

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL EVRİMİ

### THE HISTORICAL EVOLUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Öğr. Gör. Mehmet Seyda OZAN

Erciyes Üniversitesi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktorant, Kayseri, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0003-1821-0287

Öğr. Gör. Faruk Selahattin YOLCU

Kocaeli Üniversitesi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktorant, Kocaeli, Türkiye  
ORCID ID: 0000-0001-9942-7669

Cite As Ozan, M.S. & Yolcu, F.S. (2021). "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Evrimi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:30, pp:1561-1566

#### ÖZET

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) en genel tanımıyla toplumun yararı kapsamında gerçekleştirilen kurum/işletme faaliyetleri ve uygulamalarıdır. KSS'nin kurumların davranışlarını geçmişten günümüze ne yönde/nasıl etkilediği konusu bir süreci işaret etmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı KSS literatürünü kronolojik bir yaklaşımla inceleyerek kavramın gelişim sürecini ve evrimini ortaya koymaktır. Bu kapsamda çalışmanın bulgularına bakılacak olursa 1950'li yıllarda işletmelerin KSS'yi ticari faydalarla ilişkilendirmediği görülmektedir. Bu yıllardaki KSS anlamı salt bir şekilde topluma karşı olan sorumluluklar şeklindedir. 1960 ve 1970'lerde ise KSS'nin kurumsal finansal performans ile ilişkilendirilebileceğine dair ufak kıvılcımlar olduğunu söylemek mümkündür. 1980'lere bakıldığında ticari ve sosyal çıkarların daha belirgin bir şekilde yakınlaştığı ve firmaların paydaşlarına karşı daha duyarlı hale geldiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca bu yakınlaşma konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların yeni KSS tanımları geliştirmesine de katkı sağlamıştır. 1990'lara gelindiğinde ise KSS fikrinin küresel bir anlayışla ve neredeyse tüm kurumsal kesimlerce onaylandığı ve kabul gördüğü görülmektedir. Ve nihayet 2000'li yıllarda KSS stratejik yönetim literatürü ile de bütünleşerek kurumsal, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamanın başat unsurları arasında yerini alarak stratejik bir boyut kazanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, KSS, Kurumsal Sürdürülebilirlik.

#### ABSTRACT

In its most general definition, Corporate Social Responsibility (CSR) is corporate activities and practices carried out within the scope of the benefit of society. The issue of how CSR affects the behavior of institutions from past to present points to a process. In this context, the aim of the study is to examine the CSR literature with a chronological approach and to reveal the development process and evolution of the concept. In this context, if we look at the findings of the study, it is seen that businesses did not associate CSR with commercial benefits in the 1950s. The meaning of CSR in these years is purely responsibilities towards society. In the 1960s and 1970s, it is possible to say that there were small sparks that CSR could be associated with corporate financial performance. Looking at the 1980s, it is possible to say that commercial and social interests converged more clearly and companies became more sensitive to their stakeholders. In addition, this convergence has also contributed to the development of new definitions of CSR by researchers working on the subject. By the 1990s, it is seen that the idea of CSR was approved with a global understanding and by almost all corporate segments. And finally, in the 2000s, CSR gained a strategic dimension by integrating with the strategic management literature, taking its place among the main elements of ensuring corporate, social and environmental sustainability.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, CSR, Corporate Sustainability.

#### 1. GİRİŞ

KSS'nin ortaya çıkışı Howard R. Bowen'ın 1953 yılında "İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)" isimli eserini yayınlamasıyla başlamıştır (Bowen, 1953). Carroll'ın çalışmaları ise KSS'nin kavramsal evrimi hakkında kronolojik tabloyu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu dönüm noktalarıyla birlikte KSS, son yıllarda iş dünyasında da en yaygın şekilde dillendirilen kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu bir kavramsallaşma sürecidir ve Lee'ye (2008: 53) göre iki süreç içinde gelişmiştir:

1. *Analiz Düzeyi Açısından:* Araştırmacılar temel düzeyde sosyal etki tespitinden kurumsal düzeyde bir KSS analizine ve bu analizlerin kurumsal performans üzerindeki etkisi hususlarına odaklanmaya başlamışlardır.

