחרונות, דפוס הפעולה האסטרטגי של אחריות חברתית המניב ערך זה הוצג כבר ב-1984 אצל Drucker אשר טען כי "האחריות החברתית הנכונה של עסקים הינה...להפוך בעיה חברתית להזדמנות ולתועלת כלכלית ואל העושר והרווחה" (Drucker, 1984, עמ' 62). Wheeler ואחרים (2003) חיזקו טענה זו באמרם כי "תוך לא הרבה זמן נוכל להתחיל לטעון כי 'העסקים של עסקים' הינם ביצירת ערך בר-קיימא - כלכלי, חברתי ואקולוגי (עמ' 20).

על מנת שאחריות חברתית תניב יתרון תחרותי ארוך טווח ועמיד יש להכילה כחלק מליבת האסטרטגיה של הפירמה ולהביאה לידי ביטוי במערכות השונות של הארגון. גישה זו טוענת כי על מנת שאחריות חברתית תשמש בסיס לבידול הפירמה מהמתחרים שלה, ותביא ליצירת יתרון תחרותי עמיד עליה להיות ייחודית (Smith, 2003), קשורה למהות הפעילות של הפירמה (אברהם-ויס ווינר, 2010; Porter & Kramer, 2002; Embley, 1998; Mor-Barak, 2000; Cramer, 2005) ומוכלת בליבת הפעילות של הפירמה ולא רק בפריפריה הארגונית שלה (Basu & Palazzo, 2008; Porter & Kramer, 2011; Yuan et al., 2011).

2.3.5 דפוסי האחריות החברתית בישראל

העובדה שהשדה הישראלי אינו תוצר של מאבקים חברתיים ושערוצי היבוא שלו מאופיינים באוריינטציית שוק עיצבה, לטענת ברקאי (2008), במידה רבה את צביונו. במרחב העולמי, וגם בישראל, יש מגוון רחב של מודלים של אחריות חברתית, המבוססים רובם ככולם על שני יסודות: על ציות לחוק המדינה ועמידה בסטנדרטים בינלאומיים מוסכמים בתחומים של יחסי עבודה, זכויות אדם והגנת הסביבה; ועל פעילות פילנתרופית הכוללת תרומות כספיות ומעורבות עובדים בקהילה (Carasco & Singh, 2003). עם זאת, בעוד שהלחצים החברתיים שהופעלו על תאגידים בצפון אמריקה ובאירופה, בעיקר בתחום זכויות אדם, יחסי עבודה והגנת הסביבה, חייבו אותם לאמץ ולפתח מודלים שמתייחסים באופן ישיר להשלכות פעילותם העסקית על סוגיות אלה, התאגידים בישראל אימצו מודלים מורכבים פחות של אחריות חברתית המדגישים את המרכיב הפילנתרופי של אחריות חברתית ומתעלמים כמעט לחלוטין מהמרכיבים שנוגעים לפרקטיקות פנים ארגוניות ולהשלכות החברתיות המוסריות של פעילותם העסקית (ברקאי, 2008).

גם המחקרים הספורים שנעשו בישראל תומכים במסקנות אלו ומעידים כי התפתחותו של שדה האחריות החברתית בישראל מתמקד בתרגום שיטתי של המושג לפרקטיקות פילנתרופיות ובעיצוב רעיון האחריות החברתית של תאגידים כמכשיר שיווקי (טולדנו, 2003; קרייזלר, 2005; שמיר, 2007; ברקאי, 2003, 2008).

רייכל, גדרון ושני (2000), אשר בחנו את הקשר בין גילויי אחריות חברתית למאפיינים ארגוניים של הפירמות ולממדים שונים של אחריות חברתית, מצאו כי דפוס האחריות החברתית של המגזר העסקי בישראל מתאפיין על פי רוב באקראיות ובחוסר שיטתיות וכי על פי רוב עדיין אין האחריות החברתית נתפסת כחלק אינטגרלי של הפעילות העסקית (רייכל ואחרים, 2000). טולדנו (טולדנו, 2003), אשר במחקרה עקבה אחר תהליכי פיתוח אסטרטגיה של אחריות חברתית בתאגיד ישראלי גדול מתחום המזון, מצאה כי תהליך בניית האסטרטגיה החברתית של הארגון, דמה רבות לזה של בנייתו של מותג מסחרי, וכי המטרה לא הייתה שינוי חברתי, או שיפור הביצועים החברתיים והסביבתיים של הארגון, אלא שיפור התדמית הארגונית. טולדנו אף מצאה בפרקטיקות ובשיח האחריות החברתית אשר היו מקובלות על ידי הארגון אותו חקרה, זיהוי של המושג עם פעולות של תרומה ומעורבות בקהילה, תוך הימנעות מקישור בין הביצועים החברתיים של הארגון לבין הפעילות העסקית העיקרית שלו.

1. תואם לחלקים במודל של קרול.

גם מחקרה של קרייזלר (2005) אשר בחן את תפיסת האחריות החברתית בקרב 65 פירמות הנסחרות בבורסה, מצא כי אחריות חברתית נתפסת בעיני תאגידים ישראלים כפעולה פילנתרופית בעיקרה המבוססת על צדקה ותמיכה קהילתית. לפי קרייזלר (2005) כל הביטויים וההתייחסויות הקשורים לאחריות חברתית, אשר נמצאו בדוחות הכספיים שנסקרו, שיקפו צמצום של רעיון האחריות החברתית לכדי פילנתרופיה בלבד, וה"מעורבות בקהילה" נמצאה ככזו שאינה קשורה לתחומי העיסוק העיקריים של התאגיד ולנושאים המאפיינים את מערכת קבלת ההחלטות שלו. במחקרה לא מצאה קרייזלר ראיות המעידות על כך שתאגידים תופסים את הצורך להיות אחראים יותר חברתית כחלק אינטגרלי של פעילותם העסקית השוטפת (קרייזלר, 2005).

על אף התרחבות השיח בישראל העוסק באחריות חברתית בשנים האחרונות, כמו גם התרחבות הפעילות ושיתוף הפעולה בין עסקים לארגונים מתווכים בתחום (מעלה, ציונות 2000 ומתן למשל), לא נמצאו ממצאים המעידים על שינוי תפיסתי בנוגע לאחריות חברתית בקרב הפירמות. מחקר מקיף שביצע התמ"ת בשנת 2006 אשר בדק את היקפה וממדיה של מעורבות העסקים בקהילה (בר-צורי, 2008), מצא כי כ-66% מהפירמות הצהירו כי אינן מכירות כלל או מכירות ברמה מועטה בחשיבות תרומת המעורבות החברתית להתנהלותם הכלכלית-עסקית. גם מחקרם של סיטבון ואחרים (2010) אשר בחן את ביצועיהן החברתיים של הפירמות המשתתפות במדד ת"א 25 בשנת 2009 מצא כי הפילנתרופיה נתפסת בעיני התאגידים כחלק מהותי וחשוב יותר ממדיניות האחריות החברתית שלהם וכי רוב התאגידים הישראלים הגדולים חושבים עדיין במונחי "הדור הראשון" של האחריות החברתית (סיטבון ואחרים, 2010).

לפי ברקאי (2008) לצד בולטות אותותיהן של ההשפעות הגלובליות על השדה המקומי, קיימים הבדלים בין המודל המאומץ בישראל ובין מודלים מקובלים של אחריות חברתית, המאמצים גישה אסטרטגית כוללת של לפרקטיקות ארגוניות הן כלפי פנים והן ביחס לקהילה. השדה הישראלי נוטה לאמץ את מודל האזרחות התאגידי, שמרחיב את תפיסת האזרח הטוב אל עבר עסקים ומתמקד בפעילות פילנתרופית. טענה זו נתמכת בממצאי המחקרים הספורים שנערכו בישראל אשר מצאו כי לפי המודל המתגבש בישראל, אחריות חברתית מעוצבת כחלק ממנגנון משאבי האנוש של התאגיד וכחלק ממנגנון השיווק התדמיתי שלו (קרייזלר, 2005) ולא כהשקעה המניבה הכנסות עתידיות וכאסטרטגיה בעלת כדאיות עסקית (בר-צורי, 2008).

למעשה, לפי המחקרים הספורים שנעשו, אחריות חברתית בישראל מתמקדת בשני תחומים עיקריים של אחריות חברתית - ניהול ומדיניות אחריות חברתית ומעורבות בקהילה (רייכל ואחרים, 2000; ברקאי, 2003; קרייזלר, 2005; שמיר, 2007; בר-צורי, 2008). מחקרים אלו מראים כי בעשור האחרון אין כמעט שינוי בתפיסת הפירמות העסקיות של האחריות החברתית ועל אף שיותר ויותר פירמות ישראליות מטמיעות מחויבות חברתית באמצעות מיסוד פונקציה ארגונית האחראית על התחום, תכניות צדקה, פרויקטים חברתיים מסוגים שונים, התרמה ו/או התנדבות עובדים ו"הצהרות משימה" הכוללות מחויבות חברתית, רמת המיסוד של האחריות החברתית נמוכה בפירמות הישראליות ופרקטיקות הפעילות שלהן הינן פילנתרופיות בעיקרן (שמיר, 2007).

2.4 מעורבות בקהילה

במהלך 20 השנים האחרונות תחום המעורבות בקהילה התפתח והפך מפעילות אקראית ושולית של עסקים לפונקציה מובהקת עם שורה תחתונה בעלת ערך ברור (Rochlin, Coutsoukis, & Carbone, 2002). מושגים כמו פילנתרופיה, צדקה וסיוע חברתי (Meenaghan, 1983; Wragg, 1994; Kotten, 1997) הוחלפו במושג מעורבות עסקית בקהילה המכיל מסגרות רחבות יותר לתיאור האינטראקציה בין העסקים לחברה ולקהילה (Moore, 1995; Brammer & Millington, 2004; Patterson, 2004), ומשמש כמטרייה המכילה פילנתרופיה תאגידית (Kotten, 1997); ספונסריות (Meenaghan, 1983); קשרי קהילה (Waddock, 2001) ושיווק מונחה מטרה (Berglind & Nakata, 2005).

התפתחות מערכת היחסים בין עסקים לבין הקהילה נובעת בעיקר משינוי ציפיות בעלי העניין מהפירמות. אם בעבר פילנתרופיה כספית הייתה מתקבלת כהגשמת הציפיות מהפירמה, הרי שכיום כלי זה אינה מהווה מענה מספק לצרכים ואתגרים חברתיים, ובעלי העניין הכוללים את הלקוחות, העובדים, הממשלה והציבור, מצפים כי עסקים יהיו מעורבים יותר בקהילה ויתרמו את כישוריהם, את הידע שצברו ומשאבים נוספים על מנת להוכיח את השפעתם החיובית על הקהילה (זיכלינסקי, אלדר ואחרים, 2008) וליצור ערך משותף הן לפירמה והן לקהילה הסובבת אותה (Rochlin et al., 2002; Porter & Kramer, 2011).

בסקר שנערך ב-2007 בקרב 751 מנהלים בארה"ב נמצא כי 61% מהנסקרים הצהירו כי התנהלותם כ'אזרח תאגידי טוב' תורמת באופן ברור לשורה התחתונה. (The center for Corporate Citizenship at Boston College, 2007). סקר דומה שנערך בקרב עסקים בישראל ב-2006, ובחן את היקפיה ומממדיה של מעורבות העסקים בקהילה מצא כי בישראל 66.1% מהעסקים אינם מכירים או מכירים במידה מועטה בחשיבות תרומת המעורבות החברתית של העסק להתנהלותו הכלכלית (בר-צורי, 2008). תמונת מצב זו מעידה כי על אף שחוקרים טוענים כי תחום המעורבות בקהילה הוא המפותח ביותר בשדה הישראלי (ברקאי, 2003, 2008; שמיר, 2007) קיימים פערים גדולים בהבנת חשיבותו במשק הישראלי למול התפתחותו במדינות אחרות.

פילנתרופיה של עסקים ומעורבותם בקהילה הינה תחום הפעילות הוותיק והנפוץ ביותר בעולם ובישראל. התפתחותו של התחום נעה ממתן תרומות אקראיות וספוראדיות לשיתופי פעולה רחבים ואסטרטגים בין ארגונים חברתיים ועסקים (Harris, 2007). כיום פילנתרופיה תאגידית מספקת אר חלק מהתמונה של מעורבות עסקים בקהילה ופעילותם החברתית של עסקים כוללת הן הקצאת משאבים כספיים דרך תרומה בכסף ובשווה כסף והן בהקצאת משאבים אנושיים דרך התנדבות ומעורבות עובדים.

מספר רב של מחקרים בחן את הקשר בין תרומות של פירמות עסקיות למאפיינים פיננסיים, וארגוניים (McGuire et al., 1988; Adams & Hardwick, 1998; Navarro, 1988; Johnson, 1966; Brammer & Millington, 2002, 2006, 2008) ואת הקשר בין התנדבות עובדים לתועלות עסקיות עבור הפירמה ותועלות אינדיבידואליות עבור המתנדבים (Levy, 1999; Hoyt, 2003; Harris, 2007). אולם כמעט ולא נעשו מחקרים אשר בחנו את המעורבות בקהילה של עסקים תוך התבוננות רחבה על שני מרכיבים אלו גם יחד (Buchholtz et al., 1999).

2.5 מיסוד וניהול אחריות חברתית

על מנת שהאחריות החברתית של תהיה אפקטיבית, יש לנהל אותה לפי אמות מידה מקצועיות, כפי שמנוהל כל תחום מקצועי אחר בחברה. משמעות הדבר שיש לבנות אסטרטגיה של אחריות חברתית, ולמסד אותה באמצעות מבנים ארגוניים תומכים, תכנית עבודה שנתית ורב-שנתית, הכוללת נהלים, יעדים ומדדים, להטמיעה באופן יסודי ועקבי בארגון, ולתקשר אותה באופן עקבי לבעלי העניין הרלוונטיים (Eccles, 1991; Smith, 1994; Jacobs & Kleiner, 1995; Tsoutsoura, 2004; GRI, 2006; מעלה, 2011).

מיסוד יוזמות האחריות החברתית בהן נוקטת הפירמה משמעו פיתוח אלו כפרקטיקות ורוטינות עבודה, ויצירת דפוסים ברורים של קבלת החלטות ופעולות במטרה להתאים כל יוזמה חדשה של אחריות חברתית למבני אחריות חברתית קיימים וליצור הן הלימה פנימית בין יוזמות אלו לרוטינות עסקיות קיימות והן הלימה חיצונית בין היוזמות החברתיות החדשות בהן הפירמה נוקטת לדרישות בעלי העניין החיצוניים (Yuan et al., 2011; Jamali, Zanhour & Tamar, 2009). לפי מודל הליכה-היקף של אחריות חברתית (Yuan et al., 2011), הנשען על תיאוריית ההתאמה (Siggelkow, 2001, 2002), אחריות חברתית אפקטיבית מבוססת על התאמה בין מרכיבי הליכה של הפירמה כפי שהם מנוסחים בחזון ובמדיניות, במבנה מערך הסמכויות בארגון, בטכנולוגיות הליכה ובאסטרטגיית השיווק שלו (Hannan & Freeman, 1984) לבין מרכיבי היקף הכוללים החלטות אופרטיביות ונהלים מפורטים של הארגון ליישום, הערכה ובקרה (Yuan et al., 2011). מיסוד וניהול תחום האחריות החברתית בתוך הפירמה העסקית כולל מספר מרכיבים. חוקרים וסקרים שונים בעולם מתייחסים למיסוד והכלת התחום כפי שהם באים לידי ביטוי באסטרטגיית הפירמה, הכוללת ניסוח של הערכים והחזון לתוך הצהרות מדיניות המכילות התחייבות ברורה לפעילות בתחומים השייכים לאחריות חברתית (מעלה, 2011; Wood, 1991; Ryan, 1994; Robertson & Nicholson, 1996; BSR, 2011) במבנים ארגוניים תומכים הכוללים מסגרת תפקיד מוגדרת של אחראי בכיר או ועדה אחראית להובלת התחום, יישומו והכלתו ברחבי הארגון (Tsoutsoura, 2004; Maon et al., 2009); ביישום והטמעה של אחריות חברתית תוך תרגומן של הצהרות המדיניות לציפיות, התחייבויות ונהלים מנחים (למשל קוד אתי) וקביעת יעדים ומטרות ביצועיות הניתנות למדידה (Maon et al., 2009); ולמרכיבי מדידה, דיווח ובקרה המכילים את תהליכי הערכת הביצועים של הפירמה בהתאם ליעדים ולמטרות אותם הציבה לעצמה, ואת אופן הדיווח של הפירמה על פעילותה בשדה האחריות החברתית (Maon et al., 2009; Yuan et al., 2011).

חוקרים שונים טוענים כי היקף הטמעת ערכי העשייה החברתית והסביבתית של התאגיד בליכה העסקית של הפירמה מושפע מאופן הניהול של התחום ומהמבנים הארגוניים התומכים הקיימים בארגון (Tsoutsoura, 2004; Maon et al., 2009), מתרגומן של הצהרות המדיניות של הפירמה לנהלים ויעדים ברורים הניתנים למדידה (Maon et al., 2009) ומאופן הדיווח והבקרה אותם מקיימת הפירמה לגבי מרכיבי האחריות החברתית שלה (Maon et al., 2009; Yuan et al., 2011).

2.6 הכלת אחריות חברתית בתוך הפירמה

אינטגרציה של אחריות חברתית בעסקים הינה אחד מהאתגרים הגדולים העומדים בפני פירמות כיום. בעלי העניין דורשים מהפירמות הרבה יותר מאשר חתירה לרווח וצמיחה אך מניחים

כי העלייה בדרישותיהם החברתיות יכולה להשתלב בפעילות השוטפת של הפירמה בקלות וביעילות ללא צורך בהשקעה בתהליך השילוב עצמו (Yuan et al., 2011).

על אף שפירמות רבות משקיעות כספים ומאמץ ביוזמות חברתיות וסביבתיות שונות, מאמצים אלו אינם יעילים כפי שהם יכולים להיות שכן אחריות חברתית עדיין נתפסת בעיני רבים כפעילות נפרדת שאינה קשורה לאופרציות העסקיות השוטפות והן אינן ממסדות את פעילותן בתחום לתוך מארג האסטרטגיה העסקית הרחבה שלהן (Porter & Kramer, 2006).

הטמעת אחריות חברתית אשר תניב ערך ארוך טווח שמוביל ליתרון תחרותי דורשת כי תחום האחריות החברתית יוכל כחלק מהאסטרטגיה העסקית של הפירמה, אולם תהליך ההכלאה אינו טריוויאלי ומהווה אתגר אמיתי בפני פירמות עסקיות - "בכל חברה כתיבת אסטרטגיות קצרות וארוכות טווח הינה תהליך מוכר. מה שלרוב חסר הינו האינטגרציה של שלושת ה-P (People, Profit, Plant) לתוך האסטרטגיה ולפעולות אשר נגזרות כתוצאה מכך" (Cramer, 2005), עמ' 588.

2.6.1 מושג ההתאמה (FIT)

לספרות העוסקת בניהול ארגונים ובאסטרטגיה יש מסורת ארוכת שנים של דיון במושג ההתאמה (FIT) ובהשפעתו על אסטרטגיית הפירמה (Miller et al., 1996; Venkatraman & Camillus, 1984). חוקרים אשר דנו בקשר בין התאמה לאסטרטגיה טוענים כי ארגונים, בהיותם מערכות של מרכיבים הקשורים זה לזה, מחויבים לחתור להתאמה פנימית בין האסטרטגיה למבנה הפירמה ולתהליכים פנימיים שלה (למשל אצל - Chandler, 1962; Learned et al., 1965; Miles & Snow, 1984; Miller & Friesen, 1984) ולהתאמה חיצונית בין הפירמה לסביבתה החיצונית (למשל אצל Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1987; Prescott, 1986) Porter (1996). ייחס למושג ההתאמה תפקיד מרכזי בגיבוש האסטרטגיה של הפירמה והדגיש את החשיבות בפעולות המחזקות זו את זו לשם יצירת יתרון תחרותי עמיד.

מושג ה'התאמה' מתייחס לאינטראקציה בין מרכיבים ופעולות שונות בתוך הפירמה (Siggelkow, 2002). חוקרים שונים אשר דנו במושג זה טוענים כי להתאמה בין האסטרטגיה של הפירמה לבין המבנה והפעולות שלה יש השפעה חיובית על ביצועי הפירמה (Chandler, 1962; Rumelt, 1982).

ניתוח התאמה בפירמה בוחן את היחסים בין המרכיבים השונים שלה תחת ההנחה כי על אף שלכל מרכיב של הפירמה עשוי להיות ערך פנימי משלו, רק באמצעות אינטראקציה עם אלמנטים אחרים ניתן להבין את ערכו המלא של כל חלק. במילים אחרות, על מנת להבין את ערך המערכת נדרשת אמנם בחינה והתייחסות לערכו של כל מרכיב בנפרד אולם יש צורך לבחון גם את ההלימה בין המרכיבים השונים והאינטראקציות בינם ולבחון אותה כמערכת כוללת של התנהלות ובחירות הפירמה בפרקטיקות פעולה הקשורות זו לזו, ונוגעות לפעילותה, למדיניותה, למבנה הארגוני שלה ולשימושה ביכולותיה ומשאביה (Siggelkow, 2002).

מושג ההתאמה מבוסס על תיאוריית התלות המתארת את היחסים בין מערכי הניהול הפנימיים ובחירות הפירמה לבין סביבתה החיצונית (Lawrence & Lorch, 1967). הספרות העוסקת במושג ההתאמה מגיעה במקורה ממחקרים בתחום האסטרטגיה הניהולית אשר בחנו את השפעות האסטרטגיה על ביצועי הפירמה (Donaldson, 1987). חוקרים שונים סקרו מגוון רחב של קשרים בין אסטרטגיה לגורמים שונים כמו סביבה (Miller, 1988), טכנולוגיה (Dowling

McGee, 1994), התנהלות שיווקית (Claycomb, Germain & Dröge, 2000) ומבנה ארגוני (Doty, Glick, & Huber, 1993; Miles et al., 1978; Mintzberg, 1978) ומצאו כי ארגונים מצליחים יותר הם אלו אשר מתאימים עצמם לבסיס פעילותן העיקרית (Donaldson, 1987; Miles & Snow, 1984; Venkatraman, 1989). בהתאם לכך, ארגונים אשר מצליחים להתאים את התנהגותם לאוריינטציה אסטרטגית נבחרת יהיו בעלי ביצועים טובים יותר מאשר אלו שלא מקיימים התאמה שכזו (Miles et al., 1978; Doty & Glick, 1994).

התאמה פנימית' מתייחסת ליחסי הגומלין בין מכלול המרכיבים של הפירמה (Drazin & Van de Ven, 1985; Hambrick, 1984; Khandwalla, 1973; Miller, 1981; Nadler & Tushman, 1992) ומתמקדת בתצורה מלוכדת ועקבית של פעילויות במערכת הכוללת של הפירמה ולא על מסגרת ספציפית של קשרים בין משתנים פרטניים (Drazin & Van de Ven, 1985; Siggelkow, 2002). ו- 'התאמה חיצונית' מתייחסת להלימה בין תצורת ומבנה הפירמה לבין סביבת הפירמה (Siggelkow, 2002).

התאמה בין מרכיבי הפירמה לשם חיזוק האסטרטגיה הארגונית ויצירת יתרון תחרותי עמיד דורשת בשלב ראשון, זיהוי של המרכיבים השונים ושל מערכות היחסים ביניהם. חוקרים רבים מחלקים את מרכיבי הארגון למרכיבי ליבה החיוניים לשרידות הארגון, ומרכיבי פריפריה (מרכיבים היקפיים) התומכים בהם (Siggelkow, 2001, 2002). מרכיבי ליבה מגדירים את זהות הארגון, קובעים את אופן חלוקת המשאבים וכוללים בין היתר את יעדי הארגון, את מבנה מערך הסמכויות בארגון, את טכנולוגיות הליבה ואת אסטרטגיית השיווק של הפירמה (Hannan & Freeman, 1984). לעומת זאת, תפקיד מרכיבי ההיקף הינו ליצור קשרים בין הארגון לסביבתו וליצור שכבת מגן של ליבת הארגון אל מול שינויים חיצוניים דרך החלטות אופרטיביות ונהלים מפורטים של הארגון (Yuan et al., 2011).

פרספקטיבת הליבה-היקף דומה במהותה לתיאוריות מבוססות משאבים, על אף שהמיקוד שלהן שונה. תיאוריית המשאבים מבוססת על הטענה כי הקשרים הקיימים בין משאבי ארגון קובעים את מרבית התוצאות הביצועיות שלו (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) ומתמקדת במיוחד במשאבים שהם ייחודיים, בעלי ערך, לא ניתנים לחיקוי ולא ניתנים להעברה - אלו הן למעשה יכולות הליבה המבדילות את אסטרטגיית הפירמה מהמתחרות שלה (Leonard-Barton, 1992). לפי תיאוריה זו תהליך ניהול המשאבים המביא לחיזוק ביצועי הפירמה הוא זה אשר יוצר רוטינות ופרקטיקות פעולה המחזקות את יכולות הליבה (Yuan et al., 2011). לעומת זאת, גישת הליבה-היקף מפנה את תשומת הלב לתהליך יצירת פרקטיקות ארגוניות והיחסים בין פרקטיקות אלו ומתמקדת בכך שכל שימוש במשאב דרך רוטינה כלשהי מבטא פרקטיקה היקפית או ליבתית והאינטראקציה בין פרקטיקות אלו עשויה להביא להתאמה או לחוסר התאמה פנימית או חיצונית, ובכך לחזק או להחליש את ביצועי הפירמה (Siggelkow, 2002).

על אף שהספרות הארגונית אינה מתארת מהם המרכיבים הספציפיים הנכללים בליבת הארגון, ישנה הסכמה כללית לגבי המאפיינים של מרכיבי הליבה הארגוניים. מרכיב נחשב כשייך לליבה אם יש לו אחד משני מאפיינים: (1) תלות גבוהה במרכיבים ארגוניים קיימים אחרים ו- (2) השפעה גדולה על מרכיבים ארגוניים עתידיים. Hannan, Burton ו- Baron (1996, עמ' 506) טענו כי מרכיב ארגוני מוגדר כחלק מליבת הארגון במידה ושינויו דורש התאמה במרבית המרכיבים האחרים של הארגון ואילו מרכיב ארגוני נמצא בפריפריה אם הוא ניתן לשינוי ללא

השפעה על מאפיינים אחרים. Siggelkow (2002) הגדיר מרכיבים ליבתיים ארגוניים כמרכיבים אשר להם אינטראקציה עם מרכיבים ארגוניים אחרים קיימים או עתידיים.

הגדרה זו מרמזת על כך שזהות ומספר המרכיבים בארגון אינו עקבי לאורך הזמן ופירמה יכולה בכל עת להוסיף מרכיב ליבה חדש, למחוק מרכיב ליבה קיים או להחליף מרכיב קיים עם מרכיב חדש. מרכיבי ליבה מאופיינים ברגישות גבוהה לכוחות פנימיים ובנטייה להתנגדות רבה לשינויים. לפיכך, שינויים בפרקטיקות הליבה קורים בקצב איטי ולרוב הינם תוספתיים ולא משבשים את הקיים. לעומתם, מרכיבי היקף קלים יותר לשינוי הנובע מדרישות חיצוניות, בתנאי שאלו אינם משפיעים גם על מרכיבי הליבה. כיון שמרכיבי ההיקף לרוב "מחוברים" למרכיבי ליבה, שינויים בליבה מחייבים אימוץ שינויים גם במרכיבי ההיקף אך לא להיפך (Yuan et al., 2011).

Siggelkow (2002) זיהה ארבעה דפוסי שינוי אפשריים בפרקטיקות הליבה וברוטיות ההיקפיות יותר המשויות אליהן: (1) גלישה - דפוס זה מאופיין בשמירה על פרקטיקות הליבה ללא הוספת פרקטיקות מרחיבות (2) הטלאה/ איחוי - בדפוס שינוי זה הפירמה יוצרת רוטיות ופרקטיקות ליבה חדשות ומחזקת אותן באמצעות פרקטיקות היקפיות מרחיבות (3) הרחבה/עיבוי - דפוס שינוי זה מתמקד בחיזוק רוטיות ליבה קיימות באמצעות יצירת פרקטיקות היקף מרחיבות חדשות (4) קציר- דפוס זה מתייחס לביטול רוטיות ליבה ופרקטיקות היקף הקשורות אליה.

פרספקטיבת הליבה-היקף מאפשרת לנו לבחון את ההתאמה בין פרקטיקות שונות בהן נוקטת הפירמה דרך זיהוי סוגים שונים של אינטראקציות בין פרקטיקות ליבה והיקף בתוך הארגון. לפי Siggelkow מרכיבי הליבה מאופיינים בתלות ובאינטראקציה גבוהה עם רכיבים ארגוניים אחרים ובהשפעה גדולה על רכיבים עתידיים בארגון; מרכיבים מרחיבים הינם מרכיבים היקפיים המקיימים אינטראקציה עם מרכיבי ליבה מחזקים ומרחיבים אותם ומובילים להתאמה פנימית גבוהה יותר של מרכיבי הארגון; רכיבים לא עקביים מוגדרים כמרכיבים אשר מקיימים אינטראקציה עם מרכיבים אחרים בפירמה אך אינטראקציה זו מפחיתה את ההתאמה הפנימית בארגון ולפיכך מקטינה את ערכם, ומרכיבים אשר לא מקיימים כל אינטראקציה ביניהם מוגדרים כבלתי תלויים (Yuan et al., 2011).

אינטראקציה יכולה להתקיים בין ובתוך מרכיבי ליבה ומרכיבים מרחיבים. מרכיב מרחיב לרוב מחזק לפחות מרכיב ליבה אחד, ולכל מרכיב ליבה אינטראקציות עם הרבה מרכיבים מרחיבים. מרכיב הרחבה יכול לקיים אינטראקציה עם יותר ממרכיב ליבה אחד ועם מרכיבים מרחיבים אחרים. לא כל מרכיב הרחבה מקיים אינטראקציה ישירות עם מרכיב ליבה. מרכיב יכול להרחיב מרכיב ליבה באופן עקיף דרך מרכיב מרחיב אחר אשר מקיים אינטראקציה ישירה עם מרכיב הליבה הרלוונטי. לבסוף, מרכיבי ליבה מקיימים אינטראקציות בינם לבין עצמם. פירמה עם הרבה מרכיבים ארגוניים המחזקים אחד את השני מוגדרת כבעלת רמה גבוהה של התאמה פנימית (Siggelkow, 2001).

דוגמא למרכיבי היקף וליבה והיחסים בינם מתוארת במחקרו של Siggelkow, אשר הגדיר מדיניות של תקשורת כנה למול הלקוחות כמרכיב ליבה של בית השקעות אותו חקר. הפרקטיקות המרחיבות של מרכיב ליבה זה כללו כתיבת דוח שנתי, מכתבים לבעלי המניות המיידעים אותם לגבי השקעותיהם, וברושורים המסבירים נושאים מהותיים בקבלת החלטות ההשקעה. פרקטיקות אלו הוגדרו כמרכיבים ארגוניים מרחיבים המחזקים באופן תדיר את מרכיב הליבה (Siggelkow, 2002). דוגמא נוספת היא של חברת איקאה המתמקדת באסטרטגיה של עלות נמוכה למול המתחרים

אשר אחד ממרכיבי הליכה לחיזוק אסטרטגיה זו הינו שירות מוגבל ללקוחות וצוות הכנסות קטן. מרכיב ליבה זה מחוזק על ידי מרכיבי היקף כגון קטלוג מפורט ותצוגה מפורטת בחנויות, אריזה שטוחה ושירות הרכבה עצמית (איקאה, 2011). דוגמאות אלו ממחישות את ההיררכיה בין הפרקטיקות הארגוניות השונות. פרקטיקות ליבה ממוקמות גבוה בהיררכיה ומשפיעות על פרקטיקות היקפיות המרחיבות את מרכיבי הליכה דרך הסטת משאבים ומיקוד תשומת הלב הארגונית למימוש אסטרטגיה ספציפית ולהרחבת ביצועי הפירמה (Yuan et al., 2011).

2.6.2 הכללת אחריות חברתית דרך התאמה

ההתאמה (FIT) בין פרקטיקות עסקיות קיימות לבין יוזמות אחריות חברתית עוסקת בקוהרנטיות הפנימית בין הרוטינות העסקיות המובילות ומניחה כי קוהרנטיות שכזו מסייעת לשיפור ביצועי הפירמה (Khandwalla, 1973; Drazin & Van de Ven, 1985; Yuan et al., 2011).

מושג ה"התאמה" (FIT) בהקשר של אחריות חברתית נידון גם הוא בספרות האקדמית, Basu & Palazzo (2008) למשל, התייחסו ל"התאמה" כהלימה בין האסטרטגיה הכללית של הארגון לבין מגוון פעולות האחריות חברתית של הארגון ובחינת הלימה זו לאורך זמן (עמ' 129). רמות גבוהות של התאמה פנימית שכזו, ביחד עם ההתאמה החיצונית של יוזמות האחריות חברתית לדרישות חברתיות של בעלי העניין הם אלו אשר יקבעו בסופו של דבר את רמת האפקטיביות והאמינות של תוצרי האחריות חברתית של עסקים (Yuan et al., 2011).

על אף שהספרות הקיימת תורמת להגדרת ואפיון תופעת האחריות החברתית של העסקים (De Bakker et al., 2005; Garriga & Mele, 2004), כמו גם דנה בפרקטיקות הטובות ביותר ליישום אחריות חברתית (Esty & Winston, 2006; Savits & Weber, 2006) ובמודלים רחבים להכללת אחריות חברתית בארגון (Khoo & Tan, 2002; Cramer, 2005; Maignan, Ferrel & Phan 2003; Were, 2003; Ferrell, 2005; Panapanaan, Linnanen, Karvonen, & Phan 2003), תכנון, מיסוד ויישום תהליכי ההטמעה נחקר מעט מאוד.

2.6.3 מודלים להכללת אחריות חברתית בפירמה

אימוץ יוזמות חדשות של אחריות חברתית עשוי להיות מורכב ומסוכן לא רק כיון שמנהלים צריכים להחליט לאילו מהלחצים של בעלי העניין החיצוניים והפנימיים עליהם להגיב ואיך אלא גם עליהם לקחת בחשבון באם יוזמות אלו ישתלבו עם פרקטיקות הפעולה הקיימות. כיוון שהאפקטיביות של הכללת יוזמות אחריות חברתית חדשות תלויה בקשר עם רוטינות קיימות בארגון, הכללת פרקטיקות ורוטינות של אחריות חברתית מחייבת תיאום בין הפונקציות השונות (Westley & Vredenburg, 1996) תוך יצירת התאמה פנימית בין המרכיבים השונים של הפירמה. חוסר התאמה שכזה (Cordano & Frieze, 2000) עשוי להביא לקונפליקטים פנימיים ולהחליש את ביצועי הפירמה בחתירתה למטרות חברתיות ועסקיות. לפיכך, ההנהלה הגבוהה צריכה להעריך את השפעתן האפשרית של אימוץ יוזמות אחריות חברתית חדשות על רוטינות העבודה הקיימות, ולחתור לכך שיוזמות חדשות אלו יניבו תועלת ארוכת טווח הגבוהה מתוספת העלות הנובעת כתוצאה מהפרעה לפרקטיקות העסקיות הקיימות (Yuan et al., 2011).

על מנת לבחון את הפוטנציאל האפשרי עבור פירמות להוסיף יוזמות של אחריות חברתית של עסקים לפרקטיקות הפעולה הקיימות של העסק, ובהתבסס על דפוסי השינוי הארגוני של Siggelkow (2002) הציעו Yuan ואחרים (2011) מספר מודלים אפשריים לאימוץ והכללת יוזמות

אחריות חברתית בעסקים ולשילובם בתוך הפעילות העסקית השוטפת. מודלים אלו מציעים מסגרת לבחינת אופן הכלת האחריות החברתית בפירמה ומסייעים בזיהוי דפוס הפעולה בו הפירמה נוקטת בהתאם לפרקטיקות האחריות החברתית שלה, לאינטראקציה ביניהן ולהתאמה הפנימית והחיצונית של פרקטיקות אלו עם שאר מרכיבי הפירמה.

