

A R A Ş T I R M A M A K A L E S İ / R E S E A R C H A R T I C L E

DOI: 10.52122/nisantasisbd.1753151

PAYDAŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İLETİŞİM

Dr. Öğr. Üyesi İsmail KARAKULLE

Kastamonu Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve
Reklamcılık Bölümü.

e-posta: ikarakulle@kastamonu.edu.tr



0000-0002-5372-2010

ÖZ

Günümüz iş dünyası küreselleşme, dijital dönüşüm, iklim değişikliği ve artan tüketici bilinci gibi dinamiklerin etkisiyle hızla değişmektedir. Bu değişimler şirketlerin yalnızca finansal performanslarıyla değil aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetsel sorumluluklarıyla da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim kavramları işletmelerin uzun vadeli başarısı ve toplumsal kabul görmesi açısından kritik öneme sahiptir. Paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturarak ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda dengeli bir yönetim anlayışını destekler. Kurumsal sürdürülebilirlik ise bir işletmenin kaynak verimliliği, çevresel etki yönetimi ve sosyal adalet gibi konularda uzun vadeli değer yaratma kapasitesini ifade eder. Kurumsal iletişim, paydaş teorisi ve sürdürülebilirlik arasındaki bağı kuran temel bir araçtır. Bu çalışma paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçevede inceleyerek üç kavram arasındaki kuramsal uyumu ortaya koymayı, işletmelerin uzun vadeli meşruiyet ve itibar kazanımında bu yapıların neden birlikte ele alınması gerektiğini açıklamayı ve kuramsal çıkarımlara dayalı bir sürdürülebilir yönetim anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda bu üç kavramın birbirini desteklediği ve kurumların uzun vadeli başarısı için entegre bir şekilde ele alınması gerektiği ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paydaş teorisi, Kurumsal sürdürülebilirlik, Kurumsal iletişim

CORPORATE SUSTAINABILITY AND COMMUNICATION WITHIN THE FRAMEWORK OF STAKEHOLDER THEORY

ABSTRACT

Today's business world is rapidly transforming under the influence of dynamics such as globalization, digital transformation, climate change, and increasing consumer awareness. These changes necessitate evaluating companies not only through their financial performance but also in terms of their environmental, social, and governance responsibilities. In this context, the concepts of stakeholder theory, corporate sustainability, and corporate communication are critically important for the long-term success and societal legitimacy of organizations. Stakeholder theory forms the foundation of corporate sustainability by supporting a balanced management approach across economic, environmental, and social dimensions. Corporate sustainability refers to an organization's capacity to create long-term value in areas such as resource efficiency, environmental impact management, and social equity. Corporate communication serves as a fundamental mechanism that links stakeholder theory and sustainability. This study aims to examine the relationship between stakeholder theory, corporate sustainability, and corporate communication within a theoretical framework; to reveal the theoretical alignment among these three concepts; to explain why they should be addressed together for organizations to achieve long-term legitimacy and reputation; and to develop a sustainable management approach based on theoretical insights. The findings suggest that these three concepts mutually reinforce one another and must be integrated for the long-term success of organizations.

Keywords: Stakeholder theory, Corporate sustainability, Corporate communication

Geliş Tarihi/Received: 29.07.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 24.12.2025

Yayın Tarihi/Printed Date: 30.12.2025

Kaynak Gösterme: Karakulle, İ. (2025). "Paydaş Teorisi Çerçevesinde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İletişim". *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2) 809-825.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası küreselleşme, dijital dönüşüm, iklim değişikliği, kaynak kıtlığı, toplumsal eşitsizlikler ve tüketici bilincindeki artış gibi birçok karmaşık ve birbirleriyle bağlantılı dinamiklerin etkisi altında hızla değişmektedir. Bu değişimler kurumların yalnızca finansal performanslarıyla değil aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetimsel sorumluluklarıyla da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Artık kurumlar hissedarlarına kar sağlamanın ötesinde, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmek ve paydaşlarının beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu bağlamda paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim kavramları işletmelerin uzun vadeli başarısı ve toplumsal kabul görmesi için kritik bir öneme sahip olmuştur.

Paydaş teorisi ilk olarak R. Edward Freeman tarafından 1984 yılında ortaya atılmış (Freeman, 2010) ve kurumların faaliyetlerini sadece hissedarların çıkarları doğrultusunda değil tüm paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum, çevre, devlet, sivil toplum kuruluşları vb.) beklentilerini dikkate alarak yürütmesi gerektiğini savunan bir yaklaşım sunar. Bu teori kurumların toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda finansal performanslarını da artırabileceğini öne sürer (Hörisch vd., 2014). Paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturan bir çerçeve sağlar ve kurumların uzun vadeli başarısı için paydaşların beklentilerini dengelemesi gerektiğini vurgular. Kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda uzun vadeli değer yaratma kapasitesini ifade eder (Jeurissen, 2000). Bu kavram paydaş teorisiyle doğrudan ilişkilidir çünkü sürdürülebilir bir iş modeli, tüm paydaşların ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde karşılamayı gerektirir. Örneğin çevresel sürdürülebilirlik, kurumun doğal kaynakları verimli kullanmasını, karbon ayak izini azaltmasını ve iklim değişikliğiyle mücadele etmesini gerektirir (United Nations, 2015). Sosyal sürdürülebilirlik ise çalışanların refahı, toplumsal eşitlik, insan hakları ve etik değerlerin gözetilmesini içerir. Ekonomik sürdürülebilirlik ise kurumun finansal olarak ayakta kalabilmesi ve paydaşlarına değer sunmaya devam edebilmesi anlamına gelir. Bu üç boyutun bir arada ele alınması kurumların hem bugün hem de gelecek için değer yaratmasını sağlar (Jeurissen, 2000).

Paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğin bu çok boyutlu yapısını anlamak ve uygulamak için bir rehber niteliği taşır (Freeman vd., 2010). Kurumlar paydaşlarının beklentilerini anlamak ve bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmek zorundadır. Özellikle son yıllarda paydaşların beklentilerindeki artış ve sürdürülebilirlik konularının küresel gündemde daha fazla yer bulması bu teoremin önemini daha da artırmıştır. Örneğin müşteriler artık sadece ürün ve hizmetlerin kalitesiyle değil aynı zamanda bu ürünlerin çevresel ve sosyal etkileriyle de ilgilenmektedir (Carroll vd., 2017). Benzer şekilde yatırımcılar kurumların sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirerek yatırım kararlarını şekillendirmektedir. Bu durum kurumların paydaşlarıyla etkili bir iletişim kurmasını ve sürdürülebilirlik çabalarını şeffaf bir şekilde paylaşmasını zorunlu kılmaktadır (Eccles vd., 2014). Kurumsal iletişim paydaş teorisi ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı kuran temel bir unsurdur. Kurumsal iletişim kurumların paydaşlarıyla etkili bir diyalog kurarak onların beklentilerini anlamasını, kurumun faaliyetlerini şeffaf bir şekilde aktarmasını ve güven inşa etmesini sağlar (van Riel ve Fombrun, 2007). Bu süreç kurumun itibarını güçlendirir ve sürdürülebilirlik stratejilerinin başarıya ulaşmasına katkıda bulunur. Özellikle dijitalleşmenin etkisiyle paydaşların kurumlardan beklentileri daha da artmış ve kurumsal iletişim kurumların sürdürülebilirlik çabalarını paydaşlara etkili bir şekilde aktarmak için kritik bir araç haline gelmiştir. Sosyal medya, kurumsal raporlar, sürdürülebilirlik bildirileri, etkileşimli platformlar ve paydaş katılımı süreçleri kurumların paydaşlarıyla iletişim kurarken kullandığı önemli kanallardır. Kurumsal iletişim sadece bilgi aktarımı değil aynı zamanda paydaş katılımını sağlama ve kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ortaklık etme işlevi görür (Kent ve Taylor, 2002). Örneğin bir kurumun çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini paydaşlarıyla paylaşması ve bu hedeflere ulaşmak için onlarla iş birliği yapması hem kurumun itibarını güçlendirir hem de sürdürülebilirlik çabalarının etkisini artırır. Aynı şekilde kurumların sosyal sorumluluk projelerini paydaşlarıyla birlikte tasarlaması ve uygulaması, toplumsal kabul görmelerini sağlar. Bu nedenle kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik stratejilerinin başarıya ulaşmasında kilit bir rol oynar (Cornelissen, 2019).

