

ÇALIŞANLARIN SOSYAL SORUMLULUK BOYUTLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARI: İLAÇ SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT SOCIAL RESPONSIBILITY
DIMENSIONS: A COMPERATIVE STUDY IN MEDICINE SECTOR

Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, cerik@yildiz.edu.tr

Arş. Gör. Emel ÖZARSLAN, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, emeloz@yildiz.edu.tr

ÖZET

İşletmenin tek sosyal sorumluluğu karını arttırmasıdır görüşü günümüzde geçerliliğini yitirmektedir. İşletmelerin karlılığının yanında başka sosyal sorumluluk alanlarının da varlığından bahsedilmektedir. Bunlar ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluktur. Artık, sosyal sorumluluk anlayışı da bu dört sorumluluğun bir arada değerlendirilmesi ile ifade edilmektedir. Ekonomik sorumluluk, işletmelerin karlılığını ve kar elde etmek için mal ve hizmet üretimini ifade ederken, yasal sorumluluk, işletmelerin, devletin ve yerel yönetimlerin ortaya koyduğu yasal düzenlemelere uygun hareket etmesini, etik sorumluluk, işletmelerin etik değerlere göre hareket etmesi ve etik kültürün yerleştirilmesini, gönüllü sorumluluk ise işletmelerin hayırsever faaliyetler içerisinde bulunup, sosyal sorumluluk projelerine destek vermesini ifade etmektedir. Bu araştırma kapsamında ilaç sektöründe faaliyet gösteren biri Türk, diğeri çokuluslu olan iki ayrı işletmede, her bir sosyal sorumluluk boyutuna ilişkin olarak çalışanların algıları ortaya konmuş ve bir karşılaştırma yapma yoluna gidilmiştir. Elde edilen bulgular, toplam sosyal sorumluluk açısından işletmeler arasında bir farklılık ortaya koymazken, boyutlar bazında ayrı ayrı olarak benzerlik ve farklılıklar olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sorumluluk, Etik sorumluluk, Yasal sorumluluk, Gönüllü sorumluluk, Ekonomik sorumluluk

ABSTRACT

The view that firms' only social responsibility is to increase its profit loses its effectiveness. In addition to profitability, the presence of other areas regarding social responsibility is being pronounced. These are economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, and philanthropic responsibility. Nowadays, the concept of social responsibility is being stated by the evaluation of these four responsibilities together. While economic responsibility states the profitability of firms' and their production of goods and services; legal responsibility states the act towards satisfying statutory requirements of the government and local authorities; ethical responsibility states the actions to be aligned with ethical values and the settlement of an ethical culture; and philanthropic responsibility states firms' accomplishments about charity actions and their support for social responsibility projects. In this paper, the perceptions of employees about each social responsibility dimension in two firms in medical sector, one being a Turkish firm and the other a multinational one, has been put forward and comparisons have been made. The finding of this research figures out that there isn't a significant difference between these firms in terms of overall responsibility; however, some similarities and disparities regarding responsibility dimensions have separately been detected.

Key Words: Social Responsibility, Ethical Responsibility, Legal Responsibility, Philanthropic Responsibility, Economic Responsibility

1. GİRİŞ

İşletmenin temel amaçlarından birisi, uzun dönemde faaliyetlerine devam ederek varlığını sürdürmektir. İşletmeler, günümüzde var olabilmeyi sadece kar ederek değil aynı zamanda, sosyal sorumluluklarını da yerine getirerek gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. İşletme, çevresini oluşturan müşterilerin, ortakların, çalışanların, tedarikçilerin ve kamuoyunun memnuniyetini ve güvenini sağlamak durumundadır. İşletme ile ilgili taraflar arasında güven ortamının yaratılması, ilişkilerin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi ve dolayısıyla işletmenin gelecekte de varlığını devam ettirebilmesi için gerekli koşul, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde amaçlarının, sorumluluklarının bilincine varması ve isteğe bağlı davranış ve uygulamaları ortaya koymasıdır.

Bu çalışmada, önce konuyla ilgili olarak teorik bilgiler verilecek ardından, ilaç sektöründe yer alan birisi Türk ve diğeri de çokuluslu olan iki işletme çalışanlarının sosyal sorumluluk algılarının ortaya konduğu uygulama hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

İşletmelerin, ekonomik amaçlarının yanında ekonomik olmayan sosyal amaçları da vardır. Sosyal amaçlar ise işletmenin çevresi ile ilgilidir. Endüstrinin bu sosyal amaçları, ekonomik amaçları ile çatışmazlar ve bütün olarak birbirleriyle ilişkilidirler (Porter ve Kramer, 2002; 56-68). İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduğuna göre, yaşamlarını sürdürmeleri bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu noktada, işletmeler, değişikliklere uyum için, modern işletme yönetiminin en temel özelliği olan sorumluluğu yerine getirmeli ve bu sorumluluğu bir strateji olarak görmelidir. İşte toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde sosyal sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Şen ve Kaleli, 2005).

Sosyal sorumlulukla ilgili olarak evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır. Genel itibarıyla sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve mesut etmesine ilişkin bir kavramdır (Eren, 2002; 104). Bir başka tanıma göre ise sosyal sorumluluk; İş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler şeklinde ifade edilmektedir (Bayrak, 2001; 83).