הכלת אחריות חברתית על בסיס דפוס פעולה אסטרטגי

הכלת אחריות חברתית בעסקים על בסיס דפוס פעולה אסטרטגי מתייחסת לרוטינות ופרקטיקות הפעולה של אחריות חברתית כמרכיבי ליבה בפירמה המשפיעים על פרקטיקות ארגוניות אחרות ומהווים חלק אינטגרלי בהחלטות עסקיות יומיומיות, הן ברמה הניהולית של הארגון והן ברמה האופרציונלית שלו.

שני מודלים המוצעים על ידי Yuan ואחרים (2011) נמצאים בהלימה לדפוס אסטרטגי של אחריות חברתית ומכוונים הן ליצירת התאמה פנימית בין האסטרטגיה של הפירמה, מבנה הפירמה ופרקטיקות הפעולה שלה והן ליצירת התאמה חיצונית בין מרכיבי הארגון לדרישות ולחצי בעלי העניין השונים של הפירמה:

אחריות חברתית מלידה

מודל זה מתייחס לרוטינות ופרקטיקות הפעולה של אחריות חברתית כמרכיב קריטי במערכות הארגוניות עוד מהקמתן. מודל זה עשוי להיווצר כתוצאה מערכי המייסדים, כתוצאה מדרישות ספציפיות של לקוחות או כתוצאה מלחצים של בעלי עניין ספציפיים עוד ממועד הקמתו של העסק. כיוון שמדובר בעסקים ש"נולדו" עם ליבת אחריות חברתית של עסקים - תשומת ליבם של חברי הארגון נוטה באופן רפלקסיבי להיבטים חיצוניים ופנימיים של אחריות חברתית ופרקטיקות הפעולה של אחריות חברתית הן למעשה בלתי נפרדות מפעולות הליבה של הפירמה. המיוחד במודל זה הינה מעורבות ההנהלה, כבר עם היווסד הארגון או מהשלבים הראשונים שלו, במיקוד על אחריות חברתית ובמחויבות לגיוס וניהול משאבי הארגון לשם יצירת רוטינות של אחריות חברתית (Yuan et al., 2011).

הטלאה - יצירת רוטינות ליבה חדשות של אחריות חברתית של עסקים

מודל זה מתייחס לבניית מרכיבים חדשים של אחריות חברתית בפירמה, אשר יוצרים אינטראקציה עם הרבה פרקטיקות ארגוניות קיימות ו/או משפיעים מהותית על פרקטיקות ארגוניות עתידיות. אם פירמה מאופיינת בפרקטיקות ליבה של אחריות חברתית, זה מעיד כי האחריות החברתית משפיעה עמוקות על חלוקת המשאבים בארגון ומסייעת לעצב את מהות הארגון ואת זהות הפירמה (Yuan et al., 2011). יצירת רוטינות ליבה חדשות של אחריות חברתית של עסקים בדרך כלל כוללת שינויים לאורך שרשרת הערך בארגון, תהליך אשר דורש השקעה רחבה בהון, עבודה וחומרים (McWilliams & Siegel, 2001).

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי ליבה חדשים

היישום בפועל של מודל זה הינו למשל בהכלת קוד אתי בארגון. המטרה של מיסוד ערך ליבה שכזה הינה לעודד עובדים להתייחס לפרמטרים חברתיים וסביבתיים כאשר הם מקבלים

החלטות עסקיות או אפילו לכוונם לקבל החלטות על בסיס אתיקה עסקית (Laufer & Robertson, 1997). בצורה שכזו, פירמות מייצרות פרקטיקות ליבה של אחריות חברתית אשר מקיימות אינטראקציה עם פרקטיקות ליבה אחרות של הפירמה ועשויות לגרום לשינוי בארגון ולהשפיע הן על החלטות עתידיות והן על ביצועי הפירמה. תהליך ההטלה נוטה להיות איטי כיון שהוא דורש אימוץ משמעותי של פעולות נרחבות. לפיכך, במקרים רבים, תדרש מערכת ברורה למדידת ביצועים לשם יישום מוצלח של רוטינות אלו כערכי ליבה בארגון (Yuan et al., 2011).

הכלת אחריות חברתית על בסיס דפוס פעולה תגובתי/פילנתרופי

הכלת אחריות חברתית כדפוס פעולה תגובתי מתמקדת בעיקר במודלים המוכוונים כלפי יצירת התאמה חיצונית בין מרכיבי הארגון ללחצים ולדרישות בעלי העניין. מודלים אלו מבוססי על הוספה של רוטינות אחריות חברתית היקפיות ואו בלתי תלויות אשר על אף שהן עשויות ליצור ערך חיובי עבור הפירמה, הן אינן משפיעות על אסטרטגיית הפירמה ופעילותה ואינן עשויות להסיט את הפירמה מהתנהלותה וכיוון התפתחותה העתידית (Yuan et al., 2011).

עיבוי - יצירת רוטינות חדשות של אחריות חברתית כפרקטיקות היקפיות מרחיבות ליבה

מודל פעילות זה מתייחס ליצירת פרקטיקות היקפיות חדשות של אחריות חברתית הנשענות על רוטינות ליבה קיימות, מחזקות ומעבות אותן (Stieglitz & Heine, 2007). שינויים בפרקטיקות אלו לרוב אינם מובילים לשינויים בליבה (מעצם היותן היקפיות) ולפיכך פרקטיקות אלו אינן משפיעות על אסטרטגיית הארגון ועל פעולות אחרות בארגון.

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי היקף תלויים חדשים

דוגמא למודל הכלה זה הינה הוספה של אוכל אורגני לרשתות שיווק (Kolk & Pinkse, 2006). הוספת קו שיווקי זה מחזקת את היקף ואיכות השירות של המשווקים ועונה לציפיות הלקוחות. על אף שהצעות חדשות דורשות נגישות לספקים חדשים, התהליך של הוספת אוכל אורגני אינו שונה מהוספת כל קו חדש של ירקות ואינו משפיע על שאר הרוטינות הקיימות ועל אופן פעילותה השוטף של הפירמה.

מיצוב - יצירת רוטינות חדשות של אחריות חברתית כפרקטיקות היקפיות בלתי תלויות

דוגמא למודל הכלה זה הינו דיווח של פירמות על פעילותן בתחום האחריות החברתית הכולל בעיקר איגום אינפורמציה על פרקטיקות פעולה המתקיימות ביחידות ארגוניות שונות ופירסומו באינטרנט או בברושרים המתארים את האחריות החברתית של הפירמה, כאשר בפועל אין בדיווח זה כל הוספת מהות אמיתית לפעילות בתחום או יצירת השפעה כלשהי על התנהלות הפירמה ולמעשה, גם אם הפירמות לא יפרסמו דיווח שכזה, פעולות הליבה לא יושפעו מכך (Snider, Hill & Martin, 2003).

מרכיבי ליבה קיימים

מרכיבי היקף בלתי תלויים חדשים

פרקטיקות של פילנתרופיה עסקית הינן דוגמא נוספת המייצגת את מודל הכלה זה המשמר את רוטינות האחריות חברתית ורוטינות הליכה של העסק נפרדות לחלוטין. מרבית פרקטיקות הפילנתרופיה הינן לא ממוקדות, ועל כך קבלו Porter ו-Kramer (2002), אשר קראו לשינוי בשימוש הפירמות בפילנתרופיה עסקית להגדלת רמת התחרותיות שלהן. גם בישראל מספר חוקרים כחננו את פעילותן החברתית של פירמות ישראליות ומצאו כי בקרב מרבית החברות בישראל תחום האחריות החברתית מתמקד בעיקר בפעילות פילנתרופית המנותקת מפעילות הליכה של הפירמות (אברהם-וייס ווינר, 2011; בר-צורי, 2008; רייכל ואחרים, 2000). עם זאת, בשנים האחרונות, אנו עדים לשינוי בדפוס הפעולה הפילנתרופי (Vogel, 2005) ולמעבר מרוטינות היקפיות ובלתי תלויות של אחריות חברתית לרוטינות אחריות חברתית מרחיבות ליבה.

הכלת אחריות חברתית על בסיס דפוס פעולה אתי

מיתוג מחדש - זיהוי רוטינות קיימות כבעלות אוריינטציית אחריות חברתית של עסקים

מודל הכלה זה מזהה בדיעבד רוטינות קיימות, כאלו של ליבה, מרחיבות ליבה או בלתי תלויות, כרוטינות של אחריות חברתית. רוטינות אלו התקיימו בפירמה לפני שתחום האחריות החברתית של עסקים נהיה פופולארי ולאחר התעוררות העניין בתחום מותגו מחדש, והתווספו לפורטפוליו האחריות החברתית של הפירמה. רוטינות במודל הכלה זה עוסקות יותר בשינוי מיתוג מאשר בשינוי מהות וכך למעשה אינן דורשות מהארגון השקעה גדולה בהקמת יוזמות חדשות של אחריות חברתית (Yuan et al., 2011). דוגמא למודל פעילות ניתן למצוא בדוח החברתי של בנק דיסקונט שפורסם בשנת 2004, אשר הכיל התייחסות לניהול משאבי האנוש בבנק ולסביבת העבודה כפעילות אשר הוגדרה מחדש תחת המושג 'הממד החברתי' ובכך למעשה מיתג הבנק מחדש רוטינות קיימות כפרקטיקות פעולה של אחריות חברתית (בנק דיסקונט, 2004).

שיתוף פעולה - יצירת רוטינות אחריות חברתית של עסקים דרך שת"פ

הדרישות והלחצים החיצוניים המופעלים על פירמות עסקיות לפעול למען פתרון בעיות חברתיות וסביבתיות כתנאי מקדים לשמירה על 'רשיון הציבורי לפעול' הביאו לכך שפירמות בודדות חסרות לעיתים את היכולת להתמודד בצורה תחרותית למול לחצים אלו. כתוצאה מכך, שיתופי פעולה בין פירמות, מלכ"רים וקבוצות בעלי עניין אחרות הופכים יותר ויותר נפוצים לאור חשיבותם האסטרטגית הגבוהה עבור הפירמה (Nwankwo Phillips & Tracey, 2007; Rondinelli & London, 2003). במודל הכלה זה של אחריות חברתית פירמות לרוב נוטות לשמור כל מרכיבי הליכה שלהן ולשלב את הפרקטיקות של שיתוף הפעולה כמרכיבים נוספים לפעילות הקיימת בתחום. במילים אחרות, שיתוף פעולה עשוי להשתלב דה-פאקטו לאחד ממודלי הכלת האחריות חברתית הקודמים בהם הפירמה כבר נוקטת. הדוגמא הנפוצה ביותר למודל הכלה שכזה הינה שיתופי פעולה אותן פירמות מקיימות עם עמותות לשם התנדבות עובדים ומתן תרומה (Yuan et al., 2011).

מודל נוסף אותו מציעים Yuan ואחרים (2011) הינו מודל הקציר המתייחס לביטול אלמנטים הפוגעים באחריות החברתית. מודל פעילות זה מאפיין פירמות אשר בוחרות לבטל הן פעילויות ליבה והן פעילויות היקפיות אשר מזיקות לאחריות החברתית של הפירמה, כמהלך מקדים להוספת פרקטיקות אחריות חברתית בהתאם למודלי הטלאה, עיבוי, מיצוב מחדש או יצירת שיתופי פעולה (Yuan et al., 2011) Siggelkow (2002) טוען כי על אף שביטול פעולות

היקף מרחיבות ליבה עשוי להחליש במידה מסוימת את פעילות הליבה אליה הן קשורות ולהשפיע באופן שלילי על ערכה בגלל סינרגיה שאבדה, היחלשות זו נוטה להיות מינורית למול התועלת אותה מניבה הפירמה כתוצאה מביטול אלמנטים אלו לקראת בנייה מחדש של אלמנטים חדשים בהתאם למודלים האחרים. חברת מרקס אנד ספנסר, למשל, הסירה מהמדפים שלה דגים אשר, על אף היותם מקור הכנסה רווחי עבור הפירמה, הוכרזו כנמצאים בסכנת דייג-יתר (Maitland, 2003).

ביטול פעולות ליבה הינו נדיר יותר כיון שהוא עשוי להביא לשינוי משמעותי בארגון ומשפיע על מגוון רוטינות היקפיות ולרוב פירמות ינקטו בצעד שכזה רק לאחר משבר גדול כמו לדוגמא במקרה של חברת Nike אשר לאחר משבר 'סדנאות היזע' שינתה את מיקוד פעילותה מחברה המונעת רק לשם יצירת רווחים לחברה המובילה את תפיסת הקו התחתון המשולש וממוקדת בהערכה ופיקוח על השפעותיה החברתיות דרך שרשרת האספקה שלה (Verbeke, 2009). מודל זה משויך לדפוסי הפעולה השונים של אחריות חברתית (אסטרטגי, תגובתי או אתי) בהתאם למודל החדש אותו בחרה הפירמה להכיל לאחר ה'קציר'. בדוגמא של חברת Nike למשל נקטה הפירמה במודל בנייה מחדש אשר תואם למעשה למודל האחריות החברתית מלידה ומשתייך לדפוס פעולה אסטרטגי.

2.7 חשיבות המחקר

הספרות המחקרית עוסקת באופן נרחב בדפוסי פעילות שונים של אחריות חברתית ובתועלות השונות לפירמה כתוצאה מנקיטת דפוס פעולה כזה או אחר, עם זאת אין כמעט התייחסות בספרות למודלים ולכלים המסייעים בזיהוי דפוס הפעולה הנקט בהתאם לפרקטיקות הפעולה הקיימות ולאינטראקציה בינן לבין פעולות אחרות בארגון.

פורטר וקרמר טוענים כי "הגישות המובילות של אחריות חברתית הינן כה מקוטעות ולא מקושרות לעסק ולאסטרטגיה כך שרבות מההזדמנויות הגדולות של הפירמות להטיב לחברה (society) מתפספסות ומטשטשות" (Porter & Kramer, 2006, עמ' 80) ומוסיפים כי "ככל שיש קשר חזק יותר בין הנושא החברתי לפעילות העסקית כך גדלה ההזדמנות למנף את משאבי הפירמה - ולהיטיב לחברה הכללית (עמ' 88).

גישת היקף-ליבה ובמיוחד המיקוד באינטראקציה בין פרקטיקות ארגוניות, מציעה פרספקטיבה חדשה לניתוח של הכלת פרקטיקות של אחריות חברתית בעסקים ובוחנת כיצד פירמות מוסיפות אלמנטים של אחריות חברתית לפרקטיקות הליבה, ומה השפעתה של האינטראקציה בין פרקטיקות אחריות חברתית לפרקטיקות עסקיות על האפקטיביות של הביצועים החברתיים של הפירמה. גישה זו מבוססת על מושג ההתאמה בין המרכיבים השונים של הארגון אשר עקבית עם הגדרתו של Miller (1996, עמ' 511) כי "ההתאמה בין מרכיבים של ארגון עשויה להעיד על הרמה בה האסטרטגיה, המבנה ומערכות הארגון משלימות אחת את השנייה".

מרבית הספרות עוסקת בהכלת אחריות חברתית בעסקים בהלימה לדרישות ולחצי בעלי העניין ובהתאם לדפוס התגובתי/פילנתרופי (Jenkins, 2005; Spar & La Mure, 2003; Parker, 2002; Bhattacharya & Sen, 2004; Fombrun, 2005). לפי פורטר וקרמר דפוס זה מבוסס על פרקטיקות אחריות חברתית של עסקים זמניות ו"כמעט תמיד לא אסטרטגיות" (Porter & Kramer, 2002, עמ' 57).

על מנת שפירמות ישיגו את מלוא התועלת בפעילות של אחריות חברתית, על פירמות להשתמש בחוזקות שלהן ולבסס את יתרון התחרותי כשהן בוחרות פעולות ספציפיות של אחריות חברתית, במיוחד כאלו אשר נעשות באופן חוזר ומתמשך (Porter & Kramer, 2006).

מחקר זה מניח כי בהתבסס על המודלים השונים שמציעים Yuan ואחרים (2011) להכלת אחריות חברתית בתוך פירמות, ניתן להבחין בין פירמות הפועלות לפי דפוס אסטרטגי לפירמות הפועלות לפי דפוס פעולה תגובתיים ואתיים.

על בסיס גישת ההתאמה בקרב פירמות המקיימות רמות גבוהות של התאמה פנימית בין מרכיבי ליבה של הארגון (הכוללים למשל מדיניות מוצהרת, מסגרת הקצאת משאבים, והגדרת מבנים ארגוניים מוסדרים) למרכיבי ההיקף שלו (הכוללים למשל החלטות אופרטיביות ונהלים מפורטים של הארגון ליישום, הערכה ובקרה) קיימת הלימה בין אסטרטגיית הארגון הרחבה לפרקטיקות האחריות החברתית של הארגון (Basu & Palazzo, 2008; Yuan et al., 2011) וביכולתן של אותן פירמות להגדיל את התועלות אותן מניבה האחריות החברתית (Basu & Palazzo, 2008). לאור המחקרים הקיימים בישראל וממצאיהם יתמקד המחקר הנוכחי בתחומי המעורבות בקהילה וניהול ומיסוד התחום בישראל. המחקרים שנערכו עד כה בחנו את מרכיבי הניהול והיישום באופן נפרד ולא מתוך זווית הראייה הכוללת של ההתאמה הפנימית בין המרכיבים השונים של מעורבות בקהילה וניהול ומיסוד התחום. על אף תרומתם להרחבת הידע על האחריות החברתית, רוב המחקרים שנערכו לא עסקו באחריות חברתית מנקודת המבט הבוחנת את הקשרים בין המרכיבים השונים וההלימה בינם לבין פרקטיקות הליבה הניהוליות של העסק. לפיכך, עולה הצורך בניתוח כולל של דפוס האחריות החברתית בהם נוקטות פירמות שונות בהתאם למרכיבים השונים של מעורבות בקהילה ומיסוד וניהול התחום הכוללים הן את היקפי המשאבים האנושיים והכספיים המוקצים לתחום והן את המבנים הארגוניים המזוקקים את הקשר בין המעורבות החברתית לאסטרטגיית הארגון.

מחקר זה מתאפשר לאור התיקון לחוק החברות משנת 2001 המחייב פירמות ציבוריות לדווח על פעילותן בתחומים אלו ומאפשר נגישות למידע זה וסקירתו לאורך זמן. עם זאת, המידע המדווח בדוחות הדירקטוריון אינו מחייב את הפירמה לדיווח מעמיק אשר מאפשר סיווג של דפוס הפעילות והבנת אופן הכלת התחום בתוך מרכיביה השונים של הפירמה ובתוך האסטרטגיה שלה ולפיכך יציע המחקר גם כלי מדידה לשני התחומים העיקריים בהן פועלות הפירמות הישראליות - ניהול תחום האחריות החברתית ומעורבות בקהילה - אשר יסייעו במדידה ובבחינה של דפוס הפעילות ואופן הכלת האחריות החברתית בפירמות הישראליות.

בפרק זה נתאר את אוכלוסיית המחקר והמדגם, שיטת המחקר ואיסוף הנתונים, ניתוח משתני המחקר, תיאור מהלך המחקר, תהליך איסוף הנתונים ומאפייני האוכלוסייה, ניהול העיבודים הסטטיסטיים ושיטת ה-Correspondence Analysis ואופן בדיקת ההשערות.

3.1 תיאור מהלך המחקר

מחקר זה מערב בתוכו מודל מחקרי המורכב משילוב בין משתנים שונים על פי תפיסות תיאורטיות שונות, שילוב המהווה שלושה רבדים המכונים בין המשתנים, כאשר המחקר מנסה להסיק ממודל אחד למודל הבא מהם ההרכבים והרבדים הנכונים ביותר, מחקרית, להבנת התופעה הארגונית הנצפית במחקר זה.

התהליך המחקרי מתפרס על שני שלבים של איסוף נתונים: בשלב הראשון נסקרו דיווחיהן הציבוריים של כל החברות הציבוריות בישראל בין השנים 2007-2009 ונבחנו פריטים הבודקים משתנים תלויים המייצגים את מיסוד המעורבות בקהילה ואת יישומה. בשלב השני, שנערך כשלושה חודשים לאחר מכן וארך כחצי שנה, נעשתה פניה יוזמה לחברות אשר זוהו בשלב הראשון כפעילות בתחום, להשתתף במחקר ולענות על שאלון אשר בחן לעומק את מעורבותן בקהילה ואת מיסוד תחום האחריות החברתית בתוך הארגון (נספח 4).

3.2 אוכלוסיית המחקר והמדגם

על פי חוק (התיקון לתקנות ניירות הערך, 2001) פירמות ציבוריות מחויבות להציג מידע על היקף ודפוסי התרומה שלהן בדוחות הכספיים. מתוך שכך היקפי התרומה של אלו ומדיניות המעורבות הקהילתית שלהן חשופים ונגישים לציבור הרחב. אי לכך במחקר הנוכחי החלטנו להתמקד באוכלוסייה זו ולהקיף במחקר את כל הפירמות הציבוריות המונפקות בבורסה בת"א בין השנים 2007-2009.

מספרן הכולל של חברות אלו עמד על 637 חברות לאורך כל שלוש השנים שנסקרו. החברות שנסקרו כוללות רק חברות אשר מניותיהן היו מונפקות בבורסה בשנים שנסקרו ומתוך 637 החברות הנכללות במסד הנתונים הכולל 589 חברות נסחרו ב-2009; 611 חברות נסחרו ב-2008; ו-630 חברות נסחרו ב-2007. חברות לא נכללו במסד נתונים של שנה ספציפית לאור מחיקתן מהבורסה², לאור הקמתן בשנה מאוחרת מהשנה שנסקרה³, או לאור היותן חברות דואליות הרשומות בבורסות נוספות בעולם⁴ (טבלה 1).

28	חברות נמחקו בשנת 2009 ולפיכך לא נכללות במסד הנתונים של 2009; 21 חברות נמחקו ב-2008 ולפיכך לא מופיעות במסד הנתונים של 2009 ו-2008.	2
5	חברות נרשמו לבורסת ת"א בשנת 2009 ולפיכך אינן נכללות במסד הנתונים של 2007 ו-2008; ו-2 חברות נרשמו לבורסת ת"א בשנת 2008 ולפיכך אינן נכללות במסד הנתונים של 2007.	3
4	חברות הרשומות בבורסה נוספת מלבד הבורסה בת"א (חברות דואליות) לא נכללו בניתוח הנתונים של השנים שנסקרו כיוון שדיווחיהן נעשים בהתאם לדרישות הבורסה הנוספת בה הן מונפקות, בורסות אשר רובן ככולן אינן דורשות הצגת היקף התרומה ומדיניות ההשקעה בקהילה בדוחות הכספיים ולפיכך מידע זה לרוב אינו זמין דרך הדוחות הכספיים. מספר החברות הדואליות בשנת 2007 עמד על 52 חברות; בשנת 2008 על 48 חברות ובשנת 2009 מספר החברות הדואליות עמד על 45 חברות.	4

איסוף הנתונים מתוך הדוחות הציבוריים של הפירמות לשנים 2007 ו-2008 נערך בחודשים
 ינואר 2009-אפריל 2009 ונתוני החברות של 2009 נאספו בחודשים אפריל 2010-יוני 2010.⁵

טבלה 1: חברות המדווחות על מתן התרומות ועל מדיניות מתן התרומות

שנת הדיווח	2007	2008	2009
מספר החברות הנדרשות לדיווח	578	563	543
חברות דואליות	52	48	45
מספר חברות שנמחקו	--	21	21
מספר חברות שהונפקו בשנה מאוחרת יותר מהשנה הנסקרת ⁶	7	5	--
מספר החברות שאינן נדרשות בדיווח	59	74	94
סה"כ	637	637	637

השלב השני של איסוף הנתונים כלל פניה יזומה לכל החברות אשר דיווחו על תרומה כלשהי
 במהלך אחת משלוש השנים שנסקרו. שלב זה הקיפה שלב זה נערך בין החודשים מרץ 2010 -
 ינואר 2011 במהלכם נשלח השאלון לאוכלוסייה (טבלה 2) דרך דואר אלקטרוני, פנייה טלפונית
 וראיונות פרונטאליים.

טבלה 2: חברות המדווחות על מעורבות בקהילה

פעילות לאורך שלוש השנים	
מספר החברות הכולל	7582
מספר החברות הפעילות	391
אחוז החברות הפעילות מתוך סך החברות	67.2%
מספר החברות שענו על השאלון	53
אחוז החברות שהשתתפו במחקר מתוך סך החברות הפעילות בתחום	27.7%

5 נתונים חסרים הושלמו בחודשים דצמבר -2009פברואר 2010. נתונים אלו מתייחסים לחברות אשר
 קיבלו דחייה בהגשת הדוחות הכספיים שלהן ולפיכך פרסום הדוחות של 2009 עודכן באתר הבורסה
 לאחר יוני 2009.

6 כולל חברות דואליות, חברות מחוקות וחברות שעדיין לא נרשמו נכון לשנה הנסקרת.

7 לא נכללו חברות דואליות (N=55).

3.3 שיטת המחקר ואיסוף הנתונים

המחקר התבצע לאורך שנתיים, כאשר איסוף הנתונים נערך בשני שלבים. בשלב הראשון נבנה מסד נתונים על בסיס נתוני החברות הציבוריות מתוך הדוחות הכספיים שלהן ובשלב השני מילאו מנהלי החברות את שאלוני המחקר.

שלב א' - בניית מסד נתונים

התיקון לתקנות ניירות ערך מספטמבר 2001, קבע כי החל מסוף אותה שנה מחויבות כל הפירמות הציבוריות בישראל (למעט הפירמות הדואליות) בדיווח על פעילותן החברתית⁸. הדיווח נכלל במסגרת דוח הדירקטוריון, המצורף אל הדוחות הכספיים. בהתאם לדיווחי החברות נבנה מסד נתונים מפורט⁹ המכיל את המידע העוסק בפעילותן החברתית של הפירמות הציבוריות בשנים 2007-2009.

הנתונים שנאספו (קובץ נתונים נבנה לכל שנה קלנדרית לשנים 2007-2009):

- האם קיים דיווח בדוח הדירקטוריון
- האם הפירמה תרמה בשנת הדיווח ומהו גובה התרומה בשנת הדיווח
- דיווח הפירמה בהתייחס למדיניות תרומות סדורה
- דיווח הפירמה בהתייחס לתקציב המתוכנן ולאופן קבלת ההחלטות לגבי גובה התקציב
- תכנים נוספים באם ישנם (הרחבה בנושא המדיניות, תחומי התרומה וכד')

בנוסף מכיל מסד הנתונים נתונים דמוגרפים, ארגוניים ופיננסיים של אוכלוסיית המחקר:

- פרטים דמוגרפים - מיקום מטה, גיל הפירמה, שנת הנפקת הפירמה, פרטי התקשרות
- פרטים ארגוניים - תחום פעילות הפירמה (ע"פ הגדרות הבורסה לני"ע), מספר עובדים
- פרטים פיננסיים - שווי שוק, רווח נקי והיקף הכנסות לשנת 2007-2009

שלב ב' - שאלון לחברות אשר דיווחו על מעורבות חברתית

בשלב זה נשלחו שאלונים לכל אוכלוסיית המחקר אשר דיווחה על פעילות כלשהי בנושא המחקר במהלך שלוש השנים הנסקרות. במחקר נעשה שימוש בשאלון מובנה- סגור, אשר נשלח אל מנהלי החברה האמונים על תחום האחריות החברתית. השאלון הינו הכלי המרכזי במודל ההתאמה והוא מורכב משני חלקים עיקריים - מיסוד ומדיניות ניהול האחריות החברתית בארגון ומעורבות בקהילה. כל החלקים נאספו מתוך מחקרים וסקרים קיימים (ראה נספח 4 לשאלון המלא).

מיסוד ומדיניות אחריות חברתית בפירמות

חלק זה עסק במשתנה התלוי של מיסוד ומדיניות אחריות חברתית בפירמה. בהתבסס על שאלונים קיימים בחן המחקר שני היבטים הקשורים לתחום פעילות זה - מסמכים ונהלים של הפירמה הנוגעים למדיניות כלפי אחריות חברתית; ומבנים ארגוניים התומכים באחריות חברתית

8 נוסח התיקון קובע כי בדוח הדירקטוריון "...תפורט מדיניות התאגיד בנושא מתן תרומות, אם נקבעה כזו, וכן השתלבותה של מדיניות זו בעסקי התאגיד. יפורטו היקפי תרומות התאגיד בשנת הדיווח, בציון התחייבויות למתן תרומות בתקופות עתידיות, ויפורטו היקפי התרומות לכל אחד מהתחומים שלהם מיועדות התרומות". (תקנות ניירות ערך, דוחות תקופתיים ומיידיים, תיקון התשס"א 2001).

9 הנתונים למסד יובאו מתוך אתר מאי"ה אשר מהווה מקור נתונים לבורסה לני"ע (הבורסה לני"ע, 2010).

בפירמה. השאלות בחלק זה התבססו על שאלונים ומחקרים קיימים המתייחסים להיבטים אלו של אחריות חברתית (אורתר, 2006; מכון התקנים הישראלי, 2006; בר-צורי, 2008; מעלה, 2008; GEMI & BSR, 2006; Accountability, 2007; EIRIS, 2007; McKinsey, 2008). החלק הבוחן את מסמכי הפירמה בחן את קיומם ואופן הפצתם של מסמכים בעוסקים בתחום (מסמך מדיניות, דוחות חברתיים שפרסמו, התחייבות לתקנים חברתיים דוגמת ISO 14000); את הגדרות ומסגרות התקציב במיועדות לתחום ואת הסקירה התקופתית של מסמכים אלו. החלק הבוחן את המבנים הארגוניים סקר את מסגרת התפקיד של מנהל התחום, היקף המשרה, כפיפות התפקיד (האם תחת מנהל תחום אחר כמו משאבי אנוש או תחום עצמאי), ייחודיות התפקיד, מיקומו הפיזי של נושא המשרה ומסגרת התפקיד המוגדרת.

מעורבות בקהילה

חלק זה סקר את תרומות הפירמה כמו גם את מחויבות ומעורבות העובדים והנהלה בין השנים 2009-2007. השאלות בחלק זה התבססו על שאלונים ומחקרים קיימים המתייחסים להיבטים אלו של אחריות חברתית (Welford, 2004; GEMI & BSR, 2006; אורתר, 2006; מכון התקנים הישראלי, 2006; EIRIS, 2007; Benedict, 2008; בר-צורי, 2008; מעלה, 2008). השאלות המתייחסות לתרומת הפירמה בחנו באם קיימת תכנית שנתית בהתייחס לגובה התרומה המתוכננת, אופן הקצאת התרומה, הסכום בש"ח שנתרם והסכום בשווה כסף שנתרם. השאלות המתייחסות למעורבות העובדים והנהלה בחנו באם קיימת התנדבות שכו, תדירות ההתנדבות, מספר שעות ההתנדבות ועלותן.

3.4 משתני המחקר

מטרתו של פרק זה לפרט את אופני השילוב השונים של משתני המחקר בתוך המודלים המוצעים, וכן לעקוב אחר דרך פיתוחם של המשתנים, מתוך ניסיון להצביע על המקורות התיאורטיים והיישומיים של אותם משתנים המרכיבים את מערך המחקר. בפרק זה יתוארו ההגדרות הנומינליות והאופרציונליות של משתני המחקר המרכיבים את שלושת המודלים (נספח 3-1).

3.4.1 מערך המשתנים הבלתי תלויים

3.4.1.1 משתנים פיננסיים - הכנסות, רווחים, הון עצמי, סך נכסים ותזרים מזומנים

תחת ההנחה כי היקף הפעילות הפיננסית של ארגון מבטא את בריכת המשאבים הזמינים העומדים לרשות הפירמה לצורכי השקעה במטרות שונות בכלל (Harrison, 1994) ובאחריות חברתית ותרומה בפרט (Buchholtz et al., 1999; Brammer & Millington 2006). המשתנים הפיננסיים שנכללו במחקר זה הינם היקף ההכנסות; רווח לפני מס ורווח אחרי מס; תזרים מזומנים; הון עצמי והיקף נכסים. משתנים אלו צוטטו מתוך אתר Bizportal¹⁰ השואב את נתוניו מנתוני הדיווחים הכספיים של הבורסה לני"ע בת"א.

3.4.1.2 ענף

ענף הפירמה סווג במחקר זה בהתאם לסיווג הבורסה לניירות ערך נכון לשנים 2007, 2008 ו-2009 ובהתאם לחלוקה לשבעה ענפים עיקריים ולשמונה עשר ענפי משנה (נספח 1).

10 <http://www.bizportal.co.il> - האתר נבנה, מופעל ומתוחזק על ידי חברת קו מנחה שירותי מידע ותקשורת בע"מ מקבוצת יפעת וכלל טכנולוגיות.

3.4.1.3 סוג הפעילות

הענף שבו פועלת הפירמה קשור למספר היבטים ארגוניים להם תיתכן השפעה על ביטויי האחריות החברתית של הפירמה. הסיווג בהתאם למשתנה סוג הפעילות חולק לשני תת-משתנים: סוג פעילות ראשי וסוג פעילות משני. סוג הפעילות הראשי מתייחס לחברות הנותנות שירותים למול חברות יצרניות וסוג הפעילות המשני מתייחס למאפיינים ייחודיים של החברות (חברות היי-טק; חברות בעלות רגישות סביבתית וחברות עם קשר לצרכן הסופי).

סוג פעילות ראשי: מתן שירותים - פירמות השייכות לסיווגי המשנה שירותים; מלונאות ותיירות; מחשבים; שירותים פיננסיים; תקשורת ומדיה הוגדרו כשייכות לתחום השירותים (סיווגי משנה אלו נמצאים תחת סיווג ראשי "מסחר ושירותים" בבורסה לני"ע).

ייצור - פירמות המסווגות תחת סיווג "תעשייה" הוגדרו כשייכות לתחום הייצור. תחום זה מחולק לתשעה סיווגי משנה: מזון; אופנה והלבשה; מתכת; חשמל ואלקטרוניקה; מוצרי בניה; כימיה, גומי ופלסטיק; עץ, נייר ודפוס; השקעות בתעשייה ותעשיות שונות; ביומד (ביו-רפואה).

סוג פעילות משני: היי-טק - פירמות השייכות למדד התל-טק בבורסה סווגו כפירמות היי-טק. מדד זה הינו מדד מניות הטכנולוגיה המורכב ממניות של חברות עתירות טכנולוגיה מתחומי האלקטרוניקה, המחשבים, מחקר ופיתוח בתחומי מדעי החיים וביוטכנולוגיה, וכן ממניות של קרנות הון סיכון. כמו כן, נכללות במדד חברות אחזקה שמרבית השקעותיהן או רווחיהן נובעים מהתחומים הללו.

ענפים בעלי רגישות סביבתית - חברות אשר פעילותן כרוכה בהשפעה רבה על הסביבה הפיזית וישנן רגולציות רבות על פעילותן, הוגדרו כחברות בעלות רגישות סביבתית (Berman et al., 1999) ונכללו בהן פירמות השייכות לענף משנה כימיה, גומי ופלסטיק ולענף משנה עץ נייר ודפוס.

ענפים להם קשר ישיר לצרכן הסופי - Robertson & Nicholson (1996) מצאו כי פירמות המצויות בענפים אשר להם קשר ישיר עם הצרכן הסופי נוטות לקיים יותר אחריות חברתית. הענפים אותם הם ציינו הינם ענפי השירותים הפיננסיים, המזון, המשקאות והטבק. חוקרים נוספים ציינו במחקרם גם את ענף הבנקים כבעל קשר ישיר לצרכן הסופי (Foster & Meinhard, 2006; Lev, Petrovits & Radhakrishnan, 2002), ואת ענף הקמעונות, ענף מוצרי הטובין (Lev et al., 2006), ענף התעופה (Bae & Duvall, 1996) וענף התקשורת והמדיה (Waller & Lanis, 2009). בהתאם לחוקרים אלו הענפים אשר הוגדרו במחקר הנוכחי כבעלי קשר ישיר לצרכן הינם: ענף הבנקים; ענף הביטוח; ענף משנה שירותים פיננסיים (ענף מסחר ושירותים); ענף משנה מלונאות ותיירות (ענף מסחר ושירותים); ענף משנה תקשורת ומדיה (ענף מסחר ושירותים); ענף משנה מזון (ענף תעשייה); ענף משנה אופנה והלבשה (ענף תעשייה).

