

אחריות חברתית של עסקים כלפי הקהילה - התפתחות התופעה בארץ ובעולם והתרומה של מקצוע העבודה הסוציאלית

אורית נוטמן שורץ ולימור גדות

התופעה שארגונים מהמגזר הפרטי והציבורי פועלים למען שיפור איכות החיים של אנשים בקהילה באופן וולנטרי נקראת אחריות חברתית של עסקים כלפי הקהילה (corporate social responsibility). תופעה זו נובעת מתהליכים כלכליים וחברתיים כאחד, שבמרכזם עומד ויכוח אידיאולוגי על אודות התערבות הממשלה בשוק החופשי ועל מקומם של העסקים בו.

לאור התרחבות התופעה בארץ ובעולם והגידול באוכלוסייה הנזקקת וצרכיה, עולות השאלות האלה: מהי זווית הראיה הרצויה כדי לסייע ולתרום לקהילה? מי יהיה אותו גוף בארגון אשר יהיה אחראי על הפעילות החברתית של הארגון בקהילה? ואיזה ידע דרוש כדי לשלב בין הצרכים של הקהילה בחברה הרחבה לבין היכולות של הארגון? המאמר סוקר את התופעה בארץ ובעולם ומציע את תרומתו של מקצוע העבודה הסוציאלית להפיכת התופעה לכזו המסייעת לצמצום פערים חברתיים ולמתן מענה לצרכיהם, הן של אוכלוסיית הנהנים והן של אוכלוסיית הנותנים.

מבוא

התופעה שארגונים מהמגזר הפרטי והציבורי פועלים למען שיפור איכות החיים של אנשים בקהילה באופן וולנטרי נקראת אחריות חברתית של עסקים כלפי הקהילה (corporate social responsibility). תופעה זו היא תוצאה של תהליכים שונים, המתרחשים בעולם המערבי ובמדינת ישראל, ובמרכזם הוויכוח האידיאולוגי על התערבות או אי-התערבות המדינה בפעילות השוק החופשי. ויכוח זה משפיע על מידת מעורבותה של הממשלה במשק, על הצמיחה הכלכלית של המשק העסקי, על תחרות בין ארגונים, ובעיקר על שאלת אחריותה של החברה לפרטים החיים בתוכה, ותוצאותו היא צמצום מדינת הרווחה, המתבטאת בתהליכי הפרטה ובעלייה במספרם של הארגונים הפרטיים בהשוואה לארגונים הממשלתיים.

ריבוי הארגונים והעסקים הפרטיים יוצר תחרות שנועדה לשמר את ההון האנושי שלהם ולמנוע ממנו לעבור לארגונים אחרים. הארגונים מחפשים דרכים לשמש מוקד משיכה לעובדים, ולעורר ולגייס את תמיכת הציבור לדרך פעולתם ולמוצרים שהם מוכרים (Besser, 1998; Besser & Miller, 2001; Turban & Greening, 1997).

בתהליכים אלו חברו יחד שתי מגמות - דאגת הארגונים לצרכיהם (מניעים כלכליים והצורך להיות אטרקטיביים) ודאגה לקהילה המקומית ולחברה האנושית, עקב צמצומה של מדינת הרווחה. נקודת המפגש של שתי המגמות יצרה את תופעת האחריות החברתית של עסקים כלפי הקהילה, המתבטאת בסיוע לקהילה ממניעים אידיאולוגיים או תועלתניים, כאשר עובדי הארגון הם אנשי הביצוע. מרבית הארגונים הוסיפו את האחריות החברתית לרשימת ערכי הארגון שהם מעונינים לממש, והם מקדמים אותה בכל דרך אפשרית (Besser, 1998; Besser & Miller, 2001; Turban & Greening, 1997).

בארצות הברית התחזקה בעשור האחרון תחושת האחריות כלפי הקהילה, וכיום למעלה מחמישים אחוזים מהארגונים הפרטיים מגלים אחריות כלפי הקהילה (Besser, 1998; Greengard & Solomon, 1994; Hopkins, 1997; Murray & Vogel, 1997). בחמש השנים האחרונות קיבלה התופעה תאוצה גם בישראל. בשנת 1999 אף נחתמה אמנה חברתית בין המגזר העסקי לבין המגזר השלישי, ובה הכרזת כוונות לשתוף פעולה בסיוע לקהילה (מור, 2001). שיתוף הפעולה נועד ליצור יחסי גומלין בין הארגונים ההתנדבותיים הפועלים בקהילה ומספקים שירותים שונים לבין המגזר העסקי שעד כה לא סייע לקהילה ולחברה. אין עדיין אומדן באשר למספר הארגונים הפרטיים בישראל הפועלים בקהילה, אך אין ספק כי מספרם הולך וגדל (רייכל, גדרון ושני-גמליאל, 2000; שמיד, 2001).

לאור התרחבות התופעה והגידול באוכלוסייה הנזקקת ובצרכיה עולות השאלות האלה: מהי זווית הראיה הרצויה כדי לסייע ולתרום לקהילה? מי יהיה אותו גוף בארגון אשר יהיה אחראי על הפעילות החברתית של הארגון בקהילה? ואיזה ידע דרוש כדי לשלב בין צרכים של קהילה בחברה הרחבה לבין היכולות של הארגון? המאמר סוקר את התופעה בארץ ובעולם ומציע את תרומתו של מקצוע העבודה הסוציאלית להפיכת התופעה לכזו המסייעת לצמצום פערים חברתיים ולמתן מענה לצרכיהם, הן של אוכלוסיית הנהנים והן של אוכלוסיית הנותנים.

התפתחות התופעה בעולם

הסיוע שמעניקים ארגונים לקהילה נעוץ בתפיסה הניהולית המודרנית המרחיבה את גבולות הארגונים ואת תחומי אחריותם ופעילותם. על פי תפיסה זו, ארגון עסקי אינו פועל במישור הכלכלי בלבד, אלא אחראי גם לקהילה ולחברה. הארגון מפתח התנהגות פילנתרופית ומתייחס למושגים, כמו אחריות חברתית של עסקים, תפקוד חברתי של תאגיד, ורגישות חברתית של עסקים, המחברים בין עולם העסקים לעולם החברתי (Besser & Miller, 2001; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Turban & Greening, 1997).