Bu çalışma paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi teorik bir çerçevede inceleyerek üç kavram arasındaki kuramsal uyumu ortaya koymayı, işletmelerin uzun vadeli meşruiyet ve itibar kazanımında bu yapıların neden birlikte ele alınması gerektiğini açıklamayı ve kuramsal çıkarımlara dayalı bir sürdürülebilir yönetim anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır. İlk olarak paydaş teorisinin temel prensipleri ve kurumsal sürdürülebilirlikle olan bağlantısı ele alınacaktır. Ardından kurumsal iletişimin paydaşlarla ilişkileri yönetmedeki rolü ve sürdürülebilirlik stratejilerine katkısı tartışılacaktır. Bu bağlamda kurumsal iletişimin sadece bilgi aktarımı değil aynı zamanda paydaş katılımını sağlama ve kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ortaklık etme işlevi üzerinde durulacaktır. Son olarak bu iki kavramın bir arada nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine dair öneriler sunulacaktır. Ayrıca bu çalışma kurumların paydaş odaklı bir yaklaşımla sürdürülebilir bir gelecek inşa etmelerine rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki sinerjinin anlaşılması kurumların hem finansal hem de toplumsal başarıya ulaşmaları için atılması gereken adımları ortaya koyacaktır. Bu bağlamda çalışma akademik literatüre katkı sağlamanın yanı sıra iş dünyasındaki uygulayıcılar için de yol gösterici bir kaynak olmayı amaçlamaktadır. Kurumların paydaşlarıyla kurdukları ilişkileri güçlendirerek ve sürdürülebilirlik stratejilerini etkili bir şekilde iletişim kurarak, hem kendi geleceklerini hem de toplumun ve çevrenin geleceğini güvence altına alabilecekleri bir yol haritası sunulacaktır.

1. Paydaş Teorisi

"Paydaş" kavramının örgütlerle ilişkilendirilmesi 1930'lara kadar uzandığı düşünülmektedir. O dönemde Harvard Hukuk Fakültesi'nden Profesör E. Merrick Dodd örgütlerin yalnızca hissedarlar değil aynı zamanda çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi dört ana paydaş grubuna da sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür (Preston ve Sapienza, 1990: 361). Daha sonraki yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramına olan ilginin artmasıyla birlikte, paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluğun temel unsurlarından biri olmuştur. Paydaş teorisinin kökenleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Paydaş teorisinin temelleri 1960'lara dayanır. Stanford Araştırma Enstitüsü paydaş kavramını ilk kez ortaya attığında kuruluşların hayatta kalabilmek ve büyüyebilmek için sadece hissedarların değil, aynı zamanda paydaşların da desteğine gereksinim duyduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda hissedarlar için karı artırma ile paydaşların beklentilerini karşılama arasında net bir denge kurulması gerekliliği vurgulanmıştır (Mahajan vd., 2023). 1984 yılında Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı" adlı eseri paydaş teorisinin temelini oluşturan çalışma olarak kabul edilir. Çalışmada aynı gruba dahil olan paydaşların nasıl ortak çıkarlar ve haklar paylaştığı detaylandırılmış bunun yanı sıra örgütlerin dış çevresiyle olan bağlantısı ve bu çevrede sergilediği tutum ve davranışlar incelenmiştir (Çini vd., 2018: 1492-1493). Paydaşlar kuruluşların performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ya da bu performanstan etkilenen bireyler veya gruplar olarak ifade edilebilir (E. Freeman, 2010: 46). Freeman'ın (2010) görüşüne göre, belirlenen hedeflere ulaşmak için özellikle dış paydaşlarla kurulan bağların sağlam ve sürekli olması kritik bir rol oynar. Freeman örgüt dışındaki gruplarla ne kadar etkili bir iletişim ve iş birliği sağlanırsa örgütün amaçlarına erişmesinin de o denli kolaylaşacağını vurgular. İlişkilerin zayıflaması veya bozulması ise bu süreçte engeller yaratacaktır. Bu perspektiften bakıldığında paydaş teorisinin temel hedefinin, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ve rekabetçi bir avantaj elde etmek için hem iç hem de dış taraflarla uyumlu bir şekilde çalışmak ve bu bağlantıları yönetmek olduğu sonucuna varabilir (Yıldırım, 2020: 441). Paydaş teorisi diğer "örgüt teorileri" ile temel noktalarda ayrışır. Teori hem mevcut örgütlerin yapısını ve işleyişini anlamak hem de bu yapıya rehberlik etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, örgütü birçok farklı katılımcının çeşitli ve her zaman tam olarak örtüşmeyen hedeflerini gerçekleştirdiği örgütsel bir yapı olarak ele alır. Paydaş teorisi geniş kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımdır fakat sadece "örgütlerin paydaşları vardır" gibi yüzeysel bir gözlemin ötesine geçerek derinlikli bir çerçeve sunar (Donaldson ve Preston, 1995: 70).

Paydaş teorisi zamanla Clarkson (1995), Donaldson ve Preston (1995), (Mitchell vd., 1997) gibi araştırmacıların katkılarıyla zenginleşmiş ve bu gelişmelerle birlikte önemini artırarak ilerlemiştir. Bugün birçok işletme finansal performansı iyileştirmek ve toplumla kurulan bağları güçlendirmek amacıyla paydaşların beklentilerini ve çıkarlarını anlamak için bu yaklaşımı benimsemektedir (Chevalier, 2001; aktaran Çini, Güleş ve Arıcıoğlu, 2018). Paydaş teorisine göre yöneticiler, iş dünyasında yer alan tüm tarafların beklentilerini dengeleyen süreçleri ve yaklaşımları benimser. Bir başka deyişle, bu görüş yönetimin stratejik planlama sürecinde öngörülerini teorik çerçevede sunulan çözümlerle birleştirmesine olanak sağlar. Burada asıl hedef hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve diğer ilgili grupların menfaatlerini uyumlu hale getirerek, şirketin sürdürülebilir başarısını garanti altına almaktır. Paydaş teorisi aynı zamanda yönetimde etkin bir rol üstlenmek için ortak çıkarları, karşılıklı ilişkileri ve iş sürekliliğini önemseyen bir bakış açısını öne çıkarır (R. E. Freeman ve McVea, 2001).