3.4.1.4 מספר עובדים

הספרות המחקרית מתייחסת להיקף ההעסקה כמשתנה המעיד על גודל החברה ומודדת אותו בשני אופנים - מספר משרות או מספר עובדים (Robertson & Galaskiewicz, 1985; Robertson, 2002; Foster & Meinhard, 1996; Nicholson). מטעמי נוחות ונגישות למידע, במחקר זה היקף ההעסקה מתייחס למספר העובדים המדווח אשר צוטט מאתר bull¹¹ השואב את נתוניו מנתוני הדיווחים הכספיים של הבורסה לני"ע בת"א.

11 <http://www.bull.co.il> - האתר שייך לקבוצת "גרף עסקי" מבית אי-אונליין.

3.4.1.5 גיל הפירמה

משתנה הגיל מתייחס לשני פרמטרים - שנת היסוד של החברה ושנת ההנפקה שלה בבורסת ת"א. גיל הפירמה נמדד משנת הקמתה ועד שנת 2009. התשובות של כלל הארגונים ייצרו התפלגות רציפה שחולקה לארבע קטגוריות בהתאם לחלוקה שערכו במחקרם רייכל, גדרון ושני (2000):

חברה צעירה מאוד - עד 5 שנים (שנת יסוד/ הנפקה 2005 ומעלה)
חברה צעירה - 5-15 שנה (שנת יסוד/ הנפקה 1995-2004)
חברה ותיקה - 15-30 שנה (שנת יסוד/ הנפקה 1980-1994)
חברה ותיקה מאוד - מעל 30 שנה (שנת יסוד/ הנפקה לפני 1980)

3.4.1.6 מיקום מטה הפירמה

מחקרים קודמים שנערכו בישראל התייחסו למיקום הפירמה בהתאם לחלוקת הארץ למחוזות ולסיווג מחוזות אלו למרכז ופריפריה (בר-צורי, 2008; רייכל ואחרים, 2000). במחקר זה נקבע מיקום הפירמה לפי מיקום מטה ההנהלה של הפירמה כפי שהוא מופיע באתר הבורסה לניירות ערך ובהלימה לחלוקת ישראל לשבעה מחוזות: מרכז - מחוז ירושלים, מחוז חיפה, מחוז מרכז ומחוז תל-אביב יפו; פריפריה - מחוז צפון, מחוז דרום, מחוז יהודה ושומרון.

3.4.1.7 בעלות על הפירמה

בעלי המניות מחולקים על פי הבורסה לשלושה משקיעים מרכזיים: מוסדי, בעלי עניין והחזקות הציבור. לפי Buehler & Shetty (1976), אשר חקרו את הקשר בין סוג הבעלות על הפירמה לבין אחריות חברתית, ככל שהיו לפירמה יותר בעלי מניות כך היא הייתה יותר מחויבת לאחריות חברתית. הסבר אפשרי לכך הינו כי ככל שיש יותר בעלי מניות, גוברים מצדם הלחצים והדרישה ליצור שינויים (רייכל ואחרים, 2000). על בסיס חוקרים אלו החלטנו להתמקד בהיקף השקעות הציבור בפירמה כמדד להיקף בעלי המניות של הפירמה.

3.4.2 המשתנים התלויים

מיסוד

משתנה זה הוגדר נומינלית כתהליך בו מערך של דפוסי פעילות הופכים להיות נורמטיבים וחלק משגרת הארגון (Meyer, Boli & Thomas, 1994 עמ' 10).

משתנה זה מורכב משלושה ממדים עיקריים:

- מסמכים ונהלים - ממד זה הוגדר נומינלית כניסוח הערכים והחזון לתוך הצהרות המכילות התחייבות ברורה לפעילות בתחום (Robertson & Wood, 1991; Ryan, 1994; Nicholson, 1996; BSR, 2011; מעלה, 2011).
- מבנים ארגוניים - ממד זה הוגדר נומינלית כמסגרות ארגוניות פורמאליות האחראיות להובלת התחום, יישומו והכלתו ברחבי הארגון (Tsoutsoura, 2004; Maon et al., 2009).
- תקשור לבעלי העניין - ממד זה הוגדר נומינלית כאופן הדיווח של הפירמה על פעילותה בשדה האחריית החברתית (Maon et al., 2009; Yuan et al., 2011).

כלי המחקר של מודל ההתאמה מתבסס על שאלונים ומחקרים קיימים המתייחסים להיבטים אלו של אחריות חברתית (GEMI & BSR, 2006; אורתור, 2006; מכון התקנים הישראלי, 2006; Accountability, 2007; EIRIS, 2007; McKinsey, 2007; מעלה, 2008).

יישום הפעילות

משתנה זה בוחן את האופן בו מיישמת הפירמה את האחריות החברתית שלה והוגדר נומינלית כדרך הקצאת המשאבים הכלכליים של הפירמה לפעילותה החברתית ופעילותם ומעורבותם של העובדים בארגון בפעילות זו (Besser & Miller, 2001; Turban & Greening, 1997). משתנה זה מורכב משני ממדים עיקריים: תרומה בכסף ושווה כסף והתנדבות עובדים ומנהלים. כלי המחקר של יישום הפעילות התבסס על שאלונים ומחקרים קיימים המתייחסים להיבטים אלו של אחריות חברתית (Welford, 2004; GEMI & BSR, 2006; אורת, 2006; מכון התקנים הישראלי, 2006; EIRIS 2007; Benedict, 2008; בר-צורי, 2008; מעלה, 2008). נספח 2 מציג את סולמות המדידה והקטגוריות של כל משתני המיסוד ומשתני היישום של אחריות חברתית בהתאם למודל הראשון והשני¹².

3.5 שלבי המחקר והנסקרים

כשלב מקדים למחקר נבנה מסד נתונים הכולל מידע על הפירמות הנכללות באוכלוסיית המחקר (כתובת, אתר אינטרנט, פרטי מנכ"ל ומנהל תחום). בשלב הראשון נערך מחקר מקדים לתיקוף השאלון באמצעות ראיונות בקרב 6 מנהלי אחריות חברתית בפירמות ציבוריות (אשר השתתפו במדגם לאחר מכן). שלב זה נערך בין החודשים נובמבר 2009 - ינואר 2010.

בשלב השני, נשלח שאלון המחקר באמצעות דואר אלקטרוני (במידת האפשר) או באמצעות הדואר (בהתאם לכתובת המצוינת באתר הבורסה) לכלל אוכלוסיית המחקר. במידה ואותר נושא משרה האחראי על אחריות חברתית בפירמה, מוען השאלון ישירות אליו. אם לא צוין נושא משרה שכזה, השאלון מוען למנכ"ל הפירמה בהתאם לכתובת המופיעה באתר הבורסה והנמען התבקש להפנות את השאלון לדרג הניהולי אשר הוא העוסק הישיר בתחום האחריות החברתית בפירמה. תזכורת נשלחה שוב מספר שבועות לאחר הפנייה הראשונית. אחוז ההיענות לאחר שלב זה עמד על 3% (13 חברות ענו על השאלון).

בשלב השלישי נערכה פנייה טלפונית יזומה לאוכלוסיית המחקר על מנת להגדיל את גודל המדגם ונוצר קשר עם 320 חברות המהוות 82% מהאוכלוסייה. שלב זה נערך בין החודשים יוני 2010 - ינואר 2011. אחוז ההיענות לאחר שלב זה עמד על 13.5% (53 נסקרים) מתוכם 15% ענו על השאלון בראיון טלפוני; 7.5% ענו בראיון פרונטאלי והשאר שלחו שאלונים מלאים לאחר שיחות יזומות. אחוז המסרבים לענות עמד על היקף זהה של 13.5% מכלל אוכלוסיית המחקר (שאר החברות לא ענו לשאלון אך גם לא דיווחו על סירוב).

מאפיינים ארגוניים ופיננסיים של כלל אוכלוסיית המדגם ושל אוכלוסיית המשיבים מוצגים בנספחים 5-8. ניתן לראות כי על פי מספר מאפיינים מרכזיים אשר הושוו בין כלל אוכלוסיית המחקר לבין אוכלוסיית המשיבים, הרי שאוכלוסיית המשיבים מאופיינת בהיקפי פעילות פיננסיים גבוהים מאוכלוסיית המחקר וכי ישנו ייצוג יתר במדגם על בסיס מספר משתנים ארגוניים (כגון ארגונים בפריפריה, ארגונים השייכים לענף התעשייה והשירותים וארגונים אשר סוג פעילותם שייך לתחום הייצור).

12 נספח 3 מציג את ארגון פריטי השאלון של מודל ההתאמה בהתאם למשתני המיסוד והיישום.

4. תוצאות

בחלק זה יוצגו ממצאי המחקר לפי המודלים המוצעים ולפי מערך העיבודים הסטטיסטיים שהוצגו בפרק הקודם. בחלק הראשון תוצג סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר, לאחריה תוצג תמונת השדה של היקף התרומה ולאחר מכן יוצגו תוצאות מודל הליכה-היקף ומודל ההתאמה.

4.1 סטטיסטיקה תיאורית למשתני המחקר:

קיומה ואופייה של אחריות חברתית נמדד על ידי מספר משתנים בהתאם לדיוחי החברות בדוחות הכספיים שלהן ובדוח הדירקטוריון לאורך שלוש השנים שנסקרו.

תמונת השדה ומודל הליכה-היקף מתבססים על חמישה משתנים שנמדדו על בסיס נתונים שנתיים: התייחסות בדוח לנושא התרומה (כן/לא), קיומה של מדיניות תרומות בחברה (כן/לא), סך תרומה מדווחת לאותה שנה, אופן קבלת ההחלטה לגבי גובה התרומה ותקציב התרומה. משתנה נוסף בחן את פעילות החברה בתחום לאורך שלוש השנים. הרציונל שהנחה את המחקר היה כי ימצאו היקפים וביטויים שונים של תרומה ומעורבות בקהילה בחברות בעלות מאפיינים ארגוניים שונים.

4.1.1 תמונת השדה - דיווח על תרומה ועל מדיניות מוסדרת בתחום

בדיקת הדיווח על פעילות החברה בתחום המעורבות בקהילה והמדיניות מצאה כי לאורך השנים רק כ-10% מהחברות אשר מחויבות בדיווח¹³ לא מקיימות את דרישת הדיווח וכי ישנה ירידה באחוז החברות שאינן מדווחות לאורך השנים (טבלה 3).

ניתוח משתנה מדיניות התאגיד בנושא תרומות מראה כי רק כרבע מהחברות הנדרשות לדיווח מדווחות על מדיניות כלשהי בנושא התרומות ומספרן היחסי של אלו אינו משתנה לאורך השנים.

טבלה 3: חברות המדווחות על מתן התרומות ועל מדיניות מתן התרומות

שנת הדיווח	2009	2008	2007
כלל האוכלוסייה	637	637	637
מספר החברות שאינן נדרשות בדיווח ¹⁴	94 ¹⁷	74 ¹⁶	59 ¹⁵
מספר החברות הנדרשות לדיווח ¹⁸	543	563	578
אחוז החברות המדווחות	94.7%	91.3%	89.4%
מספר החברות המדווחות	514	514	517
מספר החברות עם מדיניות	134	138	136
אחוז החברות עם מדיניות מסך הנדרשות לדיווח	24.7%	24.5%	23.5%

13 החברות שלא מחויבות לדיווח הינן חברות דואליות אשר מונפקות בבורסה נוספת בחו"ל (למשל בלונדון או בבורסת ניו-יורק) ומקיימות רישום כפול אינן חייבות להיות כפופות למערכת הדיווח הישראלית - הדוחות הכספיים וכל ההודעות והדיווחים האחרים המוגשים בחו"ל, מוגשים בישראל במתכונת זהה בדיוק לחו"ל (אינן חובות תרגום לעברית (הבורסה לניירות ערך, תמצית הכללים לרישום כפול, 2011) אשר אינה כוללת חובת דיווח על תרומה ומדיניות תרומה.

14 כולל חברות דואליות, חברות מחוקות וחברות שעדיין לא נרשמו נכון לשנה הנסקרת.

15 52 חברות דואליות, 5 חברות שהונפקו ב-2009, 2 חברות שהונפקו ב-2008.

16 48 חברות דואליות, 5 חברות שהונפקו ב-2009, 21 חברות שנמחקו ב-2008.

17 45 חברות דואליות, 28 חברות נמחקו ב-2009, 21 חברות נמחקו ב-2008.

18 הסכמות בטבלאות 1-3 מתייחסות למספר המקרים התקפים (valid cases) בלבד, ולכן שונות מטבלה לטבלה.

חברות המדווחות על תרומה חיובית

סקירת הדיווח על מדיניות בתחום, בקרב החברות המדווחות על תרומה חיובית, מוצאת כי מעל שליש מהחברות מדווחות על מדיניות מוסדרת בתחום המעורבות בקהילה ומספרן היחסי כמעט ולא משתנה לאורך השנים. זאת בהשוואה לפחות מרבע מהחברות המדווחות על מדיניות מתוך כלל החברות (טבלה 3) ופחות מ-5% בקרב החברות שאינן מדווחות על תרומה. ממצא זה עשוי להעיד על כך שהחברות התורמות נוטות למסד את פעילותן באמצעות מדיניות מוסדרת יותר מאשר חברות שאינן תורמות (טבלה 4).

טבלה 4: חברות המדווחות על מדיניות מתן התרומות מבין החברות המדווחות על תרומה חיובית

שנת הדיווח	2009	2008	2007
מספר החברות המדווחות על תרומה חיובית	304	346	349
חברות המדווחות על תרומה חיובית מתוך סך הנדרשות לדיווח	59.1%	67.3%	60%
חברות המדווחות על מדיניות בתחום מבין החברות התורמות	39.9%	37.6%	37%

4.1.2 אופן קבלת החלטה לגבי גובה התרומה

קבלת ההחלטה לגבי גובה התרומה עודכנה בהתאם לדיווח המילולי המוצג בדוח הדירקטוריון. מתוך הנתונים (טבלה 5) נראה כי מבין החברות אשר דיווחו על תרומה חיובית פחות מ-20% מדווחות על אופן קבלת ההחלטות לגבי גובה התרומה אם כי ניכר שבקרב חברות תורמות המדווחות על מדיניות ישנה התייחסות רבה יותר לדיווח גם על אופן קבלת ההחלטות לגבי היקף התרומה (למשל- בקרב חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית בשנת 2009 17.1% דיווחו גם על אופן קבלת ההחלטות על היקף התרומה ו-28.9% מהחברות המדווחות על מדיניות סדורה דיווחו גם על אופן קבלת ההחלטות בנושא זה). בהתייחס לאופן קבלת ההחלטות בנוגע לתקציב התרומה המתוכנן - הנתונים מעלים כי מרבית החברות התורמות מקבלות את ההחלטה באמצעות דיון בקבוצה (הנהלה/ דירקטוריון/ ועדת תרומות) (טבלה 5).

טבלה 5: אופן קבלת ההחלטות מתוך כלל החברות התורמות

שנת הדיווח	2009	2008	2007
חברות אשר מדווחות על אופן קבלת ההחלטות			
מספר חברות	52	62	63
אחוז מתוך סך החברות	12.3%	13.1%	12.3%
אחוז מתוך סך החברות התורמות	17.1%	17.9%	18.1%
אחוז מתוך החברות אשר דיווחו על תרומה ועל מדיניות	28.9%	30%	32.6%
חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית			
דרג ניהולי (מנכ"ל/ סמנכ"ל/ יו"ר דירקטוריון)	13.5%	12.9%	11.1%
ועדת תרומות	26.9%	25.8%	20.6%
דירקטוריון	28.8%	30.6%	33.3%
הנהלה בכירה	21.2%	17.7%	22.2%
באמצעות קרן	7.7%	9.7%	9.5%
אחר	1.9%	3.2%	3.2%

4.1.3 תקציב תרומה

טבלאות 6 ו-7 מציגות את שיעורן היחסי של החברות המדווחות על תקציב תרומה מתוכנן ועל היקפו. דיווחי החברות נותחו בהתאם למלל המעודכן בדוחות הדירקטוריון וסווגו למספר קטגוריות. רק כ-8% מכלל החברות מדווחות על תקציב תרומה מתוכנן, מספרן היחסי של אלו עולה לכ-13% מהחברות אשר מדווחות על תרומה חיובית ולכדי כ-30% מבין החברות אשר מדווחות על תרומה חיובית ועל מדיניות סדורה בתחום. מרבית החברות מתקצבות את היקפי התרומה בסכומים אבסולוטיים ורק כרבע מהחברות מתקצבות את היקף התרומה כתלות ברווחי החברה. מבחינת התקציב המתוכנן למול התרומה בפועל נמצא כי כמחצית מהחברות, לאורך כל שלוש השנים שנסקרו, תורמות בפועל פחות מאשר סכום התרומה המתוקצב (או במקרה של רף עליון על משקל "עד..." לא מגיעות לרף זה). מהיקף התרומה בפועל למול התקציב המתוכנן נמצא כי משנת 2007 ל-2009 חלה עלייה בהיקפן היחסי של החברות המדווחות על תרומה גבוהה מהתקציב המתוכנן (20.5% למול 25% בהתאמה), וירידה בהיקפן היחסי של אלו אשר תורמות פחות מאשר התקציב המתוכנן (54.5% למול 45.5% בהתאמה).

טבלה 6 : חברות המדווחות על אופן קבלת החלטות מתוך כלל החברות התורמות

שנת הדיווח	2007	2008	2009
חברות אשר מדווחות על היקף התקציב			
מספר חברות	44	47	45
אחוז מתוך סך החברות	7.6%	8.7%	8.3%
אחוז מתוך החברות התורמות	12.6%	13.6%	14.8%
אחוז מתוך כלל החברות אשר דיווחו על תרומה ועל מדיניות	32.6%	30%	28.9%

טבלה 7 : חברות המדווחות על אופן קבלת החלטות - תרומה למול תקציב

שנת הדיווח	2007	2008	2009
תרומה בפועל למול תקציב מתוכנן			
תרומה בהתאם לתקציב	11.4%	8.5%	13.6%
תרומה מעל התקציב המתוכנן	20.5%	38.3%	25%
תרומה מתחת לתקציב המתוכנן	54.5%	44.7%	45.5%
לא תרמו	13.6%	8.5%	15.9%

4.2 תמונת השדה - היקף התרומה

היקף התרומה השנתי המדווח עודכן בהתאם לסה"כ התרומה המדווחת על ידי החברה. היקף התרומה שעודכן הינו סה"כ התרומה הכוללת בש"ח (במידה והתרומה הוצגה במטבע זר הומר הסכום לש"ח בהתאם לטבלאות בנק ישראל¹⁹ לשנה הנסקרת) שהחברות הציגו בדוחות הכספיים שלהן (גם כסף וגם שווה כסף) וחברות אשר לא התייחסו כלל בדוחות להיקף התרומה עודכנו כאילו לא תרמו כלל.

4.2.1 מספר החברות התורמות

טבלה 8 מציגה את סך מספר החברות המדווחות על תרומה חיובית (תרומה < 0) ועל מספר החברות המדווחות על תרומה חיובית מבין אלו אשר מדווחות כי יש להן מדיניות בתחום. בשנת 2007 כ-60% מהחברות דיווחו על תרומה כלשהי במהלך השנה, בשנת 2008 עלה היקף הדיווח ל-61.8% ובשנת 2009 ירד היקף הדיווח ל-56%. בחינת מספר החברות התורמות מבין אלו אשר מדווחות על מדיניות כלשהי בתחום התרומות נמצא במגמת ירידה לאורך השנים עם 95% ב-2007; 94.2% ב-2008 ו-90.3% ב-2009. מבחן t²⁰ שהשווה בין היקף התרומה של חברות המדווחות על מדיניות למול חברות אשר אינן מדווחות על מדיניות מצא כי יש הבדל מובהק בהיקפי התרומה של החברות אשר דיווחו על מדיניות לבין אלו אשר דיווחו כי אין להן מדיניות, בכל השנים הנסקרות.

טבלה 8: החברות התורמות

שנת הדיווח	2007	2008	2009
מספר החברות הנדרשות לדיווח ²¹	578	563	543
מספר החברות המדווחות על תרומה	349	345	304 ²²
אחוז החברות התורמות מתוך סך החברות הנדרשות בדיווח	60%	61.3%	56%
אחוז החברות המדווחות על מדיניות וגם תורמות	95%	94.2%	90.3%

4.2.2 תרומה חציונית ותרומה ממוצעת

טבלה 9 מציגה את התרומה הממוצעת והחציונית עבור כלל החברות, עבור החברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ועבור חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ועל רווח לפני מס חיובי. מתוך הממצאים ניתן לראות כי התרומה החציונית והממוצעת ירדה בצורה עקבית לאורך שלוש השנים הנסקרות בכל הקבוצות שנסקרו. בין הקבוצות אשר מדווחות על תרומה חיובית ניתן לראות כי היקפי התרומה החציונית והממוצעת גבוהים יותר בקרב אלו אשר מדווחות על רווח

19 ממוצעי שערי חליפין בבנק ישראל <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mth/average/avergh.htm>

20 ראה נספח 9 לפרטי מבחן ה-t.

21 הסכימות בטבלאות 1-3 מתייחסות למספר המקרים התקפים (valid cases) בלבד, ולכן שונות מטבלה לטבלה.

22 3 חברות הינן חברות אחזקה אשר דיווחו על תרומה כוללת לכל חברות הבת ולפיכך לא נכנסו לשקלול.

לפני מס חיובי, בחינת מובהקות ההבדלים בממוצעי התרומה בין שתי קבוצות אלו (חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ורווח לפני מס חיובי למול אלו אשר דיווחו על תרומה חיובית ורווח לפני מס שלילי או אפס) מצאה הבדל מובהק בשנת 2007 ($p < 0.000$) וב-2009 ($p = 0.008$) אך לא נמצא הבדל מובהק בשנת 2008.

טבלה 9: תרומה חציונית ותרומה ממוצעת

שנת הדיווח	2007	2008	2009
היקפי התרומה בש"ח עבור כלל החברות			
מספר חברות	23 569	24 552	25 533
תרומה ממוצעת	383,794	353,155	291,044
תרומה חציונית	20,000	16,000	9,000
היקפי התרומה בש"ח עבור חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית			
מספר חברות	26 344	27 388	28 297
תרומה ממוצעת	634,823	576,751	522,131
תרומה חציונית	100,000	99,000	93,000
היקפי התרומה בש"ח עבור חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ומדווחות על רווח לפני מס חיובי			
מספר חברות	281	196	216
תרומה ממוצעת	739,980	628,171	620,933
תרומה חציונית	125,000	107,500	112,620

4.2.3 תרומה כאחוז מההכנסות ומהרווח לפני מס השנתי

מציגה את היקף התרומה כאחוז מההכנסות המדווחות ואת היקף התרומה כאחוז מהרווח לפני מס המדווח. נתונים אלו מוצגים בהתייחס לכלל החברות, לחברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ולחברות אשר דיווחו על רווח לפני מס חיובי ותרומה חיובית. הנתונים מראים כי היקפי התרומה כאחוז מההכנסות ירדו משנת 2007 ל-2008 בכל הקבוצות הנסקרות אולם עלו בשנת 2009, עם זאת, בהתייחס להיקפי התרומה כאחוז מהרווח לפני מס

23	4 חברות הינן חברות אחזקה אשר דיווחו על תרומה כוללת לכל חברות הבת ולפיכך לא נכנסו לשקלול, 5 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.
24	4 חברות הינן חברות אחזקה אשר דיווחו על תרומה כוללת לכל חברות הבת ולפיכך לא נכנסו לשקלול, 7 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.
25	3 חברות הינן חברות אחזקה אשר דיווחו על תרומה כוללת לכל חברות הבת ולפיכך לא נכנסו לשקלול, 7 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.
26	5 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.
27	7 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.
28	7 חברות דיווחו על היקף תרומה החורג מ-3 ס.ת. ולפיכך לא נכנסו לשקלול.

אלו ירדו לאורך כל השנים שנסקרו, בכל הקבוצות שנסקרו מלבד בשנת 2009 בקרב חברות אשר דיווחו על תרומה ורווח חיוביים.

טבלה 10: תרומה כאחוז מההכנסות וכאחוז מהרווח

שנת הדיווח	2007	2008	2009
היקפי התרומה עבור כלל החברות			
תרומה כאחוז מההכנסות	0.14% (N=556)	0.13% (N=543)	0.27% (N=533)
תרומה כאחוז מהרווח לפני מס	0.39% (N=571)	0.08% (N=555)	0.02% (N=535)
היקפי התרומה עבור חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית			
תרומה כאחוז מההכנסות	0.23% (N=331)	0.22% (N=329)	0.48% (N=297)
תרומה כאחוז מהרווח לפני מס	0.64% (N=346)	0.12% (N=341)	0.03% (N=299)
היקפי התרומה עבור חברות אשר דיווחו על תרומה חיובית ומדווחות על רווח חיובי			
תרומה כאחוז מההכנסות	0.22% (N=278)	0.19% (N=198)	0.22% (N=219)
תרומה כאחוז מהרווח לפני מס	1.02% (N=283)	1.3% (N=198)	0.9% (N=220)

4.2.4 סיכום תמונת השדה

התמונה העולה מניתוח תיאורי של השדה מעלה כי כמעט כל החברות מדווחות על מדיניותן ותרומתן בתחום האחריות החברתית בהתאם לדרישות החוק. כ-60% מהחברות מדווחות על תרומה חיובית לאורך השנים אולם עם זאת רק כרבע מהחברות מדווחות על מדיניות מוסדרת בתחום. כשליש מהחברות אשר מדווחות על תרומה חיובית, מדווחות גם על אופן קבלת ההחלטה לגבי היקפי התרומה, וכ-13% מהן מדווחות על תקציב מוגדר לתרומות. תמונת השדה מעלה כי בקרב חברות אשר מדווחות על תרומה חיובית ומדיניות מוסדרת היקפי הדיווח על אופן קבלת ההחלטות ועל תקציב מוגדר גבוה יותר (לעיתים יותר מפי 2), ממצא אשר מחזק את השערות המחקר כי קיים קשר בין מיסוד וניהול אחריות חברתית לבין יישומה בפועל. סקירת היקפי התרומה גם היא מחזקת השערות אלו - על אף שהיקף התרומה הכולל, החציוני והממוצע ירדו לאורך השנים, המחקר מצא הבדל מובהק בהיקפי התרומה בין חברות אשר מדווחות על מדיניות סדורה בתחום לאלו אשר אין להן מדיניות שכזו.

4.3 מודל ליבה היקף: דפוסים של מעורבות בקהילה

אחד הפערים הקיימים בספרות המחקרית הנו כי אין התייחסות מורכבת לבחינת תחום המעורבות בקהילה בכלים כמותיים המודדים את המדיניות המוצהרת בשילוב עם התרומה בפועל. על מנת לנסות להגיע להבנה טובה יותר של תחום המעורבות הקהילתית, במחקר הנוכחי נבנתה טיפולוגיה המבוססת על תיאוריית הליבה-היקף (Siggelkow, 2002) ומסווגת

את החברות ל-5 טיפוסים על ידי שימוש בצירופים של מדיניות ותרומה בפועל לשם בחינה של תיאוריה זו.

4.3.1 בניית דפוסי המעורבות בקהילה

היות וכל אחד מהמשתנים מדיניות ותרומה בוחן פן אחד ומעניק תמונה חלקית בלבד באשר להתנהלות הכוללת של הארגון בנוגע למעורבות בקהילה, התבוננות משולבת על שני המשתנים במספר ממדים מעניקה תמונה מורכבת ומלאה יותר על המעורבות בקהילה. לפיכך, בניסיון להבחין בין טיפוסים שונים של ארגונים ובין דפוסי שונים של התנהלות ארגונית, נבדקו שני המשתנים יחדיו.

משתנה המדיניות נבחן בשלושה ממדים - הצהרה על מדיניות קיימת בתחום, הצהרה על תקציב מתוכנן והתייחסות לאופן קבלת ההחלטות בחברה.

משתנה התרומה נבחן באמצעות קיומה של תרומה חיובית בשנה הנסקרת.

דפוסי המעורבות הקהילתית נבנו בהתבסס על מודל דפוסי השינוי של Siggelkow (2002). תוך בחינת ההתאמה בין מרכיבי הליבה וההיקף של המעורבות החברתית. מודל זה נבנה על מנת לבחון את תיאוריית הליבה היקף בכלים אמפיריים ולצורך כך, במודל זה הצהרה על מדיניות הוגדרה כמרכיב ליבה של מעורבות חברתית ושאר הממדים הנסקרים הוגדרו כמרכיבי היקף.

בהתאם למודל הכלת אחריות חברתית של Yuan ואחרים (2011) המבוסס על מודל השינוי של Siggelkow (2002), הוגדרו חמישה טיפוסים מרכזיים אשר לכל אחד מהם נבחר שם המאפיין את התנהלותו בנוגע למדיניות ויישום תחום המעורבות בקהילה:

1. **טיפוס ראשון - לא מעורב:** חברות אשר אינן תורמות ואין להן מדיניות כלשהי בתחום המעורבות בקהילה.

2. **טיפוס שני - התורם הפילנתרופי:** טיפוס זה מבוסס על דפוס המישוב של יצירת רוטיות חדשות של אחריות חברתית כפרקטיקות היקפיות בלתי תלויות. חברות בקטגוריה זו מדווחות על תרומה כלשהי אך ללא מדיניות מוסדרת לגבי התחום.

ללא ליבה וללא מדיניות

תרומה כמרכיב היקף בלתי תלוי

3. **טיפוס שלישי - התורם המתוכנן:** טיפוס זה מבוסס על דפוס משולב של הטלאה ומיצוב הכולל מרכיבי ליבה של אחריות חברתית ומרכיבי היקף בלתי תלויים. טיפוס זה מדווח על מדיניות מוסדרת בתחום כמו גם על תרומה חיובית במהלך התקופה הנסקרת, עם זאת, טיפוס זה אינו מכיל כלים ניהוליים נוספים המחזקים את מדיניותו - אין התייחסות לתקציב מתוכנן ואין התייחסות לאופן קבלת ההחלטות.

מדיניות כמרכיב ליבה

תרומה כמרכיב היקף בלתי תלוי

4. טיפוס רביעי - התורם החסר: טיפוס זה מבוסס על דפוס ההטלאה הכולל מרכיבי ליבה ללא מרכיבי היקף. התורם החסר מדווח על מדיניות מוסדרת או על היבטים ניהוליים מוסדרים (אופן קבלת החלטות ותקציב מתוכנן) אולם בפועל אינו מדווח על תרומה בשנה שנסקרה.

מדיניות כמרכיב ליבה

אין תרומה כמרכיב היקף

5. הטיפוס החמישי - התורם הממוסד: טיפוס זה מבוסס על דפוס משולב של הטלאה ועיבוי הכולל מרכיבי ליבה של אחריות חברתית ומרכיבי היקף מרחיבים. התורם הממוסד מדווח הן על תרומה חיובית, הן על מדיניות מוצהרת והן על מרכיבי ניהול נוספים (תקציב מתוכנן וגם/ או אופן קבלת ההחלטות). טיפוס זה מתאפיין במסגרת ניהולית ממוסדת וביישומה בפועל המאופיין במתן תרומה.



4.3.2 תמונת השדה - טיפוסים מעורבות בקהילה

נספחים 10-12 מפרטים את חמשת הטיפוסים המרכזיים שזוהו לאורך השנים שנסקרו. ניכר כי משנת 2007 עלה אחוז החברות אשר אינן מעורבות כלל בתחום מ-38.4% ב-2007 ל-41.1% ב-2009; היקפן היחסי של התורמים הפילנתרופים ירד מ-38.1% ב-2007 ל-32.8% ב-2009 והיקפו היחסי של התורם החסר עלה מ-1.2% ב-2007 ל-2.9% ב-2009 (טבלה 11). ממצאים אלו נמצאים בהלימה לירידה בהיקפן היחסי של החברות התורמות וירידה בהיקפן היחסי של החברות אשר גם תורמות וגם מדווחות על מדיניות (טבלה 8).

טבלה 11: טיפוסים מדיניות-תרומה לאורך השנים

2009	2008	2007	
41.1%	37.1%	38.4%	טיפוס 1 - לא מעורב
32.8%	37.8%	38.1%	טיפוס 2 - התורם הפילנתרופי
12.5%	12.8%	11.9%	טיפוס 3 - התורם המתכנן
2.9%	1.4%	1.2%	טיפוס 4 - התורם החסר
10.7%	10.7%	10.4%	טיפוס 5 - התורם הממוסד

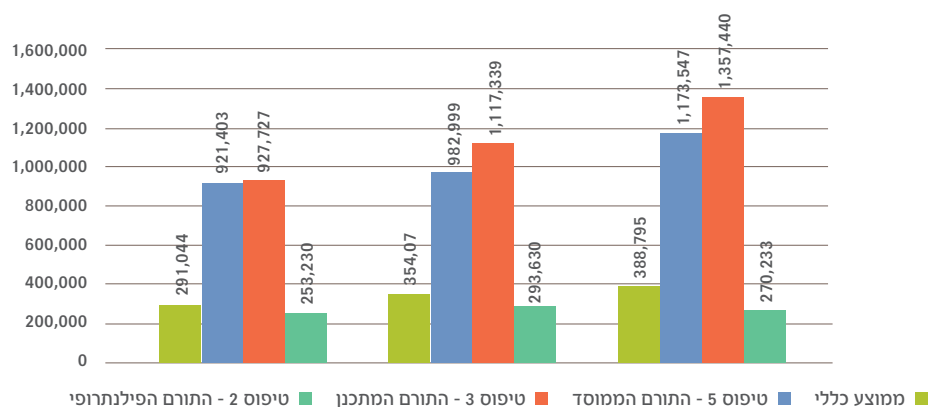
4.3.3 היקף התרומה המדווחת לפי טיפוס ניהול תרומה

היקף התרומה המדווחת נבחן באמצעות שלושה משתנים - ההיקף האבסולוטי של התרומה, היקף התרומה כאחוז מההכנסות והיקף התרומה כאחוז מהרווח לפני מס. ניתוח שונות מצא כי קיימים הבדלים מובהקים בין הטיפוסים השונים במשתני היקף התרומה האבסולוטי והיקף התרומה כאחוז מההכנסות לאורך השנים שנסקרו (נספחים 13 ו-14) משנתה היקף התרומה כאחוז מהרווח לפני מס נמצא מובהק רק בשנת 2007 אך לא בשנים 2008 ו-2009. ממצאים אלו מאששים את ההשערה כי רמת ההתאמה בין מרכיבי ליבה ומרכיבי היקף משפיעים על דפוסי מעורבות בקהילה.

מתוך איור 2 ניתן לראות כי היקף התרומה הממוצעת של התורם הפילנתרופי הינו הנמוך מבין ממוצעי התרומה בקרב הטיפוסים התורמים, עם זאת, ניתן לראות כי לאורך שלוש השנים שנסקרו היקף התרומה הממוצעת של הטיפוס המתכנן גבוהים מאלו של הטיפוס הממוסד כאשר ההפרש בין השניים הולך ומצטמצם לאורך השנים.