את ההגדרה הראשונה לאחריות חברתית של עסקים כלפי הקהילה בעידן המודרני פרסם בשנת 1953 בואן (מתוך רייכל ואחרים, 2000). מאז נוסחו הגדרות שונות לתופעה, ביניהן הגדרתו המקיפה של דוידסון משנת 1994 (מתוך מדינה, 1998). על פי הגדרתו, אחריות חברתית היא חובה שעסק חייב לחברה ולתת-קבוצות שבה, והיא כוללת:

- שמירה על היחסים עם הקהילה באמצעות תרומות ותמיכה כלכלית.
- תרומה לאידיאלים הומניסטיים, כמו שוויון במקום העבודה.
- הבעת מחויבות סביבתית המשפיעה על איכות האוויר והמים.
- עדיפות לצרכנים בסוגיות של מחיר הוגן ובטיחות.

הגדרות אחרות מדגישות, דווקא, היבטים ארגוניים, שלפיהם התנהגות של ארגון נחשבת כבעלת אחריות חברתית רק כשהפעילות החברתית היא חלק אינטגרלי ממטרות הארגון, מעדיו, מהאסטרטגיות שלו, מתרבותו ומתהליך קבלת ההחלטות שלו (Embley, 1998; Mor-Barak, 2000). לפיכך האחריות מוגדרת כ"ניהול המפעל העסקי בדרך שתענה או תעלה על הציפיות האתיות, החוקיות, המסחריות והציבוריות שיש לחברה כלפי העסק" (Business for Social Responsibility, 1997). מיטיב להגדיר זאת פרידריך (Frederick, 1994) באומרו כי "אחריות חברתית של ארגונים עסקיים מוגדרת מבחינה מושגית כתרומתם של עסקים לשיפור חברתי מעבר לערך המוסף שלהם בשוק המסחרי" (עמ' 222).

את התחזקות האחריות החברתית של הארגונים העסקיים והוולונטריים ואת הגברת הפעילות הוולונטרית למען הזולת ולמען החברה מסבירים ארבעה משברים עולמיים ושני שינויים מהפכניים שהתרחשו בו-זמנית והחלישו את עוצמת המדינה (סלומון, 1996; 1997; Turban & Greening, 1997; Mescon & Tilson, 1987).

המשבר הראשון היה המודעות הגוברת לכישלונה של מדינת הרווחה המודרנית, שבמקום להגן על האזרח מסיכון לא סביר חונקת יוזמה, פוטרת אנשים מאחריות אישית ומעודדת תלות.

המשבר השני הוא משבר התפתחותי-כלכלי במדינות מתפתחות. ההאטה הכלכלית שהתרחשה בשנות השבעים והשמונים הובילה לירידה בפיתוחן של מדינות העולם השלישי, ולמגמה של 'פיתוח משתתף' עם האוכלוסייה עצמה אגב עקיפת מוסדות מדינה חלשים. התוצאות החיוביות של מגמה זו הבליטו את היתרונות שבמעורבותם של ארגונים שונים בקהילה.

המשבר השלישי הוא ההתדרדרות הסביבתית המהירה באזורים רבים שתסכלה את אזרחי המדינות, הנוגעות בדבר, ועוררה את רצונם לארגן יוזמות עצמאיות.

המשבר הרביעי הוא משבר אידיאולוגי - כישלון הסוציאליזם. משבר זה דחף לחיפוש דרכים חדשות שיענו על צרכים חברתיים וכלכליים של הקהילה.

שני השינויים שחלו במקביל כוללים את צמיחת הכלכלה הגלובלית ואת מהפכת התקשורת שהחלה בשנות השבעים. הכלכלה הגלובלית הביאה שיפור חומרי, טיפחה ציפיות חדשות, יצרה מעמד ביניים עירוני במדינות המתפתחות והצמיחה שכבת מנהיגים חדשה, שהייתה חיונית להקמתם של הארגונים הפרטיים. מהפכת התקשורת יצרה את ה'כפר הגלובלי', העלתה את רמת ההשכלה, הקלה מאוד על התארגנויותיהם של אנשים ועל גיוס תמיכה ציבורית, כלכלית ואחרת (סלומון, 1996).

במחקר עדכני על אחריותם החברתית של עסקים כלפי הקהילה נמצא אישוס להנחה זו. ממצאי המחקר מראים כי מנהלים עם משאבים אישיים, כמו השכלה גבוהה והכנסה גבוהה נטו יותר לנהל מדיניות של אחריות חברתית כלפי הקהילה (Besser & Miller, 2001).

פעולות של ארגונים למען החברה החלו לאחר מלחמת העולם השנייה בארצות-הברית, בקנדה ובאירופה כדי להתגבר על הזעזועים החברתיים שפקדו את המדינות האלה. באותה תקופה לא יכלו הממשלות להתמודד עם הצרכים החברתיים החדשים, ואילו העסקים היו בעלי משאבים ויכולות רבים. נוצר אפוא תקדים, שהפך את הפילנתרופיה העסקית להתנהגות נורמטיבית רצויה.

יתר על כן, המשבר הכלכלי והתעצמות המגמות הניאו-ליברליות, שכאמור צמצמו את פעולתן של מדינות הרווחה, גרמו לכך שארגונים נאלצו לספק לעובדיהן את המענים החברתיים שלא סופקו מהממשל. האחריות

החברתית התפתחה בתחילה כמענה לצרכים חברתיים, ורק מאוחר יותר התגלה הפוטנציאל הכלכלי והחברתי שטמון בה. השילוב של המענה לצרכים של החברה ושל הארגון הם שהביאו להתחזקות האחריות החברתית של עסקים כלפי הקהילה (Hopkins, 1997).

עד שנות השמונים האמינו במרבית הארגונים בארצות-הברית במודל של פילנתרופיה קלאסית המדגיש את המניע הזולתני (אלטרואיסטי) ואת תועלת החברה. משנות השמונים, בעקבות המהפכה התקשורתית והתעצמותם של ארגונים ועסקים, השתנתה המגמה והתפתח מודל הפילנתרופיה הפרגמטית. מודל זה מדגיש את התוצאות העסקיות נוסף על תועלת החברה. כלומר, לגיטימי שעסק ישלב בין פעילותו העסקית והחברתית כדי לקדם את מטרותיו העסקיות (קוטלר והורניק, 2000; Sethi, 1996). סמית (Smith, 1994) ציין כי ארגון הפועל לפי המודל הפילנתרופי הקלאסי מוגבל ביכולת הניתנה שלו, ואילו היקף הניתנה של ארגון הפועל לפי המודל הפילנתרופי הפרגמטי גדל, מפני שהוא מאפשר גם תועלת עסקית.

התפתחות התופעה בישראל

בישראל, התפתחה האחריות החברתית של העסקים כלפי הקהילה רק בשנים האחרונות. אמנם, גם קודם היו בארץ עסקים שתרמו לקהילה ממניעים אידיאולוגיים ופילנתרופיים, אך מספרם היה קטן. כיום מדובר בתופעה רחבה המשותפת לארגונים עסקיים רבים.