Sosyal sorumluluk ile ilgili olarak belli kuruluşların ve bu konuda çalışma yapan araştırmacıların tanımları ise şu şekilde ifade edilmiştir. Ethics in Action Awards'a (2003) göre sosyal sorumluluk, işletmelerin tüm operasyonları ve faaliyetlerinde tüm hissedarlarına karşı sorumlu olmalarına ilişkin zorunluluğu ifade etmektedir. World Business Council on Sustainable Development (2000)'e göre sosyal sorumluluk, yaşam kalitesini geliştirmek için işletmelerin çalışanlarla, aileleriyle ve toplumla olan sürdürülebilir ekonomik gelişmelere bağlılığıdır (Cetindamar ve Husoy, 2007; 164). Hopkins (2003)'e göre, işletmenin hissedarlara karşı ahlaki ve sorumluluk sahibi bir tarzda davranmasıdır. Ethical performance (2003)'e göre, işletmenin, toplumun değerlerini kendi öz operasyonlarına yansıtabilmesidir. Global Corporate Social Responsibility (2003)'e göre, etik değerlere odaklanma; çevre, toplum ve çalışanlara saygı duymadır. Pinney (2001)'e göre, pozitif etkileri arttırmaya çalışırken, toplum üzerindeki faaliyetlerinin negatif etkilerini minimize etmedir (Dahlsrud, 2006; 10). European Commission'e göre işletmelerin kendi iş faaliyetlerinde, sosyal ve çevresel ilgilerini ve gönüllülük temelinde hissedarları ile ilişkilerini buluşturdukları bir kavramdır (Brammer ve diğerleri, 2007; 229).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi, işletmelerin artık sadece hissedar refahını arttırma amacı, günümüzde kullanılmaz haldedir (Ofori ve Hinson, 2007; 179). İşletmelerden beklenen hissedarlara ilaveten, diğer ilgili grupların, müşterilerin, çalışanların, ortakların, toplulukların ve yatırımcıların ihtiyaçlarını buluşturmak için karlarını arttırmasıdır (Anderson ve Bieniaszewska, 2005; 7). İşletmeler,

daha dengeli, daha değer odaklı ve bütünleştirici bakış açıları geliştirerek sosyal sorumluluğu kendi bünyelerine adapte etmeli, işletmenin tüm karar alma süreçlerinde ve faaliyetlerinde bütünleştirdiği geniş politika, uygulama ve programlarını formüle etmelidir. Sosyal sorumluluk, bu sebeple bir anlamda bu sorumlulukların nasıl yönetileceğidir (Ofori ve Hinson, 2007; 179).

Sosyal sorumlulukla ilgili tanımlardan çıkarılacak bir başka sonuç ise bu sorumluluğun, herhangi bir amacı gerçekleştirmek için yapılması gereken doğru bir şey olduğudur. Bu bakış açısıyla;

- Sosyal sorumluluk, işletmenin uzun dönemli stratejik çıkarlarıdır.
- Sosyal sorumluluk, yasal sorumluluğun ve diğer firma faaliyetlerinin negatif etkilerinin ortaya çıkaracağı riskleri azaltır.
- Sosyal sorumluluk, işletmenin marka imajı ve firma tanınırlığını korur.
- Sosyal sorumluluk, yüksek moral ve motivasyon sağlar, değerli çalışanları elde tutabilmek için işletmeye fırsat yaratır.
- Sosyal sorumluluk evrensel değerlere, sosyal iletişimin temel değerlerine ve kurumun değerlerine göre bir işi gerçekleştirmek için yapılacak en doğru şeydir.
- Sosyal sorumluluk, işletme ile hissedarları arasında bir alışveriş ortaya koyar (Hartman ve diğerleri, 2007; 377).

İşletmeler kendi amaçlarına uygun faaliyetlerle sosyal sorumluluklarını ayrı olarak düşünmemeli, bunları sosyal dengeyi bozmayacak, olumsuzlukları ortadan kaldıracak ve toplumun refah seviyesini arttıracak şekilde uyumlaştırmalıdır. Bu doğrultuda iki görüş ortaya konabilmektedir: İşletmeyi esas alan görüş ve çevreyi esas alan görüş. Klasik görüşe göre işletmelerin sosyal sorumluluğu toplumsal sorunların ele alınıp çözümlenmesi değil, karın mümkün olduğunca arttırılmasıdır. Friedman tarafından savunulan görüşe göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir. Friedman'a göre işletmenin hedefi karın ya da pazar değerinin maksimizasyonudur. İşletme yöneticisinin sosyal sorumluluğu da çalışanların değil pay sahiplerinin çıkarlarına göre hareket etmekle sınırlıdır. Yöneticiler bu şekilde hareket ederek pazar değerini yükseltecek, rekabeti geliştirecek ve bu yolla toplumsal refahı arttırmaya katkıda bulunmuş olacaktır. Böylece serbest pazarda pazar değerinin geliştirilmesiyle işletme çalışanlarına karşı olan sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaklardır. Modern yaklaşım olarak da ele alınan çevreyi esas alan görüşe göre, müşteriler birinci derece öneme sahiptirler ve işletme gelirlerinin artmasına neden olan en önemli grubu oluşturmaktadırlar. Friedman'ın görüşünün tersine iş döngüsünde, pay sahipleri de önemli bir çıkar grubu olmakla birlikte, yöneticiler asli unsurlar olarak görülmektedirler (Uydacı, 2002; 45). İş döngüsüne göre, tüm tarafların bu sorumluluğun bir parçası olması

düşüncesi, sorumluluğun yaygınlaştırılması ve herkesin gönüllü olarak hareket etmesi açısından önemlidir.