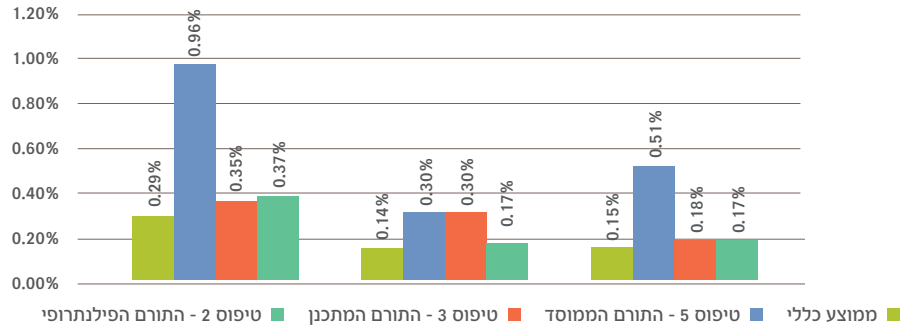
הסבר אפשרי לממצא זה הינו כי התורם הפילנתרופי תורם ללא תכנון מראש ובהתאם להכנסותיו²⁹ בעוד התורמים המתכנן והממוסד תורמים לפי תקציב מתוכנן ומדיניות מוסדרת.

איור 2: היקף תרומה ממוצעת לפי טיפוס ניהול-תרומה (₪) (2007-2009)



איור 3 מציג את היקף התרומה ביחס להכנסות. מתוך איור זה ניתן לראות כי לאורך השנים שנסקרו, בקרב החברות המשתייכות לטיפוס הממוסד קיימים היקפי התרומה הגבוהים ביותר ביחס להכנסה. כמו כן, ניתן לראות כי בקרב הטיפוס הפילנתרופי והמתכנן היקף התרומה ביחס להכנסות עלה לאורך השנים (ב-2007 0.17% ל-0.37% ב-2009 עבור הטיפוס הפילנתרופי ומ-0.18% ב-2007 ל-0.35% ב-2009 עבור הטיפוס המתכנן). לעומתם, היקף התרומה ביחס להכנסות של הטיפוס הממוסד ירד מ-0.51% בשנת 2007 ל-0.3% ב-2008 אולם עלה פי מעל 3 משנת 2008 ל-0.96% ב-2009 תוך יצירת פער של כ-0.6% בינו לבין הטיפוסים האחרים.

29 מתאם ETA בין משתנה ההכנסות למשתנה טיפוס הניהול-תרומה מצא קשר חזק מאוד בין שני משתנים אלו לאורך השנים: $ETA(2007) = .965$; $ETA(2008) = .973$; $ETA(2009) = .969$.



4.3.4 הקשר בין משתנים ארגוניים ופיננסיים לטיפוסי מעורבות

לבדיקת הקשר בין משתנים ארגוניים ובין טיפוסי מעורבות בקהילה נבדקו מספר משתנים ארגוניים מרכזיים: גיל, מספר עובדים, מיקום ובעלות; ומספר משתנים פיננסיים מרכזיים: ענף, סוג פעילות, היקף הכנסות והיקף רווח לפני מס. לניתוח הנתונים נעשה שימוש במבחני תלות, בניתוחי שונות, בניתוח CA (correspondence analysis) ובניתוחי רגרסיה. המודל לא מצא קשר בין המשתנים מיקום הפירמה, סוג פעילות ראשי וגיל הנפקת הפירמה לבין טיפוסי ניהול תרומה.

4.3.4.1 טיפוסי מעורבות בקהילה לפי גיל

ניתוח הקשר בין גיל הפירמה לטיפוסי מעורבות בקהילה מצא קשר מובהק בין משתנים אלו לאורך שלוש השנים שנסקרו (נספח 15). עיון בלוח השכיחויות מלמד ככל שגיל החברה עולה נמצא אחוז גבוה יותר של טיפוסים מסוג התורם הממוסד, התורם המתכנן והתורם הפילנתרופי (למשל ב-2007 13.4% מהחברות הותיקות מאוד שייכות לטיפוס התורם הממוסד ואילו בקרב החברות הצעירות והצעירות מאוד אין כלל חברות המשתייכות לטיפוס זה). כמו כן, ככל שגיל החברה יורד נמצא אחוז גבוה יותר של חברות המשתייכות לטיפוס הלא מעורב (78.3% מהחברות הצעירות מאוד למול 28.5% מהחברות הותיקות מאוד שאינן מעורבות). משמעות ממצאים אלו הינה כי חברות ותקנות וותיקות מאוד נוטות לתרום ולקיים מדיניות כלשהי בתחום המעורבות בקהילה ואילו חברות צעירות וצעירות מאוד נוטות לא שלא לתרום ולא להחזיק במדיניות כלשהי בתחום המעורבות בקהילה.

4.3.4.2 טיפוסי מעורבות בקהילה לפי גודל - מספר עובדים

בחנית הקשר בין טיפוסי מעורבות בקהילה למספר העובדים מצא כי קיימים הבדלים מובהקים במספר העובדים לפי הטיפוסים השונים לאורך כל השנים שנסקרו (נספח 16). מתוך ניתוח ממוצע מספר העובדים עולה כי לטיפוס הלא מעורב מספר העובדים הנמוך ביותר לאורך השנים (131 ב-2007, 103 ב-2008 ו-110 ב-2009) ואילו לתורם המתכנן מספר העובדים הגבוה ביותר לאורך השנים (805 ב-2007, 824 ב-2008 ו-860 ב-2009).

4.3.4.3 טיפוסים מעורבות בקהילה לפי גודל - היקף הכנסות והיקף רווח לפני מס

בחנית הקשר בין טיפוסים מעורבות בקהילה להיקף ההכנסות ולהיקף הרווח לפני מס מצא הבדלים מובהקים בין הטיפוסים השונים לאורך כל השנים שנסקרו מלבד מקרה אחד (היקף הרווח לפני מס ב-2008) (נספחים 17 ו-18).

בחנית ההבדלים מוצאת כי לטיפוס הלא מעורב ולטיפוס הפילנתרופי היקפי ההכנסה הממוצעת הנמוכה ביותר לאורך השנים, מבין כל חמשת הטיפוסים, ואילו לטיפוס הממוסד ולטיפוס המתוכנן היקפי ההכנסה הממוצעת הגבוהים ביותר (נספח 17). בהתייחס לרווח לפני מס, גם בהתייחס למשתנה זה הטיפוס המתוכנן והטיפוס הממוסד הינם בעלי הרווח לפני מס הגבוה ביותר ואילו בין שלושת הטיפוסים האחרים, הדירוג משתנה בהתאם לשנה הנסקרת (נספח 18).

4.3.4.4 טיפוסים ניהול-תרומה לפי ענף

ענף ראשי

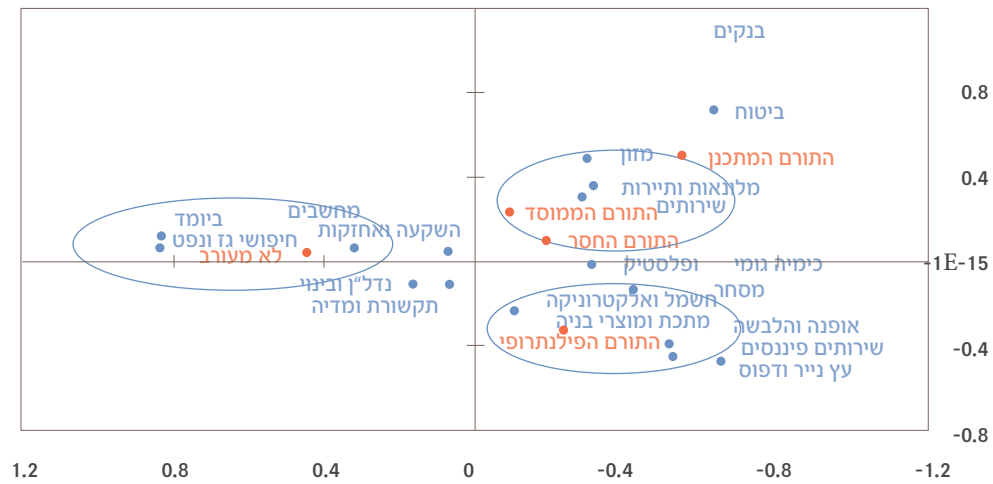
בניתוח הקשר בין טיפוסים מדיניות ותרומה לבין ענף ראשי נמצא כי קיימת תלות בין משתנים אלו לאורך שלוש השנים שנסקרו (נספח 19) עיון בלוח השכיחויות מלמד כי לחברות המשתייכות לענף הביטוח וענף הבנקים יש נטייה להשתייך לטיפוס מהסוג המתכנן הכולל תרומה חיובית ודיווח על מדיניות מתוכננת; לחברות המשתייכות לתחום המסחר והשירותים ישנה נטייה להשתייך לטיפוס הפילנתרופי אשר מדווח על תרומה חיובית אולם אינו נוקט במדיניות מוסדרת בתחום; לחברות מענף התעשייה ומענף הנדל"ן ובינוי ישנה נטייה שלא להכיל מדיניות בתחום ולהשתייך לטיפוס הפילנתרופי והלא מעורב; ולחברות המשתייכות לענפי ההשקעה והאחזקה וחיפושי נפט וגז ישנה נטייה להשתייך לטיפוס הלא מעורב שאינו תורם ואינו מכיל על עצמו מדיניות בתחום.

ענף משני

ניתוח הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לבין ענף משני מצא כי קיימת תלות בין משתנים אלו לאורך שלוש השנים שנסקרו (נספח 20). נטיית החברות להשתייך לטיפוסים מסוימים נבחנה גם באמצעות ניתוח CA. ניתוח זה נמצא בהלימה לטבלת השכיחויות ומציג את הנתונים בצורה ויזואלית. מבחן CA (איורים 4-6) העלה כי לאורך השנים שנסקרו מעל 25% מהשונוות בין טיפוסים המדיניות-תרומה מוסברת על ידי הענפים המשניים. ניתוחי ה-CA לפי טיפוסים מעורבות בקהילה מחזקים את ההשערה כי רמת ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף משפיעה על דפוסי המעורבות החברתית וקשורה למאפיינים ארגוניים.

מתוך ניתוח ה-CA ניתן לראות כי קיימת הפרדה ברורה לרביעים בהתאם לטיפוסים ולענפי המשנה לאורך שלוש השנים שנסקרו: הטיפוס הלא מעורב מופיע ברביע השמאלי העליון בצמידות לענפי המשנה חיפושי גז ונפט, השקעה והחזקות וביומד; התורם הפילנתרופי מופיע ברביע הימני התחתון בצמידות לענפי המשנה מסחר, עץ ניר ודפוס, שירותים פיננסיים וחשמל ואלקטרוניקה; התורם המתכנן והתורם הממוסד ממוקמים ברביע הימני העליון, כאשר התורם הממוסד, נמצא בצמידות לענפי משנה מזון ושירותים.

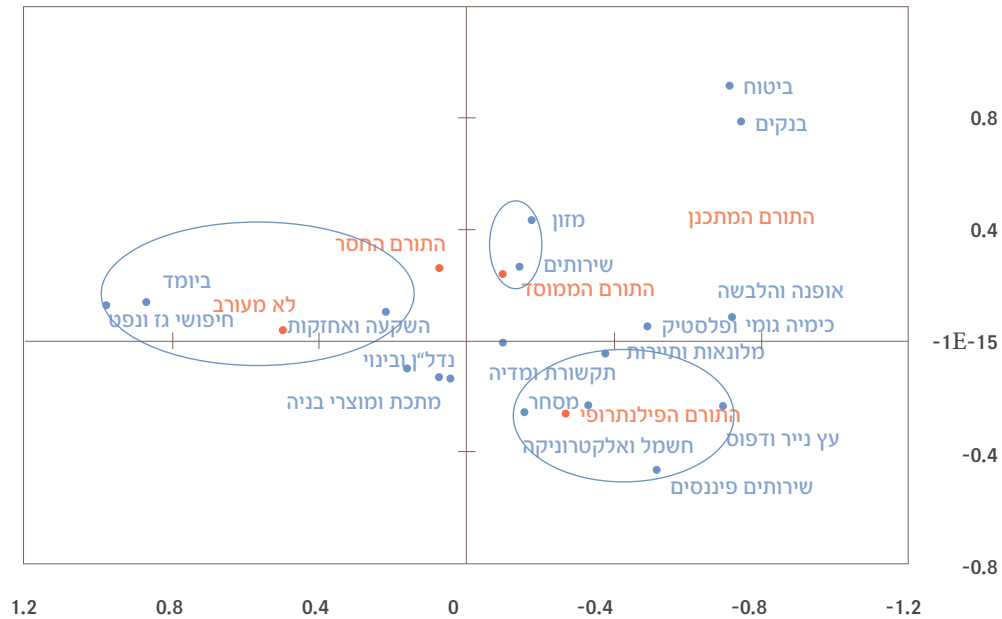
איור 4: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לענף משני (2007)



($p < 0.0001$; inertia=0.259)

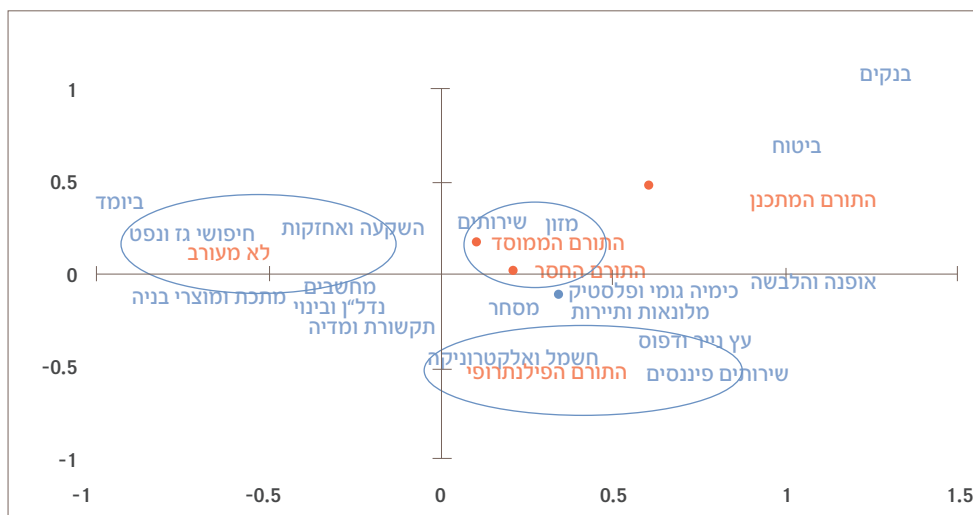
איור 5: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לענף משני (2008)

2008 - טיפוסים מדיניות - תרומה וענף משני



($p < 0.0001$; inertia=0.25)

איור 6: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לענף משני (2009)

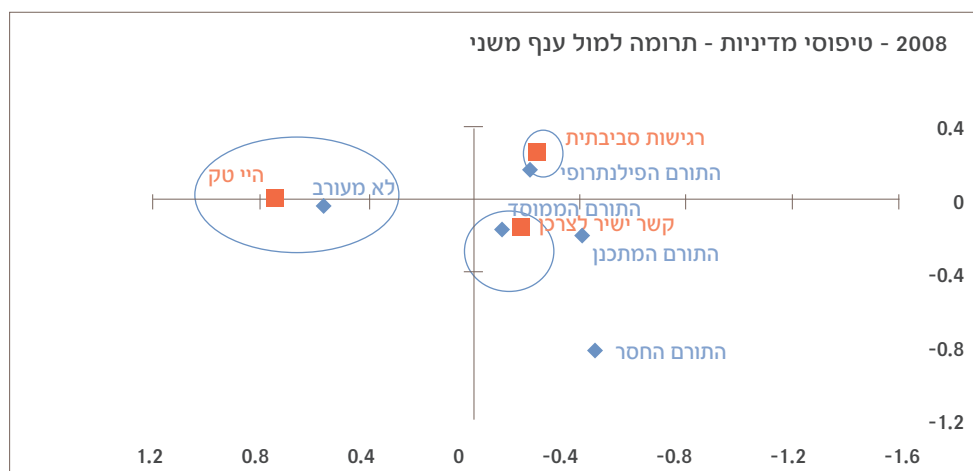


($p < 0.0001$; inertia=0.292)

4.3.4.5 טיפוסים ניהול-תרומה לפי סוג פעילות

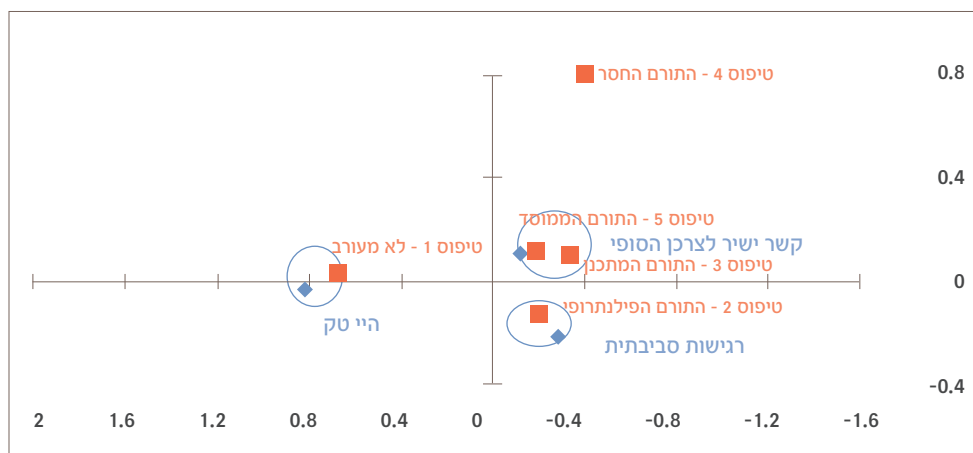
ניתוח הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לבין סוג הפעילות הראשית לא מצא תלות בין משתנים אלו לאורך שלוש השנים שנסקרו. ניתוח הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לבין סוג הפעילות המשנית מצא כי קיימת תלות בין משתנים אלו לאורך שלוש השנים שנסקרו (נספח 21) ($p < 0.01$). נטיית החברות להשתייך לטיפוסים מסוימים נבחנה גם באמצעות מבחני CA (איורים 7-9) אשר מהם ניכר כי לאורך השנים שנסקרו מעל 17% מהשונות בין טיפוסים המעורבות בקהילה מוסברת על ידי סוג הפעילות המשנית ($inertia_{2007}=0.175$; $inertia_{2008}=0.184$; $inertia_{2009}=0.173$). ניתוחי ה-CA מראים כי חברות בעלות רגישות סביבתית נוטות להשתייך לטיפוס התורם הפילנתרופי; חברות המשתייכות לתחום ההיי-טק נוטות להשתייך לטיפוס שאינו מעורב; וחברות אשר פעילותם כרוכה בקשר ישיר לצרכן נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן ו/או לטיפוס הממוסד.

איור 7: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2007)



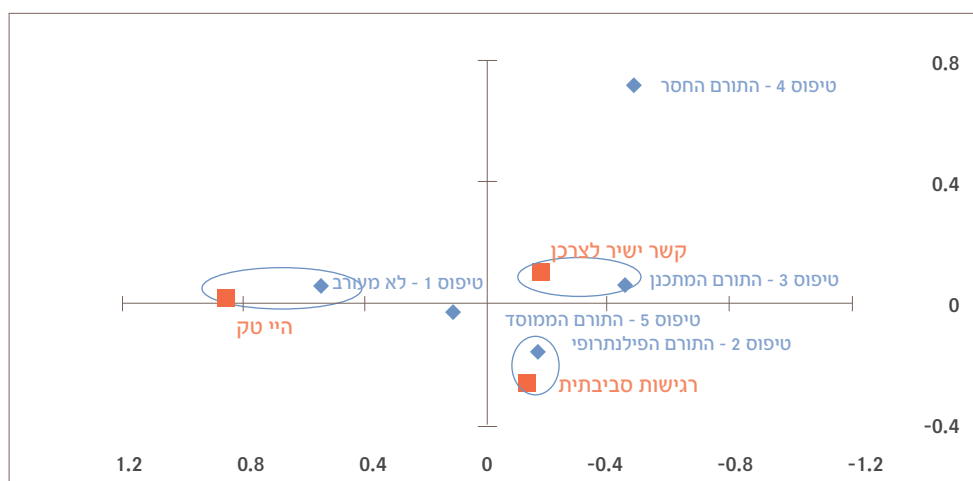
($p < 0.000$; inertia=0.175)

איור 8: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2008)



($p < 0.000$; inertia=0.184)

איור 9: ניתוח CA- הקשר בין טיפוסים מדיניות-תרומה לסוג פעילות משני (2009)



4.3.4.6 טיפוסים מעורבות בקהילה לפי שיעור החזקות הציבור

בחנית הקשר בין טיפוסים מעורבות בקהילה לפי שיעור החזקות הציבור מצא כי קיימים הבדלים מובהקים בשיעור החזקות לפי הטיפוסים השונים לאורך כל השנים שנסקרו (נספח 22). מתוך ניתוח ממוצע שיעור החזקות הציבור עולה כי לטיפוס הלא מעורב שיעור החזקות הציבור הגבוה ביותר. ממצא מעניין נוסף העולה מניתוח ההבדלים הינו כי בקרב שאר טיפוסים המעורבות הטיפוס המתכנן הוא זה בעל שיעור החזקות הציבור הגבוה ובין הטיפוסים המדווחים על תרומה חיובית כלשהי (הפילנתרופי, המתכנן והממוסד) הטיפוס הפילנתרופי הינו בעל שיעור החזקות הציבור הנמוך ביותר. ממצאים אלו למעשה סותרים הן את ההשערה כי ככל ששיעור החזקות הציבור גבוה יותר כך קיימים יותר ביטויים של אחריות חברתית כפי שנמצא במחקרים אחרים (Buehler & Shetty, 1976; Bartkus et al., 2002; Brammer & Millington, 2008).

4.3.5 ניבוי היקף התרומה

היקף התרומה נבחן באמצעות שלושה משתנים - היקף תרומה אבסולוטי, היקף תרומה ביחס להכנסות והיקף תרומה ביחס לרווח לפני מס. ניבוי משתנים אלו נעשה באמצעות ניתוח רב משתנים תוך שימוש במערך רגרסיה מרובה בצעדים אשר בחן את ניבוי משתני היקף התרומה על ידי המשתנים הבלתי תלויים העשויים להשפיע על משתנה זה. ניבוי היקף התרומה בחן את המשתנים התלויים רק בקרב הטיפוסים אשר דיווחו על תרומה חיובית - התורם הפילנתרופי, התורם המתכנן והתורם הממוסד.

ניבוי היקף התרומה האבסולוטי בהתאם לטיפוסי ניהול-תרומה אכן העלה מודלים של רגרסיה עבור כל שנה ולכל טיפוס אשר דיווח על התרומה אולם לא נמצאה עקביות כלשהי לאורך השנים ו/או עבור הטיפוסים השונים. ניתוח הנתונים בהתאם לטיפוסי ניהול תרומה לא מצא מודל רגרסיה לניבוי התרומה כאחוז מהרווח לפני מס (לא נמצאה רגרסיה מלבד בשנת 2007 בה גיל היסוד של הפירמה נמצא כמסביר 10.7% מהשונות). מודל הרגרסיה עבור התרומה כאחוז מההכנסות אף הוא לא מצא משתנים מנבאים קונסיסטנטיים לפי טיפוסים ולאורך השנים. ממצאים אלו סותרים את השערת המחקר המניחה כי רמת ההתאמה בין מרכיבי ליבה ומרכיבי היקף של מעורבות חברתית תתווך בין מאפיינים ארגוניים ופיננסיים לבין היקפי התרומה של הפירמות העסקיות.

4.3.6 סיכום ממצאי המודל

מודל זה בחן את הקשר בין מיסוד ויישום המעורבות בקהילה תוך התייחסות למרכיבי ליבה ומרכיבי היקף של הפעילות בתחום וסיווג הפירמות לדפוסי מעורבות בקהילה בהתאם לקשרים אלו. המשמעות המרכזית של החלוקה לדרגות הקשר בין מדיניות ותרומה היא בחינת ההתאמה בין מוכנות החברה להתחייב ולתכנן את מעורבותה בקהילה לבין מוכנותה של החברה ליישום מעורבות זו בפועל.

המודל מצא הבדלים מובהקים בין דפוסי המעורבות השונים בהתייחס להיקפי התרומות, לגיל הפירמה, למספר העובדים, להיקף ההכנסות והיקף הרווח לפני מס, לענף הראשי והמשני אליו משתייכת הפירמה, לסוג הפעילות המשני של הפירמה ולשיעור החזקות הציבור בפירמה. עם זאת לא נמצא מודל ניבוי להיקפי התרומה בהתאם לדפוסי המעורבות הקהילתית. מתוך ממצאי מודל הליבה-היקף ניתן לאפיין את חמשת הטיפוסים על בסיס הקשר בינם לבין המשתנים הארגוניים והפיננסיים שנמדדו:

פירמות צעירות וצעירות מאוד נוטות להשתייך לטיפוס הלא-מעורב ולטיפוס הפילנתרופי בעוד שהפירמות הותיקות והותיקות מאוד נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן או הממוסד.

פירמות בעלות מספר עובדים נמוך מהממוצע נוטות להשתייך לטיפוס הלא-מעורב (כ-14 עובדים בממוצע) או לטיפוס הממוסד (כ-250 עובדים בממוצע) ואילו פירמות בעלות מספר עובדים גבוה נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן.

בהתייחס להיקף ההכנסות, פירמות בעלות הכנסה נמוכה יחסית נוטות להשתייך לטיפוס הלא-מעורב או לטיפוס הפילנתרופי, ופירמות בעלות הכנסה גבוהה נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן או הממוסד.

פירמות הפועלות בענפי הבנקים והביטוח נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן ולטיפוס הממוסד; פירמות בענף ההשקעה ואחזקות וענף חיפושי גז ונפט נוטות להשתייך לטיפוס הלא מעורב.

פירמות הענף השירותים נוטות להשתייך לטיפוס הפילנתרופי ואילו פירמות בענף הנדל"ן ובענף התעשייה והמסחר נוטות להשתייך לטיפוס הלא מעורב ולטיפוס הפילנתרופי. ממצאים אלו מאששים את השערת המחקר כי קיים קשר בין מרכיבי הליבה וההיקף של מעורבות בקהילה וכי רמת ההתאמה בין מרכיבים אלו מגדירה את דפוסי המעורבות, כמו גם מאששים חלקית (בהתייחס לחלק מהמשתנים) את ההשערה כי קיים קשר בין טיפוסי מעורבות בקהילה למשתנים ארגוניים ופיננסיים.

4.4 מודל ההתאמה- הקשר בין ההתאמה פנימית וההתאמה חיצונית לדפוסי אחריות חברתית

חוקרים רבים מכירים בחשיבות ההתאמה הפנימית בין האסטרטגיה של הארגון למבנה הפירמה ולתהליכים פנימיים שלה (למשל - Chandler, 1962; Learned et al., 1965; Miles & Snow, 1984; Miller & Friesen, 1984). ובהתאמה חיצונית בין הפירמה לסביבתה החיצונית (למשל Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1987; Prescott, 1986; Thompson, 1967). על אף ההכרה בחשיבות ההתאמה, לא נמצא בספרות המחקרית מודל למדידת ההתאמה הפנימית וההתאמה החיצונית בין מרכיבי האחריות החברתית בפירמה ולפיכך, במודל זה התמקדנו ביצירת כלי למדידת ההתאמה הפנימית, ההתאמה החיצונית והקשר בין השתיים. בהתאם לתיאוריית ההתאמה טענת המחקר הינה כי רמת ההתאמה הפנימית בין אסטרטגיית הארגון ליוזמות האחריות החברתית הננקטים משפיעה על דפוס האחריות החברתית בו בוחרת הפירמה לנקוט.

4.4.1 ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית - משתנה מיסוד וניהול

ההתאמה הפנימית של מרכיבי האחריות החברתית בפירמה נמדדה באמצעות בחינת הקשר בין מרכיבי הליבה של אחריות חברתית, כפי שהם באים לידי ביטוי באמצעות ניסוח מדיניות ומבנים ארגוניים תומכים (Siggelkow, 2002), ומרכיבי ההיקף הפנים-ארגוניים כפי שהם באים לידי ביטוי באופן הדיווח והתקשור עם בעלי העניין ובהגדרות חלוקת המשאבים ותקצוב הפעילות. לפי הספרות המחקרית מיסוד וניהול תחום האחריות החברתית בתוך הפירמה העסקית כולל ניסוח של הערכים והחזון לתוך הצהרות מדיניות המכילות התחייבות ברורה לפעילות בתחומים השייכים לאחריות חברתית (Wood, 1991; Ryan, 1994; Robertson & Nicholson, 1996); מבנים ארגוניים תומכים הכוללים מסגרת תפקיד מוגדרת של אחראי בכיר או ועדה אחראית להובלת התחום, יישומו והכלתו ברחבי הארגון (Tsoutsoura, 2004); יישום והטמעה של אחריות חברתית תוך תרגומן של הצהרות המדיניות לציפיות, התחייבויות ונהלים מנחים וקביעת יעדים ומטרות ביצועיות הניתנות למדידה (Maon et al., 2009); ואת אופן הדיווח של הפירמה על פעילותה בשדה האחריות החברתית (Maon et al., 2009; Yuan et al., 2011).

בהתאם להגדרות אלו הוגדר משתנה המיסוד והניהול במודל זה וסווג בהתאם למשתני ליבה והיקף (בניית המשתנה והפרמטרים מוצגים בנספחים 22 ו-23). משתנה מיסוד וניהול מורכב משלושה תת-משתנים:

(1) מסמכים ונהלים -

מדיניות - קיומו של מסמך כתוב המפרט את מדיניות הפירמה בתחום האחריות החברתית, הערכת המדיניות ואת אופן מדידתה, משתנה זה הוגדר כמשתנה ליבה.

תקציב- הגדרות והיקפי תקציב המיועדים למימוש המדיניות, משתנה זה הוגדר משתנה היקף (ראה נספח 24)

תקשור ודיווח לבעלי עניין- תת משתנה הכולל את אופן הפצת המדיניות לבעלי העניין ואת פרסום של דוחות חברתיים. תת משתנה זה הוגדר כמרכיב היקף (ראה נספח 25).

2) מבנים ארגוניים -

תת-משתנה זה מתייחס לתפקיד מנהל התחום. משתנה זה הוגדר כמשתנה ליבה (ראה נספח 26). ניתוח הקשר בין תתי המשתנים מעלה כי בהלימה להשערת המחקר ולספרות הקיימת, קיים קשר מובהק בין משתני הליבה למשתני ההיקף (ראה טבלה 12). המודל מצא כי קיים קשר בינוני-חזק מובהק (0.621) בין מדיניות לבין תקשור ודיווח לבעלי העניין, וקשר בינוני מובהק (0.402) בין מדיניות לבין תקציב. כמו כן נמצא כי קיים קשר בינוני מובהק (0.456) בין מנהל תחום לבין תקציב ובין מנהל תחום לבין דיווח (0.466). גם הקשר בין משתנה המדיניות לבין משתנה מנהל תחום נמצא קרוב מאוד למובהקות ($p=0.012$). ממצאים אלו מאששים את השערות המחקר ואת המודלים התיאורטיים המניחים כי קיים קשר בין מרכיבי ליבה והיקף המעיד על רמת ההתאמה בין השניים (Siggelkow, 2002; Yuan et al., 2011).

טבלה 12: קשר בין תתי-משתנים - התאמה פנימית

Correlation matrix (Spearman):

מנהל	דיווח	מדיניות	תקציב	<i>alpha=0.01 Variables</i>
0.456	-0.028	0.402	1	תקציב
0.343	0.621	1	0.402	מדיניות
0.466	1	0.621	0.028	תקשור ודיווח
1	0.466	0.343	0.456	מנהל

:p-values

מנהל	דיווח	מדיניות	תקציב	Variables
0.001	0.841	0.003	0	תקציב
0.012	< 0.0001	0	0.003	מדיניות
0.000	0	< 0.0001	0.841	דיווח
0	0.000	0.012	0.001	מנהל

Coefficients of determination (Spearman):

מנהל	דיווח	מדיניות	תקציב	Variables
0.258	0.001	0.161	1	תקציב
0.118	0.386	1	0.161	מדיניות
0.217	1	0.386	0.001	דיווח
1	0.217	0.118	0.258	מנהל

4.4.2 דפוסי האחריות החברתית לפי רמת ההתאמה הפנימית

בהתאם לרמות המשתנים ולקשר בין משתני הליבה וההיקף, סווגה אוכלוסיית המדגם לחמישה דפוסי מיסוד וניהול (טבלה 13) ונבחן הקשר בין דפוסים אלו לבין משתנים ארגוניים ופיננסיים. ניתוח הקשר בין מאפיינים ארגוניים ופיננסיים לא מצא קשר בין טיפוסי המיסוד-ניהול לבין משתנה מיקום הפירמה; ענף ראשי; ענף משני; סוג פעילות ראשי; סוג פעילות משני; מספר העובדים; גיל הפירמה וסך המאזן.

טבלה 13 : דפוסי ההתאמה הפנימית

משתנה מיסוד וניהול N=47³⁰

דפוס המיסוד והניהול	מאפייני דפוס ההתאמה הפנימית	התפלגות המדגם
מיסוד-ניהול נמוך	אין מרכיבי ליבה מרכיבי היקף ברמה בינונית או נמוכה	42%
מיסוד-ניהול בינוני-נמוך	קיים מרכיב ליבה אחד ברמה בינונית קיימים מרכיבי היקף ברמה בינונית או נמוכה	19%
מיסוד-ניהול בינוני	קיים מרכיב ליבה אחד ברמה בינונית ומרכיבי היקף ברמה בינונית או גבוהה שני מרכיבי הליבה מתקיימים ברמה בינונית	13%
מיסוד-ניהול בינוני-גבוה	מרכיב ליבה אחד ברמה בינונית ומרכיב ליבה שני ברמה גבוהה מרכיבי היקף מתקיימים ברמה בינונית או גבוהה	17%
מיסוד-ניהול גבוה	שני מרכיבי הליבה ברמה גבוהה מרכיבי היקף ברמה בינונית או גבוהה	9%

המודל מצא קשר בינוני מובהק (טבלה 14) בין טיפוסי המיסוד והניהול לבין היקף ההכנסות השנתית; היקף הרווח לפני מס; היקף הרווח הנקי ומשתנה ההון העצמי,³¹ והבדלים מובהקים בין דפוסי המעורבות בהתייחס לממוצע ההון העצמי, ממוצע הרווח לפני מס, ממוצע הרווח הנקי וממוצע תזרים המזומנים (נספח 27). מתוך טבלת השונות עולה כי חברות המשתייכות לדפוס מיסוד-ניהול נמוך ובינוני-נמוך מחזיקות בביצועים הפיננסיים הנמוכים ביותר בכל המשתנים שנמצאו מובהקים. בהתייחס לרווח הנקי ולרווח לפני מס, דפוסי המיסוד-ניהול הגבוה והבינוני-גבוה הם אלו אשר מחזיקים בממוצעים הגבוהים ביותר.

טבלה 14 : קשר בין דפוסי מיסוד למשתנים הפיננסיים

תזרים מזומנים	רווח נקי	רווח לפני מס	הון עצמי	הכנסות	
0.430	0.389	0.380	0.312	0.313	Correlation matrix
0.003	0.007	0.009	0.033	0.033	p-values

30 6 חברות לא השתייכו לאף אחת מהקבוצות.

31 משתנים אלו נמדדו במודל זה הן לפי ממוצע תלת שנתי והן לפי הסכימה התלת-שנתית.

ממצאים אלו מחזקים את השערת המחקר כי קיים קשר בין מאפיינים פיננסיים לדפוסי מיסוד וניהול אולם סותרים את ההשערה כי קיים קשר בין מאפיינים ארגוניים וטיפוסי מיסוד וניהול.

4.4.3 התאמה חיצונית - משתנה מעורבות בקהילה

ההתאמה החיצונית מתייחסת להכלת יוזמות של אחריות חברתית כמענה לסביבתה החיצונית של הפירמות ולדרישות ולחצי בעלי העניין שלה (Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1987; Prescott, 1986; Thompson, 1967).