השינויים שחלו במדינת הרווחה בישראל הובילו לצמצום המשאבים שהוקצו לאוכלוסיות שונות, מרביתן אוכלוסיות נזקקות, והביאו להגדלת הפער בין שכבות האוכלוסייה השונות. העשירים הפכו עשירים יותר והעניים עניים יותר (אחדות, 1996; גבאי, 1997). בלית ברירה החלה האוכלוסייה הנזקקת לפנות גם לארגונים מהמגזר הפרטי נוסף על הפנייה לארגונים הוולונטריים, הקיימים שנים רבות (גור, 1999).

במקביל, גופים עסקיים החלו להשפיע על הכלכלה הישראלית ונרתמו לסייע לחברה בהתמודדות עם בעיות חברתיות שונות.

כניסתו של המגזר הפרטי-עסקי כשותף למדינת הרווחה, מבחינה כלכלית ומבחינה תעסוקתית, היא המשך ההתפתחות שחלה בארצות-הברית ותוצאה של הסכמי השלום, שהפכו את מדינת ישראל לחלק מהכפר הגלובלי. עקב השינויים הכלכליים הפך שוק העבודה תחרותי יותר, והגופים העסקיים נלחמו מלחמה כפולה, למנוע מעובדיהם לעזוב ולמשוך עובדים חדשים לארגון. כל ארגון נדרש להיות אטרקטיבי לא רק מבחינה כלכלית, אלא גם מבחינה חברתית ואידיאולוגית. התפיסה שארגון הוא ארגון קפיטליסטי בלבד לא תאמה יותר, וארגונים שונים מצאו, כי הדרך למשוך אליהם אנשים כרוכה בשיווק הארגון כמודע לסביבתו האקולוגית והחברתית (Greengard & Solomon, 1994).

על אף שמודעות חברתית של ארגונים היא תופעה חדשה בארץ, פעלו בה גם בעבר ארגוני התנדבות ויוזמות התנדבות פרטיות. כיום, מרבית הארגונים הפעילים הם עמותות וארגוני המגזר השלישי. על פי הרישומים ברשם העמותות פעלו בארץ בשנת 2001 למעלה מעשרים אלף עמותות. עמותות אלו הן המשכם של ארגוני ההתנדבות בתפוצות ושל הארגונים שהוקמו בארץ בתקופת המנדט הבריטי כאשר היישוב היה זקוק לשירותים שלא סופקו על ידי הבריטים. ארגונים אלו מילאו תפקיד חשוב בבניין הארץ, ועם קום המדינה מקצתם שימשו תשתית למדינת הרווחה שהתפתחה, ומקצתם נשארו ארגונים וולונטריים התורמים את תרומתם לחברה הישראלית (מדינה, 1998).

בסקר שערכו באחרונה גדרון ולזר (1998) נבדקו דפוסי התרומה וההתנדבות של האוכלוסייה היהודית הבוגרת. ממצאי המחקר עולה שכ – 72% מהאוכלוסייה הבוגרת תורמים לקהילה בכספים או בהתנדבות בפועל. כלומר, המעורבות הקהילתית וההתנדבות מושרשים היטב בחברה הישראלית מהתקופה שלפני קום המדינה. חוקרים אחדים טוענים כי מקורו של רגש האחריות לחברה קיים ביהדות מקדמא דנא, וקיימות עדויות לכך כבר בתנ"ך (יפה, 1989; רקמן, 1988).

בשנים האחרונות, נוכח מגמות הצמצום בתפקידיה של מדינת הרווחה והגידול בממדי הפרטה, עולה חשיבותה של האחריות החברתית של העסקים, וחלק מהאחריות של המגזר הציבורי עוברת למגזר העסקי ולמגזר השלישי (קטן, 2000, 2001). מצב זה מעורר בחברה ציפיות מן המגזר העסקי, בפרט מארגונים גדולים, שיגלו רגישות ומעורבות בבעיות חברתיות. היענותם של הארגונים והעסקים הפרטיים לצרכים ולציפיות של החברה מתבטאים בהגנה על הסביבה הפיזית, בתמיכה ובשיווק קהילות, בסיוע לשכבות המצוקה, בקידום התנהגות אתית-חוקית וכמובן בתרומות למטרות פילנתרופיות.

דפוסי האחריות שהארגונים מגלים והגורמים המניעים אותם לפעול

במחקרי גישוש, שנערכו לאחרונה ובחנו את דפוס האחריות החברתית של ארגונים עסקיים בישראל נמצא כי דפוס האחריות החברתית שלהם מאופיין במרבית המקרים באקראיות ובחוסר שיטתיות, וכי האחריות החברתית אינה נתפסת כחלק אינטגרלי של הפעילות השיווקית-עסקית (רייכל ואחרים, 2000 שמיד, 2001). במרבית העסקים המעורבות החברתית מתבטאת בעיקר בשתי רמות - חובה חברתית ואחריות חברתית.

החובה החברתית כוללת דאגה לאיכות הסביבה, ואילו האחריות החברתית כוללת דאגה לחברה באמצעות הספקת מוצרי החברה או באמצעות סיוע לגופים שאינם קשורים כלל לארגון או לרווחיו. יש עסקים הפועלים ממניעים אידיאולוגיים של אחריות חברתית, ולעומתם יש עסקים הפועלים ממטרות תועלתניות. ההבדל מצוי באופי הפעולה. העסקים הפועלים ממניעים אידיאולוגיים נענים לבקשות הסיוע של גופים שונים או של הקהילה, והעסקים הפועלים ממניעים תועלתניים פונים לגופים השונים מיוזמתם (רייכל ואחרים, 2000).