2. *Kuramsal Yönelim Açısından:* Araştırmacılar normatif ve etik yönelimli argümanlardan normatif ve performans yönelimli yönetsel çalışmalara doğru kaymışlardır.

Geçmişten günümüze KSS kavramının kurumların davranışlarını nasıl etkilediğiyle ilgili uzun bir süreç mevcuttur. 1900'lü yılların başında KSS'nin anlamı ahlaki-sosyal terimlerle birlikte efektiflikten uzak belirsiz bir çerçevede şekillenmiştir. Örneğin 1919 yılında Henry Ford'un şirketi aleyhine açılan toplumsal davalar doruk noktasına ulaşmıştır. Bu dönemki şirket hissedarlarının kurumsal gelişim ile toplum

çıkarlarına hizmet konularının ilişkisiz olduğunu düşünmeleri de bir etken olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle kamu yararı gözeten uygulamalar veya operasyonlar yürütmenin somut bir faydası olmayacağı görüşü hakimdi. 1999 yılına gelindiğinde ise KSS ve stratejik yönetim literatürü birleştirilmiştir. Aynı yıl Henry Ford'un torunu William Clay Ford Jr, şirket hissedarlarını topluma hizmet etmenin önemini anlamaya davet etmiştir. Gelişen ve anlamını bulan KSS anlayışı ile birlikte şirket hissedarları bu davete ilgi göstermiş ve iç-dış paydaşlardan önemli ölçüde destek alınmıştır. Ayrıca şirket aleyhine açılan davalarda da önemli bir azalış söz konusu olmuştur (Moura-Leite ve Padgett, 2011: 528-529). Tüm bu anlatılanlar kapsamında KSS'nin organizasyon davranışı üzerindeki etkisini görebilmek için öncelikle KSS'nin tarihsel akış içerisindeki evrimini anlamak gerekir.

## 2. 1950 VE 1960'LI YILLARDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLUĞUN GELİŞİMİ

Bowen'in 1953 yılında yayınlamış olduğu "İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)" isimli kitabının ana fikri şirketlerin birer güç merkezi olduğu gerçeğinden hareketle, yapmış oldukları faaliyet ve eylemlerin toplum üzerinde çeşitli şekillerde etkisi olduğudur. Bowen sosyal sorumluluğun tüm işletmeler için kusursuz bir reçete sayılamadığını, ancak işletmelere rehberlik etmesi gereken önemli bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Bowen, iş adamlarının sosyal sorumluluğunu "toplumun amaç ve değer çizgilerini takip etme yükümlülüğü" olarak ifade etmiştir (Bowen, 1953: 6). Bowen'in kitabı kurum yöneticilerinin sosyal sorumlulukla ilgilenmeleri için kurumsal odaklı normatif bir bakış açısı sağlamaktadır. Bowen'in erken dönem ve bu ufuk açıcı çalışması nedeniyle Carroll (1999: 270) Howard Bowen'ı "kurumsal sosyal sorumluluğun babası" olarak nitelendirmiştir.

1954'te Peter Drucker, "Yönetim Uygulaması (The Practice of Management)" adlı kitabında iş hedefleri kapsamında belirlenmesi gereken sekiz temel alandan biri olarak kamu (toplum) sorumluluğunu ifade etmiştir. Drucker yöneticilerin kamu yararı için sorumluluk üstlenmesine yönelik artan gereksinimi Bowen'in argümanlarıyla açıklamıştır. Drucker'a göre yönetici kurumsal bir eylemin kamu yararını teşvik edip etmeyeceğini ve toplumun inancına, istikrarına, gücüne ve uyumuna katkıda bulunup bulunmayacağını dikkate almalıdır (Drucker, 1954: 388). Ayrıca Bowen ile aynı paralelde kamu (toplum) sorumluluğu kapsamındaki hedeflerin mevcut siyasi ve sosyal koşullara göre belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

1950'li yıllarda KSS'nin ne anlama geldiğini üç temel perspektifle özetlemek mümkündür (Frederick, 2006):

- ✓ Şirket yöneticilerinin kamuya bakış açısı;
- ✓ Rakip firmalardan eksik kalmama düşüncesi;
- ✓ Hayırseverlik kavramının iş dünyasının iyi amaçlara verdiği desteğin bir tezahürü olarak kabul edilmesi.