הספרות המחקרית דנה רבות במדידת היוזמות החברתיות בהן הפירמה נוקטת כמענה לסביבה החיצונית אולם מדידת ההתאמה בין המרכיבים השונים לא נבחנה עד כה. אנו מניחים כי רמת המעורבות החברתית, הנמדדת באמצעות היקפי השקעת משאבי ההון ומשאבים אנושיים, התמדה בפעילות לאורך זמן ומיסוד האחריות החברתית באמצעות הגדרות תפקיד ונהלים מפורטים, מבטאת את רמת ההתאמה החיצונית בין האחריות החברתית של הפירמה לסביבתה, ומשפיעה על דפוסי האחריות החברתית של הארגונים העסקיים.

משתנה זה בודק את ההתאמה החיצונית של האחריות החברתית באמצעות בחינת היבטי ההתנדבות והתרומה של הפירמה בהתייחס לשלושה תתי-משתנים (ראה נספחים 28-29):

1) היקף המעורבות לאורך השנים - משתנה זה בודק את השקעת הפירמה בקהילה הן בכסף והן בשווה כסף, לאורך השנים כמו גם את ההשקעה בקהילה כחלק ממדדים פיננסיים אחרים של הפירמה.

משתנה זה הכיל התייחסות למרכיבים: שינוי בתרומה בכסף לאורך השנים; ממוצע תרומה בכסף כאחוז מההכנסות; ממוצע תרומה בכסף כאחוז מהרווח לפני מס; שינוי בשעות ההתנדבות בפועל לאורך השנים וממוצע שעות התנדבות בפועל כאחוז ממספר העובדים.

2) אופי המעורבות - משתנה זה בחן את אופי ומורכבות השקעת הפירמה בקהילה הן בכסף והן בשווה כסף, לאורך השנים תוך התייחסות למרכיבים: קיום תרומה בכסף ובשווה כסף לאורך השנים; מהות התרומה בשווה כסף והקשר של תרומה זו לליבת פעילות הפירמה; קיומה של התנדבות קבועה; התנדבות מנהלים והתנדבות עובדים ומנהלים מחוץ לפירמה.

3) משך המעורבות - משתנה זה בחן את מעורבות הפירמה בקהילה לאורך זמן והתייחס למספר השנים בהם הפירמה מעורבת בקהילה; לקיומה של תרומה לאורך השנים; לקיומה של התנדבות לאורך השנים ולמספר השנים בהם קיים מנהל תחום השקעה/מעורבות בקהילה.

ניתוח הקשר בין תתי המשתנים מעלה כי קיים קשר בינוני מובהק ($p < 0.025$) בין המשתנים היקף ואופי ובין המשתנים אופי ומשך אולם לא נמצא קשר בין המשתנים היקף ומשך המעורבות בקהילה. ממצא זה מחזק באופן חלקי את ההשערה כי קיימת התאמה בין המרכיבים השונים של מעורבות בקהילה.

טבלה 15 : קשר בין תתי-משתנים - התאמה חיצונית

Correlation matrix (Spearman):

משך	אופי	היקף	Variables
0.130	0.310	1	היקף
0.404	1	0.310	אופי
1	0.404	0.130	משך

p-values:

משך	אופי	היקף	Variables
0.354	0.024	0	היקף
0.003	0	0.024	אופי
0	0.003	0.354	משך

4.4.4 דפוסי ההתאמה החיצונית של אחריות חברתית לפי מעורבות בקהילה

בהתאם לקשר בין תתי-המשתנים ולרמות תתי-המשתנים סווגה אוכלוסיית המדגם לחמישה טיפוסים (טבלה 16) המבטאים דרגות שונות של התאמה חיצונית לדרישות בעלי העניין בהתייחס להיבטי מעורבות בקהילה, ונבחן הקשר בינם לבין מאפיינים ארגוניים ופיננסיים.

טבלה 16 : דפוסי ההתאמה החיצונית

משתנה מעורבות N=461³²

התפלגות המדגם	מאפייני דפוס ההתאמה החיצונית	דפוס המעורבות בקהילה	סכימת משתני המשנה
24%	✓ שלושת הממדים נמוכים	מעורבות נמוכה	
	✓ שני ממדים נמוכים ואחד בינוני		
15%	✓ ממד אחד נמוך ושניים בינוניים	מעורבות נמוכה-בינונית	
13%	✓ שלושת הממדים בינוניים	מעורבות בינונית	
22%	✓ ממד אחד גבוה ושניים בינוניים	מעורבות בינונית-גבוהה	
26%	✓ שלושת הממדים גבוהים ✓ שני ממדים גבוהים ואחד בינוני	מעורבות גבוהה	

בבחינת הקשר בין דפוסי המעורבות לבין משתנים ארגוניים ופיננסיים לא נמצא קשר בין דפוסי המעורבות למשתנים מיקום; גיל הפירמה; גיל הנפקת הפירמה; ענף ראשי; ענף משני; פעילות ראשי; פעילות משני וממוצע שיעור החזקות הציבור.

המודל מצא קשרים מובהקים (טבלה 17) בין דפוסי המעורבות לבין מספר העובדים והמשתנים הפיננסיים - הכנסות, רווח לפני מס, רווח נקי, סך מאזן, הון עצמי ותזרים מזומנים, והבדלים מובהקים בין דפוסי המעורבות בהתייחס לממוצע הכנסות, ממוצע הרווח לפני מס, ממוצע

32 7 חברות לא השתייכו לאף אחת מהסיווגים.

הרווח הנקי וממוצע תזרים המזומנים (נספח 30). מתוך טבלת השונויות עולה כי הביצועים הפיננסיים הנמוכים ביותר משתייכים לחברות בדפוסי המעורבות הנמוך והבינוני-נמוך, והביצועים הפיננסיים הגבוהים ביותר משתייכים לחברות בדפוסי המעורבות הבינוני והגבוה. ממצא מעניין שעלה ממבחן השונויות הינו כי חברות המשתייכות לדפוס המעורבות הבינוני-גבוה הינן בעלות ביצועים פיננסיים נמוכים מממוצע המדגם.

טבלה 17 : קשר בין דפוסי מעורבות למשתנים בלתי תלויים - מדד ספירמן

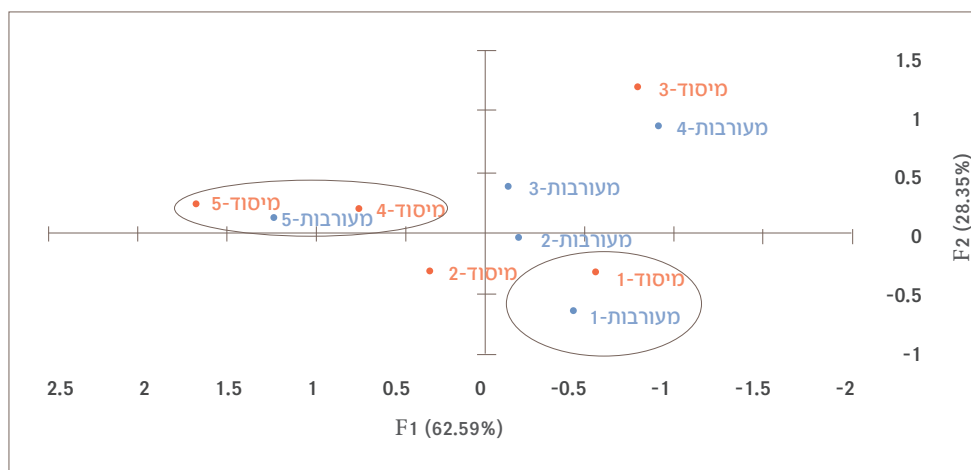
עובדים	ממוצע תזרים	רווח נקי	רווח לפני מס	מאזן	הון עצמי	הכנסות	
0.474	0.640	0.566	0.577	0.458	0.549	0.476	:Correlation matrix
0.001	< 0.0001	< 0.0001	< 0.0001	0.002	< 0.0001	0.001	:p-values

4.4.5 בחינת הקשר בין ההתאמה הפנימית להתאמה החיצונית

בחינת הקשר בין טיפוסי מיסוד וניהול אחריות חברתית לבין טיפוסי המעורבות הקהילתית מוצא כי קיים קשר בינוני-גבוה מובהק ($R=0.598$ $p<0.001$) בין שני המשתנים הללו. בחינת שכיחות הטיפוסים על בסיס ניתוח CA מצא אף הוא קשר מובהק בין המשתנים ואחוז שונות מוסברת של 87.5% ($p=0.002$ total inertia = 0.875) (איור 10). ממצאים אלו מאששים את השערת המחקר כי קיים קשר בין ההתאמה הפנימית והחיצונית של מרכיבי אחריות חברתית בפירמות עסקיות.

ניתוח ה-CA בין ההתאמה החיצונית והפנימית מבחין בצורה ברורה בין פירמות המקיימות רמות נמוכות מאוד של מעורבות בקהילה ומיסוד וניהול אחריות חברתית ובפירמות המקיימות רמות גבוהות של משתנים אלו. עם זאת, ניתן לראות מתוך הניתוח כי בקרב הרמות הבינוניות אין הבחנה ברורה בין הרמות השונות.

איור 10 : ניתוח CA - קשר בין התאמה חיצונית לפנימית



4.4.6 סיכום מודל ההתאמה

מודל מחקר זה הרחיב את כלי המחקר למדידת ההתאמה הפנימית והחיצונית של אחריות חברתית והקשר בניהן. ממצאי המודל העלו כי בהתאם להשערות המחקר קיים קשר בין מאפיינים פיננסיים לרמת ההתאמה הפנימית ולרמת ההתאמה החיצונית.

ניתוח ההבדלים בין הביצועים הפיננסיים לרמות ההתאמה הפנימית (משתנה מיסוד-ניהול) והעלו כי בהתאם להשערות המחקר לחברות בעלות רמות התאמה הפנימית נמוכות ביצועים פיננסיים נמוכים ביחס למדגם, עם זאת לא נמצא כי ההיפך הוא הנכון ובהתייחס להון עצמי ותזרים מזומנים רמות הביצועים הפיננסיים הגבוהים ביותר נמצאו דווקא בדפוסי ההתאמה הבינוניים.

גם בהתייחס להבדלים בין הביצועים הפיננסיים על בסיס רמות התאמה חיצונית (משתנה מעורבות) מצא המחקר כי החברות המשתייכות לדפוסי המעורבות הנמוכים ביותר הן אלו המדווחות על הביצועים הפיננסיים הנמוכים ביותר. עם זאת, המודל מצא כי החברות המשתייכות לדפוס המעורבות הבינוני-גבוה מדווחות על ביצועים פיננסיים נמוכים מממוצע המדגם. ממצאים אלו מאששים חלקית את ההשערה כי קיים קשר חיובי בין משתנים פיננסיים לרמות ההתאמה הפנימית והחיצונית.

לבסוף, בהתאם להשערת המחקר, מצא המודל קשר בינוני-חזק ($R=0.598$ $p<0.001$) ואחוז שונות מוסברת גבוה (87.5%) בין ההתאמה הפנימית להתאמה החיצונית וניתוח ה-CA הבחין בברור בין פירמות המקיימות רמות גבוהות מאוד ופירמות המקיימות רמות נמוכות מאוד של מיסוד ומעורבות חברתית. ממצא אשר מחזק את הנחת היסוד של המחקר הגורסת כי קיים קשר בין מיסוד וניהול אחריות חברתית בתוך הפירמה לבין אופן יישומה של האחריות החברתית דרך מעורבות בקהילה.

השאלה המרכזית אשר עמדה במוקד מחקר זה הייתה באם לרמת ההתאמה בין מרכיבי אחריות חברתית יש השפעה על דפוסי האחריות החברתית של פירמות עסקיות, כפי שהם באים לידי ביטוי בניהול ומיסוד אחריות חברתית ובמעורבותה של הפירמה בקהילה. שני גורמים זוהו בספרות המחקרית כגורמי יסוד להבנה של דפוסי האחריות החברתית - התאמה בין מרכיבי ליבה והיקף של מרכיבי האחריות החברתית ומאפיינים ארגונים ופיננסיים המשפיעים על דפוסי התאמה אלו. מחקר זה בדק גורם נוסף שנדון באופן מאוד חלקי בספרות המחקרית, הקשר בין רמת ההתאמה הפנימית והחיצונית של אחריות חברתית.

המחקר בחן את שאלת המחקר ואת הגורמים המשפיעים באמצעות שני מודלים מחקריים: האחד, מודל המתאר את הקשר בין מרכיבי מעורבות חברתית למאפיינים ארגוניים ופיננסיים בתיווכו של משתנה ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף; והשני, מודל אשר בוחן את דפוסי ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית ודפוסי ההתאמה החיצונית בהתאם לקשר בין מרכיבי ליבה והיקף, ואת הקשר בין דפוסי התאמה אלו למשתנים ארגוניים ופיננסיים.

השערות המחקר התמקדו במאפיינים המרכיבים כל מודל ובקשרים וההשפעות ההדדיות המאפיינות את המודלים השונים. בנוסף, נעשה ניסיון לבדוק מה יהיה ההרכב הנכון ביותר, תיאורטית ואמפירית, להעריך את מבנה הקשרים המדויק והנכון ביותר באשר לקשר בין מיסוד וניהול אחריות חברתית ליישום אחריות חברתית, וזאת בהשוואה בין שלושה מודלים.

המדדים בהם נעשה שימוש במחקר זה התבססו על מספר מודלים תיאורטיים והורכבו ממספר עבודות מחקר של חוקרים וגופים שונים, כאשר אינטגרציה של כולם דרשה נטילה סלקטיבית של מדדים רלוונטיים והיותה את הכלי המחקרי. בחירת המדדים והגדרתם התבססה בעיקר על מודל דפוסי האחריות החברתית של Porter & Kramer (2002, 2006), מודל ההתאמה של Sigelkow (2002) ומודל הכלת אחריות חברתית של Yuan ואחרים (2011).

5.1 דיון בממצאי מודל ליבה-היקף

במודל הליבה-היקף נבדקה התרומה של משתנים ארגוניים ופיננסיים להסבר דפוסים של מעורבות קהילתית בתיווכה של רמת ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף. למרבית הקשרים הללו קיימים טיעונים תיאורטיים קודמים אשר הנחו את ניסוח השערות המחקר. מודל זה נבחן באמצעות מבחני תלות, ניתוחי שונות, ניתוח CA וניתוחי רגרסיה.

המחקר מצא כי קיים הבדל מובהק בהיקף התרומה הממוצעת, הן בהתייחס להיקפי התרומה האבסולוטיים והן בהתייחס להיקף התרומה כאחוז מההכנסות לאורך כל השנים שנסקרו. המחקר העלה כי היקפי התרומה הממוצעת בקרב הטיפוס הפילנתרופי הינם הנמוכים ביותר בקרב טיפוסי המעורבות התורמים, ואילו היקפי התרומה הממוצעת הגבוהים ביותר נמצאו בקרב התורם המתכנן, כאשר הפער בין התורם הממוסד והתורם המתכנן הלך והצטמצם לאורך השנים. ההסבר לממצאים אלו יתכן וטמון בכך שפירמות המשתייכות לטיפוס הפילנתרופי מדווחות רק על תרומה ולא על מדיניות מוסדרת בתחום, משמע, הן אינן מכילות את מרכיב הליבה של המעורבות הקהילתית אלא רק מרכיב היקפי בלתי תלוי אשר לא מקיים אינטראקציה עם מרכיבי ליבה אחרים של הפירמה ולפיכך אין בו יצירת השפעה כלשהי על התנהלות הפירמה (Snider et al., 2003) ולכן תרומתן אינה מהותית. לעומת זאת, פירמות

אשר מכילות את מרכיב הליבה של המעורבות נוטות לחזק אותו ולהרחיבו באמצעות מרכיבי היקף תומכים (Yuan et al., 2011) למשל דרך היקפי תרומה גבוהים. ההסבר להבדל בין היקפי התרומה של הטיפוס המתכנן לטיפוס הממוסד יתכן וטמון ברמת ההתאמה הפנימית בין מרכיבי ההיקף למרכיב הליבה, כך שבקרב פירמות אשר מחזקות את מרכיב הליבה שלהן רק באמצעות מרכיב היקפי אחד - היקף התרומה - העצמת המעורבות הקהילתית נעשית רק דרך חיזוק מרכיב היקפי זה, ואילו כאשר פירמה מכילה מספר מרכיבי היקף ארגוניים המחזקים אחד את השני, פוחת הצורך בהגדלת היקף התרומה כמרכיב היקפי המחזק את רמת ההתאמה הפנימית (Siggelkow, 2001).

גיל הפירמה נמצא במודל זה כבעל השפעה מובהקת על דפוסי המעורבות החברתית בכלל, ועל הטיפוסים התורמים בפרט, כלומר: הן על נטייה לתרומה והן על רמות ההתאמה בין המדיניות בתחום כמרכיב ליבה למרכיבי ההיקף. ניתוח ה-CA בין הטיפוסים השונים לגיל הפירמה זיהה נטייה לרמות התאמה גבוהות יותר בין ליבה והיקף ככל שגיל הפירמה עלה. ממצאים אלו מספקים תמיכה אמפירית במחקרם של Jawahar & McLaughli (2001) אשר טענו כי פירמות בשלבים הראשוניים של חייהן נוטות להיענות לבעלי המניות ולספקי האשראי שלהן ולא לבעלי העניין הרחבים יותר כגון הקהילה ולפיכך למעשה פירמות צעירות לא ינקטו ביזמות של אחריות חברתית שכן אלו עשויות להיות פחות רלוונטיות עבור בעלי עניין אלו. לפי חוקרים אלו, בשלב הגדילה (השלב השני במחזור החיים מתוך ארבעה שלבים) תחל היענות של הפירמה לבעלי עניין רחבים יותר הכוללים את הקהילה והעובדים והפירמה תחל בפיתוח מבנים בירוקרטים למיסוד פעילותה, תהליך אשר יתעצם בשלב הבגרות של הארגון. ההסבר אותו מספקים חוקרים אלו לתהליכי השינוי בפעילות החברתית של ארגונים עסקיים בהלימה לגיל הארגון, מבוסס על תיאוריית התלות במשאבים הגורסת כי בשלבי הראשוניים ארגון נדרש למשאבים פיננסיים זמינים ולפיכך אין הוא נוטה לביצועיים חברתיים וככל שהוא מתייצב ומתבגר הוא פונה להיענות לדרישות וציפיות בעלי עניין רחבים יותר ולמיסוד של פעילותו. גם מספר העובדים נמצא כבעל השפעה משמעותית על רמות ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף של מעורבות בקהילה. מחקר זה מצא קשר פרבולי בין רמות ההתאמה לבין מספר העובדים כאשר מספר העובדים הנמוך ביותר נמצא בקרב פירמות לא מעורבות ופירמות המשתייכות לטיפוס הפילנתרופי, מספר העובדים הגבוה ביותר נמצא בקרב פירמות המשתייכות לטיפוס המתכנן ואילו בקרב פירמות המשתייכות לתורם הממוסד נמצא ממוצע של מספר עובדים נמוך בהרבה מזה של הטיפוס המתכנן. ממצאים אלו נמצאים בהלימה למחקרים אחרים אשר מצאו קשר חיובי בין מספר העובדים למיסוד המעורבות הקהילתית (CECD, 2009, 2010) אולם סותרים מחקרים אחרים אשר זיהו קשר חיובי בין מספר העובדים לאופן קבלת ההחלטות על התרומה (Levy, 1999) ולנטיית הפירמה להגדרת תקציב מוסדר (רייכל, גדרון ושני, 2000), שהם מרכיבי ההיקף המשתייכים לטיפוס הממוסד. הסבר אפשרי לנטיית הפירמה לנסח מדיניות מוסדרת בתחום ככל שמספר העובדים בה גדל יכול להיות טמון בעליית כוחם של העובדים כבעלי עניין והצורך להיענות לדרישותיהם ולשמר את המוטיבציה שלהם (Moskowitz, 1972); עם זאת, (Saiia et al., 2003), יתכן שבקרב ארגונים בעלי מספר עובדים גדול הרחבת המדיניות באמצעות מרכיבי היקף תומכים נעשית ברמות מיסוד נמוכות יותר דרך האצלת סמכויות לדרג בינוני ונמוך יותר ולפיכך אין אנו רואים מיסוד מורכב של הפעילות החברתית (של מנהלי מחלקות למשל ולא ברמה הכלל ארגונית). הסבר אפשרי נוסף יתכן וטמון בכלי המחקר עצמו המוצע במודל זה, המחקרים אשר נעשו עד כה מדדו את הקשר בין מספר העובדים לבין היקף

התרומות או לבין היבטי מיסוד ללא יצירת הקשר בין המיסוד והיישום ולמעשה הקשר בין המיסוד והיישום המוצע במודל זה, מאפשר התבוננות חדשה ובחינה עמוקה יותר על השפעת מספר העובדים על מעורבות בקהילה.

היקף ההכנסות והיקף הרווח לפני מס נמצאו גם הם בעלי השפעה על טיפוס המעורבות הקהילתית. מחקר זה מצא כי ככל שיעלה היקף ההכנסות או היקף הרווח לפני מס, כך תעלה רמת ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף של מעורבות קהילתית. אחד ההסברים לממצאים אלו נעוץ בתיאוריית התלות במשאבים (Pfeffer & Salancik, 1978) אשר טוענת כי ארגונים תלויים בסביבתם לגיוס משאבים ההכרחיים לקיומם, ובתיאוריית בעלי העניין (Freeman, 1984) הגורסת כי ישנם בעלי עניין מהותיים לפירמה והכרחיים להישרדותה ועל הפירמה להיענות לדרישותיהם, וישנם בעלי עניין פחות חיוניים לפירמה. על בסיס תיאוריות אלו אפשר להסביר כי פירמות בעלות מקורות מימון נמוכים ומשאבים מצומצמים יטו להיענות לבעלי העניין אשר יכולים להגדיל להם משאבים אלו - משמע, בעלי המניות ואילו כאשר לפירמה ישנה יציבות ותלות במשאבי מימון יורדת אזי יש באפשרותה להיענות לדרישותיהם של בעלי העניין הרחבים יותר שלה, כגון הקהילה, דרך למשל מעורבות קהילתית ולחזק פעילות זו דרך התאמה ואינטראקציה בין ההיקף לליבה של המעורבות (Siggelkow, 2002).

משתנים נוספים אשר נמצאו כבעלי תרומה לטיפוסי המעורבות בקהילה הינם הענף הראשי והמשני אליו משתייכת הפירמה וסוג הפעילות שלה. ממצאי המחקר העלו כי בקרב חברות בעלי קשר ישיר לצרכן קיימות רמות התאמה גבוהות בין מרכיבי ליבה והיקף של מעורבות קהילתית, כאשר חברות מענף המזון והשירותים נוטות להשתייך לטיפוס הממוסד וחברות מענף הבנקים וענף הביטוח נוטות להשתייך לטיפוס המתכנן. ההסבר לממצאים אלו הינו כי יתכן ובקרב חברות אלו הלקוחות והקהילה נתפסים כבעלי עניין ישירים ומהותיים ולפיכך מרכיבי פעילות המחזקים את הקשר בין בעלי עניין אלו לבין הארגון הופכים מהותיים וחיוניים להישרדות הארגון ומבוטאים דרך ניסוח של מדיניות מוסדרת ופיתוח של מרכיבי היקף מחזקים התומכים בה (Siggelkow, 2001, 2002). טיעון זה יכול להסביר גם את ממצאי המחקר כי בקרב חברות אשר רחוקות מהצרכן הסופי כגון חברות אחזקה והשקעות וחברות ביומד, ישנה נטייה להשתייך לטיפוס הלא מעורב שכן חברות אלו אינן רואות בקהילה ובציבור הצרכנים כבעלי עניין מהותיים ולפיכך מעורבות קהילתית אינה נתפסת עבורן כפעילות נדרשת.

הסבר נוסף לרמת המיסוד הגבוהה בפירמות אלו יתכן וטמון ברמות הפיקוח הממשלתיות הגבוהות יחסית בענפים אלו (למשל המפקח על הבנקים והמפקח על הביטוח), זאת למשל בהשוואה לחברות המשתייכות לענף האופנה וההלבשה, אשר אף הן בעלות קשר ישיר לצרכן אולם רמת הפיקוח הממשלתי כלפיהן נמוכה יותר ולפיכך הן נוטות להשתייך דווקא לטיפוס הפילנתרופי.

המחקר לא מצא השפעה של המשתנים מיקום הפירמה, גיל הנפקת הפירמה וסוג הפעילות הראשי על טיפוס המעורבות החברתית. בנוסף, לא מצא המחקר כי טיפוס המעורבות מתווכים בקשר בין המשתנים הארגוניים והפיננסיים להיקף התרומה ולא נמצא מודל לניבוי היקף התרומה לפי הטיפוסים השונים. הסבר אפשרי לכך שלא נמצא קשר ניבויי שכזה, יתכן ודווקא מחזק את תקפותו של מודל ההתאמה בין ליבה והיקף שכן המחקר כן מצא הבדלים מובהקים בהיקפי התרומה בין הטיפוסים השונים. הסבר זה מבוסס על תיאוריית ההיקף-ליבה הטוענת כי מרכיבי ליבה מהותיים לאסטרטגיית הארגון ומאופיינים בתלות ובאינטראקציה גבוהה עם רכיבים ארגוניים אחרים ובהשפעה גדולה על רכיבים עתידיים בארגון (Siggelkow, 2001, 2002) ואילו מרכיבי

היקף הינם מרכיבים ארגוניים המרחיבים את מרכיבי הליבה דרך הסטת משאבים ומיקוד תשומת הלב הארגונית למימוש אסטרטגיה ספציפית ולהרחבת ביצועי הפירמה (Yuan et al., 2011). על בסיס הגדרות אלו וממצאי המחקר רמות ההתאמה בין מרכיבי ליבה להיקף אינן מתווכות בקשר בין מאפיינים פיננסיים וארגוניים לבין היקף התרומה, המוגדר כמרכיב היקפי, אלא הן אלו המשפיעות על היקף התרומה באופן ישיר. ממצאים אלו מחזקים את תקפותו של השימוש במודל הליבה היקף כמודל המסביר את אופן הכלת מעורבות חברתית בפירמות עסקיות ואת הקשר הישיר בין מרכיבי הליבה שהוגדרו במודל זה למרכיבי ההיקף של מעורבות חברתית.

5.2 דיון בממצאי מודל ההתאמה

מבחינה תיאורטית הוזכר כבר כי הספרות איננה דנה באופן יסודי בבחינה אמפירית של הקשר בין תחומים שונים של אחריות חברתית ובדפוסים שונים של הכלת אחריות חברתית בארגונים עסקיים. על אף שקיים דיון רחב על דפוסים תיאורטיים של אחריות חברתית, על מדידות שונות של מרכיבים ספציפיים של השדה ועל מודלים תיאורטיים הדנים בקשר בין מרכיבים אלו, לא קיים דיון על כלי מדידה מורכבים הבוחנים קשרים ודפוסים אלו באופן אמפירי. הנחת המוצא של מודל זה הינה כי ניתן להשתמש בבסיס התיאורטי של הקשר בין מרכיבים שונים של אחריות חברתית, בכדי לפתח כלי מדידה הבוחן דפוסים של אחריות חברתית בארגונים עסקיים. הסיבה העיקרית לכך הינם כל אותם מחקרים הטוענים לקשר בין מיסוד וניהול תחומי פעילות בתוך הארגון לבין אופן יישומו של התחום בשטח מחד, וכן כל אותם מחקרים הטוענים כי דפוסים האחריות החברתית בארגונים עסקיים מבטאים דרגות שונות של קשר זה.

מודל ההתאמה הניח כי הקשר בין מסמכים ונהלים, מבנים ארגוניים ואופן התיקשור והדיווח לבעלי העניין יקבע את רמת ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית בפירמה, וכי הקשר בין היקף, משך ואופי המעורבות החברתית יקבע את רמת ההתאמה החיצונית של אחריות חברתית. כאשר ההנחה הבסיסית הייתה שדפוסים האחריות החברתית השונים יבוטאו באמצעות הקשר בין רמות ההתאמה הפנימית והחיצונית של אחריות חברתית. מכאן, על פי רציונל המחקר, ציפינו כי תמצא רמת התאמה חיצונית גבוהה יותר בקרב חברות המכילות רמת התאמה פנימית גבוהה ולהיפך.

מדדי ההתאמה הפנימית התבססו בעיקר על עבודותיהם של Maon ואחרים (2009), Robertson & Nicholson (1996). מדדי ההתאמה החיצונית התבססו בעיקר על עבודותיהם של קרייזלר (2005), בר-צורי (2008) ו-Brammer & Millington (2002, 2006). בנוסף, התבסס המחקר על עבודותיהם של ארגוני גג כגון מעלה (2008b) ו-BSR (2011).

לבחינת מידת ההתאמה הפנימית נבנה משתנה מיסוד וניהול אשר הכיל מספר תתי משתנים שסווגו למשתני ליבה והיקף והורכבו ממדדים שונים. תוצאות המחקר מצאו כי פרט למדדים - תקציב מעורבות בקהילה (בתוך תת-משתנה תקציב); מדד תחומי תוכן ומדד שייכות (בתוך תת-משתנה מנהל תחום) ותת המשתנה האינדיקטורים המדווחים, הרי שבאופן מובהק המדדים השונים מראים קשרים בינם לבין עצמם ובינם לבין משתנה המיסוד והניהול אותו הם מרכיבים.

המודל מצא כי בהתאם להנחות המחקר, נמצא קשר חיובי מובהק בין תתי המשתנים אשר הוגדרו כמרכיבי ליבה - תת-משתנה מדיניות ותת-משתנה ניהול התחום, לבין תתי-המשתנים אשר הוגדרו כמרכיבי היקף - תת-משתנה תקציב ותת-משתנה תיקשור ודיווח. בנוסף, מצא

המחקר כי קיים קשר קרוב למובהק בין מרכיבי הליבה לבין עצמם ולא נמצא קשר בין מרכיבי ההיקף לבין עצמם. ההסבר לממצאים אלו מבוסס על תיאוריית הליבה-היקף אשר גורסת כי מרכיבי ליבה ארגוניים הם מרכיבים אשר יש להם אינטראקציה עם מרכיבים ארגוניים אחרים קיימים או עתידיים (Siggelkow, 2002) ואילו מרכיבי היקף אלו מרכיבים הניתנים לשינוי ללא השפעה על מאפיינים אחרים (Hannan et al., 1996). ממצאים אלו מחזקים את המודל המחקרי שהוצע כאן ואת הגדרות הליבה והיקף של משתנה המיסוד-ניהול.

בהתאם למודל ההתאמה בין מרכיבי ליבה והיקף סווג משתנה המיסוד-ניהול לחמש רמות של התאמה פנימית ונבחן הקשר בינן לבין משתנים ארגוניים ופיננסיים. המודל זיהה קשרים מובהקים בין חלק מהמשתנים הפיננסיים לבין רמות ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית ונמצא הבדל מובהק בין הרמות השונות בהתייחס לממוצע הרווח לפני מס, ממוצע הרווח הנקי, ממוצע ההון העצמי וממוצע תזרים המזומנים. המודל מצא כי בהתאם להשערות המחקר לחברות המכילות את רמות ההתאמה הפנימית הנמוכות ביותר יש את הביצועים הפיננסיים הנמוכים ביותר. ממצאים אלו תואמים לממצאי מודל ליבה-היקף והסבר אפשרי להם תואם להסברים המוצעים במודל זה. הסבר אפשרי אחר מבוסס על הטענה כי רמות התאמה פנימית נמוכות מעידות על חוסר קשר בין ליבת פעילות הפירמה לבין אחריותה החברתית עשויות להביא לקונפליקטים פנימיים ולהחליש את ביצועי הפירמה בחירתה למטרות חברתיות ועסקיות (Cordano & Frieze, 2000) ולצמצם את ביצועיה הפיננסיים.

לבחינת מידת ההתאמה החיצונית נבנה משתנה מעורבות בקהילה אשר בחן את היבטי התרומה וההתנדבות של פירמות עסקיות בהתייחס לשלושה תתי-משתנים משך המעורבות, היקף המעורבות ואופי המעורבות. המודל מצא קשר חיובי מובהק בין אופי המעורבות למשך והיקף אולם לא נמצא קשר בין היקף המעורבות למשך המעורבות. הסבר אפשרי לכך הינו כי יתכן ואופי המעורבות הוא למעשה מרכיב הליבה של מעורבות חברתית שכן הוא מכיל התייחסות להשרשת התחום בתוך ליבת הארגון ובוחר היבטים של תרומה והתנדבות הקשורים לליבת פעילות הפירמה, למעורבות המנהלים ולהשרשת ההתנדבות כפעילות קבועה בארגון ולמעשה יתכן כי רמת מורכבותו של משתנה האופי היא זו שמשפיעה על רמת מורכבותם של משתני היקף המעורבות ומשך המעורבות.

בהתאם לקשר בין תתי-המשתנים ולרמות תתי-המשתנים סווג משתנה המעורבות לחמש רמות של התאמה חיצונית לדרישות בעלי העניין בהתייחס להיבטי מעורבות בקהילה, ונבחן הקשר בינם לבין מאפיינים ארגוניים ופיננסיים. המודל זיהה קשרים מובהקים בין חלק מהמשתנים הפיננסיים לבין רמות ההתאמה הפנימית של אחריות חברתית ונמצא הבדל מובהק בין הרמות השונות בהתייחס לממוצע הרווח לפני מס, ממוצע הרווח הנקי, ממוצע ההכנסות וממוצע תזרים המזומנים. המודל מצא כי בהתאם להשערות המחקר הביצועים הפיננסיים הנמוכים ביותר משתייכים לחברות בדפוסי המעורבות הנמוך והבינוני-נמוך, והביצועים הפיננסיים הגבוהים ביותר משתייכים לחברות בדפוסי המעורבות הבינוני והגבוה. ממצאים אלו דומים לממצאים שנמצאו בהתייחס לרמות ההתאמה הפנימית וניתנים להסבר באותו האופן.

המחקר לא מצא קשרים בין המשתנים הארגוניים לרמות ההתאמה החיצונית ו/או הפנימית של אחריות חברתית. אנו משערים כי המחקר לא מצא קשרים שכאלו לאור גודל המדגם הקטן יחסית, אשר אינו מייצג את האוכלוסייה בהתייחס למשתנים אלו.

בחנית הקשר בין רמות ההתאמה הפנימית לרמות ההתאמה החיצונית זיהה כי בהתאם להשערות המחקר קיים קשר בינוני גבוה בין שני משנים אלו וניתוח CA להתפלגות רמות המשתנים זיהה

באופן ברור דפוס של חברות המקיימות רמות נמוכות מאוד של התאמה פנימית וחיצונית ודפוס ברור של חברות המקיימות רמות גבוהות של התאמה פנימית וחיצונית. עם זאת, לא זוהו במודל דפוסים ברורים של רמות ההתאמה הבינוניות.

ניתן להסביר ממצאים אלו על בסיס תיאוריית ההתאמה ושילובה עם דפוסי אחריות חברתית. לפי הדפוס האסטרטגי אחריות חברתית מייצרת ערך ארוך טווח עבור הפירמה באמצעות מינוף הפעילות החברתית לכדי יתרון תחרותי ויצירת מצבי win-win המניבים ערך משותף לחברה ולפירמה (Porter & Kramer 2002, 2006, 2011; Seifert, Morris et al., 2003; Bruch &) על מנת לייצר ערך זה על האחריות החברתית להיות קשורה למהות הפעילות של הפירמה (אברהם-ויס ווינר, 2010; Embley, 1998; Mor-Barak, 2000; Porter & Kramer, 2002, 2006; Cramer, 2005; Basu & Palazzo, 2008; Porter) של הפירמה ולא רק בפריפריה הארגונית שלה (& Kramer, 2011; Yuan, Bao & Verbeke, 2011). לפי דפוס זה, פירמות המקיימות רמות התאמה פנימית גבוהה בין האסטרטגיה למבנה הפירמה ולתהליכים פנימיים שלה יחד עם רמות התאמה חיצונית גבוהה בין הפירמה לסביבתה החיצונית מחזקות את האסטרטגיה שלהן ונוקטות למעשה באחריות חברתית אסטרטגית. לעומת זאת פירמות אשר מקיימות רמות נמוכות של התאמה פנימית והתאמה חיצונית אינן מחברות בין פעילות הליבה של הארגון לאחריות החברתית שלו ומאופיינות בדפוס פעולה אתי העוסק בפילנתרופיה ואחריות חברתית מתוך מניע אידיאולוגי ואלטרואיסטי וללא קשר לתועלת העסקית (Post, Frederick et al., 1996; רייכל, גדרון ואחרים, 2000).