ממחקרו של שמיד (2001) עולה שארגונים הפועלים בצורה פילנתרופית זוכים לתגמולים, וקיים תמחיל של מניעים המעודדים את הארגונים לעזור לקהילה:

1. מעורבות בקהילה מקנה, לעתים, לארגונים מעין 'שקט תעשייתי', הגורם לקהילה לקבל בהבנה מפגעים שונים, כגון, רעש, זיהום סביבתי וכו', ולכן הארגון יכול לקדם את תוכניותיו ללא חשש מתגובותיהן של אוכלוסיות הנמצאות בסביבת הארגון.
2. המעורבות הפילנתרופית עוזרת לארגון העסקי לקבל תמיכה מהרשויות הממשלתיות, והיא יוצרת נגישות למוקדי כוח ולגופים מקבלי ההחלטות. היות שהממשלה מעוניינת בעזרתו של המגזר העסקי בפתרון בעיות חברתיות, היא תתמוך בארגון ותתגמל אותו בהטבות שונות שארגונים אחרים, שאינם מעורבים בפעילות למען הקהילה, אינם זוכים להן.
3. זיכוי הניתן בעבור תרומה למטרות חברתיות, ומוכר על ידי שלטונות המס.
4. הארגון הפילנתרופי נחשף לשווקים ולקהלי יעד חדשים.
5. הארגון מסוגל לנסות ולבדוק טכנולוגיות חדשות או מוצרים חדשים באמצעות חשיפתם ללקוחות הארגון ללא כוונת רווח.
6. העזרה לקהילה תורמת לשינויים אפשריים בתרבות הארגונית של העסק. תרבות זו, שמאפיינה העיקריים מסחריים-עסקיים ובמידה רבה מכניסטיים ופורמליים, מטמיעה ערכים מעולם אחר בתחום הניתנה, העזרה והסיוע לחלשים וחסרי יכולת.

מניעים אלו הם, כאמור, רק חלק מהגורמים המעודדים את הארגונים לפעול בצורה פילנתרופית. מרבית הארגונים ציינו, כי נוסף על המניעים שהוזכרו, הניתנה מעניקה תחושת סיפוק אישית, גאווה ונאמנות לעסק, והלקוחות מגלים כלפיהם יותר הערכה. עוד ציינו המנהלים, כי דרך הפעילות הפילנתרופית הם נחשפים לגורמים פוליטיים וציבוריים, המקדמים את עסקיהם ואף פותחים להם דלתות נוספות.

הפעילות הפילנתרופית מגבשת את החברה ומגבירה את תחושת השייכות של העובדים לעסק (רייכל ואחרים, 2000). התברר לבעלי העסקים ולמנהלים, כי ניתן לשלב בין מיומנויות עסקיות לאחריות חברתית וההשפעה הנוצרת היא דו-כיוונית. על פי גישת השיווק החברתי, רוחניות הארגון, שביעות רצונם של הלקוחות ומעורבות חברתית אינן סותרות זו את זו אלא להיפך, תורמות להצלחת העסק בטווח הארוך (קוטלר והורניק, 2000). במהלכם של המגעים המתנהלים בין הארגון לקהילה בודק כל אחד מהצדדים את התמורות שהוא מקבל בעבור תרומותיו ובעבור השקעותיו.

העסקים בישראל פועלים לפי שתי גישות – הגישה האידיאולוגית שהתפתחה בעקבות מודל הפילנתרופיה הקלאסית התומך בניתנה אלטראיסטית, והגישה הפרגמטית שהתפתחה מהמודל הפילנתרופיה הפרגמטית המאפשר קידום מטרות עסקיות של גוף כלכלי דרך פעולות חברתיות. ארגונים הפועלים לפי הגישה האידיאולוגית נוהגים לפזר את תרומותיהם בצורה אקראית, ואילו ארגונים הפועלים לפי הגישה הפרגמטית מתמקדים, בדרך כלל, בסיוע למטרות מוגדרות ומצומצמות, הקשורות לאינטרסים הכלכליים של העסק. בהקשר זה נמצא קשר בין גודל הארגון לבין פעילותו לפי הגישה הפרגמטית. נמצא שארגונים קטנים נענים יותר לפניות ותורמים למבקשים ממניעים פילנתרופיים (רייכל ואחרים, 2000).

גם אופן ניהול העסק משפיע על הגישה שבה פועל הארגון. נמצא כי מנהל שכיר נענה יותר לפניות שהגיעו אל החברה, ובמרבית המקרים הוא נעזר בדירקטוריון או בוועדה ואינו מקבל את ההחלטה לבדו. הסיוע שארגונים אלו מעניקים קשור ליוזמה על רקע עסקי ומבוסס על הסדר סיוע קצר-טווח. לעומת זאת, בארגונים שבהם המנהל הוא גם הבעלים של החברה, מתקבלת החלטת הסיוע, במרבית המקרים, על ידו בלבד, והקשר עם הקהילה מבוסס על הסדרי סיוע ארוכי-טווח ועל מחויבות אישית (רייכל ואחרים, 2000).

בישראל, עדיין לא נעשה מחקר שיטתי להערכת היעילות של הפעילויות השונות למען הקהילה, למרות דיווחים על כמאה וחמישים עסקים התומכים בקהילות, ולכן התחושות המצוינות כאן סובייקטיביות. לעומת זאת, בארצות ברית נתמכו השערות אלו במחקרים שבדקו את ההשפעה שיש למעורבות בקהילה על הארגון העוזר (Besser, 1998; Hopkins, 1997).

ניתן לומר, שבישראל האחריות החברתית כלפי הקהילה עדיין נמצא בחיתוליו, וחסר גוף ידע מקיף, שיצביע על מגמות שונות, על צורות התפתחות ועל דרכים נוספות בפעילותם של העסקים והארגונים הפרטיים (דושי, 2001).

דפוסי היערכות בארגון למימוש האחריות החברתית

מן הספרות מתברר כי את מרבית הפעילויות מניעה התפיסה, שהעזרה לקהילה טובה לעסקים (Besser & Miller, 2001; p. 238), והעזרה נעשית באמצעות הקצאת משאבים כלכליים או מתוך פעילות ומעורבות של עובדים בארגון (Besser & Miller, 2001; Turban & Greening, 1997). יש ארגונים שעזרתם מתבטאת במענקים כספיים המועברים באמצעות חברות תיווך, המתארות את אוכלוסיית היעד ואת הפעילויות הנדרשות, ולפעמים גם אחראיות לביצוע. בארגונים אחרים, התרומה לקהילה מנוהלת באמצעות איש קשר, כגון נציג כלכלי-עסקי, מנהל קשרי קהילה, שתחום התמחותו מדעי ההתנהגות או עובדת סוציאלית תעסוקתית. בסקר שבוצע בארצות הברית התברר כי דפוסי הניהול ומאפייני המנהל הם שמכתיבים את סוג העזרה. נמצא, שאם מנהל משתייך לקהילה הנתמכת, מחויבותו ונכונותו לעזור רבות ביותר, סגנון ניהולו משתף ולכן גם פעילות הארגון ומעורבות עובדיו רבה יותר (Besser & Miller, 2001).

מבין הפרויקטים הרבים המדווחים בספרות רק מעטים נעשו מנקודת מבט מערכתית-אקולוגית-חברתית בעזרת עובדים סוציאליים. דוגמה לפרויקט כזה הוא פרויקט למען נערים ונערות בגיל ההתבגרות ממעמד סוציו-כלכלי נמוך, שבוצע באזור בוסטון בארצות-הברית בשיתוף בית ספר לעבודה סוציאלית ומקומות עבודה אחדים באזור (Safyer, Griffin, Colan, Alexander-Brydie & Rome, 1998).