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

"Paydaş" kavramının örgütlerle ilişkilendirilmesi 1930'lara kadar uzandığı düşünülmektedir. O dönemde Harvard Hukuk Fakültesi'nden Profesör E. Merrick Dodd örgütlerin yalnızca hissedarlar değil aynı zamanda çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi dört ana paydaş grubuna da sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür (Preston ve Sapienza, 1990: 361). Daha sonraki yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramına olan ilginin artmasıyla birlikte, paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluğun temel unsurlarından biri olmuştur. Paydaş teorisinin kökenleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Paydaş teorisinin temelleri 1960'lara dayanır. Stanford Araştırma Enstitüsü paydaş kavramını ilk kez ortaya attığında kuruluşların hayatta kalabilmek ve büyüyebilmek için sadece hissedarların değil, aynı zamanda paydaşların da desteğine gereksinim duyduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda hissedarlar için karı artırma ile paydaşların beklentilerini karşılama arasında net bir denge kurulması gerekliliği vurgulanmıştır (Mahajan vd., 2023). 1984 yılında Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı" adlı eseri paydaş teorisinin temelini oluşturan çalışma olarak kabul edilir. Çalışmada aynı gruba dahil olan paydaşların nasıl ortak çıkarlar ve haklar paylaştığı detaylandırılmış bunun yanı sıra örgütlerin dış çevresiyle olan bağlantısı ve bu çevrede sergilediği tutum ve davranışlar incelenmiştir (Çini vd., 2018: 1492-1493). Paydaşlar kuruluşların performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen ya da bu performanstan etkilenen bireyler veya gruplar olarak ifade edilebilir (E. Freeman, 2010: 46). Freeman'ın (2010) görüşüne göre, belirlenen hedeflere ulaşmak için özellikle dış paydaşlarla kurulan bağların sağlam ve sürekli olması kritik bir rol oynar. Freeman örgüt dışındaki gruplarla ne kadar etkili bir iletişim ve iş birliği sağlanırsa örgütün amaçlarına erişmesinin de o denli kolaylaşacağını vurgular. İlişkilerin zayıflaması veya bozulması ise bu süreçte engeller yaratacaktır. Bu perspektiften bakıldığında paydaş teorisinin temel hedefinin, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ve rekabetçi bir avantaj elde etmek için hem iç hem de dış taraflarla uyumlu bir şekilde çalışmak ve bu bağlantıları yönetmek olduğu sonucuna varabilir (Yıldırım, 2020: 441). Paydaş teorisi diğer "örgüt teorileri" ile temel noktalarda ayrışır. Teori hem mevcut örgütlerin yapısını ve işleyişini anlamak hem de bu yapıya rehberlik etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu doğrultuda örgütü birçok farklı katılımcının çeşitli ve her zaman tam olarak örtüşmeyen hedeflerini gerçekleştirdiği örgütsel bir yapı olarak ele alır. Paydaş teorisi geniş kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımdır fakat sadece "örgütlerin paydaşları vardır" gibi yüzeysel bir gözlemin ötesine geçerek derinlikli bir çerçeve sunar (Donaldson ve Preston, 1995: 70).

Paydaş teorisi zamanla Clarkson (1995), Donaldson ve Preston (1995), (Mitchell vd., 1997) gibi araştırmacıların katkılarıyla zenginleşmiş ve bu gelişmelerle birlikte önemini artırarak ilerlemiştir. Bugün birçok işletme finansal

performansı iyileştirmek ve toplumla kurulan bağları güçlendirmek amacıyla paydaşların beklentilerini ve çıkarlarını anlamak için bu yaklaşımı benimsemektedir (Chevalier, 2001; aktaran Çini, Güleş ve Arıcıoğlu, 2018). Paydaş teorisine göre yöneticiler, iş dünyasında yer alan tüm tarafların beklentilerini dengeleyen süreçleri ve yaklaşımları benimser. Bir başka deyişle, bu görüş yönetimin stratejik planlama sürecinde öngörülerini teorik çerçevede sunulan çözümlerle birleştirmesine olanak sağlar. Burada asıl hedef hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve diğer ilgili grupların menfaatlerini uyumlu hale getirerek, şirketin sürdürülebilir başarısını garanti altına almaktır. Paydaş teorisi aynı zamanda yönetimde etkin bir rol üstlenmek için ortak çıkarları, karşılıklı ilişkileri ve iş sürekliliğini önemseyen bir bakış açısını öne çıkarır (R. E. Freeman ve McVea, 2001).

3. Kurumsal İletişim

Tüm insan ilişkilerinde olduğu gibi kurumsal yapılar da belirli iletişim süreçlerine bağlı olarak işler. Bireylerin bir araya geldiği her ortamda ister bireysel düzeyde, ister toplumsal ya da örgütsel bağlamda iletişim doğal ve zorunlu bir olgudur. Ancak örgütün büyüklüğü ve yapısal karmaşıklığı arttıkça, özellikle kurumlar veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar söz konusu olduğunda iletişimin amacına uygun ve verimli bir şekilde yürütülmesi için planlı ve denetimli bir iletişim yönetimine duyulan ihtiyaç da artış göstermektedir (Durutta, 2006: 19). İçinde bulunduğumuz bilgi çağı önceki endüstri çağından yapısal ve işlevsel olarak önemli ölçüde farklılaşmaktadır ve günümüzde küresel düzeyde özgün bir örgütsel modelin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yeni model bilginin kurumlar ve bireyler arasında sürekli, çift yönlü ve etkileşim temelli bir biçimde düzenlenmesini esas almaktadır. Bilginin iletimi, kullanım biçimleri, çözümlenmesi, yeniden yapılandırılması ya da gereksiz hale geldiğinde ayıklanması gibi işlemler iletişim yeterliliklerinin stratejik önemini artırmaktadır. Ayrıca bilgi miktarındaki ve stratejik değerindeki artış kurumların sürdürülebilir başarısında kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu doğrultuda bilgi çağında etkinliğini sürdürebilen kurumlar insan kaynağını dijital teknolojilerle entegre edebilen, bilgiye dayalı karar alma süreçlerini optimize eden ve teknolojik olanaklardan yararlanarak kurumsal iletişim süreçlerini derinleştirmeyi hedefleyen yapılardır (O'Hair vd., 2010). Yirminci yüzyıl boyunca toplumsal yapıda meydana gelen dönüşümler, kurumsal değerlerin yeniden biçimlenmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ölçekte artan karşılıklı etkileşim ile uluslararası ortak değerlerin güç kazanması, kurumların kamuoyu ile kurduğu iletişim biçimlerinde anlamlı ve yapısal değişimlerin gerçekleşmesine zemin hazırlamıştır (Ihator, 2004: 251).