Carroll'a göre 1950'lerde hayırseverliğin ötesine geçebilen çok az KSS eylemi vardı (Carroll, 2008). İlgili dönemde önemli olan toplum için iyi işler yapmaktı ve bu kapsamda KSS'yi ticari faydalarla ilişkilendirme eğilimi düşüktü. KSS literatürü 1960'larda önemli ölçüde ivme kazandı ve sosyal sorumluluğun gerçekte ne anlama geldiği veya iş dünyası-toplum için önemini ne olduğu sorularına odaklanıldı (Carroll ve Shabana, 2010: 85-87).

1960'da William C. Frederick "İş Sorumluluğuna İlişkin Artan Endişe (The Growing Concern over Business Responsibility)" isimli makalesi ve bu dönemde yapmış olduğu tanım ile KSS'yi kurum kaynaklarının sadece özel kişilerin ve firmaların dar sınırlı çıkarları için değil geniş sosyal amaçlar için kullanılması olarak nitelemiştir (Frederick, 1960: 60).

1960'larda sosyal sorumluluğun kavramsal evrimine katkıda bulunan bir başka yazar da Joseph McGuire'dir. "İş ve Toplum (Business and Society)" adlı kitabında, sosyal sorumluluğun şirketleri topluma karşı ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesine geçen belirli sorumluluklar üstlenmeye teşvik ettiğini öne sürmüştür (McGuire, 1963).

1967'de Keith Davis "Sosyal Sorumluluk Bilmecesini Anlamak: İş Adamı Topluma Ne Borçludur? (Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society)" başlıklı makalesinde, sosyal sorumluluk kavramını revize ederek işletmelerin tek başına var olmadığını ve işletme ile toplum arasında karşılıklı bağımlılık olduğu için hasta bir toplumda sağlıklı bir işletmenin var olamayacağını altını çizdi (Davis, 1967: 46).

Yine 1967'de Clarence C. Walton "Kurumsal Sosyal Sorumluluklar (Corporate Social Responsibilities)" adlı kitabı yayınlamış, etik odaklı bir argümanla KSS'nin zorlayıcı karakterine karşı istekli olmanın önemini vurgulamıştır (Walton, 1967).

Özellikle 1960'ların başında Amerika'daki iş dünyası, çalışanlarını ve tüketicileri korumaya yönelik davranışlarını düzenleyen çok sayıda mevzuattan etkilenmiştir. 1960 Adil Paketleme ve Etiketleme Yasası, 1963 Eşit Ücret Yasası, 1969 Ulusal Çevre Politikası Yasası ve 1970 Temiz Hava Yasası bunlara örnek olarak verilebilmektedir (Moura-Leite ve Padgett, 2011: 531).

### 3. 1970 VE 1980'Lİ YILLARDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLUĞUN GELİŞİMİ

1970'lerde birçok yazar, iş dünyasının temel çıkarlarıyla çelişmeyen KSS'nin içeriğine ve uygulama sürecine odaklanmıştır. 1973'te Keith Davis, işletmelerin toplumsal-sosyal gücüyle uyumlu davranışları gerektiğini "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities" isimli eseri ile vurgulayarak 1967 yılındaki çalışmasını pekiştirmiştir. Bunun anlamı bir işletmenin toplumsal-sosyal gücünü kullanmaması durumunda diğer emsal işletmelerin bu gücü kullanacağıdır. Bu kapsamda sosyal gücünü kullanmayan işletme toplumdaki konumunu kaybedeceğini ifade etmiştir (Davis, 1973: 63).