Sürdürülebilir gelişme ve sivil toplum işbirliğine odaklanan sosyal sorumluluk girişimlerinin (Ite, 2004; 2) aslında temelde üç önemli boyutu bulunmaktadır. Gönüllülük, hissedar yönetimi ve iletişim. Gönüllülük, çalışanların kendi iradeleri ile katılımını sağlamadadır. Devlet uygulamalarına karşı cevap olmaktan ziyade, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarını daha etkili ve üretken bir tarzda, isteyerek gerçekleştirmeleridir. Hissedar yönetimi; işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen müşteri, çalışan, tedarikçi ve rakiplerini dikkate almasını ifade etmektedir. İletişimde ise, konferanslar, seminerler vb. iletişim kanalları vasıtasıyla işletmeleri bir araya getirerek, diğer işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini nasıl gerçekleştirdiğine yönelik gerçek yaşam örneklerini öğrenmek, potansiyel proje işbirlikçileri kontak içinde olmak ve bilgi edinmek söz konusudur (Cetindamar ve Husoy, 2007; 165).

Sosyal sorumluluk modelleri olarak baktığımızda ise, tek, katı bir sosyal sorumluluk modeli yoktur. Ancak Birleşmiş Milletler, Küresel İlkeler (Global Impact) olarak bilinen bir dizi Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkesi geliştirmiştir. Global Impact, 1999 yılında Davos'ta duyurulmuş ve 2000 yılında tamamlanmıştır. Global Impact 'in amacı, sadece kurumsal liderlik ve yaratıcılık aracılığıyla iyi vatandaşlık ve bu sürdürülebilir gelişmenin desteklenmesi için global bir çerçevenin tedariği değil, kurumsal aktiviteyi, global ölçekte gerçekleştirebilmektir. Global Impact, kurumsal vatandaşlığın evrensel prensiplerini (insan hakları, iş standartları ve çevre ile ilgili prensipler) adapte etmek için işletmelerin katılımını teşvik eden gönüllü bir girişimdir (Whitehouse, 2003; 300).

Küresel İlkeler Sözleşmesi, kolektif hareketin gücünden yararlanarak, şirketlerin, küreselleşmenin zorluklarını ortadan kaldırmaya destek olmaları için, sorumlu vatandaşlık kavramını yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Bu sayede özel sektör ve diğer sosyal paydaşlar ile işbirliği yaparak-temel vizyonu, yani sürdürülebilir ve kapsamcı bir küresel ekonomiyi sağlamayı hedeflemektedir (Medya İlişkileri / Basın Açıklamaları/ 2006 Mart Koç Holding Küresel İlkeler Sözleşmesine İmza Attı, www.koc.com.tr, Erişim tarihi: 05.04.2006). Şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk İlkelerini günlük faaliyetlerine dahil ederek, insan haklarının, iş standartlarının geliştirilmesine, çevrenin korunmasına ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi, üzerine kurulu olduğu prensiplerin gerçekleştirilmesi için şirketlerin, çalışma ve sivil toplum örgütlerinin halka sorumluluk, şeffaflık ve kendi geleceklerini sürdürülebilir hale getirebilmek amacıyla çalışacağına güvenme esasına dayanarak çalışmaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesinde yer alan prensiplerin, açık anlaşılır ve uluslararası topluluğun erişebileceği tarzda olmasına özen gösterilmektedir. Her yıl dünyanın dört bir yanından şirket yöneticileri, Küresel İlkeler Sözleşmesinin ilkelerini

gözden geçirmek için BM bünyesinde yapılan zirve toplantılarında bir araya gelip, bu ilkelerin uygulanmasını kolaylaştırmak için karşılıklı olarak deneyimlerini paylaşmaktadırlar.

Tüm şirketlerin, küresel ilkeler sözleşmesine taraf olmalarının en önemli sebebi, uluslararası anlamda kabul görmüş ilkelere uyumun, kendilerine olan güveni arttıracığı düşüncesidir (Simonsen, 2005; 30-31).

2.1. Sosyal Sorumluluk Boyutları

İlk olarak 1979 yılında Carroll sosyal sorumluluğu, 4 parçalı model halinde ortaya koymuştur. Carroll'un tanımına göre bu sorumluluklar, sadece işletmenin yararı için gerçekleştirilmez, aynı zamanda toplumun yararı için de gerçekleştirilir. Bunun anlamı şudur ki, organizasyonlar karar alırken toplumun ilgisini de dikkate alarak hareket etmelidir (Pirsch ve diğerleri, 2007; 126).