שאר הפירמות, אשר לא מקיימות רמות התאמה גבוהות או נמוכות, מיישמות למעשה דפוס תגובתי/ פילנתרופי של אחריות חברתית המבוסס על היענות לדרישות בעלי העניין ותגובה ללחצים שהם מפעילים על הפירמות, דפוס פעילות אשר לרוב מתמקד בעיקר ביחסי ציבור, אינו מניב ערך חברתי או עסקי ארוך טווח, אינו מדיד ואף עשוי לגבות מהפירמה מחיר של פעולות התגוננות קצרות טווח (Porter & Kramer, 2006).

5.3 השלכות תיאורטיות ומעשיות של המחקר ותרומתו

מטרתו הראשונה של המחקר הנוכחי הייתה לאבחן את דפוסי האחריות החברתית של כלל הפירמות הציבוריות בישראל, הבאים לידי ביטוי בפרקטיקות של מעורבות בקהילה ובפרקטיקות של מיסוד וניהול התחום בפירמות. דפוסי האחריות החברתית התבססו על הקשר בין מיסוד ליישום ועל מודל הליבה-היקף של שינוי ארגוני (Siggelkow, 2002; Yuan et al., 2011). תרומתו התיאורטית של מחקר זה חשובה כיוון שהממצאים מצביעים על רמת ההתאמה בין מרכיבי הליבה וההיקף כגורם המשפיע על היקפי היישום של מעורבות קהילתית וזאת מול מאפיינים ארגוניים ו/או פיננסיים להם השפעה עקיפה על היקפי היישום של מעורבות חברתית.

הצורך באפיון וביצירת פרופיל של עסקים המקיימים קשרים חזקים בין מרכיבי ליבה והיקף מול אפיון או פרופיל של עסקים המקיימים קשרים חלשים בין מרכיבים אלו, חשוב על מנת שניתן יהיה ליצור הכללות במדעי הניהול ויכולת ניבוי עתידית (במידת האפשר), לגבי שאלת ההשפעה של מידת הקשר על ביצועיה החברתיים והפיננסיים של הפירמה. כלומר, המחקר הנוכחי מצביע על כך שלארגונים עסקיים המנסחים מדיניות סדורה של מעורבות חברתית

ומחזקים אותה באמצעות כלים ניהוליים כגון תקציב וועדה מוסדרת לקבלת החלטות בתחום, יש היקפי מעורבות גבוהים יותר ותרומה גבוהה יותר לאורך זמן מאשר לארגונים אשר לא ממסדים את מעורבותם הקהילתית. על מנת שניתן יהיה ליצור הכללה וניבוי, יש צורך לבדוק באמצעות מחקרים עתידיים העוסקים בסקטור העסקי, השוואות אחרות ונוספות בין מרכיבי ליבה והיקף לבין עצמם והשפעתם על דפוסי מעורבות חברתית לאורך זמן. מחקרים כאלו יהוו נדבך נוסף בבדיקת השפעות על דפוסי אחריות חברתית בארגונים עסקיים.

תרומה נוספת של המחקר היא בכך שהמחקר מציג את השפעת הזמן דרך מידת ההשתנות היחסית של כל דפוס מעורבות חברתית בנוסף לבדיקת ההשפעות של משתנים ארגוניים ופיננסיים על מרכיבי יישום ומיסוד של מעורבות קהילתית וההשפעות ההדדיות של מרכיבים אלו בינם לבין עצמם. המשתנים הבסיסיים אשר נמצאו במחקר זה כבמחקרים קודמים, כבעלי קשר מובהק למרכיבי יישום ומרכיבי מיסוד של מעורבות קהילתית ולדפוסי מעורבות קהילתית הינם המשתנים הפיננסיים באופן כללי ומשתנה היקף ההכנסות והיקף הרווח לפני מס באופן ספציפי. כמו כן המשתנים מספר העובדים, גיל הפירמה ענף הפירמה וסוג הפעילות שלה נמצאו אף הם כבעלי קשר מובהק למרכיבי יישום ומיסוד ולדפוסי מעורבות קהילתית. לאורך הזמן לא נמצאו שינויים מהותיים בשיעורי החברות המדווחות על הכלת מרכיבי יישום ו/או מיסוד מעורבות קהילתית אולם נמצאה ירידה בהיקפי היישום של המעורבות. על מנת ליצור אצל מנהלים יכולת להשפיע על סביבתם ועל בעלי העניין שלהם יש להכיל בארגון מבני מעורבות בקהילה הממנפים ומחזקים את השפעתה. מבנים אלו יכולים להיות דרך הגדרת מדיניות ומסגרת תקציבית מוסדרת לתחום, דרך עירוב הדירקטוריון וחברי ההנהלה הבכירה וגיוסם לפעילות בתחום כך שהמעורבות הקהילתית לא תהיה נקודתית ובעלת ערך לזמן קצר אלא תשתמש ביכולות הליבה של הארגון ותייצר ערך ארוך טווח. על כן חשוב כי מחקרים עתידיים יבדקו אף הם בהמשך שינויים בדפוסי המעורבות הקהילתית לאורך זמן והשפעות הדדיות בין מרכיבי יישום ומיסוד על מנת לראות האם ישנם משתנים ארגוניים או פיננסיים אחרים או נוספים אשר תהיה להן השפעה על דפוסי המעורבות הקהילתית, וזאת בנוסף לקשר בין מרכיבי ליבה והיקף.

תרומתו העיקרית של המחקר הנוכחי היא בהצגת כלי מדידה ומערכת הסברים של הקשר בין התאמה פנימית והתאמה חיצונית והשפעותיו על דפוסי אחריות חברתית. כלי המדידה המופיע במחקר הנוכחי כולל הגדרת מרכיבי המיסוד והניהול של אחריות חברתית; הגדרת מרכיבי משתנה המעורבות הקהילתית; הגדרת מרכיבי ליבה והיקף ורמות ההתאמה בינם בתוך המשתנים הללו ובחינת הקשר בין משתנים אלו כמדד לקשר בין ההתאמה הפנימית והחיצונית של אחריות חברתית. ממצאי המחקר מראים באופן ברור כי מודל ההתאמה בשילוב עם מודל הליבה-היקף מסבירים באופן הנכון ביותר את דפוסי האחריות החברתית בהן נוקטות פירמות ציבוריות. שרשרת הסברים זו צריכה להיות מחוזקת על ידי מחקרים עתידיים שיעסקו בנושא ההתאמה בין מרכיבי אחריות חברתית. למשל, ייתכן ויש לשלב תחומים נוספים של אחריות חברתית כגון: אתיקה וסביבת עבודה, כמו גם לבחון אפשרות של משתנים מתווכים בתוך שרשרת ההסברים כמו תפיסות ועמדות של מנהלי הארגון. יש לבדוק האם מנהלים בארגונים עסקיים מכילים אחריות חברתית מתוך תפיסה אסטרטגית המניבה ערך לארגון או מלכתחילה תפיסתם הינה כי פעילות זו הינה פילנתרופית ולא קשורה לאסטרטגיית הארגון. מחקרים אשר יבדקו גורמים אחרים מסוג זה, וישלבו אותם בתוך מודל קיים ומגובש, יכולים להאיר מאפיינים נוספים משמעותיים בהקשר של דפוסי אחריות חברתית.

השלכות מעשיות של המחקר

ארגונים עסקיים משלבים בתוכם מעצם פעילותם עקרונות של מקסום רווחים עבור בעלי המניות ביחד עם אחריות כלפי שאר העניין שלהם. קיימת אמנם הפרדה מסוימת בין אחריות הפירמה לבעלי העניין הראשוניים והמהותיים שלה אשר בהם היא תלויה להישרדותה לבין אחריות הפירמה כלפי בעלי עניין משניים יותר אשר השפעתן על הפירמה קטנה יותר אולם אין ספק כי הבדלים אלו גמישים ומשתנים בשנים האחרונות. יחד עם זאת, השפעתם של ארגונים עסקיים כלל החברה ועל הסביבה הולך וגדל עם השנים ובהתאם לכך מתפתחת רגולציה כלפי פעילותם של העסקים ונראותם הולכת וגדלה. מחקרים רבים טוענים כי אחריות חברתית הנטמעת כחלק מאסטרטגיית הארגון מניבה תועלת וערך הן לחברה והן לעסקים ואילו התעלמות מהאחריות החברתית או גיהולה כפעילות אקראית ללא קשר לפעילות הליבה של הארגון עשויה במקרה הטוב להניב תועלות קצרות טווח בלבד ובמקרים הגרועים יותר, אף לסכן את הפירמה ולפגוע בה. ממצאי המחקר מראים כי הכלת אחריות חברתית תוך הלימה בין אסטרטגיית הפירמה לאחריות חברתית, דרך הכלת מרכיבי ליבה של אחריות חברתית וחיזוקם באמצעות מרכיבי היקף התומכים בהם הן בתוך הפירמה והן כלפי חוץ, מסייעת ליצור דפוסים אסטרטגיים של אחריות חברתית אשר ממנפים את פעילותה ומסייעים לה ליצור יתרונות עמידים לאורך זמן. יחד עם זאת יש להיות זהירים בהסקת מקנות מסוג זה, כיוון שממצאי המחקר הנוכחי לא עסקו בבחינת ומדידת היתרונות הנטענים, אלא נשענים על מחקרים וטענות תיאורטיות הטוענות כי לדפוס אסטרטגי של אחריות חברתית אכן קיימים יתרונות ארוכי טווח. הממצא העיקרי העיד על שרשרת של הסברים המביאה להגדרת דפוס אחריות חברתית.

5.4 מגבלות המחקר

אחת השאלות המרכזיות הנבחנות בהקשר של מגבלות מחקריות הינה יכולת הכללת הנתונים מהמחקר על כלל האוכלוסייה והתחום הנחקר. תמונת השדה ומודל הליבה-היקף של המחקר מבוססים על המידע המפורסם בדוחות הציבוריים אשר מתייחס רק לתחום המעורבות בקהילה, מגבלה זו מצמצמת את אפשרות הדיון על השדה הרחב יותר של אחריות חברתית ומגבילה את יכולת המחקר להסיק על כלל שדה האחריות החברתית, על כל תחומיו, בהתייחס לחברות ציבוריות.

בהתייחס למודל ההתאמה, שיעור החזר השאלונים עבור מודל זה היה נמוך יחסית ועמד על כ-13.5%, ואיסוף השאלונים ארך כתשעה חודשים. שתי סיבות מרכזיות היו לשיעור החזר הנוכחי. סיבה אחת נעוצה בעובדה כי כיון שהמחקר היה מחקר רחב אשר התייחס למספר היבטי פעילות של אחריות חברתית לאורך מספר שנים, הרי שהיה צורך באיגום נתונים ממספר מקורות הארגון ועל כן ייתכן וחלק מהמידע לא היה נגיש וזמין למשתתפי המחקר וחלק מהמשתתפים לא היה מעוניין לענות לאור ההשקעה הנדרשת באיסוף המידע. הסיבה השנייה נעוצה בעובדה כי מדובר במידע אשר ברובו אינו מפורסם לציבור וייתכן ומשתתפי המחקר לא היו מעוניינים לחושפו, זאת על אף שהובטח לנסקרים שמירה על חיסיון התשובות ועל אנונימיות.

המגבלה המחקרית שנוצרה עקב שיעור ההשתתפות הנמוך הינה כי המדגם נמצא שלא בהכרח מייצג את כלל אוכלוסיית המחקר (נספחים 5-8) ונוטה להיקפי פעילות פיננסיים גבוהים יותר ולמספר עובדים ממוצע גדול יותר. כמו כן התפלגות הפעילות של אוכלוסיית המדגם שונה מהתפלגות האוכלוסייה והמדגם מכיל אחוזים גבוהים יותר של ארגונים בעלי קשר ישיר לצרכן

ורגישות סביבתית מאשר בקרב האוכלוסייה. כך, ייתכן והממצאים אשר עלו מהמודל ה-3 עשויים לנבוע מגורמים שאינם קשורים למשתנים הנחקרים. מגבלה מחקרית אחרת יכולה לנבוע מכך שהשאלונים במודל ההתאמה כאמור בוחנים את היקפי המעורבות החברתית ומיסוד תחום האחריות החברתית בפירמות העסקיות. כיוון שכך, ייתכן שהפירמות אשר בחרו להשתתף במחקר הינן פירמות אשר מלכתחילה מכילות על עצמן היקפי פעילות רחבים ולפיכך תיתכן הטיה של המדגם. מגבלה אחרונה נובעת מעצם תוכנו של התשובות במודל ההתאמה. מודל זה בודק מעורבות בקהילה ומיסוד וניהול אחריות חברתית מעבר לדיווח הציבורי הנדרש על פי חוק, לפיכך, המידע מבוסס על דיווח עצמי של הנסקרים. כיוון שכך יכולה להיות הטיה בדיווח של הנתונים שנאספו. הטיה זו נובעת מתוך רצייה חברתית וכן מתוך העובדה כי חלק מהתשובות אינן ניתנות לבדיקה. כל הגורמים הללו יכולים היו לגרום לטעות בעיבוד הנתונים. ניתן לסכם ולומר על כן, כי בהתחשב במגבלות המחקר, הרי שתמונת השדה ומודל הליבה-היקף משקפים את המעורבות החברתית של כלל האוכלוסייה ועל כן ניתן להקיש ולומר, משקפים את המעורבות החברתית של כלל החברות הציבוריות בישראל. השאלה הרחבה יותר היא אם ניתן ללמוד מתוצאות המחקר הנוכחי על אוכלוסיות אחרות והאם התוצאות יכולות לספק אינפורמציה באשר לאחריות חברתית בכללותה בקרב עסקים.

5.5 מחקרים עתידיים

ראשית, מכיוון שמדובר במחקר ראשון מסוגו הבוחן את אופן הכלת האחריות החברתית בעסקים על בסיס תיאורטי, יש מקום למחקרים נוספים אשר יאששו ויבחנו את תיאוריית ההתאמה בהתייחס למרכיבי ליבה והיקף של אחריות חברתית של Yuan et al (2011) ויציעו מודלים נוספים לבחינת תיאוריה זו.

שנית, נדרש מחקר נוסף כדי לתקף את הממצאים בקרב אוכלוסיות אחרות, בהתייחס לפירמות וארגונים עסקיים אחרים שאינם פירמות ציבוריות (חברות פרטיות, עסקים קטנים ובינוניים), ובהשוואה למדינות אחרות. בנוסף, ניתן יהיה להשוות במחקרים נוספים בין פירמות פרטיות לפירמות ציבוריות ובין ארגונים קטנים ובינוניים לארגונים גדולים. למשל, יש מקום למחקר שיבחן את אופן הכלת האחריות החברתית ורמת ההתאמה הפנימית והחיצונית של אחריות חברתית בעסקים פרטיים קטנים עם מספר בעלים מצומצם לבין פירמות ציבוריות גדולות בהן היקף השקעת הציבור גדול.

שלישית, בכדי לבחון את אופן מיסוד ויישום האחריות החברתית, ניתן לבצע מחקר תוך שימוש בשיטות אלטרנטיביות או משלימות. ניתן לבצע ראיונות לדרג הניהולי על מנת לבחון את מידת ההתאמה בין עמדות ותפיסות המנהלים לבין מיסוד ויישום האחריות החברתית, שיטה שתסייע בתיקוף מודל ההתאמה לבחינת אופן הכלת שינוי ארגוני. ניתן גם להיעזר במסמכים פנימיים (כגון פרוטוקולים) וניתוח מסמכים ודיווחים פנימיים (כגון קוד אתי) וחיצוניים (כגון דוחות חברתיים) של הפירמות העסקיות בכדי לתת משנה תוקף לממצאים.

רביעית, ניתן לערוך מחקר אורך בכדי לבחון מגמות והתפתחות של הכלת התחום לאורך שנים (במיוחד בשנים 2010-2012 אשר כללו את השפעות המשבר הכלכלי והמחאות החברתיות) ולוודא שהממצאים שהתקבלו במחקר זה אינם מקריים.

לבסוף, בכדי לבחון את האחריות החברתית של עסקים על כל רוחב השדה, ניתן לבצע מחקר אשר בוחן את מידת ההתאמה בין תחומי האחריות החברתית שנבחנו במחקר זה לבין תחומים נוספים שלא נחקרו כאן כגון סביבת עבודה, אתיקה וכד'.

- אברהם-ויס, ש., ווינר, ר. (2010). *אחריות חברתית של תאגידים בישראל - זה כן העסק שלנו*. בית הספר למשפטים- המרכז האקדמי למשפט ועסקים- רמת גן: הקליניקה לאחריות חברתית של תאגידים. מתוך- http://www.clb.ac.il/uploads/online_booklet.pdf
- אורתר, ל. (2006). *הנחיות GRI לבחינת דוחות קיימות*. תל אביב: ארקדה.
- איקאה. (2011). אודות איקאה. נדלה ב-04.06.2011 מתוך- http://www.ikea.co.il/category/about_ikea
- בנק דיסקונט. (2004). *דוח חברתי 2004*.
- בר-צורי, ר. (2008). *אחריות חברתית ומעורבות עסקים בקהילה: מדדים כמותיים של מעורבות עסקים בקהילה*. מינהל מחקר וכלכלה. משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.
- ברקאי, ת. (2003). *ניאו ליברליזם בתרגום ציוני- אחריות חברתית של עסקים בראי המאבק החברתי על הזהות הישראלית*. החוג לסוציולוגיה ואתרופולוגיה. אוניברסיטת תל-אביב.
- ברקאי, ת. (2008). *ניאו-ליברליזם בתרגום ציוני: אחריות חברתית של עסקים בראי המאבק החברתי על הזהות הישראלית*. תיאוריה וביקורת, 33, 45-71.
- גושן, ז. (2006). *דוח הועדה לבחינת קוד ממשל תאגידי בישראל*. הרשות לניירות ערך.
- הבורסה לניירות ערך. *מניות בקליק*. נדלה ב-04/06/2011, מתוך- <http://www.tase.co.il/TASE/Products/Stocks/Overview>
- הבורסה לניירות ערך. *תמצית הכללים לרישום כפול*. נדלה ב-10/06/2011, מתוך- <http://www.tase.co.il/TASE/Listings/DualListing/Learn+More>
- הבורסה לניירות ערך. (2005). *הודעה לעיתונות*. נדלה ב-21/11/2011, מתוך- http://www.tase.co.il/TASE/NewsandEvents/PRArchive/2005/PR_20050529_102990.htm
- זיכלינסקי, נ., מוסק, ר., אברבוך, ל., ואלעד, י. (2003). *אחריות חברתית בעסקים - הקשר בין עסקים, טכנולוגיה, קהילה ודיווח חברתי*. משאבי אנוש: ירחון לענייני כוח אדם, 20.
- זיכלינסקי, נ., אלעד, א., אברבוך, ל., ובר-נתן, א. (עורכים). (2008). *האינציקלופדיה לאחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי*. BDO, זיו האפט.
- טביביאן-מזרחי, מ. (2003). *מציונות 'סוציאליסטית' לציונות 'חדשה': מבט על יחסי מדינה ובעלי ההון*. אוניברסיטת תל-אביב.
- טולדנו, ר. (2003). *אחריות חברתית של עסקים כמותג וכמרכיב בתרבות הארגון של קורפורציה ישראלית*. (תזה, אוניברסיטת חיפה).
- כהן, ל. (2004). *עסקים וקהילה - פרדיגמות חדשות*. אוניברסיטת בן-גוריון, באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

- לימור, נ. (2010). אחריות חברתית של עסקים: סקירה היסטורית קצרה. *ביטחון סוציאלי*, 83 (יוני), 19-80.
- מכון התקנים הישראלי. (2007). *הנחיות לאחריות חברתית של ארגונים*. תל אביב: מכון התקנים הישראלי.
- מעלה (a). *אודות דירוג מעלה*. נדלה ב-10/01/2011, מתוך <http://www.maala.org.il/he/company/ranking/view/Default.aspx?ContentID=427>
- מעלה. (2008). *שאלון לדוגמא דירוג מעלה 2007*. מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית.
- מעלה (b). *הצטרפות ודיווח ל-Global Compact - סיכום*. מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית. נדלה ב-19/09/2011, מתוך www.maala.org.il/galleries/dynamic/pages/files/file_1357.doc
- מעלה (a). *ניהול אחריות חברתית*. נדלה ב-10/01/2011, מתוך <http://www.maala.org.il/he/resources/corp/view/Default.aspx?ContentID=565>
- מעלה. (2011). *מסמך קריטריונים - דירוג מעלה 2012*. מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית.
- מתן. *אודות מתן*. נדלה ב-0/09/2011, מתוך <http://www.matanisrael.org.il/site/he/matan.asp?pi=42>
- נוטמן-שוורץ, א., וגדות, ל. (2003). אחריות חברתית של עסקים כלפי עסקים - התפתחות התופעה בארץ ובעולם והתרומה של מקצוע העבודה הסוציאלית. *חברה ורווחה*, כ"ג (2).
- סיטבון, ע., הררי, מ., וקידר-דוניץ, ר. (2011). המיליארדים החסרים תכנוני מס אגרסיביים ואחריות חברתית של תאגידים בישראל. רמת גן: המרכז האקדמי למשפט ולעסקים. הקליניקה לאחריות חברתית של תאגידים. <http://www.clb.ac.il/uploads/TAAGIDIM.pdf>
- קרייזלר, ה. (2005). תרמנו במשרד - על הקשר שבין אחריות חברתית של עסקים ורגולציה ממשלתית בישראל. אוניברסיטת תל אביב.
- רייכל, א., גדרון, ב., וגמליאל-שני, נ. (2000). *אחריות חברתית של עסקים בישראל*. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
- שמיר, ר. (2007). שוק פרטי ולחץ ציבורי: על עיצוב מושג האחריות החברתית של תאגידים. בתוך הרצוג, ת., כוכבי, ט., וצלינקר, ש. (עורכים). *דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל (עמ' 237-258)*. ירושלים: מכון ואן-ליר.
- Accountability. (2007). 2006 benchmarking methodology doi: <http://www.accountabilityrating.com>
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard University Review*, 51(4), 88-98.
- Adams, M., & Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: United kingdom evidence. *Journal of Management Studies*, 35(5), 641-654.
- Alford, H., & Naughton, M. (2002). Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of a business. In S. A. Cortright, & M. Naughton (Eds.), *Rethinking the purpose of business. interdisciplinary*

- essays from the catholic social tradition* (pp. 27-47). Notre Dame: Notre Dame University Press.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Backman, J. (Ed.). (1975). Social responsibility and accountability. New York: New York University Press.
- Bae, S. C., & Duvall, G. S. (1996). An empirical analysis of market and industry factors in stock returns of U.S. aerospace industry. *Journal of Financial and Strategic Decision*, 9(2), 85-95.
- Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(99-120)
- Bartkus, B. R., Morris, S. A., & Seifert, B. (2002). Governance and corporate philanthropy: Restraining robin hood? *Business and Society*, 41(3), 319-345.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sense making. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Benedict, A. (2008). SHRM 2007 corporate social responsibility: United states, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil - A pilot study No. July)Society for Human Resource Management (SHRM).
- Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing. *more buck than bang? Business Horizons*, 48(443), 453.
- Besser, T. L., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? the community social responsibility of small business operators. *Journal of Socio-Economics*, 33(4), 221-241.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). When, why, and how consumers respond to social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bomann-Larsen, L., & Wiggen, O. (2004). Responsibility in world business: Managing harmful side-effects of Corporate activity . Tokyo: United Nations University Press.
- Bowden, A., Lane, M., & Martin, J. (2001). Enhancing profit, environmental performance, and community benefits Wiley.
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York: Harper and Row.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 45, 213-226.
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41, 1411-1434.

- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy an empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6-18.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? an analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brody, D. (Ed.). (1980). *The rise and decline of welfare capitalism*. New York: Oxford University Press.
- Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47, 48-56.
- BSR. (2003). Overview of corporate social responsibility issue brief. Retrieved from <http://www.bcn.ufl.edu/ckibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm>
- BSR. (2008). Environmental, social and governance: Moving to mainstream investing. http://www.bsr.org/reports/BSR_ESG_Mainstream_Investing.pdf.
- BSR. (2011). State of sustainable business poll 2011. Retrieved from http://www.bsr.org/reports/BSR_Globescan_State_of_Sustainable_Business_Poll_2011_Report_Final.pdf.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C., & Rutherford, M. A. (1999). Beyond resources : The mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business Society*, 38, 167-187.
- Buehler, V. M., & Shetty, Y. K. (1976). Managerial response to social responsibility change. *Academy of Management Journal*, 19, 66-78.
- Carasco, E. F., & Singh, J. (2003). The content and focus of the codes of ethics of the World's largest transnational corporations. *Business and Society Review*, 108(1), 71-94.
- 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.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder's. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

- Clarkson, M. B. E. (1988). In Clarkson M. B. E. (Ed.), *The corporation and its stakeholders: Classic and contemporary readings*. Toronto: University of Toronto Press.
- Claycomb, C., Germain, R., & Dröge, C. (2000). The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure, exchange patterns, and performance *Industrial Marketing Management*, 29(3), 219-234.
- Cochran, T. C., & Miller, W. (1968). *The age of enterprise: A social history of industrial America*. New York: Harper Collins.
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000). Pollution reduction preferences of U.S. environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43(4), 627-641.
- Cramer, J. M. (2005). Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry. *Journal of Cleaner Production*, 13, 583-592.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore its social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51.
- De Bakker, F. G., Groenewegen, P., & den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business and Society*, 44(3), 283-317.
- De-Winter, R. (2001). The anti sweatshop movement: Constructing corporate moral agency in the global apparel industry. *Ethics and International Affairs*, 15(2), 99-115.
- Dickerson, C. M. (2002). Human rights: The emerging norm of corporate social responsibility. *Tulane Law Review*, 76 (1431)
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1-24.
- Doty, H., & Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Dowling, M., & McGee, J. (1994). Business and technology strategies and new venture performance: A study of the telecommunications equipment industry. *Management Science*, 40(12), 1663-1677.

- Draper, S. (2006). Corporate responsibility and competitiveness at the meso level: Key models for delivering sector-level corporate responsibility. *Corporate Governance*, 6(4), 409-419.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 59.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eells, R. (1967). *The corporations and the art*. New York: Macmillan.
- Eilbert, H., & Parket, R. I. (1973). The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, (16), 5-14.
- EIRIS. (2007). The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges.
- Embley, L. E. (1998). A new wave. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organization perspective* (pp. 503-510). Thousand Oaks, CA: Sage.
- European Commission. (2003). *Mapping instruments for corporate social responsibility* [Directorate-General for Employment and Social Affairs]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Haven: Yale University Press.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp, & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (3rd ed., pp. 97-106). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fombrun, C. J. (2005). The leadership challenge: Building resilient corporate reputations. In J. P. Doh, & S. A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global* () Edward Elgar Publishing.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. I., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105, 85-106.
- Foster, M., & Meinhard, A. (2002). Corporate social responsibility in the Canadian context: The new role of corporations in community involvement and social issues. The Annual ARNOVA Conference, Montreal, PQ.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, pp. 122-55.
- Galaskiewicz, J. (1985). Inter-organizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility - theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(2004), 51-71.
- GEMI, & BSR. (2006). Sustainable business & strategy: Views from the inside doi: <http://www.gemi.org/resources/GEMI-BSR%20SurveyExecSumm&Results11-15-06FINAL.pdf>
- GRI. (2006). Sustainability reporting guidelines. Retrieved 10/22, 2008, from <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/53984807-9E9B-4B9F-B5E8-77667F35CC83/0/G31GuidelinesinclTechnicalProtocolFinal.pdf>
- Hall, P. D. (Ed.). (2006). A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the united states, 1600-2000. (Second Edition ed.). New Haven: Yale University Press.
- Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic approach to studying strategy: Some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10, 27-42
- Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. (1996). Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 503-536.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Harris, M. (2007). The changing relationship between business and the third sector: Philanthropy, citizenship, investment or exchange? The Dead Sea Conference on the Third Sector, Israel - Dead Sea.
- Heald, M. (1970). The social responsibility of business: Company and community 1900-1960. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.
- Henriques, A., & Richardson, J. (2004). The triple bottom line, does it all add up? assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan.
- Hoyt, D. (2003). Corporate philanthropy at Cisco systems: Aligning business and social interests. *Stanford Social Innovation Review*, 1(2), 68-73.
- Husted, B. W. (2005). Risk management, real options, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60, 175-183.
- Iyer, G. R. (2001). International exchange as the basis for conceptualizing ethics in international business. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 3-25.
- Jacobs, W. L., & Kleiner, B. H. (1995). New developments in measuring corporate performance. *Management Research News*, 18(3/4/5), 70-77.

- Jamali, D., Zanhour, M., & Tamar, K. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87, 355-377.
- Jawahar, M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jenkins, R. (2005). Globalization, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs*, 81(3), 525-540.
- Johnson, O. (1966). Corporate philanthropy: An analysis of corporate contributions. *Journal of Business*, 39, 489-504.
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-62.
- Khandwalla, P. N. (1973). Viable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal*, 16, 481-495.
- Khoo, H. H., & Tan, K. C. (2002). Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 196-205.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2006). Stakeholder mismanagement and corporate social responsibility crises. *European Management Journal*, 24(1), 59-72.
- Kotten, J. (1997). The strategic uses of corporate philanthropy. In Caywood, C.L (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (pp. 222-230). New York: McGraw Hill.
- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The oxford handbook of corporate social responsibility*. (pp. 83-112). Oxford: Oxford University Press.
- Laufer, W. S., & Robertson, D. C. (1997). Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1029-1047.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Learned, E., Christensen, C. M., Andrews, K., & Guth, W. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2006). Is doing good good for you? yes, charitable contributions enhance revenue growth (Working Paper ed.) New York University Stern School of Business.
- Levy, R. (Ed.). (1999). *Corporate philanthropy comes of age: Its size, its import, its future*. Indiana: Indiana University Press.

- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maitland, A. (2003, December 4). M&S checks out a healthier shopping list. *Financial Times*, pp. 17.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Martin, R. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, March.
- McGuire, J. B., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance? *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31, 854-872.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. . New York: McGraw-Hill.
- McKinsey. (2008). The state of corporate philanthropy: A McKinsey global survey. The McKinsey Quarterly, February doi: https://www.mckinseyquarterly.com/The_state_of_corporate_philanthropy_A_McKinsey_Global_Survey_2106
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mele, D. (2002). *Not only stakeholder interests. the firm oriented toward the common good*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. W., Boli, J., & Thomas, G. M. (1994). Ontology and rationalization in the western cultural account. In G. M. Thomas, J. W. Meyer, F. O. Ramirez & J. Boli (Eds.), *Institutional environments and organizations : Structural complexity and individualism* (pp. 9-27). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 2-10.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency perspective: The search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18, 1-26.

- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., Lant, T. K., Milliken, F. J., & Korn, H. J. (1996). The evolution of strategic simplicity: Exploring two models of organizational adaptation. *Journal of Management*, 22, 863-887.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, G. (1995). Corporate community involvement in the U.K.-investment or atonement?. *Business Ethics: A European Review*, 4(3), 171-178.
- Moore, G. (1999). Corporate moral agency: Review and implications. *Journal of Business Ethics*, 21(4), 329-344.
- Mor-Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystem approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339-345.
- Moskowitz, M. (1972). Choosing socially responsive stocks. *Business and Society Review*, 10, 71-75.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1992). Designing organizations that have good fit: A framework for understanding new architectures. In N. A. Nadler, M. Gerstein & R. B. Shaw (Eds.), *Organizational architecture* (pp. 39-56). San Francisco: Jossey-Bass.
- Navarro, P. (1988). Why do corporations give to charity? *Journal of Business*, 61, 65-93.
- Nevin-Gattle, K. (1996). Predicting the philanthropic response of corporations: Lessons from history. *business horizons*.39(3), 15-23.
- Nwankwo, E., Phillips, N., & Tracey, P. (2007). Social investment through community enterprise: The case of multinational corporations involvement in the development of nigerian water resources. *Journal of Business Ethics*, 73, 91-101.
- Odell, H. R. (1973). What does 'social responsibility' of business means? *Academy of Management Proceedings*, , 597-601.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Road mapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44, 133-148.

- Parker, C. (2002). *The open corporation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Patterson, J. (2004). What's the bottom line? corporate involvement in an early childhood initiative. *Journal of Business Ethics*, 36(2), 147-168.
- Pennings, J. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*, 8, 223-240.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February
- Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., & Weber, J. (1996). *Business and society. corporate strategy, public policy and ethics*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Prescott, J. (1986). Environment as a moderator of strategy-performance relationship. *Academy of Management Journal*, 29, 329-346.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy. the principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robertson, D. C., & Nicholson, N. (1996). Expressions of corporate social responsibility in U.K. firms. *Journal of Business Ethics*, 15, 1095-1106.
- Rochlin, S., Coutsoukis, P., & Carbone, L. (2002). *Measurement demystified-determining the value of corporate community involvement*. Boston, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Roitstein, F. (2005). Analysis of corporate social responsibility training initiatives in multinational enterprises: The challenge of localizing CSR World Bank Publications. doi: <http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Publications/20385474/AnalysisCSRTrainingFINAL.pdf>
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Ryan, L. V. (1994). Ethics codes in British companies. *Business Ethics: A European Review*, 3(1), 54-64.
- Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity "Begins at home". *Business and Society*, 42(2), 169-201.

- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: Why sustainability is transforming the best-run companies and how it can work for you*. USA: Wiley, John & Sons.
- Seidman, J. S. (2003). *Seidman's legislative history of federal income tax laws, 1938-1861* Lawbook Exchange Ltd.
- Seifert, B., Morris, S. A., & Bartkus, B. R. (2003). Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45, 195-211.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Shamir, R. (2005). Mind the gap the co modification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229-254.
- Sharfman, M. (1994). Changing institutional roles: The evolution of corporate philanthropy, 1883-1953. *Business and Society*, 33(3), 236-269.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, 838-857.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-147.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45, 52-76.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-116.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the World's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175-187.
- Soana, M. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, , 104-148.
- Spar, D. L., & La Mure, L. T. (2003). The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3), 78-101.
- Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28, 1-15.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College. (2007). *The state of corporate citizenship*. Boston, MA.: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- The Center for Corporate Citizenship at Boston College. (2007). *Time to get real-closing the gap between rhetoric and reality*. Boston, MA: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. UC Berkeley: Center for Responsible Business. doi: <http://repositories.cdlib.org/crb/wps/7>.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-698.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of 'Fit' in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Verbeke, A. (2009). International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue? the business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
- Waddock, S. (2001). Integrity and mindfulness: Foundations of corporate citizenship. In J. Andriof, & M. McIntosh (Eds.), *In perspectives on corporate citizenship* (pp. 25-38). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Waller, D. S., & Lanis, R. (2009). Corporate social responsibility disclosure of advertising agencies: An exploratory analysis of six holding companies annual reports. *Journal of Advertising*, 38, 109-121.
- Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). Stockholder interest and the corporation's role in social policy. In W. J. Baumol (Ed.), *A new rational corporate social policy* (pp. 39-59). New York: Committee for Economic Development.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Welford, R. (2004). "Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *Journal of Corporate Citizenship*, (13), 31-48.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1996). Sustainability and the corporation: Criteria for aligning economic practice with environmental protection. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 104-119.
- Werre, M. (2003). Implementing corporate responsibility: The Chiquita case. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 247-260.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheeler, C., Colbert, B. and Freeman, R.E. (2003). Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), pp. 1-28.
- Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 408). London: Sage Publications.
- Winston, M. (2002). NGO strategies for promoting CSR. *Ethics and International Affairs*, 16(1), 71-87.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wragg, D. (1994). *The effective use of Sponsorship*. London: Kogan Page.

Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 75-92. doi:10.1007/s10551-010-0710-z

נספח 1 : טבלה מסכמת - משתנים בלתי תלויים

משתנה	סולם מדידה	קטגוריות
משתנים פנינסיים	סולם מנה	
ענף ראשי	סולם נומינלי	1- ביטוח 2- בנקים 3- השקעה והחזקות 4- חיפוש גז ונפט 5- מסחר ושירותים 6- גדלן ובינוי 7- תעשיה
ענף משני	סולם נומינלי	1- ביטוח; 2- בנקים; 3- השקעה והחזקות; 4- חיפוש גז ונפט; 5- מחשבים; 6- מלונאות ותיירות; 7- מסחר; 8- שירותים; 9- שירותים פנינסיים; 10- תקשורת ומדיה; 11- גדל"ן ובינוי; 12- אופנה והלבשה; 13- ביומד; 14- חשמל ואלקטרוניקה; 15- כימיה, גומי ופלסטיק; 16- מזון; 17- מתכת ומוצרי בניה; 18- עץ, ניר ודפוס
סוג פעילות ראשי	סולם נומינלי	1- ייצור - ענף משנה 5, 8, 9, 10 2- מתן שירותים - ענף ראשי 7
סוג פעילות משני	סולם נומינלי	1- קשר לצרכן הסופי - ענף משנה 1, 2, 6, 10, 12, 16 2- היי-טק-פירמות המשתייכות למדד התל-טקנכון לסוף השנה הנסקרת 3- רגישות סביבתית - ענף משני 15, 18
מספר עובדים	סולם מנה	מספר העובדים בשנה הנסקרת
גיל הפירמה - שנת יסוד ושנת הנפקה	סולם נומינלי	1- חברה ותיקה מאוד 2- חברה ותיקה 3- חברה צעירה 4- חברה צעירה מאוד
מיקום מטה	סולם נומינלי	1- מרכז; 2- פריפריה
בעלות	סולם מנה	טווח: 0-100%

נספח 2 : ריכוז משתני המחקר התלויים (תמונת המצב ומודל ליבה-היקף)

מודל ליבה-היקף		תמונת המצב		המשתנה	קבוצת משתנים
ערכים	סולם	ערכים	סולם		מיסוד מעורבות בקהילה
כן/לא	דיכוטומי	כן/לא	דיכוטומי	מדיניות	מסמכים ונהלים
כן/לא	דיכוטומי	1. דרגניהולי 2. ועדתחכמות 3. דירקטוריון 4. התלוצמה 5. קרן 6. אחר	שמי	תקציב	
כן/לא	דיכוטומי	עד 25,000 25,000-100,000 100,000-500,000 מעל 500,000 עד 1% מהרווח הנקי 1%-2.5% מהרווח הנקי 10%-2.5% מהרווח הנקי אחר	שמי	אופן קבלת ההחלטה	מבנים ארגוניים
		כן/לא	דיכוטומי	דיווח על פעילות	תקשור
כן/לא	דיכוטומי	כן/לא	דיכוטומי	קיום תרומה	יישום
היקף התרומה	מנה	היקף תרומה	מנה	היקף תרומה	

נספח 3 : ארגון משתני המחקר על פי פריטים בשאלון (מודל ההתאמה)

חלק בשאלון	הפריטים בשאלון	המשתנה	קבוצת משתנים
			מיסוד
	א, 5, 4, 5, 6	תקציב	מסמכים ונהלים
חלק ד	5ד	אינדקאטורים	
חלק ד	ד, 2ד, 3ד	מדיניות	
חלק ה	ה	מנהל תחום	מבנים ארגוניים
	1ד, 4ד	זוחות חברתיים	תקשור
חלק ב	1ב, 2ב, 3ב	תרומה	יישום
חלק ג	1ג, 2ג, 3ג	התנדבות	

נספח 4 : שאלון המחקר

חלק א: מעורבות בקהילה

בשנים האחרונות מתפתחת גישה חדשה בקרב עסקים לפיה הם רואים עצמם מחויבים לקהילה ופועלים לקידום מטרות חברתיות כחלק מהמדיניות העסקית שלהם.

<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא	1.א האם העסק שלכם מעורב היום בדרך כל שהיא בפעילות של סיוע לקהילה כגון: סיוע בלימודי מחשב לתלמידים, חלוקת ספרי לימוד, שמירת איכות הסביבה, ארגון חלוקת מזון לנזקקים וכד'?
<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (על תשובה "לא" עבור לשאלה 6א)	2.א האם העסק היה מעורב בחמש השנים האחרונות בפעילות למען החברה והקהילה?
_____	3.א כמה שנים העסק כבר מעורב בפעילות למען הקהילה?
_____	4.א בכמה פרויקטים חברתיים ופעילויות שונות למען הקהילה והחברה מעורב העסק כיום? (למשל: שעורי עזר לתלמידים, קניית מחשבים, איסוף בגדים למען נזקקים וכד')
<input type="checkbox"/> מעל ₪ 1,000,000 בשנה <input type="checkbox"/> בין 500,000 ₪ ל- 1,000,000 ₪ בשנה <input type="checkbox"/> בין 100,000 ₪ ל- 500,000 ₪ בשנה <input type="checkbox"/> בין 20,000 ₪ ל- 100,000 ₪ בשנה <input type="checkbox"/> פחות מ- 20,000 ₪ בשנה	5.א מהו גובה התקציב השנתי המיועד לפעילות בקהילה?

עבור לחלק ב'

<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא	6.א האם העסק היה מעורב בעבר בפעילות למען החברה והקהילה?
<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא	7.א האם תהיה מעוניין שהעסק שלכם ישתלב בפעילות למען הקהילה?

חלק ב: תרומה

חלק ג: התנדבות

התנדבות עובדים ומנהלים מוגדרת כפעילות שאינה מלווה בתמורה כספית (התנדבות עובדים/ מנהלים המבוצעת במהלך שעות העבודה ועל חשבון המעביד תיחשב כפעילות שאינה מלווה בתמורה כספית) אשר:

<input type="checkbox"/> מבוצעת על ידי עובדי ו/או מנהלי הפירמה <input type="checkbox"/> נערכת לצורך קידום מטרות חברתיות או סביבתיות. <input type="checkbox"/> מתבצעת מחוץ למתקני החברה או מבוצעת במתקני הפירמה וכוללת גורמים חברתיים או סביבתיים החיצוניים לפירמה. <input type="checkbox"/> מרוכזת ומנוהלת על ידי הפירמה.	
<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (על תשובה "לא" עבור לסעיף ד')	ג האם קיימת בפירמה התנדבות עובדים (בישראל בלבד)?
ג.1. מסגרת ההתנדבות	
<input type="checkbox"/> וולנטרית (כל עובד בוחר באם להתנדב או לא) <input type="checkbox"/> חלק מפעילויות השגרה (יום התנדבות מוגדר מראש)	ג.1.א האם ההתנדבות במסגרת הפירמה היא וולונטרית או חלק ממסגרת פעילויות השגרה של העובדים?
<input type="checkbox"/> ההתנדבות הינה פתוחה לכל העובדים בפירמה בהתאם ליכולותיהם ונכונותם <input type="checkbox"/> ההתנדבות הינה לפי פרויקטים המיועדים ומכוונים לכל מחלקה/ סניף בנפרד	ג.1.ב האם ההתנדבות הינה במסגרת הפירמה כולה או לפי מחלקות ו/או סניפים בפירמה?
<input type="checkbox"/> כן - הממונה על תחום התנדבות העובדים מדווח ישירות למנכ"ל/ סמנכ"ל/ חבר הנהלה בכיר אחר <input type="checkbox"/> כן - קיים בחברה ממונה על תחום התנדבות העובדים. הוא אינו מדווח ישירות למנכ"ל/ סמנכ"ל/ חבר הנהלה בכיר אחר <input type="checkbox"/> לא - לא קיים בחברה ממונה על תחום התנדבות העובדים (עבור לשאלה ג.1.א)	ג.1.ג מנהל תחום - האם קיים בחברה בעל תפקיד אשר נושא התנדבות העובדים נמצא בתחום אחריותו?
_____	ג.1.ד מנהל תחום - לאיזו מחלקה שייך מנהל תחום התנדבות בפירמה?
<input type="checkbox"/> מסגרת התפקיד מוגדרת כתפקיד בלעדי העוסק בתחום זה <input type="checkbox"/> התפקיד הינו חלק מתפקיד רחב יותר בתחום האחריות החברתית/ קשרי קהילה <input type="checkbox"/> התפקיד הינו וולונטרי ללא הגדרת תפקיד ייעודית לניהול תחום זה	ג.1.ה מנהל תחום - לאיזו מחלקה שייך מנהל תחום התנדבות בפירמה?

<input type="checkbox"/> משרה מלאה בתשלום <input type="checkbox"/> משרה חלקית בתשלום <input type="checkbox"/> התפקיד הינו וולונטרי ללא תשלום ייעודי לניהול תחום זה	ג.1.1.1 מנהל תחום - מהי מסגרת המשרה של מנהל תחום ההתנדבות?	ג.1.1.1
<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (עבור לשאלה ג.2)	ג.1.1.2 תוכנית - האם קיימת תוכנית שנתית העוסקת בנושא ההתנדבות?	ג.1.1.2
<input type="checkbox"/> הכשרת עובדים להתנדבות <input type="checkbox"/> קשר עם ארגונים בהם הפירמה מתנדבת <input type="checkbox"/> מדידה והערכה של התנדבות העובדים והמנהלים <input type="checkbox"/> קוד אתי <input type="checkbox"/> ניהול קשרי קהילה <input type="checkbox"/> אחר _____	ג.1.1.3 ציין לאלו תחומים מתייחסת תוכנית זו:	ג.1.1.3
<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא	ג.1.1.4 תוכנית - האם קיים תכנון מראש של מועדי ההתנדבות?	ג.1.1.4
<input type="checkbox"/> כן - סה"כ שעות מתוקצב ומתוכנן _____ 2008 _____ 2009 _____ 2010 (מתוכנן) <input type="checkbox"/> לא	ג.1.1.5 תוכנית - האם קיים תכנון מראש של סה"כ שעות ההתנדבות הממומנות ע"י הפירמה?	ג.1.1.5
<input type="checkbox"/> כן _____ 2008 _____ 2009 _____ 2010 (מתוכנן) <input type="checkbox"/> לא	ג.1.1.6 תוכנית - האם קיים תכנון מראש של סה"כ עלות ההתנדבות?	ג.1.1.6
ג.2. התנדבות עובדים		
_____ 2007 _____ 2008 _____ 2009	ג.2.1.א שעות התנדבות - מהו סך שעות ההתנדבות של כלל העובדים המתנדבים (שעות התנדבות הממומנות ע"ח הפירמה)?	ג.2.1.א
_____ 2007 _____ 2008 _____ 2009	ג.2.1.ב אחוז המתנדבים - כמה מעובדי החברה לקחו חלק בפעילות התנדבות העובדים בישראל מתוך כלל עובדי החברה בישראל?	ג.2.1.ב
_____ 2007 _____ 2008 _____ 2009	ג.2.1.ג אופי ההתנדבות - כמה מעובדי החברה התנדבו התנדבות קבועה (התנדבות עובדים המתבצעת במסגרת קבועה לפחות 5 פעמים בשנה)?	ג.2.1.ג

ג.2.ד	הערכה אישית - האם מעורבות העובדים בקהילה מהווה חלק ממכלול הגורמים להערכה האישית של כל עובד?	<input type="checkbox"/> כן - משקלה של התנדבות העובד מתוך סה"כ ציון ההערכה הינו (באחוזים) _____ <input type="checkbox"/> לא
ג.2.ה	האם יש עובדים המקדישים מזמנם מחוץ לשעות העבודה לקידום הפרויקטים למען הקהילה של העסק?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> לא יודע
ג.2.ו	מהי עלות התנדבות העובדים לשנת 2009 (בישראל בלבד)	_____ ₪
ג.2.ז	השתתפות העובד - האם קיים כלי באמצעותו משתתף העובד בבחירת הפרויקטים החברתיים בהם תשקיע?	<input type="checkbox"/> כן - העובדים בוחרים באופן חופשי את התחומים/פרויקטים החברתיים בהם מעוניינים כי הפירמה תשקיע. <input type="checkbox"/> כן - העובדים מדרגים, מתוך רשימה קיימת, את התחומים/פרויקטים החברתיים בהם מעוניינים כי הפירמה תשקיע. <input type="checkbox"/> כן - באמצעות כלי אחר (נא לפרט) _____ <input type="checkbox"/> לא
ג.2.ח		
ג.3 התנדבות ההנהלה		
<p>הנהלה - כל בעל תפקיד מדרג סגן מנהל מחלקה/תחום ומעלה (סגן מנהל מחלקה/תחום, מנהלי מחלקות/תחומים, סמנכ"לים, מנכ"ל, נשיא). התנדבות הנהלה - המבוצעת במהלך שעות העבודה ועל חשבון הפירמה.</p>		
ג.3.א	האם קיימת בפירמה התנדבות מנהלים (התנדבות במסגרת הפירמה ולא כאנשים פרטיים)?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (על תשובה "לא" עבור לסעיף ד')
ג.3.ב	שעות התנדבות - מהו סך שעות ההתנדבות ב-2009 של כלל המנהלים המתנדבים (שעות התנדבות הממומנות ע"ח הפירמה)?	_____
ג.3.ג	אחוז המתנדבים - כמה ממנהלי הפירמה לקחו חלק בפעילות התנדבות העובדים בישראל בשנת 2009 מתוך כלל מנהלי הפירמה בישראל?	_____
ג.3.ד	אופי ההתנדבות - כמה ממנהלי הפירמה התנדבו בשנת 2009 התנדבות קבועה (התנדבות המתבצעת במסגרת קבועה לפחות 5 פעמים בשנה)?	_____

ה.3.ג	האם יש מנהלים המקדישים מזמנם מחוץ לשעות העבודה לקידום הפרויקטים למען הקהילה של העסק?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> לא יודע
-------	---	--

חלק ד: מדיניות וניהול אחריות חברתית

מדיניות השקעה חברתית הנה מסמך מדיניות כתוב, המאפשר על ידי הדירקטוריון, המהווה בסיס לתוכנית עבודה, אשר מגדיר את תחומי ההשקעה החברתית של החברה ונושאים, את המשאבים המוקדשים לנושא והמדיניות לקביעתם, את הזיקה בין ההשקעה החברתית לפעילות העסקית של החברה, את השותפים החברתיים למימוש המדיניות, את היעדים והמדדים להצלחה ואת נהלי בדיקת עמידת הנטרמים בהוראות הדין. מדיניות מוגדרת הנה בסיס לניהול ההשקעה החברתית.

האם לחברה יש מדיניות השקעה חברתית המהווה חלק מתוכנית העבודה העסקית שלה?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא (על תשובה "לא" עבור לשאלה 4.ד)
1. הפצת המדיניות - האם מדיניות ההשקעה החברתית מפורסמת לציבור בכלים הבאים?	<input type="checkbox"/> בדוח הדירקטוריון <input type="checkbox"/> באתר האינטרנט (נא לציין את כתובת האתר) _____ <input type="checkbox"/> בכלים אחרים (נא לפרט) _____ <input type="checkbox"/> לא - הדוח אינו מפורסם לציבור
2. הערכה האם מדיניות ההשקעה החברתית כוללת בחינה רב-שנתית של אפקטיביות התרומה/ פרויקט, לרבות הבחנה בין תשומות (משאבים ישירים שהחברה מקצה לפרויקט, לרבות כסף, זמן וציוד), תפוקות (התוצאות הישירות והמיידיות של הפרויקט, למשל - מספר הילדים שקיבלו מחשב במסגרת הפרויקט) והשפעות ארוכות טווח (למשל - שיפור ארוך טווח בציונים בבית הספר בו נערך הפרויקט)?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא
3. האם יישום מדיניות ההשקעה החברתית מתבצע באמצעות מדדים ויעדים כמותיים?	<input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא
4. דו"ח אחריות חברתית	
4.4. האם התאגיד מפרסם דו"ח אחריות חברתית הזמין לציבור?	<input type="checkbox"/> כן ; מספר הדוחות שפורסמו עד כה: _____ דוח אחרון פורסם בשנת _____ <input type="checkbox"/> לא (עבור לשאלה 5.ד)

ד.4.ב האם דו"ח האחריות החברתית מכיל התייחסות לנושאים הבאים (יש לסמן בטבלה):

האם קיימת בדו"ח התייחסות לנושא?	נושא
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	מחויבות לעקרון של פיתוח בר קיימא
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	מחויבות לשיפור רב שנתי של הביצועים החברתיים והסביבתיים.
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	פעילות התאגיד ליישום הקוד האתי ותוכנית האתיקה הפנימית ומול מחזיקי העניין השונים.
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	פעילות התאגיד להבטחת סביבת עבודה הוגנת ומתקדמת ושמירה על זכויות אדם התייחסות בדוח ליעדים כמותיים ולהשגתם (בהתייחס לתחום זכויות אדם וסביבת עבודה) התייחסות בדוח ללוחות זמנים להשגתם (בהתייחס לתחום זכויות אדם וסביבת עבודה)
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	מחויבותו של התאגיד בנושאי מעורבות בקהילה התייחסות בדוח ליעדים כמותיים ולהשגתם (בהתייחס לתחום מעורבות בקהילה) התייחסות בדוח ללוחות זמנים להשגתם (בהתייחס לתחום מעורבות בקהילה)
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	מדיניות תרומות מוסדרת
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	פעילות התאגיד לצמצום השפעות סביבתיות שליליות והגדלת השפעות סביבתיות חיוביות. התייחסות בדוח ליעדים כמותיים ולהשגתם (בהתייחס לתחום השפעות סביבתיות) התייחסות בדוח ללוחות זמנים להשגתם (בהתייחס לתחום השפעות סביבתיות)
כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/> כן <input type="checkbox"/> לא <input type="checkbox"/>	פעילות התאגיד בנושא הגינות המוצר (נהלים המבטיחים כי המוצרים עומדים בתקני בטיחות ובריאות ומוצגים בצורה מלאה, מדויקת והוגנת) הקפדה על נורמות ראויות של שיווק ופרסום.
כן- איזה? _____ לא <input type="checkbox"/>	האם הדו"ח כתוב בהתאם לסטנדרטים מוכרים לכתובת דו"ח חברתי כגון ה - GRI/G3.

ד.5. ניהול אינדיקטורים - האם הפירמה מכילה אחד מהיוזמות \ סטנדרטים \ אינדקסים בתחום

הסביבה, החברה וזכויות האדם, או מתכננת לעשות זאת? כן לא (עבור לסעיף ה')

לא מתוכנן יישום	מתוכנן יישום	שנת היישום	כבר מיושם	
				מערכות ניהול איכות Iso 9000\9001
				תקני ניהול סביבתי Iso 14001
				תקן לתנאי העסקה הוגנים Sa 8000
				ת"י 4481/מערכת ניהול בטיחות וגיהות בעבודה Oshas 18001
				תקן לניהול דיאלוג עם מחזיקי עניין AA 1000
				GRI (global reporting initiative)
				UN global compact
				Amnesty International Business Principles
				OECD Guidelines
				Sigma Guidelines
				Intrnational Labor Organization (ILO) - Declaration on fundamental principles and rights at work
				Universal Declaration of human rights

חלק ה: אחראי תחום

<input type="checkbox"/> כן, נא לציין מומתי קיים התפקיד _____ <input type="checkbox"/> לא (תודה, הסתיים השאלון)	ה.1 האם קיים בחברה בעל תפקיד אשר נושא האחריות החברתית נמצא בתחום אחריותו?
<input type="checkbox"/> משרה מלאה בתשלום <input type="checkbox"/> משרה חלקית בתשלום <input type="checkbox"/> התפקיד הינו וולונטרי ללא תשלום ייעודי לניהול תחום זה	ה.2 היקף המשרה - מהי מסגרת המשרה של בעל התפקיד?
<input type="checkbox"/> מסגרת התפקיד מוגדרת כתפקיד בלעדי העוסק בתחום זה <input type="checkbox"/> התפקיד הינו חלק מתפקיד רחב יותר (יש לציין איזה תפקיד) _____ <input type="checkbox"/> התפקיד הינו וולונטרי ומנהל התחום עוסק בתפקיד אחר (יש לציין איזה) _____	ה.3 מסגרת התפקיד - מהי מסגרת התפקיד של מנהל התחום?
<input type="checkbox"/> התנדבות עובדים <input type="checkbox"/> התנדבות הנהלה <input type="checkbox"/> קוד אתי <input type="checkbox"/> ניהול קשרי קהילה <input type="checkbox"/> איכות הסביבה <input type="checkbox"/> שיווק \ הסברה פנים ארגוני <input type="checkbox"/> שיווק \ הסברה חוץ ארגוני <input type="checkbox"/> אחר _____	ה.4 ציין אלו תחומים נמצאים תחת תחום אחריותו של הממונה על תחום אחריות חברתית בפירמה:
_____	ה.5 שיוך מחלקתי - מהו השיוך המחלקתי של מנהל תחום אחריות חברתית בפירמה?
<input type="checkbox"/> ישירות למנכ"ל <input type="checkbox"/> למנהל המחלקה/ סמנכ"ל תחום (יש לציין איזו מחלקה/ תחום) _____ <input type="checkbox"/> למנהל העולמי של תחום האחריות החברתית בפירמה (כאשר מדובר בשלוחה של פירמה בינ"ל) <input type="checkbox"/> אחר _____	ה.6 כפיפות - למי כפוף מנהל התחום בפירמה?
השכלה (לדוג' - תואר שני, לימודי תעודה וכד') _____ תחום (לדוג' - משאבי אנוש, מנהל עסקים וכד') _____ מאיפה ההכשרה (לדוג' - אוניברסיטת ת"א, המכללה למנהל) _____ תפקיד קודם _____ ניסיון קודם בתחום האחריות החברתית _____	ה.7 רקע מקצועי והכשרתי של מנהל התחום בפירמה-

תודה רבה על השתתפותך במחקר

נספח 5 : מאפייני האוכלוסייה והמדגם -
 החזקות ציבור, מספר עובדים ומשתנים פיננסיים

מדגם		חברות אשר דיווחו על פעילות בתחום		כלל החברות ³⁴		שנה	משתנה ³³
14.1%	28.4%	12.6%	27.7%	15%	29.6%	2007	החזקות ציבור
13.3%	26.2%	2.2%	25.2%	15.3%	27.8%	2008	
14.8%	27.6%	13%	26.2%	16.5%	29.1%	2009	
972.3	699.8	711.6	370.3	602.8	273.9		מספר עובדים
2,654,279.1	1,506,259.9	1,984,675.0	831,672.5	1,678,670	605,521.0	2007	הכנסות (באלפי ₪)
2,397,388.1	1,361,395.7	1,567,171.5	729,262.9	1,338,087.2	539,751.9	2008	
2,347,535.1	1,335,435.6	1,618,492.2	755,504	1,381,918.1	557,849.5	2009	
1,454,766.0	817,539.2	960,805.7	469,106.3	821,446.3	344,411.3	2007	הון עצמי (באלפי ₪)
1,267,960.8	727,375.0	752,958.9	369,690.5	641,151.7	269,620.7	2008	
1,568,828.6	879,953.6	989,747.5	470,263.5	843,409.3	344,960.0	2009	
9,565,858.6	4,263,478.2	8,484,544.0	2,815,081.5	7,101,189.1	2,035,487.9	2007	סך מאזן (באלפי ₪)
8,957,863.9	4,058,314.5	8,268,009.6	2,809,703.8	7,169,408.6	2,104,008.7	2008	
17,738,082.1	6,297,378.5	13,736,700.4	4,202,725.1	11,646,503.8	3,064,238	2009	
205,975.6	62,955.3	184,817.7	81,675.5	197,293.7	63,878.3	2007	רווח לפני מס (באלפי ₪)
215,497.7	33,404.5	235,875.4	617.4	196,605.5	-2,154.9	2008	
29,035.2	99,227.6	197,815.6	53,675.8	168,742.3	38,508.9	2009	
210,018.3	99,506.5	160,943.7	64,611.7	137,881.3	46,485.7	2007	רווח נקי (באלפי ₪)
225,928.0	-2582.1	171,821.1	-11,987.7	150,976.8	-12,905.5	2008	
193,413.1	79,409.3	166,538.2	47,814.6	142,37.5	33,373.3	2009	
362,701.7	125,161.8	268,762.5	64,452.2	226,054.4	44,368.8	2007	תזרים (באלפי ₪)
226,002.2	87,264.8	275,809.6	63,737.8	23,728.5	45,527.5	2008	
256,612.8	137,515.1	216,902.1	87,350.5	186,396.4	65,125.9	2009	

33 לכל משתנה ובכל שנה לא נכללו חברות אשר חורגות מ-3 סטיות תקן מהממוצע.

34 לא כולל חברות דואליות.

נספח 6 : מאפייני אוכלוסייה ומדגם - גיל ומיקום

משתנה	כלל החברות ³⁵	חברות אשר דיווחו על פעילות כלשהי בתחום	מדגם
גיל החברה לפי שנת יסוד	ותיקה מאוד (מעל 30 שנה)	42.1%	43.4%
	ותיקה (16-30 שנה)	39.8%	39.6%
	צעירה (5-15 שנה)	13.7%	15.1%
	צעירה מאוד (פחות מ-5 שנים)	4.4%	1.9%
גיל החברה לפי שנת הנפקה	ותיקה מאוד (מעל 30 שנה)	7.5%	7.5%
	ותיקה (16-30 שנה)	54.2%	54.7%
	צעירה (5-15 שנה)	17.3%	20.8%
	צעירה מאוד (פחות מ-5 שנים)	21.0%	17.0%
מיקום מטה הפירמה	מרכז	87.8%	81.1%
	פריפריה	12.2%	18.9%

נספח 7 : מאפייני האוכלוסייה והמדגם - פעילות ראשית ומשנית

פעילות	שנה	כל החברות ³⁶	חברות אשר דיווחו על פעילות בתחום	מדגם
ראשי - ייצור	2007	30.6%	30.6%	43.4%
	2008	29.5%	29.3%	43.4%
	2009	28.7%	28.1%	43.4%
ראשי - מתן שירותים	2007	22.9%	26.3%	28.3%
	2008	22.4%	25.8%	28.3%
	2009	21.6%	25.0%	28.3%
משני - קשר לצרכן הסופי	2007	15.0%	18.4%	28.3%
	2008	14.8%	18.4%	28.3%
	2009	14.2%	17.6%	28.3%
משני - רגישות סביבתית	2007	7.2%	3.6%	13.2%
	2008	6.6%	3.8%	13.2%
	2009	6.6%	2.6%	13.2%
משני - היי-טק	2007	5.8%	9.2%	9.4%
	2008	5.3%	8.7%	9.4%
	2009	4.2%	8.7%	9.4%

36 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות .

נספח 8 : מאפייני אוכלוסיה ומדגם לפי ענף

מדגם	חברות שדיווחו על פעילות	כל החברות ³⁷	שנה	
3.8%	1.8%	1.4%	2007	ביטוח
3.8%	1.8%	1.4%	2008	
3.8%	1.9%	1.5%	2009	
3.8%	2.6%	1.9%	2007	בנק
3.8%	2.6%	2.0%	2008	
3.8%	2.7%	1.8%	2009	
3.8%	14.8%	16.4%	2007	השקעה והחזקות
3.8%	14.9%	16.3%	2008	
1.9%	14.4%	15.8%	2009	
0%	1.3%	2.4%	2007	חיפוי גז ונפט
0%	1.3%	2.3%	2008	
0%	1.4%	2.6%	2009	
17.0%	22.7%	23.7%	2007	נדל"ן ובינוי
17.0%	22.4%	23.6%	2008	
17.3%	23.1%	23.4%	2009	
28.3%	26.3%	23.2%	2007	מסחר ושירותים (ענף ראשי)
28.3%	26.4%	23.4%	2008	
28.8%	26.6%	23.6%	2009	
0%	4.1%	4.5%	2007	מסחר ושירותים מחשבים
0%	4.2%	4.8%	2008	
0%	4.1%	4.6%	2009	
1.9%	1.5%	1.6%	2007	מסחר ושירותים מלונאות ותיירות
1.9%	1.6%	1.4%	2008	
1.9%	1.6%	1.7%	2009	
9.4%	8.9%	7.4%	2007	מסחר ושירותים מסחר
9.4%	8.6%	7.3%	2008	
9.6%	8.7%	7.4%	2009	

9.4%	5.6%	4.8%	2007	מסחר ושירותים שירותים
9.4%	5.7%	5.2%	2008	
9.6%	6%	5.2%	2009	
3.8%	2.6%	1.7%	2007	מסחר ושירותים שירותים פיננסיים
3.8%	2.6%	1.8%	2008	
3.8%	2.7%	1.8%	2009	
3.8%	3.6%	3.1%	2007	מסחר ושירותים תקשורת ומדיה
3.8%	3.6%	3.0%	2008	
3.8%	3.5%	2.9%	2009	
43.4%	30.6%	31.0%	2007	תעשייה (ענף ראשי)
43.4%	29.3%	30.9%	2008	
44.2%	29.9%	31.3%	2009	
3.8%	3.1%	2.1%	2007	תעשייה אופנה והלבשה
3.8%	3.1%	2.3%	2008	
3.8%	2.7%	2.0%	2009	
3.8%	2.6%	6.9%	2007	תעשייה ביומד
3.8%	2.6%	6.9%	2008	
3.8%	2.7%	7.6%	2009	
15.1%	7.9%	6.9%	2007	תעשייה חשמל ואלקטרוניקה
15.1%	8.4%	7.5%	2008	
15.4%	8.2%	7.4%	2009	
9.4%	6.4%	5.2%	2007	תעשייה כימיה גומי ופלסטיק
9.4%	6%	4.8%	2008	
9.6%	6.3%	5.0%	2009	
7.5%	3.3%	3.5%	2007	תעשייה מזון
7.5%	3.4%	3.6%	2008	
7.7%	3.3%	3.5%	2009	
3.8%	4.6%	4.3%	2007	תעשייה מתכת ומוצרי בניה
3.8%	3.7%	3.7%	2008	
3.8%	3.8%	3.7%	2009	
0%	2.8%	2.1%	2007	תעשייה עץ ניר ודפוס
0%	2.8%	2.1%	2008	
0%	3.0%	2.2%	2009	

נספח 9 :

מבחן t למובהקות ההבדלים בהיקפי התרומות על בסיס דיווח על מדיניות

מדיניות			שנה
לא	כן		
379	131	N	2007
154,008.07	2,368,231.92	ממוצע	
567,716	2,368,231	ס"ת	
t= 5.079 p<0.000 df=135.97			
374	131	N	2008
168,444.6	1,013,791.33	ממוצע	
652,894	1,963,472	ס"ת	
t= 4.835 p<0.000 df=140.191			
379	125	N	2009
119,242.51	878,431.79	ממוצע	
485,000	1,852,368	ס"ת	
t= 4.531 p<0.000 df=129.65			

נספח 10: חמשת הטיפוסים המרכזיים 2007

מספר הארגונים בקטגוריה	תרומה	דיווח על אופן קבלת החלטות	תקציב מתוכנן	מדיניות	טיפוס
טיפוס 1 - לא מעורב					
38.4%	222 ³⁸	אין	אין	אין	אין
טיפוס 2 - התורם הפילנתרופי					
38.1%	220 ³⁹	כן	אין	אין	אין
טיפוס 3 - התורם המתוכנן					
11.9%	69	כן	אין	אין	יש
טיפוס 4 - התורם החסר					
1.2%	7 ⁴⁰	לא			יש
טיפוס 5 - התורם הממוסד					
	18	כן	אין	יש	יש
	28	כן	יש	אין	יש
	14	כן	יש	יש	יש
10.4%	60	טיפוס 5			
	578	סה"כ			

- 38 מתוכם 58 חברות כלל לא מדווחות; 158 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה; 5 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה אך ישנה התייחסות לאופן קבלת ההחלטה; 1 חברות מדווחות כי אין מדיניות, אך ישנה התייחסות להיקף התקציב המתוכנן תרומה מדווחת בפועל.
- 39 מתוכם 3 חברות לא מדווחות בדוחות שלהן אלא דרך דיווח של חברת האם; ל-3 חברות יש מדיניות לא ברורה ותרומה חיובית; 190 חברות מדווחות על תרומה חיובית ועל היעדר מדיניות; 3 חברות מדווחות על תרומה חיובית, היקף תקציבי והיעדר מדיניות; 19 חברות מדווחות על תרומה חיובית, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות; 2 חברות מדווחות על תרומה חיובית, גובה התקציב, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות.
- 40 מתוכם 1 חברות מדווחות על מדיניות ולא תורמות; 3 חברות מדווחות על מדיניות ועל תקציב מתוכנן ואינן תורמות; 2 חברות מדווחות על מדיניות ואופן קבלת ההחלטה ואינן תורמות; חברה אחת מדווחת על מדיניות, אופן קבלת החלטות, תקציב מתוכנן ולא מדווחת על תרומה בפועל.

נספח 11 : חמשת הטיפוסים המרכזיים 2008

מספר הארגונים בקטגוריה	תרומה	דיווח על אופן קבלת ההחלטות	תקציב מתוכנן	מדיניות	טיפוס
טיפוס 1 - לא מעורב					
37.1%	209 ⁴¹	אין	אין	אין	אין
טיפוס 2 - התורם הפילנתרופי					
37.8%	213 ⁴²	כן		אין	
טיפוס 3 - התורם המתוכנן					
12.8%	72	כן	אין	אין	יש
טיפוס 4 - התורם החסר					
1.4%	8 ⁴³	לא		יש	
טיפוס 5 - התורם הממוסד					
	21	כן	אין	יש	יש
	26	כן	יש	אין	יש
	13	כן	יש	יש	יש
10.7%	60	טיפוס 5			
	563	סה"כ			

41 מתוכם 49 חברות כלל לא מדווחות; 151 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה; 7 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה אך ישנה התייחסות לאופן קבלת ההחלטה; 3 חברות מדווחות כי אין מדיניות, אך ישנה התייחסות להיקף התקציב המתוכנן תרומה מדווחת בפועל.

42 מתוכם חברה אחת לא מדווחת בדוחות שלה אלא דרך דיווח של חברת האם; ל-1 חברות יש מדיניות לא ברורה ותרומה חיובית; 184 חברות מדווחות על תרומה חיובית ועל היעדר מדיניות; 4 חברות מדווחות על תרומה חיובית, היקף תקציבי והיעדר מדיניות; 20 חברות מדווחות על תרומה חיובית, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות; 3 חברות מדווחות על תרומה חיובית, גובה התקציב, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות.

43 מתוכם 2 חברות מדווחות על מדיניות ולא תורמות; 3 חברות מדווחות על מדיניות ועל תקציב מתוכנן ואינן תורמות; 3 חברות מדווחות על מדיניות ואופן קבלת ההחלטה ואינן תורמות.

נספח 12: חמשת הטיפוסים המרכזיים 2009

מספר הארגונים בקטגוריה	תרומה	דיווח על אופן קבלת ההחלטות	תקציב מתוכנן	מדיניות	טיפוס
טיפוס 1 - לא מעורב					
41.1%	223 ⁴⁴	אין	אין	אין	אין
טיפוס 2 - התורם הפילנתרופי					
32.8%	178 ⁴⁵	כן	אין	אין	אין
טיפוס 3 - התורם המתוכנן					
12.5%	68	כן	אין	אין	יש
טיפוס 4 - התורם החסר					
2.9%	16 ⁴⁰	לא			יש
טיפוס 5 - התורם הממוסד					
	20	כן	אין	יש	יש
	23	כן	יש	אין	יש
	15	כן	יש	יש	יש
10.7%	58	טיפוס 5			

44 מתוכם 27 חברות כלל לא מדווחות; 186 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה; 9 חברות מדווחות כי אין מדיניות ואין תרומה אך ישנה התייחסות לאופן קבלת ההחלטה; חברה 1 מדווחת כי אין מדיניות, מדווחת על היקף תקציב מתוכנן ועל אופן קבלת ההחלטה ואין תרומה מדווחת בפועל.