Günümüzde kurumlar rekabetçi ortamda sürdürülebilir başarı elde edebilmek için iletişimi yalnızca bilgi aktarım aracı olarak değil aynı zamanda stratejik hedeflerine ulaşmada ve bu hedefleri toplumsal düzeyde meşrulaştırmada etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Bu bağlamda iletişim kurumların iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerde bütüncül bir anlayışla planlanmakta ve yönetilmektedir. Kurumsal iletişim kavramı ise literatürde nispeten yeni bir yer edinmiş olması nedeniyle kuramsal çerçevesi hala gelişmekte olan bir alandır. Bu sebepler ışığında kurumsal iletişimin tanımı konusunda farklı akademik yaklaşımlar ve yorumlar söz konusu olmaktadır. Kavram çeşitli disiplinlerin bakış açılarıyla farklı şekillerde ele alınmaktadır (Soydaş, 2024: 909; Koçyiğit, 2020:176-177). Kurumsal iletişim; ortak bir amaç doğrultusunda bireylerin bir araya gelmesini sağlayan, bu bireylerin iş birliği içerisinde kurumun hedeflerine yönelik etkili bir biçimde çalışmalarını mümkün kılan, aynı zamanda kurum içindeki etkileşimi ve çevresiyle olan uyumunu destekleyen temel bir süreçtir. Bu süreç gerek resmi gerekse gayri resmi yapılar içerisinde anlam taşıyan her türlü insan etkileşiminin paylaşımını kapsamaktadır (Karakoç, 1989: 83). Kurumsal iletişim modern örgüt kuramları ve stratejik iletişim yaklaşımları çerçevesinde değerlendirildiğinde iç iletişim, paydaşlarla kurulan iletişim ve medya ile ilişkiler gibi farklı uzmanlık alanlarının entegrasyonunu sağlayan; kuruluşun kurumsal kimliğini, imajını ve en önemlisi itibarını oluşturmak ve sürdürmek amacıyla yürütülen bütünlük bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Cornelissen, 2019). Genel olarak tanımlar değerlendirildiğinde kurumsal iletişimi şu şekilde ifade edebiliriz. Kurumsal iletişim, bir kuruluşun hem iç yapısında hem de dış çevresiyle kurduğu etkileşimleri planlı, sistematik ve çok yönlü bir biçimde düzenleyen stratejik bir iletişim alanıdır. Bu alan kurumun kimliğini temsil eden değerlerin, politikaların ve vizyonun farklı hedef kitlelere tutarlılık içinde aktarılmasını sağlar. Aynı zamanda örgüt içi uyumu destekleyerek çalışanlar arasında bilgi paylaşımını ve motivasyonu artırırken, dış çevrede güven, şeffaflık ve süreklilik temelli bir algı inşa etmeye hizmet eder. Kurumsal iletişim sadece bilgi iletimi sağlamaz. Aynı zamanda anlam üretme, ilişki geliştirme ve kurumsal bütünlüğü koruma işlevlerini üstlenen çok boyutlu bir yönetim aracıdır.

Kurumsal iletişim bir kurumun yapısal ve işlevsel bütünlüğünü sürdürebilmesinde temel rol oynayan stratejik bir iletişim alanıdır. Kurum içindeki tüm birimlerin ve aktörlerin, önceden belirlenmiş vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda senkronize bir biçimde hareket etmesini sağlayarak, hem iç organizasyonun uyumunu hem de dış çevreyle olan etkileşimin tutarlılığını garanti altına alır. Bu anlayışla kurumsal iletişim bilgi aktarımı ya da mesaj iletimi değil aynı zamanda anlam inşası, aidiyet duygusunun pekiştirilmesi ve kurumsal kültürün sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik bütüncül bir süreçtir. Kurumsal iletişimin etkin yürütülmesi kurumun iç dinamikleri ile dış algısı arasındaki dengeyi kurarak, güven, şeffaflık ve itibara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirmesine olanak tanır. Kurumun başarı düzeyi ile doğrudan ilişkili olan bu süreç çalışan motivasyonundan paydaş memnuniyetine, kriz yönetiminden marka değerine kadar birçok alanda belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu yönüyle kurumsal iletişim, bir organizmanın sınır sistemine benzetilebilir; nasıl ki sınır sistemi vücut içindeki tüm organlar arasında bilgi akışını sağlıyor ve organizmanın sağlıklı işlemlerini temin ediyorsa kurumsal iletişim de kurumun tüm birimleri arasında koordinasyonu kurarak işleyişin verimliliğini ve sürekliliğini destekler. Dolayısıyla kurumsal iletişim yalnızca destekleyici bir fonksiyon değil, kurumsal stratejilerin hayata geçirilmesinde merkezi bir rol üstlenen bütünlük bir yapıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Kurumların ilişkide bulunduğu topluluklar ve etki alanındaki gruplarla yürüttüğü etkileşim sadece

stratejik bir gereklilik ötesinde aynı zamanda bilinçli, organize ve sürekliliği olan bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri hedef grubun kurum hakkındaki algılarını ve yönelimlerini biçimlendirme açısından kritik bir işlev görmektedir. Bu tür çalışmaların etkililiği, kurumun amaçlarına ne derece yaklaştığının ilgili kitlenin düşünsel ve davranışsal tepkileri üzerinden değerlendirilebilmesiyle doğrudan bağlantılıdır. Nitekim söz konusu iletişim uygulamaları kısa, orta ya da uzun vadede kurumsal gelişimi destekleyici ya da sekteye uğratici sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir (Oyman ve Özer, 2018). Kurumsal iletişim birçok organizasyon açısından üç temel rol üstlenmektedir. İlk olarak kurumun tüm paydaşları nezdinde bilinç düzeyini artırmak, kuruma yönelik bilgi ve anlayışı geliştirmek ve kurumun faaliyetlerinin olumlu biçimde değerlendirilmesini sağlamak amacı taşır. İkinci olarak kurumun gerçekleştirdiği uygulamaları kamuoyuna gerekçeleriyle birlikte aktarmak ve bu uygulamalara ilişkin ortaya çıkan görüş ayrılıklarında kurumun resmi duruşunu ortaya koymakla ilgilidir. Üçüncü rol ise kurum içi etkileşime yöneliktir. Özellikle çalışanlarla sürdürülen iletişimin niteliği kurumsal itibar üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla iç iletişimdeki etkinlik dış algının oluşumunda kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Dowling, 2006; Vogel, 2006). Bu bağlamda kurumsal iletişim bir iletişim faaliyeti olmanın ötesinde kurumların yönetim süreçlerinde stratejik bir rol üstlenen bütünsel bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Kurumun kamuoyu nezdindeki algısını, itibarını ve marka değerini şekillendirmek amacıyla hem kurum içindeki çalışanlarla yürütülen iç iletişim faaliyetleri hem de dış paydaşlarla sürdürülen iletişim süreçleri arasında tutarlı ve uyumlu bir yapı kurulması esas alınmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda kurumun tüm iletişim uygulamaları parçalı ve bağımsız unsurlar olarak değil birbirini tamamlayan ve aynı hedef doğrultusunda bütünleşen bir sistemin parçaları olarak ele alınmakta ve iletişim stratejileri planlanırken organizasyonun genel hedefleriyle uyum içinde uzun vadeli bir perspektifle tasarlanmaktadır (Risteska ve Taşkıran, 2023: 369).