Aslında Carroll, terimin ilk kullanımını Howard Bowen'a atıf yapar. Bowen şöyle demektedir (1953); Sosyal sorumluluk, toplum değerlerine ve amaçlarına uygun olarak arzulan karar ve politikaların izlenmesi için iş adamlarının zorunluluklarıdır. Sosyal sorumluluk kavramı, 1960'lı yıllarda bir takım çabalarla genişletilmiştir. Bu çalışmalarda sosyal sorumlulukla ilgili ifadeler, toplumun değerleri, kararlar ve eylemler, eylemlerin sonuçları şeklindedir. 1970'lerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte, sosyal sorumluluk, hissedarların, tüm çalışanların ve toplumun çıkarlarını karşılayan bir kavram haline alır. 1980 ve 1990' larda ise konuyla ilgili alternatif terimler ve teoriler geliştirilir (Dickson ve Eckman, 2006; 179-180).

Dört parçalı model halinde sunulan sosyal sorumluluk boyutları: ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve flantropik (gönüllü) sorumluluktur. İşletme sorumluluğunu oluşturan bu dört unsur Şekil 1'deki gibi bir piramit şeklinde algılanabilir (Carroll, 1991; 39-48). Carroll'ın ortaya koymuş olduğu bu model sosyal sorumlulukla ilgili olarak ortaya konmuş temel bir modeldir. Daha sonra diğer araştırmacılar tarafından da bu model üzerinde çalışılmıştır (Karake ve Zeinab, 1999; 13-20).

İşletmeler, toplum içerisindeki temel ekonomik birimlerdir ve belli başlı rolleri, uygun bir kar elde etmek için müşterilerin ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmet üretmektir. Bu doğrultuda, ekonomik sorumluluk, iyi, kaliteli bir ürünü uygun fiyata mal ederek, işletme sahip ve hissedarlarına kazanç sağlamaktır. Carroll'ın modelinde ekonomik sorumluluk dendiğinde aslında şundan bahsedilir: İşletme sahiplerine ve hissedarlara yatırımın geri dönüşünü sağlama, yeni işler ortaya koyma ve çalışanlar için hakkaniyetli ödemeler yaratma, yeni kaynaklar araştırma, teknolojik ilerlemeyi destekleme, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılması ve inovasyon (Jamali ve Mirshak, 2007; 246-247).

Yasal sorumluluk, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belirli yasal ve denetim kısıtlarını da göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Toplum ve işletme, yasal çerçevede bir anlaşmaya girerek, yasal sorumluluğun işletmelerin ekonomik amaçlarını takip edebileceği konusunda anlaşmıştır.

Şekil 1: Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: (CARROLL, 1991)

Etik sorumluluklar, toplum bireylerinin işletmeden umduğu ya da beklediği davranış ve faaliyetlerdir (Pira ve Baytekin, 2003; 271). Etik sorumluluklar, tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun hak ve adalete ilişkin algılamalarını içermektedir. Aslında sosyal sorumluluğun çekirdek kısmı, etik davranıştır. Ekonomik davranışta yer alan farklılaşma ve rekabetçi pazar avantajına liderlik etme, riskin azaltılması, pazar tanınmışlığı, marka imajı, hissedar ilişkileri ve uzun dönem stratejik çıkarların ötesinde işletmeler kurumsal vatandaş gibi fayda yaratmaya hizmet etmeli (Cornelius ve diğerleri, 2007; 117) karar almayı sağlamada da etik davranmalıdır (Rose, 2007; 322).

Gönüllü sorumluluk ise, işletme ve yöneticiler için bir zorunluluk ifade etmeyen ancak işletmenin toplumda oluşturduğu iyi niyeti güçlendiren ya da işletmenin bulunduğu çevre tarafından iyi yurttaş olarak algılanmasına katkıda bulunan bir sosyal sorumluluk boyutu olarak önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, ekonomik ve yasal sorumluluklar, sosyal olarak istenendir, etik sorumluluklar sosyal olarak umut edilir, beklenir, gönüllü sorumluluklar ise arzu edilir (Windsor, 2001; 230-235).

Sosyal sorumluluk boyutları olarak tanımlanmaya çalışılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukların üstlenilmesinde işletmenin büyüklüğü, yönetim felsefesi, işletme stratejisi, sektörel özellikler ve işletmeyi çevreleyen ekonomik faktörler de önemli rol oynamaktadır (Ay, 2003; 38-40). Bununla birlikte işletmelerin uygulayacağı gönüllük programları ve işbirliği çalışmaları da yine buldukları sektörle de bağlantılı olarak fayda yaratmakta ve süreçlerle ilgili maliyetleri de azaltmaktadır (Clark, 2005; 422-431).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin sosyal sorumluluğu dendiğinde, topluma katkı sağlamak anlaşılmaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk anlayışı, bir işletmenin katma değer yaratabilmek çabasında kendisine hayat veren ve bu sayede varlığını sürdürmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı ilaç sektöründe faaliyet gösteren Türk ve çokuluslu işletmelerde, çalışanların işletmelerinin sosyal sorumluluk anlayışına ilişkin algılarını ortaya koyabilmektir. Bu algılamaların saptanması ile sosyal sorumluluk boyutlarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya koyması hedeflenmekte ve işletmelerin sahip oldukları değerleri ne ölçüde sosyal sorumluluk faaliyetlerine yansıttıkları konusunun da gün yüzüne çıkarılması düşünülmektedir. Çünkü işletmelerin vizyon ve misyonlarında yer verdikleri etik değerlere sahip olmak, onların sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyen bir kültürün oluşmasına da katkı sağlamaktadır.