1979 yılında Carroll, KSS'ye yönelik kapsamlı bir çerçeve geliştirmiştir. Bu kapsamda Carroll kurumsal sosyal performans kavramını ortaya koyarak KSS'yi derinlemesine ele almış ve kuvvetli ilişkilendirmelerde bulunmuştur (Carroll, 1979: 500).

1980'lerde ticari ve sosyal çıkarlar yakınlaşmış ve firmalar paydaşlarına karşı daha duyarlı hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak ilgili alandaki araştırmacılar, yeni KSS tanımları geliştirmeye odaklanmıştır. Kurumsal duyarlılık, kurumsal sosyal performans, kurumsal vatandaşlık ve paydaş teorisi/yönetimi gibi kavramlar üzerine tamamlayıcı çalışmalar yapılmıştır (Waddock, 2004: 6).

1980'lerde literatüre önemli bir katkı Thomas M. Jones'un "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined" isimli makalesidir. Jones, bu eserinde KSS süreçlerinde şeffaflığa ve tüm paydaşların ortak çıkarına vurgu yapmıştır. Bunun yanında sonuçlardan ziyade karar verme sürecindeki girdilere ve kavramsallaştırma sürecinden çok KSS faaliyetlerinin uygulama sürecine odaklanmıştır (Jones, 1980).

1981 yılında Preston ve Post, KSS'yi kurumsal yönetimin bir rolü olarak tanımlamışlar ve bu kapsamda "kamu sorumluluğu" kavramını önermişlerdir. Sorumlulukların kamusal yönünün önemini vurgulamak için "sosyal" yerine "kamu" terimini kullanmışlardır (Preston ve Post, 1981: 60-61). Ertesi yıl aynı çizgiyi takip eden T. Donaldson, iş dünyası ve toplum arasında bir tür örtük sosyal sözleşme olduğunu varsayarak, iş ve toplum ilişkisini sosyal sözleşme kapsamında ele almıştır (Donaldson, 1982: 39-60).

1984 yılında Peter Drucker, iş ve toplum arasındaki ilişkiyi anlamak için 1954 tarihli araştırmasını gözden geçirmiş ve KSS'nin finansal kârlılığı artırabileceği için işletmeler için bir iş fırsatı olabileceğini ileri sürmüştür (Drucker, 1984). KSS ve finansal kârlılığı ilişkilendiren bir diğer örnek de Philip Cochran ve Robert Wood'un ampirik çalışmasıdır. Bu yazarlar sosyal ve finansal sonuçları üzerine araştırmalar yaparak KSS ve finansal kârlılık kavramları arasında olumlu bir ilişki bulduklarını ifade etmişlerdir (Cochran ve Wood, 1984: 43).

Bu dönemde diğer önemli gelişmelerden biri de Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı (A Stakeholder Approach to Strategic Management)" isimli eseridir. Freeman bu eserinde paydaş odaklı düşünmeyi vurgulayarak kurumsal stratejilerin paydaşların ahlaki/etik endişelerine de yönlendirilmesini ve işletmelerde etik kodların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Freeman KSS, etik/ahlaki hususlar ve değerleri ele almak için bütünleştirici bir güç olarak paydaş yönetimi kavramını önermiştir (Freeman, 1984).

1985'te Steven Wartick ve Philip Cochran, Carroll'un kurumsal sosyal performans modelinin evrimini sundular. Savundukları üç temel husus aşağıdaki gibidir (Wartick ve Cochran, 1985: 759-767):

- ✓ Carroll'un KSS'si etik bileşenlerin bir ilkesi olarak düşünülmelidir,
- ✓ Sosyal duyarlılık bir süreç olarak ele alınmalıdır,
- ✓ Sosyal konular önemli bir politika alanı olarak görülmelidir.

Ayrıca bu temel konularla aynı paralelde kurumsal sosyal performansın iş ve toplum alanındaki üç baskın yönelimi entegre edebileceğini vurguladılar:

- ✓ Felsefi yönelim (Carroll'un etik bileşeni);
- ✓ Kurumsal yönelim (sosyal yanıt verme süreci);
- ✓ Örgütsel yönelim (sosyal konuların politika alanı olduğu gerçeği).