Günümüzün bilgi temelli ve dijitalleşen örgütsel yapıları iletişimi bir bilgi aktarım aracı olmaktan çıkararak kurumların sürdürülebilirliği, itibarı ve stratejik yönelimi açısından merkezi bir unsur haline getirmiştir. Kurumsal iletişim modern organizasyonların hem iç yapılarında hem de dış çevreleriyle olan ilişkilerinde koordinasyon, uyum ve anlam üretimi sağlayan stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konumlanmaktadır. Kurumların giderek karmaşıklaşan yapıları ve çok katmanlı paydaş ilişkileri iletişim faaliyetlerinin planlı, bütünleşik ve çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesi iç dinamiklerin dengelenmesinin yanı sıra dış paydaşlarla kurulan ilişkilerin güven, şeffaflık ve süreklilik temelinde inşa edilmesini de sağlar. Bu doğrultuda kurumun misyonu, vizyonu ve değerleri ile uyumlu iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, hem kurumsal kimliğin ve imajın istikrarlı bir biçimde sürdürülmesine hem de toplumsal meşruiyetin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Kurumsal iletişim bu yönüyle anlam inşası, aidiyet duygusunun güçlendirilmesi, krizlerin yönetilmesi ve kurumsal bütünlüğün korunması gibi çok boyutlu işlevleri bünyesinde barındıran kritik bir yapı taşıdır. İletişim bilimleri disiplini içinde kurumsal iletişim; örgütsel yapının teknik işleyişiyle birlikte sembolik boyutuna, kültürel sürekliliğine ve toplumsal algı yönetimine odaklanan, çok disiplinli bir kavramsal zemin üzerinde yükselen stratejik bir alandır. Bu nedenle çağdaş iletişim yaklaşımları doğrultusunda kurumsal iletişim süreçlerinin profesyonel, bütünleşik ve bilim temelli bir yaklaşımla yönetilmesi kurumların rekabet avantajı elde etmelerine ve kamusal sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır.

4. Paydaş Teorisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Günümüzde küresel ölçekte yaşanan çevresel krizler, sosyal adaletsizlikler ve kurumsal sorumluluklara yönelik artan toplumsal beklentiler, işletmeleri yalnızca ekonomik performans odaklı karar alma anlayışından uzaklaştırarak daha kapsayıcı ve sürdürülebilir yönetim modellerini benimsemeye zorlamaktadır (Lozano, 2015). Kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaş teorisi modern literatürde giderek daha fazla önem kazanan iki temel kavram olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetişimsel sorumluluklarını dikkate alarak uzun vadeli değer yaratmalarını amaçlayan stratejik bir yönetim anlayışdır (Dyllick ve Muff, 2016). Bu yaklaşım şirketlerin sadece ekonomik karlılığı değil aynı zamanda ekolojik dengeyi korumayı, toplumsal refahı desteklemeyi ve kurumsal şeffaflığı artırmayı da sorumluluk alanı olarak tanımlar (Eccles vd., 2014). Öte yandan paydaş teorisi işletmelerin hissedarların çıkarlarıyla birlikte çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve doğal çevre gibi tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına da duyarlı olması gerektiğini savunur (Mitchell vd., 2017). Bu teori işletmelerin meşruiyetini ve toplumsal kabulünü artırarak, sürdürülebilirlik çabalarının kurumsal düzeyde içselleştirilmesine olanak sağlar. Bu çerçevede kurumsal sürdürülebilirlik ile paydaş teorisi arasındaki ilişki işletmelerin uzun vadeli değer yaratma stratejileri açısından hem teorik hem de pratik düzlemde birbirini tamamlayan iki önemli paradigmayı temsil etmektedir (Bansal ve Song, 2017). Sürdürülebilirlik uygulamaları paydaşların değişen beklentileri doğrultusunda geliştirilen stratejilerle bütünleştiğinde, hem organizasyonel dayanıklılığın artırılması hem de çevresel ve sosyal risklerin etkin biçimde yönetilmesi mümkün hale gelmektedir (Hart ve Dowell, 2011). Nitekim paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğin hem normatif temellerini (ahlaki ve etik sorumluluklar bağlamında) hem de pragmatik yönlerini (işletme performansı ve rekabet avantajı açısından) destekleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik odaklı kurumsal yönetim anlayışının çok paydaşlı bir katılım mekanizması ve sürekli diyaloga dayalı bir etkileşim modeliyle zenginleştirilmesi, işletmelerin toplumsal meşruiyetini güçlendirmekte ve uzun vadede hem ekonomik hem de sosyal sermaye birikimini destekleyerek rekabetçi üstünlük sağlamalarına katkı sunmaktadır (Cornelissen, 2019).

Paydaş kuramı perspektifinden bakıldığında kurumların sürdürülebilirlik bağlamında yalnızca ekonomik çıktılarla sınırlı kalmayıp, çevresel ve toplumsal sorumlulukları da stratejik düzeyde dikkate almaları gerekmektedir. Artan paydaş

talepleri sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere sistematik biçimde entegre edilmesini zorunlu kılmakta; bu durum işletmelerin çok boyutlu değer üretimini merkeze alan bir yönetim anlayışı geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, kurumun farklı paydaş gruplarının beklentilerine duyarlılık göstererek bu gruplarla uzun vadeli, kapsayıcı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurma kapasitesine bağlıdır. Bu bağlamda paydaşlarla kurulan etkileşimsel ilişkiler ağı kurumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyumlu şekilde değer üretmesini destekleyen temel bir yapı taşı oluşturmaktadır (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014). Paydaş teorisinin temel varsayımı bir kurumun dış paydaşlarla kurduğu ilişkilerin niteliğinin kurumsal hedeflere ulaşma sürecini doğrudan etkilediğidir. Bu yaklaşıma göre paydaşlarla kurulan ilişkiler ne denli sağlam ve işbirliğine dayalıysa kurumun stratejik amaçlarına ulaşması da o ölçüde kolaylaşacaktır. İlişkilerin zayıf veya çatışmalı olması ise süreci güçleştirecektir. Bu bakımdan güven, karşılıklı saygı ve işbirliği temelli ilişkiler teorisinin merkezinde yer almaktadır.