3.2. Araştırma Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Araştırma, sosyal sorumluluk projelerinin büyük ölçüde desteklendiği bir sektör olduğunu varsaydığımız ilaç sektöründe yer alan ve İstanbul'da faaliyet gösteren 2 büyük ilaç firması ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H₁: İlaç sektöründe çalışanların ekonomik sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₂: İlaç sektöründe çalışanların yasal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₃: İlaç sektöründe çalışanların etik sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: İlaç sektöründe çalışanların gönüllü sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: İlaç sektöründe çalışanların toplam sosyal sorumluluk algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma, tanımlayıcı bir araştırma niteliğindedir. Bu çalışmada örneklem grubu olarak ilaç sektöründe faaliyet gösteren biri Türk, diğeri çokuluslu olmak üzere 2 ayrı işletme ele alınmıştır. İşletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Her iki işletmeden toplam 79 çalışan anketlere yanıt vermiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %64'dür.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplayabilmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanan anket, Archie Carroll'un "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" isimli makalesinde yer verdiği sosyal sorumluluk boyutları kullanılarak hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, işyerinde çalışma süresine ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, sosyal sorumluluk alanlarından ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü (flantropik) sorumluluk alanlarına ilişkin ifadeler yer almıştır. Ankette sosyal sorumluluğun her bir alanına ilişkin 5 tane olmak üzere, toplam 20 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler tamamen katılıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden oluşan 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiş sorulardır. Cevaplar için en yüksek değer 5, en düşük değer 1 olarak kabul edilmiştir.

3.5. Veri Analiz Teknikleri

Anketler aracılığı ile toplanan veriler, SPSS 12.0 versiyon paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Demografik değişkenlerin dağılımı frekans tabloları ile gösterilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde ve karşılaştırmalarda ortalamalar ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Bu testin kullanılmasının sebebi, verilerin normal dağılım göstermemesidir.

Bunun yanında örnekleme ilişkin olarak güvenilirlik (Reliability Analysis) analizi yapılmıştır. Anket verilerinin cronbach alpha değerlerine bakıldığında ise, her bir boyutun ifadelerine ilişkin alpha değerlerine ayrı ayrı bakılmış ve ekonomik sorumluluk boyutu için alpha değeri, 0,7415; yasal sorumluluk için alpha değeri, 0,6864; etik sorumluluk için 0,6611 ve gönüllü sorumluluk boyutu için 0,7230 bulunmuştur.

3.6. Bulgu ve Yorumlar

3.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 1.a. : Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (İşletme 1)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
20-27	7	15,6
28-35	29	64,4
36-43	8	17,8
44 ve yukarısı	1	2,2
Toplam	45	100,0

Tablo 1.a.'da görüldüğü gibi işletme 1'de çalışanların yaklaşık %65 oranında 28-35 yaş aralığında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 1.b. : Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı (İşletme 2)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
20-27	7	15,6
28-35	29	64,4
36-43	8	17,8
44 ve yukarısı	1	2,2
Toplam	45	100,0

Tablo 1.b. de de görüldüğü gibi İşletme 2 'de de çalışanların büyük bir çoğunluğu 28-35 yaş aralığında yer almaktadır (%82,4). Bu bulgular her iki işletmenin de genç adaylara sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.a. : Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı (İşletme 1)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kadın	30	66,7
Erkek	15	33,3
Toplam	45	100,0

Tablo 2.b. : Deneklerin Cinsiyete Göre Dağılımı (İşletme 2)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kadın	7	20,6
Erkek	27	79,4
Toplam	34	100,0

Tablo 2.a ve 2.b. karşılaştırıldığında İşletme 1'de kadın çalışanların sayıca fazla (%66,7) olduğu görülürken, İşletme 2'de ise erkek çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir (%79,4). Cinsiyet dağılımının her iki işletme için farklılığı ortaya çıkmaktadır.

ÇALIŞANLARIN SOSYAL SORUMLULUK BOYUTLARINA İLİŞKİN ALGILAMALARI:
İLAÇ SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

Tablo 3.a. : Deneklerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı (İşletme 1)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Lise	5	11,1
Yüksekokul	4	8,9
Üniversite	36	80,0
Toplam	45	100,0

Tablo 3.b. : Deneklerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı (İşletme 2)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Lise	7	20,6
Yüksekokul	5	14,7
Üniversite	22	64,7
Toplam	34	100,0

Tablo 3.a ve 3.b incelendiğinde İşletme 1 ve İşletme 2'de üniversite mezunu çalışanların oranının fazla olduğu görülmektedir. (%80;%64,7) Bu durum, her iki işletmede de eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.a. : Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (İşletme 1)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1 yıldan az	3	6,7
1-5	15	33,3
6-10	16	35,6
11-15	5	11,1
15 yıldan fazla	6	13,3
Toplam	45	100,0

İşletme 1'de çalışanlar yaklaşık %69 oranında 1 ila 10 yıl arasında kıdeme sahiptir (Tablo 4.a.)