הפרויקט אפשר לעובדים, אף הם ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, להשתלב בפעילות בקהילה למען המתבגרים והורים. הפעילות, שנעשתה בחסות מקום העבודה ובליווי מקצועי של עובדים סוציאליים מבית הספר לעבודה סוציאלית ומהמרכז לטיפול משפחתי, כללה איתור המשפחות ומענים לצרכים השונים של ההורים והנערים על ידי המנהלים והעובדים. בארץ קיימים דפוסי היערכות בארגון למימוש האחריות החברתית, אך הם טרם תועדו בשיטתיות ובצורה מדעית.

דפוס אחד הוא סיוע כספי לארגונים בקהילה שנותנים עובדי חברות ומנהליהם. לעתים ניתנת התרומה הכספית ישירות, ולעתים באמצעות גורם מתווך מיוחד לנושא זה, לדוגמה, חברת מתן. עזרה כספית שונה במקצת אימצו חברות היי-טק אחדות, שהקימו קרנות סיוע לקהילה ומעבירות אליהן אחוזים מרווחי החברה (לבב, 2001).

דפוס שני הוא חברות תיווך שתפקידן לתאם בין צורכי הארגון ובקשותיו לבין צורכי הקהילה. לאנשי התיווך בחברות אלו יש, בדרך כלל, רקע וניסיון מעולם העסקים או מתחום ההתנהגות הארגונית. בין החברות ניתן למנות את ציונות 2000 ואת חברת מעל"ה (מחויבות עסקים למען החברה בישראל).

דפוס שלישי הוא דפוס תוך-ארגוני. ממנים מנהל לקשרי קהילה שתפקידו ליזום ולתווך בין הארגון לקהילה. באחדים מן הארגונים מינו לתפקיד זה איש משאבי אנוש, ובאחרים מישהו מתחום העבודה הסוציאלית, ומרבית הפעילויות המדווחות הן פעילויות שנועדו לספק את צורכי הקהילה הנתמכת.

דוגמה לחברה הנוקטת בדפוס זה היא חברת אינטל בקרית גת. אינטל חרטה על דגלה לסייע לקהילה מתוך אמונה ערכית, כי שכן טוב מעורב בקהילה ומחויב לפעול למענה. כל עובד חדש במפעלי ההיי-טק המתקדמים של אינטל בעולם לומד כי חלק מתרומתו להצלחת המפעל מתבצע באמצעות תרומה לקהילה, וכי לבד ממצוינות בעבודה הוא נדרש למאמץ חברתי-חינוכי, ולתרומה למקום שהוא עובד בו. עקרונות מעורבותה של אינטל בקהילה נקבעו במשותף עם ההנהגה המקומית, והתחומים המרכזיים של שיתוף הפעולה הם החינוך המדעי, התעסוקה, הכשרת ספקים ופיתוח אזורי.

פעילות ייחודית היא טיפוח קשישים, המתגוררים באחת משכונות המצוקה בעיר. עובדי החברה מבקרים בבתי הקשישים, מטפחים אתם קשר אישי ויחסי עזרה, מדריכים אותם בנושא הבטיחות, ובעת הצורך מבצעים עבודות תחזוקה קלות בבתיהם (אינטל, 2001). מרבית הפעילויות בארץ על פי דפוס זה נעשות בסיוע מערכת החינוך, ורק מקצתן בעזרת מערכות הרווחה. קיימים גם עסקים מספר שיצרו קשר ישיר עם העובד הסוציאלי בקהילה ופועלים דרכו.

לפי הדפוס הרביעי העובדת הסוציאלית התעסוקתית משמשת אשת תיווך וקישור בין צורכי הארגון לבין צורכי הקהילה. במקרים אלו קיימים שני קהלי יעד – קהל היעד שבקהילה ומנהלי החברה ועובדיה. ההתערבות, המבוססת על תפיסת העולם של העבודה הסוציאלית התעסוקתית, מתבצעת בשני צירים מקבילים – הפיכת העזרה לקהילה לאחד מדפוסי הניהול של הארגון מתוך הקניית מודעות לעובדים שהארגון הוא חלק מהסביבה והטמעת המודל בארגון, ועבודה עם כל קהל היעד (בתוך הארגון ומחוצה לו) למניעת התלות ולהגברת העצמה.

לדוגמה, מפעל טכני גדול במרכז הארץ, שהעובדת הסוציאלית שלו הקימה בו תשתית ניהולית חדשה, צוות מנהלים ועובדים שבנו מערך למעורבות קהילתית, וצוות פעולה למפעל ולקהילה. נוסף על כך נבנתה במפעל מערכת תגמולים לעובדים המשתתפים בפעילות. את מלאכת האיתור של האוכלוסייה המטופלת עושה הלשכה לשירותים חברתיים באזור המפעל, ואת הליווי המקצועי לחונכים, עובדי הארגון, מעניקה העובדת הסוציאלית התעסוקתית. הליווי כולל הדרכה וייעוץ, שנועדו ליישם ולשמר את הפעילות עם אוכלוסיית היעד. הפעילויות

בקהילה מתמקדות בהכשרה מקצועית בת שנה לנערים עם הפרעות נפשיות, במטרה לשלבם לאחר מכן בשוק העבודה. ההכשרה כוללת שלושה ימי עבודה בשבוע בתחנות שונות במפעל בהשגחת העובדים, המשמשים חונכים לנערים.

לסיכום, האחריות כלפי הקהילה מגוונת והיא יכולה להתבצע בדפוסים שונים באמצעות אנשי קשר שונים מהארגון ומהקהילה, אך בבסיס כולם עומד הצורך לשלב בין צרכי העסק ויכולותיו הכלכליות לבין רצונות הקהילה הנזקקת וצרכיה, ושני הצדדים יוצאים נשכרים. במרבית המקרים האחריות מנוהלת על ידי גוף מתווך שזוית ראייתו עסקית ופרגמטית ולא בהכרח חברתית כוללת ומערכתית, וכזו ששמה לה למטרה להגביר את הצדק החברתי.

תרומת מקצוע העבודה הסוציאלית לארגונים

מטרתו של מקצוע העבודה הסוציאלית הוא לשפר את רווחת האוכלוסייה, בייחוד את האוכלוסייה הנזקקת, באמצעות דרכי התערבות שונות, החל מקביעת מדיניות וכלה בהתערבות פסיכו-סוציאלית. לאור השינויים והמגמות החברתיות החדשות, שתוארו לעיל, עולות השאלות, האם וכיצד ניתן לגשר בין העבודה הסוציאלית לבין עולם העסקים? ומהו תפקידה של העבודה הסוציאלית נוכח שינויים אלו?