Paydaş teorisi kurumlara rekabet avantajı sağlamada dış paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesini stratejik bir unsur olarak sunar. Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında ise teori kurumların neden sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelmesi gerektiğini rasyonel temellere oturtmakta ve bu doğrultudaki eylemlerin uzun vadede işletmenin kendi ekonomik çıkarlarıyla da örtüşüğünü savunmaktadır. Zira sürdürülebilirlik odaklı uygulamalar işletmenin paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirerek nihayetinde kurumsal hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Wilson, 2003). Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların birbirinden ayrılmaksızın bütüncül bir biçimde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda paydaş kuramı da işletmelerin içsel dinamiklerini, dış çevrede yer alan tüm paydaş gruplarının beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak faaliyet göstermelerini öngörmektedir (Tokgöz ve Önce, 2009: 258). Dmytriiev vd. (2021) yaptıkları çalışmada paydaş teorisinin stratejik yönü ile kurumsal sürdürülebilirliğin toplumsal duyarlılığını bir araya getirerek kurumların hem uzun vadeli başarısını hem de toplumsal faydayı güvence altına alan kapsamlı bir yönetim anlayışına dönüştüğünü ifade etmişlerdir. Gedikçi Öndoğan (2021) yaptığı çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaşlarla yönetimin birbiriyle ilişkili olduğunu ve bu iki kavramın birbirini desteklediğini belirtmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik hem geleceğe dönük vizyonu hem de bu vizyona uygun olarak geliştirilen politika ve uygulamaları aracılığıyla kurum yönetimlerini çok sayıda sosyal ve çevresel paydaşla etkileşim içine girmeye zorlamaktadır. Paydaş teorisi ile kurumsal sürdürülebilirlik etik meselelerin iş dünyasından bağımsız ele alınması anlayışını reddetmekte; bu perspektifler iş yaşamı ile etik değerlerin karşıt değil temelinde birbirine bağlı unsurlar olarak görülmesini sağlamaktadır. Böylece söz konusu alanları ayrı tutmak yerine paydaşlar için somut değer üretmeyi ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmayı amaçlayarak sosyal ve çevresel sorunların işletmenin temel faaliyetleriyle iç içe olması gerektiğini savunmaktadır (Loorbach ve Wijsman, 2013; Taştan, 2021). Kurumların sürdürülebilirlik bağlamında başarılı sonuçlar elde edebilmeleri öncelikle paydaşlarla kuracakları yapıcı, şeffaf ve süreklilik arz eden iletişim süreçlerinin kurumsal düzeyde yapılandırılmasına bağlıdır. Etkin şekilde planlanıp uygulandığında kurumsal sürdürülebilirlik sadece sermaye sahipleri açısından finansal değer üretimiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda iç paydaşlar olan çalışanların motivasyonunu ve kurumsal aidiyet düzeyini artırma potansiyeline de sahiptir. Bu nedenle kurumların farklı paydaş gruplarının kuruma yönelik algılarını analiz edebilecek ölçekte bir farkındalık ve değerlendirme kapasitesi geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik alanında liderlik iddiasında bulunan ya da bu alanda proaktif bir konum benimsemek isteyen kuruluşların bütüncül, entegre ve stratejik hedeflerle uyumlu bir sürdürülebilirlik yönetim sistemine ihtiyaç duydukları açıktır. Bu sistemin etkinliği sürdürülebilirlik uygulamalarının belirli bir plana dayalı olarak sürekli izlenmesine, performans göstergelerinin düzenli biçimde değerlendirilmesine ve elde edilen veriler ışığında politika ve süreçlerin güncellenmesine bağlıdır. Ayrıca çevresel ve sosyal etkilerin ölçülmesi paydaşlarla periyodik olarak istişare edilmesi ve kurumun tüm paydaş gruplarıyla karşılıklı güvene dayalı, açık ve süreklilik gösteren iletişim kanalları kurması bu yapının vazgeçilmez unsurlarındandır. Kurumsal sürdürülebilirlik sadece çevresel ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı bir çerçevede değil aynı zamanda kurumsal itibarın inşası, paydaş beklentilerinin yönetimi ve uzun vadeli rekabet avantajının tesisi açısından da stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmelidir (Dilling, 2011).

5. Paydaş Teorisi ve Kurumsal İletişim Arasındaki İlişki

Modern kurumlar kar elde etmeyi amaçlayan ekonomik birimler olmanın ötesine geçerek faaliyet gösterdikleri toplumsal ve çevresel bağlamlarda çok çeşitli aktörlerle etkileşim içinde olan karmaşık yapılar haline gelmiştir (Crane vd., 2019). Bu dönüşüm kurumların toplumsal sorumluluklarını yeniden tanımlamalarına yol açarken, yönetim ve iletişim pratiklerinin de çok boyutlu bir yapıya evrilmesini beraberinde getirmiştir. Artık kurumlar için sadece finansal performans yeterli bir başarı göstergesi olarak görülmemektedir. Çevresel duyarlılık, sosyal etki, etik sorumluluk ve paydaşlarla kurulan ilişkilerin niteliği de değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Aguinis ve Glavas, 2019). Bu çok katmanlı yapı kurumların iletişim süreçlerini yalnızca bilgi iletimi olarak değil aynı zamanda ilişkisel sermaye üretimi, güven inşası ve meşruiyet sağlama aracı olarak konumlandırmaktadır. Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı, şeffaflık taleplerinin arttığı ve toplumun kurumlardan beklentilerinin çeşitlendiği bir dönemde, etkili kurumsal iletişim stratejileri geliştirmek, rekabet avantajının yanı sıra sosyal onay ve kurumsal sadakati de beraberinde getirmektedir (Zerfass vd., 2017). Bu çerçevede kurum ile paydaşlar arasında kurulan iletişim, örgütsel sürdürülebilirliğin temel dayanaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Paydaş teorisi kurumların sorumluluk alanını yalnızca hissedarlara odaklı geleneksel yaklaşımların ötesine taşıyarak; örgütsel karar ve eylemlerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen aynı zamanda bu kararları etkileyebilecek tüm grupları kurumsal sürece dahil eden kapsayıcı bir çerçeve sunar. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, medya, sivil toplum kuruluşları, yerel halk ve kamu kurumları gibi çeşitli

paydaş grupları, işletmelerin karar alma mekanizmalarında dikkate alınması gereken meşru aktörler olarak kabul görür (Hörisch vd., 2014).

Söz konusu yaklaşım kurumları yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal birer aktör olarak konumlandırmakta ve iletişim süreçlerini yalnızca operasyonel değil etik bir sorumluluk olarak değerlendirmektedir. Kurumların paydaş beklentilerine duyarlılık göstermesi yalnızca dış imajlarını ve marka değerlerini güçlendirmekle sınırlı kalmayıp aynı zamanda kriz anlarında dayanıklılık, toplumsal güven inşası ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından stratejik avantajlar sağlamaktadır. Bu duyarlılık kurumsal itibarı çalışan bağlılığını, müşteri sadakatini ve kamuoyundaki algıyı doğrudan etkileyen bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle paydaş teorisi ile kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi anlamak sadece iletişim profesyonelleri için değil yönetsel karar alıcılar açısından da kritik bir öneme sahiptir. Zira bu teori kurumların sosyal çevresiyle kurduğu ilişkileri daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde yönetmesine olanak tanıırken, iletişimi de yalnızca araçsal değil stratejik ve normatif bir süreç olarak ele almayı da zorunlu kılmaktadır. Ergül ve Boran (2021) yaptıkları çalışmada inceledikleri işletmelerin kurumsal iletişim faaliyetlerini yönetirken paydaşları merkeze alan yaklaşım benimsediklerini ortaya koymuşlardır.