Tablo 4.b. : Deneklerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (İşletme 2)

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
1 yıldan az	2	5,9
1-5	6	17,6
6-10	22	64,7
11-15	1	2,9
15 yıldan fazla	3	8,8

İşletme 2'de %64.7 oranında kıdem açısından çalışanların 6-10 yıl aralığında yer aldıkları görülmektedir.(Tablo 4.b.)

3.6.2. Çalışanların Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

3.6.2.1. Çalışanların Ekonomik Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılması

Tablo 5. a. : Ekonomik Sorumluluğun Dağılımı

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşletme 1	45	34,88	1569,50
İşletme 2	34	46,78	1590,50
Toplam	79		

Tablo 5.b. : Ekonomik Sorumluluk ve Kurum İlişkisi

Mann-Whitney U	534,500
Wilcoxon W	1569,500
Z	-2,302
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021

Tablo 5.b.'de görülen işletmelerin ekonomik sorumluluğunun dağılımına ilişkin bulgular incelendiğinde, $p < 0,05$ ($p = 0,021$) olduğundan her iki işletmenin çalışanlarının ekonomik sorumluluğa ilişkin algılamalarında farklılık görülmektedir. Her iki firmada da karlılığı sağlamaya çalışmak konusundaki algılamalar yüksek düzeyde olumlu görülmektedir; İşletme 2'de "İşletmemiz karını arttırmaya yönelik çalışır" ifadesine çalışanların tümü katılıyorum, kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vererek İşletme 1'e göre ekonomik sorumluluk konusunda daha da olumlu görüş belirtmelerinin, Tablo 5.b.'de görülen bu anlamlı farklılığın çıkmasına yol açtığı düşünülebilir.

3.6.2.2. Çalışanların Yasal Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılması

Tablo 6.a. : Yasal Sorumluluğun Dağılımı

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşletme 1	45	41,53	1869,00
İşletme 2	34	37,97	1291,00
Toplam	79		

Tablo 6.b. : Yasal Sorumluluk ve Kurum İlişkisi

Mann-Whitney U	696,000
Wilcoxon W	1291,000
Z	-,691
Asymp. Sig. (2-tailed)	,490

İşletmelerin yasal sorumluluğunun karşılaştırılmasına ilişkin bulgular incelendiğinde $p > 0,05$ ($p = 0,490$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak, işletme 1 ve işletme 2'nin yasal sorumluluk algılamalarını içeren ifadelerle

verilen yanıtların farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Yasal sorumluluğu içeren, çalışanların işletmelerini 'hukuki yasal düzenlemelere uygun, devletin ve yerel yönetimlerin yasal düzenlemelerine uyumlu, yasalara uyan kurumsal vatandaş ve yasal zorunlulukları yerine getiren başarılı bir firma olarak algılamalarına yönelik ifadeler işletme 1'de sırasıyla %97,7, % 97,8, %100, %97,8; İşletme 2'de %100, %100, %94,1, %94,1 oranında "katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" yanıtlarını verdikleri saptanmıştır. Yalnızca yasal sorumluluk boyutunu ölçmeye yönelik, çalışanların, "işletmelerinin asgari düzeyde yasal gereksinimleri karşılayacak şekilde mal ve hizmet üretmeye gayret ettiği" ifadesine İşletme 1(%55,6) ve İşletme 2(%58,8)'de düşük oranda katıldıkları gözlenmiştir. Bu durum ifadenin, katılımcılar tarafından yeterince anlaşılabilmesi veya farklı algılanmasından kaynaklanıyor olabilir.

3.6.2.3. Çalışanların Etik Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılması

Tablo 7.a. : Etik Sorumluluğun Dağılımı

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşletme 1	45	37,52	1688,50
İşletme 2	34	43,28	1471,50
Toplam	79		

Tablo 7.b. : Etik Sorumluluk ve Kurum İlişkisi

Mann-Whitney U	653,500
Wilcoxon W	1688,500
Z	-1,114
Asymp. Sig. (2-tailed)	,265

Tablo 7.a ve 7.b incelendiğinde; her iki işletmede de çalışanların etik sorumluluk ile ilgili algılamalarında farklılık olmadığı görülmektedir ($p=0,265>0,05$). Etik sorumluluk algılamalarını ölçen çalışanların işletmelerini, toplumun etik değerlerine uyumlu, toplum tarafından benimsenen etik değerleri kabul eden ve saygı gösteren, örgütsel amaçlara ulaşmak için kabul ettiği etik değerlerden taviz verebilen, etik değerlere uygun iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanımlanan, kurumsal bütünlük ve etik davranışın yasalara uymanın ötesinde bir şey olduğunu kabul eden işletme olarak algılamalarına yönelik, İşletme 1'de sırasıyla %95.5, %91, %20,1, %95.5, %95.6; İşletme 2'de %97, %97.1, %5.8, %91.2, %88.3 oranlarında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtları verilmiştir.