אחד ממקומות המפגש הטבעיים היא העובדת הסוציאלית התעסוקתית. אמנם, מרבית ההגדרות לעבודה סוציאלית תעסוקתית מתייחסות להגברת המחויבות בין עובדים לארגון, לאיתור בעיות בתחום הרווחה ומצוקות חברתיות של יחידים, משפחות וקבוצות עובדים, לסייע בפתרון בעיות, לפעול לקידום רווחת העובדים ושיפור קשריהם עם מקומות העבודה (בר-גל, 1984 ; בר-גל ושמיר, 1983;1998; Bargal & Katan), אך לדעת הכותבת, מן הראוי שעובדות סוציאליות תעסוקתיות יהיו הגורם המקצועי האחראי לאחריות החברתית של הארגונים כלפי הקהילות.

על העובדות הסוציאליות התעסוקתיות להפעיל תוכנית למעורבות בקהילה בעבור כל ארגון השואף לכך, לשלב בין רצונותיו של הארגון והאינטרסים שלו ובין התפקיד החברתי והאחריות לשינוי חברתי שאימץ לעצמו, בין הצרכים והרצונות של אוכלוסיית העובדים לבין הצרכים והרצונות של אוכלוסיית היעד שאליה מכוונת הפעילות החברתית. עובדת סוציאלית, האמונה על שיטות התערבות מגוונות המכוונות לארגון, לפרטים המועסקים בו ולקהילה הסובבת אותו, מסוגלת לגשר, להתאים וליזום מענים בעבור הארגון בהתאם לצרכיו ולצרכי הקהילה הנזקקת.

כדי שהאחריות החברתית של העסק תסייע ליצירת חברה שוויונית וצודקת יותר, על העובדת הסוציאלית לשלב בין עולם העסקים והעבודה לערכי העבודה הסוציאלית, כלומר, לסייע לארגון לפתח מודעות, להבין ולהפנים את הצורך בשינוי חברתי ואת תרומתו לאוכלוסיית הנזקקות. מודעות הארגון לצורך במעורבות קהילתית חייבת לבוא במקביל למודעות של הצורך בשינוי חברתי. לדברים אלו ניתן למצוא חיזוק בדבריו של רוזנפלד (1993), (1997) שגרס כי על העובדים הסוציאליים לחנך את הסביבה שהם עובדים בה למודעות חברתית וציבורית כלפי החברה. בכך יש, מחד גיסא, חזרה לערכים המסורתיים של העבודה הסוציאלית, ומאידך גיסא, התמודדות עם חברות ועם אוכלוסיות מובסות.

אם כן חלק מתפקידן של עובדות סוציאליות תעסוקתיות לעורר בארגון מודעות לבעיותיה של הקהילה שהוא ממוקם בה ורצון לסייע לה, לחדד את קשרי הגומלין בינו לבין הקהילה שמסביבו, לחשוף את התחומים שנפגעו בעקבות צמצום מערכת הרווחה ולסייע לארגון להכיר בקשר בין מצב חברתי כללי למצבו של הארגון. תהליך המעורבות, המשלב את צרכי הארגון עם צרכי הקהילה, דורש התייחסות לשלושה יעדים מרכזיים: קביעת אוכלוסיית הנהנים; חיזוק הקשר בין העובדים לארגון ובניית 'דור המשך' של עובדים; הטמעת המעורבות הקהילתית באידיאולוגיה הארגונית.

לקביעת אוכלוסיית היעד משמעות רבה. ארגונים שונים מסייעים לגופים שונים, שאינם מוגדרים כאוכלוסיות נזקקות, אם בשל חוסר ידע ואם בשל אינטרס שיווקי או כלכלי. מזווית הראייה של העבודה הסוציאלית, אוכלוסיית יעד פוטנציאלית למעורבות חברתית היא אוכלוסייה שרמת ההקצאות הכספיות והאחרות שלה נפגעה עקב השינויים במדינת הרווחה, והיא נותרה ללא מענה לחלק מצרכיה.

ההתערבות מחייבת התייחסות לנושאים, כמו, מניעת תלות ופיתוח העצמה, ודגש על שיתוף פעולה, שותפות בתהליכי קבלת החלטות ובביצוע הפעילויות, ופעילויות הדדיות של הארגון והקהילה הנהנית. כדי להשיג שינוי חברתי, ההתערבות חייבת להיות מתמשכת ומעמיקה ולא פעולה חד-פעמית (גור, 1999; סדן, 1997; קטן, 2001; רוזנפלד, 1993, 1997).

היעד השני - חיזוק הקשר של העובדים לארגון - מבוסס על ההנחה כי ההתערבות מתבצעת ביישובים הקרובים לארגון ומרבית מעובדי הארגון מתגוררים בהם, וכי בינם לבין הארגון מתקיימים יחסי גומלין בנושאים, כמו, איכות סביבה (רעש, זיהום אוויר והסדרי תנועה). לפיכך, מעורבות קהילתית ביישוביהם של העובדים

מחזקת את זיקתם למקום העבודה, ובעתיד תושבים נוספים מהיישובים יהיו מעוניינים לעבוד בארגון ולקחת חלק בפעילויותיו. יעד זה משלב בין צורכי הארגון, בניית 'דור המשיך', צורכי העובדים וצורכי הקהילה.

גם במימוש היעד השלישי, הטמעת המעורבות החברתית באידיאולוגיה ובעשייה של הארגון, גדול תפקידן של העובדות הסוציאליות. עליהן לסייע לארגון להכיר את האפקטיביות של הפעילות החברתית, הכוללת, בין היתר, רווחים נוספים לארגון, כגון הגברת מחויבות העובדים לארגון, חיזוק תחושת הגאווה הארגונית והפיכת מקום העבודה אטרקטיבי לעובדיו. נוסף על כך עליהן לסייע לארגון לזהות את השינוי שהתחולל בקהילה, ולהכיר בעובדה שאיכות החיים שלה עלתה ורווחתה גברה ובמקרים מסוימים גדל גם כוח הקנייה שלה.

דיון וסיכום

תופעת האחריות החברתית של עסקים כלפי הקהילה מעוררת מחלוקת. יש הטוענים, כי אף לארגונים עסקיים להתערב בפעילויות חברתיות, מחשש לפגיעה ברווחיותם ולגרימת האטה במשק. לעומתם, יש הרואים בעסק 'אזרח בקהילה', שכמו כל אזרח חובה עליו לסייע לאוכלוסיות החלשות ולתמוך בפילנתרופיה ללא קשר לאינטרס האישי שלו (רייכל ואחרים, 2000; שמיד, 2001).