Kurumsal iletişim kurumların iç ve dış paydaşlarıyla olan etkileşimlerini sistemli ve stratejik bir biçimde yöneterek bu paydaşların kurum hakkındaki algılarını şekillendirmeyi amaçlayan bütünsel bir iletişim disiplindir. Kurumun sürdürülebilirliği açısından temel bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilen kurumsal iletişim, farklı iletişim kanallarını ve uygulamalarını bir araya getirerek hem iç iletişim süreçlerinin hem de dış iletişim stratejilerinin uyum içinde işlemesini sağlar. Bu sayede kurumsal kimliğin tutarlı bir biçimde yansıtılması mümkün olmakta, kurumun itibarı zaman içinde korunmakta, yeniden inşa edilmekte ya da stratejik hedefler doğrultusunda güçlendirilmektedir (Frandsen ve Johansen, 2014; Mazzei, 2014: 222). Kurumsal iletişim kurumların operasyonel faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak, üretim süreçlerini koordine etmek ve ürün ya da hizmetlerin pazarda etkin bir şekilde konumlandırılmasını mümkün kılmak amacıyla gerekli olan bilgi akışlarının yönetilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Öte yandan kurumsal iletişim içsel süreçlerle sınırlı kalmayıp kuruluşun dış paydaşlarıyla olan ilişkilerinin yapılandırılmasında ve kurumsal kimliğin, itibarın ve marka imajının inşa edilmesinde de belirleyici bir araç olarak öne çıkmaktadır. Etkin biçimde kurgulanmış bir kurumsal iletişim stratejisi hem kurum içindeki paydaşlarla hem de kamuoyu, iş ortakları ve diğer dış paydaşlarla karşılıklı anlayışa dayalı, dengeli ve sürdürülebilir bir iletişim ortamı geliştirir. Bu tür bir iletişim yapılanması, kurumun uzun vadeli stratejik ortaklıklar kurmasına, piyasadaki rekabet gücünü artırmasına ve kurumsal gelişimini daha istikrarlı bir şekilde sürdürmesine olanak tanır (Oltarzhevskiy, 2019: 608). Kurumların paydaşları arasındaki ilişki kurumsal gelişime, örgütsel bağlılığa, iş tatminine kadar konuda önemli katkı sağlamaktadır. Kurum ile paydaşları arasında güvene dayalı ilişkilerin, güvenilirliğin ve karşılıklı iş birliğinin tesis edilmesi fırsatçı davranışların önüne geçilmesini sağlamak ve taraflar arasındaki sözleşmelerin daha etkin biçimde yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum işlem maliyetlerinin azaltılmasına ve kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine doğrudan katkı sunmaktadır. Bu çerçevede kurum içi paydaşlar olan çalışanların kurumlar için kritik öneme sahip bir paydaş grubu olduğu konusunda akademik yazında yaygın bir görüş birliği mevcuttur (Ewing vd., 2002: 10). Kurumsal iletişim özellikle iç paydaşlar olan çalışanlar açısından birçok stratejik fayda sağlamaktadır. Etkili ve etkin bir kurumsal iletişim yapısı çalışanların kurumla olan ilişkilerini güçlendirmekte, beklentilerinin karşılandığını hissettiklerinde ise örgüt içi etkileşim ve iş birliği düzeyi artmaktadır. Bu durum çalışanların takım çalışmasına daha yatkın hale gelmelerine katkı sağlamakta; aynı zamanda kurumla olan psikolojik bağlarını kuvvetlendirerek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyinin yükselmesi çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda kurumun genel hedef ve vizyonuna da daha yüksek bir aidiyet duygusuyla yaklaşmalarına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte iş süreçlerine yönelik memnuniyetin artması, çalışanların yaptığı işten tatmin olmalarını sağlamakta; bu da bireysel düzeyde motivasyonun yükselmesine ve kurum genelinde daha pozitif bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Güçlü bir kurumsal iletişim yapısı kurumların kolay taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıırken, çalışanların da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha mutlu ve üretken olmalarını desteklemektedir. Yıldırım (2020)'a göre paydaş teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan ve belirleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Mutlu ve iş tatmini yüksek çalışanlar, daha kaliteli hizmet sunarak müşteri beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlamakta; bu durum ise müşteri memnuniyeti düzeyini artırmakta ve müşterilerin kurumla olan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Müşteri memnuniyetindeki artış dolaylı olarak satış hacminde ve karlılık oranlarında da yükseliş olarak kurum performansına yansımaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz küresel iş ekosisteminde kurumlar tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar çok boyutlu ve karmaşık bir sorumluluklar ağıyla karşı karşıyadır. Küreselleşmenin hız kazanması, dijital dönüşümün oluşturduğu etkiler, iklim krizinin giderek derinleşmesi, kaynak kıtlığının belirginleşmesi ve bilinçli tüketici profilinin yükselişi gibi dinamikler, modern kurumlardan yalnızca finansal performans değil aynı zamanda çevresel duyarlılık, sosyal adalet ve etik yönetim konularında da somut adımlar atmalarını talep etmektedir. Bu bağlamda paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim kavramları, 21. yüzyıl iş dünyasının sacayaklarını oluşturan stratejik unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Paydaş teorisi Freeman'ın 1984'te ortaya koyduğu temel çerçeveyi aşarak günümüzde kurumsal yönetişimin normatif temellerini yeniden tanımlayan bir paradigmaya dönüşmüştür. Teori kurumların operasyonel kararlarını alırken yalnızca hissedarların finansal çıkarlarını değil çalışanların refahını, tedarikçilerin sürdürülebilirliğini, müşterilerin etik beklentilerini, toplumun sosyal ihtiyaçlarını ve ekolojik sistemin bütünlüğünü bütüncül bir perspektifle ele alması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım geleneksel hissedar modelinin ötesine geçerek işletmelerin çok paydaşlı bir ekosistemin parçası olduğu gerçeğini merkeze yerleştirmektedir. Özellikle son yıllarda ESG kriterlerinin yatırım kararlarında belirleyici hale gelmesi paydaş teorisinin pratik geçerliliğini kanıtlayan önemli bir gelişmedir. Paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturan bir çerçeve sunar ve kurumların uzun vadeli başarısı için paydaşların beklentilerini dengelemesi gerektiğini vurgular. Örgütsel açıdan bakıldığında paydaş teorisinin günümüzde kurumsal sürdürülebilirliğin temel referans çerçevesi haline geldiğini göstermektedir. Kurumların uzun vadeli başarısı finansal performansa değil, tüm paydaşlarla kurulan dengeli, karşılıklı ve sürdürülebilir ilişkilere dayanmaktadır. Paydaş teorisi bu nedenle modern örgütlerin stratejik yönetim modellerinde hem etik hem de pragmatik bir zorunluluk olarak merkezi bir konuma yerleşmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ise Brundtland Raporu'ndan bu yana geçirdiği evrimle artık kurumların stratejik yönetiminin ayrılmaz bir bileşeni haline gelmiştir. Kavramın üç temel ayağını oluşturan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutları birbirinden bağımsız değil karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde ele alınmalıdır. Ekonomik sürdürülebilirlik kısa vadeli kar maksimizasyonundan ziyade kaynakların verimli kullanımına ve uzun vadeli finansal istikrara odaklanırken; çevresel sürdürülebilirlik karbon ayak izinin azaltılmasından döngüsel ekonomi modellerine geçişe kadar geniş bir yelpazede önlemleri gerektirmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ise çalışan haklarından tedarik zinciri etiğine, toplumsal cinsiyet eşitliğinden yerel kalkınmaya kadar uzanan multidisipliner bir sorumluluk alanını kapsamaktadır. Bu üçlü sacayağının entegre bir şekilde yönetilmesi kurumların mevzuata uyum sağlamasını, itibar risklerini minimize etmesini, hem bugün hem de gelecek için değer yaratmasını mümkün kılmaktadır. Teorik ve kuramsal bulgular kurumsal sürdürülebilirliğin günümüz örgütleri için isteğe bağlı bir kurumsal politika olmaktan çıkıp stratejik yönetimin merkezine yerleşmiş çok boyutlu bir yönetim yaklaşımına dönüşmüş olduğunu göstermektedir. Kurumlar bu dönüşümü benimsedikçe hem çevresel hem sosyal hem de ekonomik açıdan daha dayanıklı, rekabetçi ve toplumsal sorumluluğunu yerine getiren örgütler haline gelmektedir.