3.6.2.4. Çalışanların Gönüllü Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılması

Tablo 8.a. : Gönüllü Sorumluluk Dağılımı

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
İşletme 1	45	47,58	2141,00
İşletme 2	34	29,97	1019,00
Toplam	79		

Tablo 8.b. : Gönüllü Sorumluluk ve Kurum İlişkisi

Mann-Whitney U	424,000
Wilcoxon W	1019,000
Z	-3,408
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

Çalışanların her iki işletmede gönüllü sorumluluğu algılamaları konusunda farklılık olduğu görülmektedir ($p=0,001<0,05$). Gönüllü sorumluluğu içeren ifadelere yönelik bulgular incelendiğinde, işletmelerin, toplumun yaşam kalitesini arttıracak gönüllü projelere katılımı, toplumun yardım ve hayır beklentileriyle uyumlu faaliyetlerde bulunması, yöneticilerin ve çalışanların toplumsal faaliyetlere gönüllü olarak katılması, güzel sanatlara ve sahne sanatlarına katkıda bulunması ve işletmelerin kamu ve özel eğitim kurumlarına yardımda bulunması konusundaki algılamaları İşletme 1’de sırasıyla %100, %91,1,%48,9, %95,6 ve %73,3 iken; İşletme 2’de bu ifadelere çalışanların katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarının oranları sırasıyla %94,1, %82,3,%76,5, %23,6, %82,4’dür. Bu bulgular ışığında, İşletme 1’de yöneticilerin ve çalışanların toplumsal faaliyetlere gönüllü katılımlarının İşletme 2’ye oranla çok düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedeninin; İşletme 2’nin kendi çalışanlarında gönüllülük bilincini yaratmak adına tamamiyle çalışanlarının belirlediği projeler ve çalışma planı doğrultusunda hareket eden ve bunları toplumsal dayanışma ve yardımlaşma anlayışı ile bütünleştirerek somutlaştıran takımlara sahip olması olduğu söylenebilir. İşletme 1’de ise büyük ölçüde gönüllü aktivitelere finansal katkı sağlayarak destek olmaya çalıştığı ve işletme düzeyinde bu tür aktiviteler içerisinde çalışanların yeterince yer almadığı sonucu ortaya konabilir.

3.6.2.5. Çalışanların Toplam Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Karşılaştırılması

Tablo 9.a. : Toplam Sosyal Sorumluluk Dağılımı

	N	Mean Rank
İşletme 1	45	40,27
İşletme 2	34	39,65
Toplam	79	

Tablo 9.b. : Toplam Sosyal Sorumluluk ve Kurum İlişkisi

Mann-Whitney U	753,000
Wilcoxon W	1348,000
Z	-,119
Asymp. Sig. (2-tailed)	,905

Tablo 9.a ve 9.b.'da görüldüğü gibi sosyal sorumluluk bir bütün olarak incelendiğinde; her iki işletmenin çalışanlarının algılamaları arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p=0,905>0,05$).

4. SONUÇ

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, karlılığı arttırmaktan öte bir kavramdır. Bu anlamda klasik iktisatçılara göre işletmelerin sosyal sorumluluğu, karı arttırmaktır görüşü yetersiz ve yalın kalmaktadır. Sosyal sorumluluk bağlamında bir işletme, sadece ortaklarına veya hissedarlarına karşı değil, tüm çalışanlarına, tüketicilere ve tüm topluma karşı sorumludur ve bu toplu sorumluluk düşüncesi de belirtildiği gibi tek başına ekonomik anlamda sorumluluğun varlığını yetersiz kılmaktadır.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren Türk ve çokuluslu işletme çalışanlarının sosyal sorumluluk boyutları ile ilgili algılamalarının ölçülmeye çalışıldığı araştırma sonuçları incelendiğinde; her iki işletme çalışanlarının sosyal sorumluluk boyutlarının tümüne yönelik algılamaları arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Sosyal sorumluluk boyutları alt başlıklar olarak incelendiğinde ise, çalışanların ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk algılamaları içinde ekonomik ve gönüllü sorumluluk algılamaları iki işletmenin çalışanları açısından farklılık göstermektedir. Karlılığı, rekabetçi yapısını koruyucu, operasyonel verimliliği arttırmaya çalışan ve sürekli karlılık temeline dayalı ekonomik sorumluluğa ilişkin çokuluslu işletme çalışanlarının algıları daha olumludur. Gönüllü sorumluluk konusunda ise, işletmelerin toplumun yaşam kalitesini arttıran projelerde yer alması, topluma yardım ve destek sağlayan projelerde faaliyetlerde bulunması, sanatsal etkinliklere ve eğitim kurumlarına katkıda bulunması hususunda çokuluslu işletme çalışanlarının algılamaları Türk işletmeye göre daha olumludur. Araştırma sürecinde işletmeler konusunda yapılan gözlemler sonucu çokuluslu işletme çalışanlarının gönüllülük bilincini yaratmaya yönelik takımlar oluşturduğu ve bu takımların çalışmalarını toplumsal dayanışma ve yardımlaşmaya yönelik olarak somutlaştırdıkları dikkati çekmiştir. Dolayısıyla çalışanların gönüllülük bilincini kendilerinin toplumsal dayanışma sağlayıcı projelerde ve faaliyetlerde yer alması ile sağlanabileceği söylenebilir. Çalışanlarda gönüllülük bilincinin yaygınlaştırılması ve işletmelerinin gönüllü sorumluluğa sahip olduğu düşüncesinin benimsenmesinin takım çalışması ile desteklenebileceği sonucuna varılabilir. Buna karşın, yasal sorumluluk ve etik