מעבר לויכוח אם העסקים הם מוסד כלכלי או חברתי, קיים ויכוח גם סביב השאלה אם עסקים בעלי אחריות ופעילות חברתית פועלים משיקולים עסקיים בלבד או ממניעים פילנתרופיים. המחקרים מראים כי אין הדדיות ביחסים שבין העסקים ובעלי ההון לבין הקהילה והגורמים המקצועיים. בעלי ההון לוקחים לעצמם את החופש לקבוע מי זכאי לתמיכה, ואיך יממש את זכאותו, וקיימת סכנה של יצירת אי-צדק, במיוחד לאור העובדה שמערכת השיקולים כוללת גם היבטים כלכליים-עסקיים (Sethi, 1995; Sirgy, 1999).

כאמור, צמיחת התופעה קשורה, בין היתר, לצמצומה של מדינת הרווחה. עם זאת, התפתחות הגישה הפרגמטית ותיאוריות השיווק החברתיות סללו דרך להסתכלות על הסיוע מנקודת מבט כלכלית-עסקית ובהיבט של מדדים רווחיים. יתר על כן, בכנס האיכות הבינלאומי האחרון, שהתקיים בארץ בנובמבר 2001, הועלתה יוזמה להפוך את התרומה הארגונית לקהילה לתו תקן. עיקרי היוזמה שהוצגה עסקו בהעברת כספים מרווחי הארגון לקהילה. יש ביוזמה זו כדי לקדם את היחסים בין הארגונים העסקיים לקהילה, אך העברת כספים אינה הופכת ארגון ל'אזרח אכפתי' (מסמך טיוטה, הצעת תקן ישראלי-ת"י 10000 - אחריות חברתית ומעורבות בקהילה).

לאור זאת, חשוב שעובדים סוציאליים יבחנו אם מקור העזרה במניעים חברתיים-סוציאליים הכוללים התייחסות לצרכיהן של אוכלוסיות נזקקות? ואם קיימת סתירה בין הגישה הפרגמטית לגישה החברתית-סוציאלית של הארגון?

חוקרים שונים סברו כי שתי הגישות אינן סותרות אלא משלימות זו את זו (גור, 1999; קטן, 2001). במחקרים שונים נמצא כי משך פעילותם החברתית של ארגונים שפעלו ממניעים סוציאליים ופילנתרופיים בלבד הייתה קצרה יותר מזו של ארגונים ששילבו את שתי הגישות (רייכל ואחרים, 2000; Besser & Miller, 2001). ואולם, גם המצדדים בשילוב שתי הגישות טענו כי כדי לשלב ביניהן יש צורך להתייחס להיבטים שונים בעבודה הסוציאלית, התערבות לשם שינוי חברתי והעצמת האוכלוסייה המקבלת סיוע לבל תהפוך תלונית (גור, 1999; קטן, 2001).

רצון של ארגון להיות מעורב בקהילה אינה מונע, בדרך כלל, מערכים של רווחת הציבור וצמצום פערים. ארגונים לא מעטים מעדיפים לסייע לקהילה באופן חד-פעמי ולא להתמקד באוכלוסיות יעד נזקקות, כפי שקורה היום בארגונים שונים. מרבית המחקרים הדנים בקשיים ובמגבלות של מעורבות הארגונים בקהילה מדגישים מדדים עסקיים כלכליים להתערבות. המחקרים מראים כי עסקים מעדיפים מעורבות שניתן לראות בהן את התרומה ואת הסיוע הכלכלי לעסק (Ullmann, 1985; Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985). לפיכך, קיים החשש כי מצב כלכלי קשה במדינה ותקופות של מיתון יעמידו בספק את נכונותם של מפעלים להמשיך בפעילויות קהילתיות ויגבירו את חוסר הביטחון הסוציאלי, בעיקר בקרב אוכלוסיות נזקקות.

לעומת זאת, נקודת המבט של העבודה הסוציאלית מתמקדת בשילוב בין צורכי הארגון לצורכי הקהילה הנעזרת ורואה בארגון קהילה פוטנציאלית לשינוי. יש לקבוע מטרה, להטמיע בארגון את האחריות כלפי הקהילה באמצעות עבודה עם העובדים וגיבוש עקרונות פעולה ודרכי יישום, והשאיפה היא ליצור תרבות ארגונית של שותפות. תוכנית עבודתה של עובדת סוציאלית כוללת הגברת מודעות ההנהלה והעובדים לחשיבותה של הפעילות החברתית בקהילה מתוך התייחסות לערכים חברתיים, כמו, אוכלוסיית יעד נזקקת, בחירת אזור גיאוגרפי להתערבות ועבודה המושתתת על שיתוף פעולה מלא עם גורמים בקהילה כדי לאפשר העצמת האוכלוסייה הנעזרת ומניעת תלות.

התערבות שיטתית ומובנית תענה הן על צורכי הקהילה, המעדיפה יחסים מתמשכים וארוכים על פני אירוע חד-פעמי, והן על צורכי הארגון, לסייע באופן רציונלי ומבוקר ובתוך כך לשתף אוכלוסייה רבה ומגוונת וחלוקת

האחריות לפעילות לכל הארגון. שיתוף העובדים יגביר את מחויבותם לארגון ואת תחושת הגאווה הארגונית, ואילו עבודה שיטתית ומובנת עשויה להאריך את משך הסיוע לקהילה ולתרום להטמעת השינוי הארגוני. יתרה מזו, אחד מתפקידיה של העובדת הסוציאלית התעסוקתית הוא, לסייע להנהלה לשלב בין הצרכים הפרגמטיים של הארגון לבין אחריותו הסוציאלית לקהילה שסביבו ולעובדיו. כשאנשי הגוף העסקי בוחנים את האפקטיביות של הפעילויות למען הקהילה, הם נוטים, לעתים, לראות רק את הרווחים הכלכליים של המעורבות, ולכן חשוב, שעובדות סוציאליות תעסוקתיות יחדדו את הרווחים שאינם בהכרח רווחים עסקיים אלא רווחים סוציאליים וכאלה הקשורים לרווחה, כגון שביעות רצון העובדים מפעילות התרומה והסיוע.