#### 4. 1990'Lİ YILLAR VE SONRASINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLUĞUN GELİŞİMİ

Bu yıllarda KSS'nin kavramsal gelişimine en büyük akademik katkılardan biri 1991'de Donna J. Wood'un, Carroll tarafından inşa edilen ve daha sonra Wartick ve Cochran tarafından tekrar ele alınan kurumsal sosyal performans modelini yeniden revize etmesiyle gerçekleşmiştir (Carroll, 1999: 287). Wood; örgütsel kurumsalcılık, paydaş yönetimi ve diğer sosyal teorilerle ilgili organizasyonel çalışmalarda kurumsal sosyal performansı üzerinden ilişkilendirmeler geliştirmiştir (Wood, 1991: 691-694).

Carroll'un kurumsal sosyal performans modeli, Wartick ve Cochran'ın formülasyonu altında genel ilke, süreç ve politikalara, Wood'un yeniden formülasyonu ile üç temel ilkeye dönüştürülmüştür. İlkinde, Carroll'un KSS ilkesinin sosyal meşruiyet, kamu sorumluluğu ve yönetsel takdir gibi konularla ilişkili olduğu belirtilmiştir. İkincisinde, sosyal yanıt verme süreçleri; çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve sorun yönetimi olarak tanımlanmıştır. Üçüncüsü ise Wartick ve Cochran'ın politikaları ile Carroll'un sosyal meseleler kategorisinin "kurumsal davranış çıktıları" başlığı altında yeniden düzenlenmesini içermiştir (Wood, 2010: 53-54). Bu anlamda Wood'un kurumsal sosyal performans tasvirinin önceki versiyonlardan daha kapsamlı olduğunu söylemek mümkündür.

1990'ların ortalarında, internet ve bilgi teknolojilerinin gelişimi şirketler üzerindeki KSS'nin beklentisini daha belirgin hale getirmiştir. Bu dönemde şirketlerin kaynaklarının yarısından fazlası itibar ve çalışanların entelektüel sermayesi gibi maddi olmayan varlıklarda bulunuyordu ve bu durum KSS'nin önemini artırıyordu (Moura-Leite ve Padgett, 2011: 534).

Kurumsal sosyal davranışlardaki değişimi gözler önüne seren önemli bir örnek, 1977 ve 1990 yıllarında ABD'de yayınlanan Fortune Fortune dergisinin 500 şirketler üzerinde yaptığı araştırmadır. 1977'de bu şirketlerin yarısından azı KSS'yi yıllık raporlarında temel bir bileşen olarak benimsemiştir. Ancak 1990 yılının sonunda, Fortune dergisi 500 şirketin yaklaşık yüzde 90'ının KSS'yi kurumsal hedeflerinin temel unsurlarından biri olarak listelediklerini ve KSS etkinliklerini yıllık raporlarında aktif olarak rapor ettiklerini gözlemlemiştir (Lee, 2008: 54).

1995 yılında iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkisel değişim araştırmaları daha önce ifade edilen paydaş teorisi üzerinden gerçekleşmiştir. Donaldson ve Preston paydaş teorisinin tanımlayıcı, araçsal ve normatif yönlerini ayırt etmiş ve vurgulamıştır (Donaldson ve Preston, 1995: 70).

2005 yılında Vogel KSS ile kurumsal finansal başarı arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Vogel bu vurgunun kanıtı olarak PricewaterhouseCoopers tarafından 2002'de yapılan bir anketi örnek göstermiştir. Bu ankette şirketin dünya genelindeki üst yöneticilerinin %70'i KSS'nin kârlılığa katkı sağladığı hususuna katılmışlardır. Vogel bu durumu KSS'nin, firma genel stratejisinin merkezinde yer aldığını ve kurumsal başarısı için hayati önem taşıyan bir temel iş fonksiyonuna dönüştüğünü ifade ederek değerlendirmiştir (Vogel, 2005: 22-23).