45 מתוכם חברה אחת לא מדווחת בדוחות שלה אלא דרך דיווח של חברת האם; ל-2 חברות יש מדיניות לא ברורה ותרומה חיובית; 160 חברות מדווחות על תרומה חיובית ועל היעדר מדיניות; חברה 1 מדווחת על תרומה חיובית, היקף תקציבי והיעדר מדיניות; 13 חברות מדווחות על תרומה חיובית, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות; חברה אחת מדווחת על תרומה חיובית, גובה התקציב, אופן קבלת ההחלטה והיעדר מדיניות.

46 5 חברות דיווחו על מדיניות סדורה ולא תרמו בפועל; 2 חברות דיווחו על תקציב מתוכנן אולם בפועל לא דיווחו על תרומה; 4 חברות דיווחו על מדיניות סדורה ועל תקציב מתוכנן ללא תרומה בפועל; 3 חברות דיווחו על מדיניות סדורה, על אופן קבלת ההחלטות אך לא דיווחו על תרומה בפועל; חברה אחת דיווחה על אופן קבלת ההחלטות אך ללא דיווח על תרומה בפועל; חברה אחת דיווחה על מדיניות סדורה, על תקציב מתוכנן, על אופן קבלת ההחלטות אך ללא דיווח על תרומה בפועל.

נספח 13 :

מבחן F להבדלים בהיקפי תרומה ממוצעת על פי טיפוס ניהול-תרומה 2007-2009

שנה	טיפוסי ניהול-תרומה	N ⁴⁷	מוצע	סטיית תקן
2007	טיפוס 1 - לא מעורב	219	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	219	270,233.15	727,416.17
	טיפוס 3- התורם המתכנן	68	1,357,440.13	2,462,074.73
	טיפוס 4- התורם החסר	6	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	57	1,173,547.44	2,362,774.46
2008	טיפוס 1 - לא מעורב	207	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	213	293,630.43	844,292.26
	טיפוס 3- התורם המתכנן	70	1,117,338.79	2,051,185.61
	טיפוס 4- התורם החסר	7	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	56	982,999.11	1,926,525.98
2009	טיפוס 1 - לא מעורב	191	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	173	253,230.27	684,253.62
	טיפוס 3- התורם המתכנן	67	927,726.81	1,557,474.78
	טיפוס 4- התורם החסר	11	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	57	921,402.87	2,225,146.94
מובהקות	2007	F=22.986 P<0.000		
	2008	F=19.214 P<0.000		
	2009	F=17.854 P<0.000		

47 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות וחברות אשר היקף תרומתן חורג מ-3 ס.ת. מהממוצע

נספח 14 :

מבחן F להבדלים בהיקף התרומה ביחס להכנסות על פי טיפוס ניהול-תרומה 2007-2009

שנה	טיפוסי ניהול-תרומה	⁴⁸ N	ממוצע	סטיית תקן
2007	טיפוס 1 - לא מעורב	177	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	208	0.17%	0.51%
	טיפוס 3- התורם המתכנן	68	0.18%	0.61%
	טיפוס 4- התורם החסר	6	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	55	0.51%	1.51%
2008	טיפוס 1 - לא מעורב	169	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	205	0.17%	0.59%
	טיפוס 3- התורם המתכנן	70	0.30%	1.25%
	טיפוס 4- התורם החסר	7	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	55	0.30%	1.07%
2009	טיפוס 1 - לא מעורב	191	0	0
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	173	0.37%	1.87%
	טיפוס 3- התורם המתכנן	67	0.35%	2.05%
	טיפוס 4- התורם החסר	11	0	0
	טיפוס 5- התורם הממוסד	57	0.96%	4.29%
מובהקות	2007	F=7.167 P<0.000		
	2008	F=3.620 P=0.006		
	2009	F=2.873 P=0.023		

48 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות וחברות אשר היקף תרומתן חורג מ-3 ס.ת. מהממוצע

נספח 15 : התפלגות טיפוסים מדיניות-תרומה לפי גיל החברה 2007-2009

טיפוסי מדיניות-תרומה					שנה	גיל החברה
טיפוס 5 התורם הממוסד	טיפוס 4 התורם החסר	טיפוס 3 התורם המתכנן	טיפוס 2 התורם הפילנתרופי	טיפוס 1 לא מעורב		
13.4%	4%	16.3%	41.5%	28.5%	2007	ותיקה מאוד (מעל 30 שנה)
13.0%	8%	17.6%	39.3%	29.3%	2008	
12.7%	2.6%	17.5%	35.1%	32.0%	2009	
8.7%	2.6%	9.6%	39.1%	40.0%	2007	ותיקה (16-30 שנה)
9.4%	2.2%	10.3%	39.7%	38.4%	2008	
8.9%	3.7%	11.2%	33.6%	42.5%	2009	
8.9%	0%	6.3%	31.6%	53.2%	2007	צעירה (5-15 שנה)
10.5%	0%	6.6%	34.2%	48.7%	2008	
13.2%	2.6%	3.9%	25.0%	55.3%	2009	
0%	0%	8.7%	13.0%	78.3%	2007	צעירה מאוד (פחות מ-5 שנים)
0%	4.2%	8.3%	20.8%	66.7%	2008	
0%	0%	4.0%	28.0%	68.0%	2009	
$\chi^2=44.792$ P<0.000					2007	χ^2
$\chi^2=30.989$ P<0.002					2008	
$\chi^2=31.533$ p<0.002					2009	

נספח 16: מבחן F להבדלים במספר העובדים על פי טיפוס ניהול-תרומה 2007-2009

שנה	טיפוסי ניהול-תרומה	⁴⁹ N	ממוצע	סטיית תקן
2007	טיפוס 1 - לא מעורב	218	131.82	347.70
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	218	259.58	455.83
	טיפוס 3- התורם המתכנן	64	805.86	1187.18
	טיפוס 4- התורם החסר	6	387.5	650.49
	טיפוס 5- התורם הממוסד	57	277.02	633.21
2008	טיפוס 1 - לא מעורב	207	103.02	250.64
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	212	288.75	505.29
	טיפוס 3- התורם המתכנן	70	824.32	1230.84
	טיפוס 4- התורם החסר	7	318.14	615.52
	טיפוס 5- התורם הממוסד	55	212.69	340.63
2009	טיפוס 1 - לא מעורב	222	109.97	277.7
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	177	293.94	480.14
	טיפוס 3- התורם המתכנן	66	859.81	1277.79
	טיפוס 4- התורם החסר	15	375.27	559.51
	טיפוס 5- התורם הממוסד	53	258.91	431.42
מובהקות		F=17.096 P<0.000		2007
		F=20.867 P<0.000		2008
		F=21.365 P<0.000		2009

49 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות וחברות אשר היקף תרומתן חורג מ-3 ס.ת. מהממוצע

נספח 17 : מבחן F להבדלים בהיקף ההכנסות על פי טיפוס ניהול-תרומה 2007-2009

שנה	טיפוסי ניהול-תרומה	⁵⁰ N	ממוצע	סטיית תקן
2007	טיפוס 1 - לא מעורב	218	123,263.94	227,306.36
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	219	427,500.86	991,579.6
	טיפוס 3- התורם המתכנן	68	1,843,081.09	3,064,714.11
	טיפוס 4- התורם החסר	6	1,278,170.67	1,802,307.69
	טיפוס 5- התורם הממוסד	57	1,586,722	3,009,793.45
2008	טיפוס 1 - לא מעורב	206	116,788.29	196,449.29
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	213	467,719.96	1,087,125.75
	טיפוס 3- התורם המתכנן	70	1,455,319.97	2,283,288.66
	טיפוס 4- התורם החסר	7	1,114,582.71	2,096,347.5
	טיפוס 5- התורם הממוסד	56	1,153,318.2	2,008,917.43
2009	טיפוס 1 - לא מעורב	222	144,567.41	294,071.62
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	178	463,943.51	1,104,450.1
	טיפוס 3- התורם המתכנן	66	1,415,633.51	2,111,098.36
	טיפוס 4- התורם החסר	13	564,677.31	1,153,118.68
	טיפוס 5- התורם הממוסד	55	1,498,965.35	2,510,925.6
מובהקות	2007	F=22.401 P<0.000		
	2008	F=18.943 P<0.000		
	2009	F=20.528 P<0.000		

50 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות וחברות אשר היקף תרומתן חורג מ-3 ס.ת. מהממוצע

נספח 18 : מבחן F להבדלים בהיקף הרווח לפני מס על פי טיפוסי ניהול-תרומה 2007-2009

שנה	טיפוסי ניהול-תרומה	⁵¹ N	ממוצע	סטיית תקן
2007	טיפוס 1 - לא מעורב	219	22,896.19	100,190.33
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	218	41,279.07	101,740.03
	טיפוס 3- התורם המתכנן	64	150,018.01	252,668.24
	טיפוס 4- התורם החסר	6	70,422.17	115,427.53
	טיפוס 5- התורם הממוסד	56	212,976.79	450,322.07
2008	טיפוס 1 - לא מעורב	208	-9864.84	56,253.54
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	213	3674.14	108,175.3
	טיפוס 3- התורם המתכנן	68	5394.4	337,880.33
	טיפוס 4- התורם החסר	8	-44,491.75	133,617.8
	טיפוס 5- התורם הממוסד	58	1076.34	428,502.07
2009	טיפוס 1 - לא מעורב	221	5840.19	73,688.27
	טיפוס 2- התורם הפילנתרופי	178	27,363.33	75,921.21
	טיפוס 3- התורם המתכנן	64	164,235.31	333,933.67
	טיפוס 4- התורם החסר	13	1052.38	73,020.37
	טיפוס 5- התורם הממוסד	54	68,956.15	288,808.89
מובהקות	2007	F=15.592 P<0.000		
	2008	לא מובהק		
	2009	F=12.795 P<0.000		

51 ה-N הכולל של כל שנה לא כולל חברות דואליות וחברות אשר היקף תרומתן חורג מ-3 ס.ת. מהממוצע

נספח 19 : התפלגות טיפוסי מדיניות-תרומה לפי ענף ראשי 2007-2009

טיפוסי מדיניות-תרומה					שנה	ענף ראשי
טיפוס 5 התורם הממוסד	טיפוס 4 התורם החסר	טיפוס 3 התורם המתכנן	טיפוס 2 התורם הפילנתרופי	טיפוס 1 לא מעורב		
25.0%	0%	37.5%	25.0%	12.5%	2007	ביטוח
12.5%	0%	50.0%	25.0%	12.5%	2008	
12.5%	0%	50.0%	12.5%	25.0%	2009	
27.3%	0%	45.5%	9.1%	18.2%	2007	בנק
27.3%	0%	45.5%	18.2%	9.1%	2008	
20.0%	0%	70.0%	0%	10.0%	2009	
15.8%	1.1%	9.5%	33.7%	40.0%	2007	השקעה והחזקות
15.2%	2.2%	8.7%	28.3%	45.7%	2008	
12.8%	3.5%	10.5%	22.1%	51.2%	2009	
7.1%	0%	0%	14.3%	78.6%	2007	חיפושי גז ונפט
7.7%	0%	0%	7.7%	84.6%	2008	
0%	0%	7.1%	21.4%	71.4%	2009	
8.2%	1.5%	16.4%	42.5%	31.3%	2007	מסחר ושירותים
9.8%	1.5%	14.4%	45.5%	28.8%	2008	
12.5%	3.1%	13.3%	40.6%	30.5%	2009	
9.5%	7%	6.6%	38.0%	45.3%	2007	נדל"ן ובינוי
10.5%	1.5%	7.5%	41.4%	39.1%	2008	
8.7%	3.1%	7.1%	37.0%	44.1%	2009	
8.4%	1.7%	11.7%	41.3%	36.9%	2007	תעשייה
8.0%	1.1%	14.9%	39.1%	36.8%	2008	
10.0%	2.9%	12.4%	32.9%	41.8%	2009	
					2007	χ^2
					2008	
					2009	

נספח 20 : טיב התאמה בין סוג פעילות משני לטיפוסי מדיניות תרומה

מדדי מובהקות	שנה	
$\chi^2=149.66$ P<0.000 N=578	2007	χ^2
$\chi^2=140.809$ P<0.000 N=563	2008	
$\chi^2=158.771$ P<0.000 N=543	2009	

נספח 21 : טיב התאמה בין סוג פעילות משני לטיפוסי מדיניות ותרומה

טיב התאמה בין סך התרומה השנתית לבין סוג פעילות משני	שנה
N=164 $\chi^2=28.655$ P<0.000	2007
N=157 $\chi^2=28.903$ P<0.000	2008
N=148 $\chi^2=25.667$ P=0.001	2009

נספח 22 : מרכיבי משתנה מיסוד וניהול אחריות חברתית (מודל ההתאמה)

פרטים בשאלון	קטגוריות	סולם המשתנה	הגדרה אופרציונאלית	פרמטר
מסמכים ונהלים				
תקציב				
5ב 6ב	(0) אין הגדרת תקציב; לא יודע; לא ענו (1) יש תקציב מוגדר רק באחד התחומים (כסף או שווה כסף) (2) יש תקציב מוגדר גם לתרומה בכסף וגם לתרומה בשווה כסף	קטגוריאלי	קיומו של תקציב שנתי מוגדר מראש של סכום התרומה בכסף ובשווה כסף	תקציב בכסף ובשווה כסף
5א	(0) אין או לא ענו (1) פחות מ-20,000 ₪ לשנה (2) 20,000-100,000 ₪ לשנה (3) בין 100,000 ₪ ל-500,000 ₪ בשנה (4) מעל 1,000,000 ₪ בשנה	סדר	גובה תקציב המוקדש למעורבות בקהילה	תקציב מעורבות בקהילה
4ב	(0) אין הגדרת תקציב; לא יודע; לא ענו (1) נקבע על ידי המנכ"ל או בא כוחו בהתאם ליתרות בסוף השנה (2) נקבע על ידי המנכ"ל או בא כוחו מראש (3) נקבע על ידי הדירקטוריון (4) נקבע על ידי ועדה ממונה לתחום	קטגוריאלי	הגורם המקבל את ההחלטה לגבי התקציב	קבלת החלטה לגבי התקציב
5ב+6ב	(0) פירמות אשר לא דיווחו על תקציב או לא ענו (1) 0.01-0.05% מסה"כ ההכנסות (2) 0.06-0.1% מההכנסות (3) מעל 0.1% מסה"כ הכנסות	סדר	ממוצע תקציב כסף ושווה כסף כאחוז מסך ההכנסות כפי שמופיע באתר הבורסה לני"ע.	תקציב תרומה כאחוז מההכנסות
מדיניות				
ד	(0) אין מדיניות; לא ענו (1) יש מדיניות כתובה	דיכוטומי	מדיניות השקעה חברתית כחלק מתכנית העבודה השנתית	קיום מדיניות
2ד	(0) אין מדיניות; לא ענו (1) יש הערכת מדיניות	דיכוטומי	הערכה שנתית של מדיניות הפירמה בתחום	הערכת המדיניות
3ד	(0) אין מדיניות; לא ענו (1) יש הערכה כמותית	דיכוטומי	שימוש במדדים וכלים כמותיים	הערכת המדיניות
אינדיקטורים				
5ד	(0) אין = ציון 0 (1) בינוני = ציון 1-2 (2) גבוה = ציון 3-4	סדר	כל יישום ו/או תכנון יישום של אינדיקטור קיבל נקודה	מספר האינדיקטורים עליהן מדווחת הפירמה
תקשור לבעלי עניין				
1ד	(0) אין מדיניות כתובה; לא ענו (1) המדיניות אינה מופצת לציבור (2) דוח דירקטוריון (3) אתר האינטרנט	סדר (בהתאם לכלי בעל התפוצה הגבוהה ביותר)	רמת התפוצה של כלי הדיווח על המדיניות	הפצת המדיניות
4ד	בהתאם למספר הדוחות שפורסמו	סדר	מספר הדוחות החברתיים שפרסמה הפירמה עד 2009	פרסום דוחות חברתיים

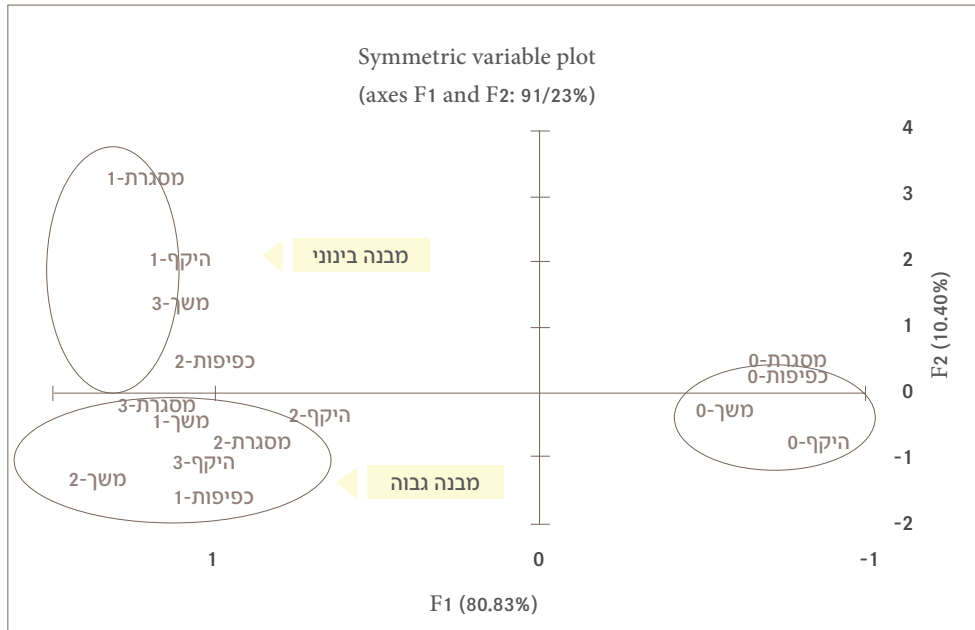
מבנים ארגוניים - מנהל אחריות חברתית				
1ה	(0) אין מנהל תחום (1) 1-3 שנים (2) מעל 3 שנים	סדר	מספר שנים	משך התפקיד
2ה	(0) אין מנהל (1) תפקיד וולונטרי ללא תשלום ייעודי (2) משרה חלקית בתשלום (3) משרה מלאה בתשלום	סדר	היקף המשרה המוגדר של מנהל התחום	היקף המשרה
3ה	(0) אין מנהל (1) התפקיד הינו וולונטרי והמנהל עוסק בתפקיד אחר בהגדרתו (2) התפקיד הינו חלק מתפקיד רחב יותר (3) תפקיד בלעדי לעוסק בתחום	סדר	מסגרת התפקיד המוגדרת של מנהל התחום	מסגרת התפקיד
6ה	(0) אין מנהל (1) כפוף למנהל מחלקה/ סמנכ"ל תחום (2) כפוף ישירות למנכ"ל	סדר	כפיפותו המבנית של מנהל התחום	כפיפות
5ה	(0) אין או לא ענו (1) משאבי אנוש (2) מטה (3) שיווק או יחסי ציבור (4) מחלקה ייחודית לאחריות תאגידית (5) אחר	קטגוריאלי	השיוך המחלקתי של מנהל אחריות חברתית	שיוך מחלקתי
4ה	(0) אין מנהל (1) 1-2 תחומים (2) 3-4 תחומים (3) 5-6 תחומים	סדר	תחומי התוכן תחת אחריות מנהל התחום (סכימת מספר תחומי התוכן בהם עוסק מנהל התחום)	תחומי תוכן

נספח 23 : התאמה פנימית - משתנה מיסוד וניהול (מודל ההתאמה)

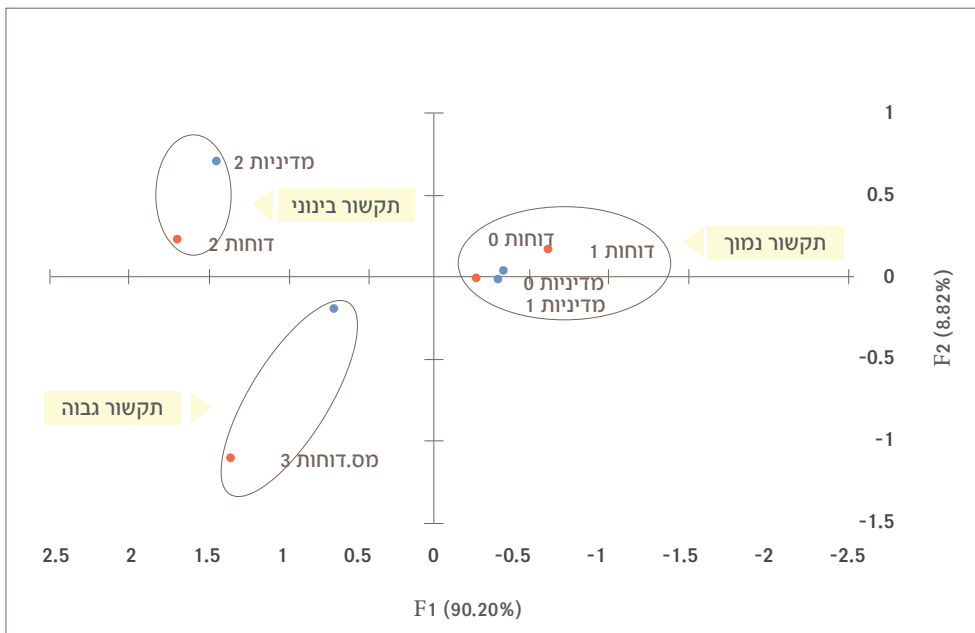
תת - משתנה	פרמטרים כלולים	פרמטרים שנפלטו	קטגוריות	התפלגות החברות
מסמכים ונהלים				
תקציב	תקציב בכסף ובשווה כסף תקציב מתוכנן כאחוז מההכנסות אופן קבלת ההחלטה	תקציב מעורבות בקהילה	תקציב נמוך	35.8%
			תקציב בינוני	64.1%
			תקציב גבוה	19%
מדיניות	מדיניות כתובה קיום מדידה מדידה כמותית		מדיניות בינונית ✓ דיווח על מדיניות כתובה ✓ אין הערכה ו/או מדידה	68% 15%
	ניתוח על בסיס טבלת שכיחויות כיון שמדובר במשתנים דיכוטומיים		מדיניות גבוהה ✓ דיווח על מדיניות כתובה ✓ קיום הערכה ו/או מדידה	17%
אינדיקטורים	תת משתנה זה נפלט מתוך משתנה המיסוד מתאם המשתנה עם שאר תתי המשתנים לא מובהק ונמוך מ-0.1			
תקשור לבעלי עניין				
בהתאם לניתוח CA (ראה נספח 54)	• אופן הפצת מדיניות • דיווח מתאם בין המשתנים = 314		נמוך	62.3%
			בינוני	28.3%
			גבוה	9.4%
מבנים ארגוניים				
מנהל תחום	משך התפקיד היקף התפקיד מסגרת התפקיד כפיפות המנהל מתאם מובהק פירסון בין המשתנים 0.45-0.85	תחומי תוכן שייכות	אין	60.4%
			בינוני	15.1%
			גבוה	24.5%
משתנה מיסוד וניהול N=47 ⁵²				

42%	מדיניות - אין; מנהל - אין תקציב - נמוך/בינוני דיווח - נמוך/בינוני	מיסוד נמוך	ליבה - מדיניות ומנהל תחום	סכימת תתי המשתנה
19%	אין מדיניות מנהל בינוני אין מנהל מדיניות בינוני תקציב - נמוך/בינוני דיווח - נמוך/בינוני	מיסוד בינוני-נמוך		
13%	מדיניות - בינוני; אין מנהל; דיווח בינוני/גבוה; תקציב בינוני/גבוה מנהל - בינוני; אין מדיניות; דיווח בינוני/גבוה; תקציב בינוני/גבוה; מדיניות - בינוני; מנהל - בינוני;	מיסוד בינוני	היקף - תקציב ודיווח	
17%	מדיניות גבוה מנהל בינוני מנהל גבוה מדיניות בינוני תקציב - גבוה/בינוני דיווח - גבוה/בינוני	מיסוד בינוני-גבוה		
9%	מדיניות - גבוה; מנהל - גבוה תקציב- בינוני/גבוה דיווח - בינוני/גבוה	מיסוד גבוה		

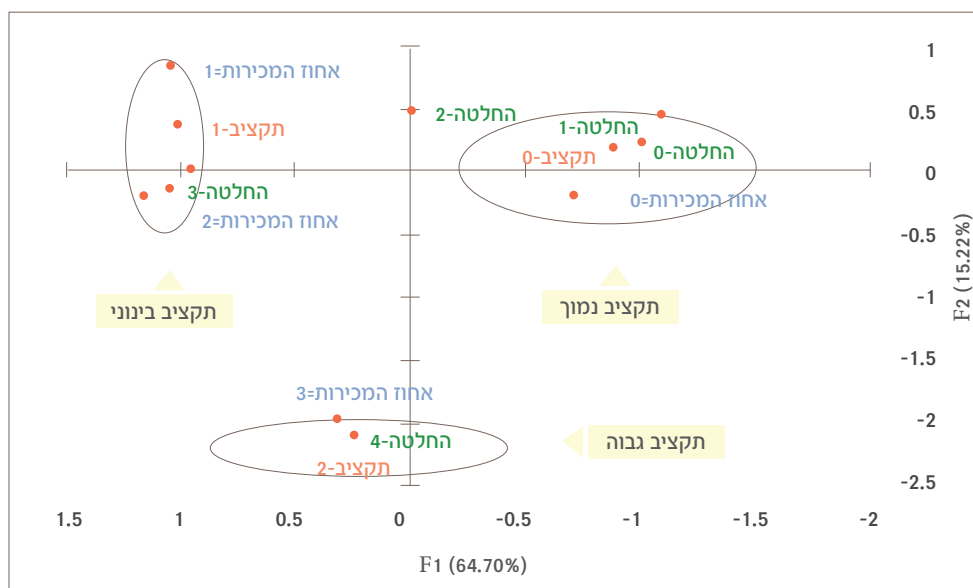
נספח 24 : ניתוח MCA - תת משתנה תקציב



נספח 25 : ניתוח CA - תת-משתנה תיקשור לבעלי עניין



נספח 26 : ניתוח MCA - תת משתנה מנהל תחום



נספח 27 : מבחן F להבדלים בממוצעי המשתנים הפיננסיים על פי רמות ההתאמה הפנימית (משתנה מיסוד-ניהול)

משתנים פיננסיים	N=44	נמוך	בינוני-נמוך	בינוני	בינוני-גבוה	גבוה	כלל המדגם
הון עצמי	ממוצע	114,805	371,347	1,039,296	2,180,821	894,937	801,458
	סטיית תקן	180,455	656,603	1,842,066	2,282,795	1,025,337	1,378,654
	מבחן F	F=3.369 P=0.018					
רווח לפני מס	ממוצע	-618	15,094	43,879	298,023	135,762	88,250
	סטיית תקן	31,314	45,164	65,043	293,652	161,833	172,887
	מבחן F	F=5.892 P=0.001					
רווח נקי	ממוצע	-3300	10,738	66,349	222,198	88,915	66,413
	סטיית תקן	26,318	41,530	130,378	218,299	102,543	131,352
	מבחן F	F=5.26 P=0.002					
תזרים מזומנים	ממוצע	-2,134	28,707	149,019	390,022	142,955	120,656
	סטיית תקן	17,219	165,920	314,673	413,606	147,533	249,449
	מבחן F	F=3.95 P=0.009					

נספח 28 : התאמה חיצונית - מרכיבי משתנה עורבות בקהילה (מושל ההתאמה)

תת-משתנה	פרמטר	הגדרה אופרציונאלית	סולם המשתנה	קטגוריות	ציון המשתנה	פריטים בשאלון
היקף מעורבות	תרומה בכסף לאורך השנים	גובה התרומה שניתנה בשנים 2007-2009 כאשר בכל שנה נעשתה השוואה לסכום האבסולוטי של התרומה משנה קודמת	סדר	(1-) ירידה משנה קודמת (0)ללא התייחסות (1) ללא שינוי (2) עליה משנה קודמת	סה"כ הקטגוריה כללה את הציון הכולל לאורך השנים (סכימה של הציונים שניתנו לאורך השנים).	ב2
	שעות התנדבות בפועל לאורך השנים	מספר שעות ההתנדבות בפועל כפי שהתקיימו בין השנים 2007-2009. בכל שנה נעשתה השוואה למספר השעות האבסולוטי של שעות ההתנדבות משנה קודמת	סדר	(1-) ירידה משנה קודמת (0)ללא התייחסות (1) ללא שינוי (2) עליה משנה קודמת	סה"כ הקטגוריה כללה את הציון הכולל לאורך השנים (סכימה של הציונים שניתנו לאורך השנים).	גא2
	ממוצע תרומה כאחוז מסה"כ ההכנסות	סכום התרומה השנתי, בכסף ובשווה כסף, כאחוז מסה"כ ההכנסות כפי שמופיע באתר הבורסה לני"ע.	סדר	(0) פירמות אשר לא דיווחו על תרומות או לא ענו (1) ממוצע תרומה של מתחת ל-0.25% מסה"כ התרומה (2) ממוצע תרומה של 0.25-0.5% מסה"כ ההכנסות (3) ממוצע תרומה של 0.5-1% מההכנסות (4) מעל 1% מסה"כ ההכנסות	ציון הקטגוריה הינו ממוצע לאורך שלוש השנים שנסקרו	ב2
	ממוצע תרומה כאחוז מהרווח הנקי	סכום התרומה השנתי, בכסף ובשווה כסף, כאחוז מהרווח הנקי כפי שמופיע באתר הבורסה לני"ע	סדר	(0) פירמות אשר לא דיווחו על תרומות או לא ענו (1) ממוצע תרומה של מתחת ל-0.5% מהרווח הנקי; כאשר הרווח הנקי דווח כהפסד (2) ממוצע תרומה של 0.5-1% מהרווח הנקי (3) ממוצע תרומה של 1.1-2% מהרווח הנקי (4) ממוצע תרומה של 2.1-3% מהרווח הנקי (5) ממוצע תרומה של מעל 3% מהרווח הנקי	ציון הקטגוריה הינו ממוצע לאורך שלוש השנים שנסקרו	ב2

2א		(0) פירמות אשר לא דיווחו על התנדבות או לא ענו (1) אחוז ממוצע של 0.1-1% (2) אחוז ממוצע של 1.1-3% (3) אחוז ממוצע של מעל 3%	סדר	שעות התנדבות בפועל כאחוז ממספר העובדים	התנדבות	
2ב		(0) לא; לא יודע; לא ענו (1) כן	דיכטומי	קיום תרומה בכסף או שווה כסף בין השנים 2007-2009	תרומה בכסף או שווה כסף	אופי המעורבות
2ב		(0) תרומה בשווה כסף ללא קשר לליבת הפירמה (תיקים לבתי ספר וכד'); נסקרים שלא ענו על שאלה זו. (1) תרומה בשווה כסף עם קשר לליבת הפירמה (מוצרים, שעות התנדבות הקשורות לתחום העיסוק וכד')	דיכטומי	תרומה הקשורה לליבת הפעילות של הפירמה	מהות התרומה בשווה כסף	
2ג		(0) לא= לא; לא יודע; לא ענו (1) כן - באם צוין אחוז מסוים או ניתנה תשובה כי קיימת התנדבות קבועה אבל מספריה אינם מחושבים	דיכטומי	כמה אחוזים מהעובדים מתנדבים התנדבות קבועה (לפחות 5 פעמים בשנה)	התנדבות קבועה	
2ב		(0) לא; לא יודע; לא ענו (1) כן	דיכטומי	קיום התנדבות מחוץ לשעות העבודה לקידום הפרויקטים של הפירמה למען הקהילה	התנדבות עובדים מחוץ לפירמה	
3ג		(0) לא; לא יודע; לא ענו (1) כן	דיכטומי	קיום התנדבות מנהלים מחוץ לשעות העבודה לקידום הפרויקטים של הפירמה למען הקהילה	התנדבות מנהלים מחוץ לפירמה	
3א		(0) פירמות אשר לא מעורבות או לא ענו (1) עד 3 שנים (2) 3-5 שנים (3) 5-10 שנים (4) מעל 10 שנים	סדר	מספר שנים בהן הפירמה מעורבת בקהילה	מעורבות בקהילה	משך המעורבות

ד11		(0) פירמות אשר לא מעורבות או לא ענו (1) עד 3 שנים (2) 3-5 שנים (3) 5-10 שנים (4) מעל 10 שנים	סדר	כמה שנים קיים תפקיד מנהל תחום בפירמה	אחראי תחום	
2ב	סכימה של הציונים לאורך 3 השנים.	(0) אין תרומה בכסף או לא ענו (1) קיימת תרומה בשנה הנסקרת	דיכוטומי	קיום תרומה בכסף לאורך השנים	תרומה בכסף	
2ג	סכימה של הציונים לאורך 3 השנים.	(0) אין התנדבות או לא ענו (1) קיימת התנדבות בשנה הנסקרת	דיכוטומי	קיום התנדבות לאורך השנים	התנדבות	

נספח 29 : התפלגות משתנה מעורבות בקהילה

מספר חברות	קטגוריות	הגדרה אופרציונאלית
היקף מעורבות		
32%	ציון 1-3: נמוך	סכימת ציוני הקטגוריות
34%	ציון 4-6: בינוני	
34%	ציון 7-9: גבוה	
אופי מעורבות		
54.7%	ציון 0-2: נמוך	סכימת ציוני הקטגוריות
35.8%	ציון 3-5: בינוני	
9.4%	ציון 6-8: גבוה	
משך מעורבות		
32.1%	ציון 0-4: נמוך	סכימת ציוני הקטגוריות
49.1%	ציון 5-8: בינוני	
18.9%	ציון 9-13: גבוה	
משתנה מעורבות N=46 ⁵³		
24%	מעורבות נמוכה : ✓ שלושת הממדים נמוכים ✓ שני ממדים נמוכים ואחד בינוני	סכימת משתני המשנה
15%	מעורבות נמוכה-בינונית ✓ ממד אחד נמוך ושניים בינוניים	
13%	מעורבות בינונית ✓ שלושת הממדים בינוניים	
22%	מעורבות בינונית-גבוהה ✓ ממד אחד גבוה ושניים בינוניים	
26%	מעורבות גבוהה ✓ שלושת הממדים גבוהים ✓ שני ממדים גבוהים ואחד בינוני	

נספח 30 : מבחן F להבדלים בממוצעי המשתנים הפיננסיים על פי רמות ההתאמה החיצונית (משתנה מעורבות)

כלל המדגם	גבוה	בינוני-גבוה	בינוני	בינוני-נמוך	נמוך	N=46	משתנים פיננסיים
1,398,995	4,586,036	1,328,280	1,488,433	1,132,915	855,608	ממוצע	הכנסות
2,366,977	5,475,999	1,542,476	1,159,513	1,692,691	1,956,380	סטיית תקן	
F=2.346 P=0.007						מבחן F	
141,610	760,796	70,514	247,888	62,842	44,940	ממוצע	רווח לפני מס
395,463	1,186,301	80,042	271,019	128,277	148,468	סטיית תקן	
F=3.723 P=0.011						מבחן F	
113,864	635,485	77,573	175,818	40,547	34,495	ממוצע	רווח נקי
338,089	1,043,343	12,410	181,078	83,729	124,617	סטיית תקן	
F=3.431 P=0.017						מבחן F	
190,344	1,003,228	181,175	342,769	64,881	34,367	ממוצע	תזרים מזומנים
546,323	1,630,424	275,036	427,524	91,846	176,110	סטיית תקן	
F=3.457 P=0.016						מבחן F	