כדי לתמוך בקהילה, צריך ארגון כלכלי עסקי לעבור שינוי ארגוני ולהבין את משמעותה של ההתחייבות, ולכן הוא זקוק לסיוע של גורם מקצועי, עובדת סוציאלית תעסוקתית. העובדת מסוגלת להבהיר את ההיבטים השונים הכרוכים בפעילות, ואף ללוות את הארגון בשלבים השונים מקבלת ההחלטה, דרך הביצוע ועד הטמעת הנושא. כל אלו חשובים כדי שהסיוע לא יישאר בחזקת פעילות יחיד של מנהל או הנהלה, אלא יהפוך לחלק ממודעותם של כל העובדים, והדאגה לאוכלוסיות נזקקות בקהילה השובבת את הארגון תהפוך לחלק מהאידיאולוגיה הארגונית. תרומתה המרכזית של העבודה הסוציאלית תהיה תיעול המגמות החדשות בעולם העסקים לטובת האוכלוסייה הנזקקת, הנפגעת מהמגמות החדשות של מדינת הרווחה.

למודל התערבות הזה יש קשיים ומגבלות שבמרכזן מיעוט העובדות הסוציאליות התעסוקתיות. כיום יש בארץ כ-150 עובדות סוציאליות תעסוקתיות בלבד, ב-60 ארגונים (Katan, 2001). כדי לענות על הצורך בעובדות סוציאליות נוספות ליישום המודל המוצע ניתן לגייס עובדים סוציאליים קהילתיים שיעבדו בשיתוף עם איש קשר מהארגון. בדרך זו האחריות החברתית של הארגונים עשויה להימשך זמן רב יותר ולתרום לעובדים, לקהילה ולחברה בכללותה.

מקורות

- אינטל (2001) <http://www.intel.com/il/education/community/index.htm>
- בר-גל, ד. (1984). עבודה סוציאלית בעולם העבודה. ירושלים: אקדמון.
- בר-גל, ד. ושמיר, ב. (1983). עבודה סוציאלית בתחום ארגוני עסקים ותעשייה: מספר דילמות ומאפייני תפקיד. חברה ורווחה, ה' (1), 15-25.
- גדרון, ב. ולזר, א. (1998). הזיקה בין רמת דתיות לדפוס התנדבות ותרומה בישראל. ביטחון סוציאלי, 51, 44-56.
- גור, ע. (1999). מגמות חדשות במדינת הרווחה- התמהיל הציבורי – פרטי. ביטחון סוציאלי, 55, 19-37.
- דושי, ש. (2001). הסקטור הפרטי ואחריות חברתית. המגזר השלישי, 31, 14-15.
- יפה, א. (1989). סקר גמ"חים. ירושלים: ביה"ס לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית.
- לבב, ע. (2001). מהפרטי לציבורי. הארץ, (מוסף הי-טק), דצמבר, 63 – 62.
- מדינה, ג. (1998). צמיחת ארגוני ההתנדבות בישראל. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- מור, א. (2001). ממשק העסקים. המגזר השלישי, 31, 30.
- סדן, א. (1997). העצמה ותכנון קהילתי - תיאוריה ופרקטיקה של פתרונות חברתיים אנושיים. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- סלומון, ל. (1996). מהפכה גלובלית – צמיחה אדירה של המגזר ללא כוונות רווח. המגזר השלישי, 9, 6-7.
- קוטלר, פ. והורניק, י. (2000). ניהול השיווק. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- קטן, י. (2000). מדינת הרווחה לפתחה של המאה החדשה. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.
- קטן, י. (2001). יחסי גומלין בין המגזר השלישי והמגזר העסקי – סיכויים וסיכונים. המגזר השלישי, 31, 4-5.
- רוזנפלד, י. מ. (1993). שותפות – קווים לפיתוח פרקטיקה עם ולמען אוכלוסיות מובסות. חברה ורווחה, י"ג, 225-236.
- רוזנפלד, י. מ. (1997). למידה מהצלחות-כיצד לעצב עבודה סוציאלית ההולמת את מיעדיה. חברה ורווחה, יז (4), 361-377.
- רייכל, א., גדרון, ב. ושני-גמליאל, נ. (2000). אחריות חברתית של עסקים בישראל. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.
- רקמן, ע. (1988). ההתנדבות בראי המקורות היהודיים. המגזר השלישי, 2, 9-10.
- שמיד, ה. (2001). עסקים וקהילה- יחסי תרומה ותמורה. המגזר השלישי, 31, 6-7.
- Aupperle, K., Carroll, A., Hatfield, J. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.
- Bargal, D., & Katan, Y. (1998). Occupational social work in Israel. In F. Lowenberg (Ed.), *Fifty years of social work in Israel* (pp. 257-278). Jerusalem: Magnes Press.

- Besser, T.L. (1998). The significance of community to business social responsibility. *Rural Sociology*, 63(3), 412-431.
- 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.
- Business for Social Responsibility (BSR).(1997). An introduction to corporate social responsibility Retrieved from <http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>.
- Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91
- Embley, L.E. (1998). A new wave. In G.R. Hickman (Ed.), *Leading organization Perspective* (pp. 503-510). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frederick, W.C., (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Greengard, S., & Solomon, C.M. (1994). The fire this time? *Personnel Journal*, 73(2), 60-67.
- Hopkins, M. (1997) Defining indicators to assess socially responsible enterprises. *Futures*, 29(7), 581-603.
- Katan, J. (2001). Occupational social work in Israel. *Employee Assistance Quarterly*, 17(1/2), 81-96.
- Mescon, T., & Tilson, D. (1987). Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom line. *California Management Review*, 29(2), 49-61.
- Mor-Barak, M.E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystem approach to diversity management. *Social Work*, 45(4), 339-345.
- Murray, K.B., & Vogel, C.M. (1997). Using a hierarchy-of effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38, 141-159.
- Sayfer, A.W., Griffin, M.L., Colan, N.B., Alexander-Brydie, E., & Rome, J.Z. (1998). Methodological issues when developing prevention programs for low-income urban adolescents. *Social Work Research with Minority and Oppressed Populations*, 23(3/4), 23-46.
- Sethi, S.P. (1995). Introduction to AMR's special topic forum on shifting paradigms. *The Academy of Management Review*, 20(1), 18- 21.
- Sethi, S.P. (1996). Moving from a socially responsible to a socially accountable corporation. In J.W. Houck & O.F. Williams (Eds.), *Is the good corporation dead? Social responsibility in a global economy*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Sirgy, J. (1999). Social responsibility and the marketing educator: Discussion document. *Journal of Business Ethics*, 19, 193-206.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 4-5, 105-116.
- Turban, D.B., & Greening, D.W. (1997). Corporate social performance attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-698.
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance. *Academy of Management Review*, 10, 540-577.