2008'de Waddock'a göre KSS kavramının gelmiş olduğu nokta özellikle büyük ve çok uluslu şirketler için yeni davranış kurallarını beraberinde getirmiştir (Waddock, 2008: 99-106). Bu kapsamda büyük şirketlerden beklenenler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Lee, 2008):

- ✓ KSS'yi bir sürdürülebilirlik unsuru olarak görmek;
- ✓ Faaliyetler hakkında daha şeffaf olmak;
- ✓ Paydaşlarla yüksek etkileşimde bulunmaktır.

Bu kapsamda 2000'li yılların başında KSS kavramının stratejik bir boyut kazanarak kârlılığı ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamanın önemli bileşenlerinden biri haline geldiğini söylemek mümkündür.

#### 5. SONUÇ

Bu çalışma ile KSS'nin kavramsal evrimini temel bir kronoloji izleyerek ortaya koymak hedeflenmiştir. Özetlemek gerekirse 1950'lere bakıldığında işletmelerin KSS'yi ticari faydalarla ilişkilendirmediği görülmektedir. Bu yıllardaki KSS anlamı salt bir şekilde topluma karşı olan sorumluluklar şeklindedir. 1960 ve 1970'lerde ise KSS'nin kurumsal finansal performans ile ilişkilendirilebileceğine dair ufak kıvılcımlar olduğunu söylemek mümkündür. 1980'lere bakıldığında ticari ve sosyal çıkarların daha belirgin bir şekilde yakınlaştığını ve firmaların paydaşlarına karşı daha duyarlı hale geldiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca bu yakınlaşma konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların yeni KSS tanımları geliştirmesine de katkı sağlamıştır. 1990'lara gelindiğinde ise KSS fikrinin küresel bir anlayışla ve neredeyse tüm kurumsal kesimlerce onaylandığı görülmektedir. Ve nihayet 2000'li yıllarda KSS stratejik yönetim literatürü ile de

bütünleşerek kurumsal, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamanın başat unsurları arasında yerini alarak stratejik bir boyut kazanmıştır. Ayrıca KSS, kurumsal vatandaşlık, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal performans gibi kavramların gelişimine de katkı sağlamıştır. Tarihsel akış içerisinde KSS kavramının ve çalışmalarının odağının etik yönelimden performans yönelimine kaydığını ve analiz düzeyinin makro-sosyal düzeyden örgütsel düzeye kaydığını söyleyebilmek mümkündür.

#### KAYNAKÇA

- Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, NY.
- Carroll, A.B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of A Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B. (2008), “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices”, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, M., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010), “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 85-104
- Cochran, P.L. and Wood, R.A. (1984), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 42-56.
- Davis, K. (1967), “Understanding the Social Responsibility Puzzle: What Does the Businessman Owe to Society?”, *Business Horizons*, Vol. 10 No. 4, pp. 45-50.
- Davis, K. (1973), “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, pp. 312-22
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65-91.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Collins, New York, NY, (reprinted 2006).
- Drucker, P.F. (1984), “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, Vol. 26, pp. 53-63.
- Frederick, W.C. (1960), “The Growing Concern over Business Responsibility”, *California Management Review*, Vol. 2 No. 4, pp. 52-61.
- Frederick, W.C. (2006), *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dogear Publishing, Indianapolis, IN.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Jones, T. M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. *California management review*, 22(3), 59-67.
- Lee, M.P. (2008), “A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road ahead”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, pp. 53-73.
- McGuire, J. W., & McGuire, J. W. (1963). *Business and society* (Vol. 45097). McGraw-hill.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical Background of Corporate Social Responsibility. *Social Responsibility Journal*. Vol. 7 Issue: 4, pp.528-539.
- Preston, L.E. and Post, J.E. (1981), “Private Management and Public Policy”, *California Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 56-62.
- Vogel, D.J. (2005), “Is There A Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, Vol. 47, pp. 19-45.

- Waddock, S. (2004), “Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, Vol. 109, pp. 5-42.
- Waddock, S. (2008), “Building A New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility”, *Academy of Management Perspectives*, pp. 87-108.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.
- Wood, D.J. (1991), “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 691-718.
- Wood, D.J. (2010), “Measuring Corporate Social Performance: A Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 51-84.