sorumluluk boyutları açısından çalışanların algıları arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Yasal düzenlemeler, her iki işletme için de geçerlidir. Bu sebeple, yönetmelik ve yasaların uygulanışının çalışanlar tarafından farklı algılanması beklenmeyen bir durum olarak ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde işletmelerin sosyal sorumluluğu, Archie B. Carroll'un, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" isimli makalesinde de değinildiği gibi bir piramit şeklinde farklı boyutlarda ele alıp, en alttan en üst basamağa kadar her bir sorumluluk boyutuna gerekli önemi veriyor olması, bu açıdan da çalışanların algıları açısından da bir farklılığın olmaması, sosyal sorumluluk anlayışının yaygınlaşması ve yerleştirilmesi açısından önemli bir bulgudur. Çünkü özellikle ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından düşündüğümüzde, bu işletmeler küresel sağlık problemleri konusunda hassas davranabilmekte ve sosyal sorumluluk sahibi davranma konusundaki tecrübeleri ile sosyal amaçlarını yerine getirerek, bir yandan da endüstriye kar getirebilmektedirler. Bu durum da bize, ekonomik sorumluluktan gönüllü sorumluluğa giden bir yapılanmayı ifade etmekte ve her bir boyutun birbirinden bağımsız olamayacağı düşüncesini ortaya koyabilmektedir.

Bu doğrultuda işletmeler için önemli olan husus, sosyal sorumluluk anlayışına uygun olarak, tüm çıkar gruplarının özellikle de çalışanlarının katılımının sağlandığı bir sorumluluk düşüncesi ve kültürü yaratmak ve bu anlayışı yaygınlaştırmak, sürekli kılmak için gerekli faaliyetler içinde bulunmak olmalıdır.

KAYNAKÇA

ANDERSON, C. L. ve BIENIASZEWSKA, R. L. (2005): "The Role of Corporate Social Responsibility in an Oil Company's Expansion into New Territories", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12: 1-9.

AY, Ü. (2003): "İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk", İstanbul: Nobel Yayınları.

BAYRAK, S. (2001): "İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk", 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

BRAMMER, S., WILLIAMS, G. ve ZINKIN, J. (2007): "Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample", *Journal of Business Ethics*, 71:229-243.

CARROLL, A. B. (1991): "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 39-48.

CLARK, M. (2005): "Corporate Environmental Behavior Research: Informing Environmental Policy", *Structural Change and Economic Dynamics*, 16: 422-431.

CETİNDAMAR D. ve HUSOY K. (2007): "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact", *Journal of Business Ethics*, 76: 163-176

CORNELIUS, N., WALLACE, J. ve TASSABEHJİ, R. (2007): "An Analysis of Corporate Social Responsibility, Corporate Identity and Ethics Teaching in Business Schools", *Journal of Business Ethics*, 76: 117-135.

DAHLERUD, A. (2006): "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, John Wiley & Sons.

DICKSON, M. A. ve ECKMAN, M. (2006), *Social Responsibility: "The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars"*, *Clothes and Textile Research Journal*: 24,178.

EREN, E. (2002): "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

HARTMAN L. P., RUBİN, R. S. ve DHANDA K. (2007): "The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations", *Journal of Business Ethics*, 74: 373-389

ITE, U. E. (2004): "Multinationals and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: A Case Study of Nigeria", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11: 1-11.

JAMALI, D. ve MİRSHAK, R. (2007): "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, 72: 243-262.

KARAKE, S. ve ZEINAB, A. (1999): "Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility", Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 13-20.

MEDYA İLİŞKİLERİ / BASIN AÇIKLAMALARI/ 2006 MART KOÇ HOLDİNG KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİNE İMZA ATTI (2006), www.koc.com.tr, (05.04.2006).

OFORI D. F. ve HINSON, R. E. (2007): "Corporate social responsibility (CSR) perspectives of leading firms in Ghana", *Corporate Governance*, 7(2): 178-193.

PIRA, A. ve BAYTEKİN, P. (2003): “İşletmelerde Toplumsal Sorumluluk ve Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor Toplumsal Sorumluluk Kampanyası Örneği”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No: 57,271.

PIRSCH, J., GUPTA S. ve GRAU S. (2007): “A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study”, *Journal of Business Ethics*, 70: 125-140.

PORTER M. ve KRAMER M. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80, 12: 56-68.

ROSE J. M. (2007): “Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value”, *Journal of Business Ethics*, 73:319-331.

SIMONSEN, J. (2005): “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Şirket Yararına”, *İşveren Dergisi*, Cilt 43, Sayı: 10: 30-31.

ŞEN, A. ve KALELİ, N. (2005), *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk*. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=428, (21.12.2005).

UYDACI, M. (2002): “Yeşil Pazarlama (İş Ahlakı ve Çevresellik Açısından Yaklaşımlar)”, İstanbul: Beta Yayınları.

WHITEHOUSE, L. (2003): “Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact, A New Approach to Regulating Corporate Social Power?” *Global Social Policy* Copyright, 3(3): 299-318.

WINDSOR, D. (2001): “The Future of Corporate Social Responsibility”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3): 225-256.