Kurumsal iletişim, paydaş teorisi ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında köprü kuran kritik bir işlev üstlenmektedir. Günümüzün şeffaflık odaklı iş ortamında kurumların sürdürülebilirlik performanslarını etkili bir şekilde paydaşlarına aktarmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda geleneksel tek yönlü iletişim modellerinin yerini diyalog temelli, çift yönlü ve katılımcı iletişim stratejileri almaktadır. Sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, paydaş diyalogları, şeffaf veri paylaşımı, kurumsal iletişimin yeni araçları olarak öne çıkmaktadır. Özellikle dijital iletişim kanallarının yükselişi paydaş katılımını artırırken aynı zamanda kurumların hesap verebilirlik standartlarını da yükseltmektedir. Sosyal medya platformları, interaktif paydaş haritaları ve veri görselleştirme teknikleri, karmaşık sürdürülebilirlik verilerinin anlaşılır bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır. Kurumsal ve örgütsel açıdan bakıldığında bu teorik bulgular kurumların sürdürülebilirlik stratejilerini iletişimsel bir çerçeve içinde yeniden tanımlamalarını zorunlu kılmaktadır. Yönetim süreçleri daha katılımcı hale gelirken, paydaş geri bildirimleri stratejik kararların şekillenmesinde kritik bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Böylece kurumsal iletişim dış çevreye mesaj ileten bir işlev olmaktan çıkıp örgüt içi kültürün dönüşümünü, kurumsal itibarın inşasını ve sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışının kurumsallaşmasını destekleyen temel bir yapı taşı haline gelmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim alanlarında çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar genellikle paydaş teorisi perspektifinden hareketle kurumsal sürdürülebilirliğin organizasyonlar üzerindeki etkilerini, kurumsal iletişim ile olan ilişkisini ve bu iki kavramın kurumsal performans üzerindeki yansımalarını ele almaktadır. Ayrıca literatürde bu kavramların liderlik, motivasyon ve yönetim gibi örgütsel dinamiklerle bağlantısını irdeleyen araştırmaların da önemli bir yer tuttuğu dikkati çekmektedir. Şahin ve Mitawa (2025), yaptıkları çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını paydaşlarıyla şeffaf bir biçimde paylaşan kurumların, finansal performanslarının daha yüksek düzeyde sergileme ihtimallerinin olduğunu belirtmişlerdir. Awa vd., (2024), kurumların çevresel duyarlılık temelinde gerçekleştirdikleri kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürmeleri gerektiğini; zira bu faaliyetler paydaşlar ile kurum performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin tesis edilmesine olanak sağladığını ifade etmişlerdir. Şardağı ve Öztürk (2024), paydaş teorisi temel alınarak yaptıkları çalışmalarında sorumlu liderliğin kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmasına rağmen ekonomik boyutunun üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirlemişlerdir. Ayrıca sürdürülebilir odaklı kültür ile zorlayıcı ve normatif baskıların kurumsal sürdürülebilirliğin üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yıldırım (2020), tarafından paydaş teorisi perspektifinde yaptığı çalışmada kurumsal iletişimin kurum içi paydaşlarından olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çini vd., (2018), yaptıkları çalışmalarında kurumların stratejik hedefleriyle paydaş ilişkilerinin uyumlu biçimde bütünleştirilmesi, kurumsal ekonomik performansın iyileştirilmesini ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğin teminini önemli ölçüde kolaylaştıracağını belirtmişlerdir. (Özyürek, 2018), çalışmasında kurumsal hedefin gerçekleştirilmesine yönelik normatif bir yaklaşımın, yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu olan ve paydaşların öz değerini esas alan bir paydaş teorisi çerçevesinde temellendirilebileceğini ileri sürmektedir. Ertuğrul (2008), kurum yöneticilerinin paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı

ilişkiler tesis etmesi ve bu ilişkileri süreklilik arz edecek biçimde sürdürmesi, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

Bu çalışma paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek bu kavramların birbirini nasıl desteklediğini ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile çalışmanın ortaya koyduğu temel bulgu paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasında organik bir sinerji bulunduğudur. Paydaş teorisi, kurumların çoklu çıkar gruplarını dikkate alarak stratejik kararlar almasını ve kurumsal sürdürülebilirliğin normatif temelini oluştururken; kurumsal sürdürülebilirlik bu kararların çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda dengeli bir şekilde uygulanmasını garanti altına alır. Kurumsal iletişim ise bu sürdürülebilirlik çabalarının meşrulaştırılması ve paydaşlarla paylaşılması sürecinde kilit bir rol oynamaktadır. Bu üçlü etkileşim kurumların yalnızca finansal performanslarını değil kurumsal itibar ve marka değerini, çalışan bağlılığı ve yetenek çekme kapasitesini, yatırımcı güvenini ve sermaye maliyetini, toplumsal kabul becerisini doğrudan etkileyen stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde bu üçlü yapıyı içselleştirmiş kurumların daha dirençli olduğu ve paydaşlarının desteğini daha kolay sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışma ağırlıklı olarak literatür taraması ve teorik çerçeveye dayanmaktadır. Bu durum konunun kuramsal temellerinin kapsamlı bir şekilde ortaya konmasını sağlamasına rağmen, uygulamaya yönelik somut saha araştırmaları veya ampirik verilerin sınırlı olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla kurumlarda paydaş teorisi, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen veya bu ilişkilerin performans üzerindeki etkilerini deneysel olarak inceleyen bulgular çalışma kapsamında yeterince yer almamaktadır. Bu sınırlılık önerilen stratejilerin ve teorik modellerin farklı sektörlerde, değişik büyüklükteki işletmelerde veya farklı kültürel bağlamlarda ne ölçüde geçerli olduğu ve ne tür pratik zorluklarla karşılaşıldığı konusunda sınırlı bilgi sunmaktadır. Ayrıca saha verilerinin olmaması, paydaşların algı ve tutumları, kurumsal uygulamalardaki başarı ve başarısızlık faktörleri gibi önemli öngörülerin derinlemesine analizini engellemektedir. Bu nedenle çalışma daha çok teorik altyapı sunmakla birlikte uygulamada yol gösterici olması için gelecekte yapılacak ampirik araştırmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

21. yüzyıl iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen kurumlar için paydaş odaklı yönetim anlayışı, bütüncül sürdürülebilirlik stratejileri ve şeffaf iletişim politikaları artık tercih değil zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma bu üç kavram arasındaki teorik bağlantıları ortaya koymanın yanı sıra şu pratik önerileri sunmaktadır:

1. Kurumlar iç ve dış paydaşlarını periyodik olarak analiz etmeli, değişen beklentileri ve etkileşim düzeylerini göz önünde bulundurarak paydaş politikalarını güncellemelidir.
2. Paydaşların etkisi ve önemi matrisler aracılığıyla görselleştirilmeli, bu analizler risk yönetimi ve stratejik planlama süreçlerine entegre edilmelidir.
3. Paydaş önceliklendirmesi kurumun çevresel, sosyal ve yönetim performans hedeflerinin belirlenmesinde referans alınmalıdır.
4. Paydaşlarla ilgili çalışmalar kurumsal iletişim birimiyle sınırlı kalmamalı, üst yönetimin aktif katılımı ve onayı ile yönlendirilmelidir.
5. Sürdürülebilirlik yalnızca bir "kurumsal sorumluluk" alanı olarak değil şirketin rekabet stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırılmalıdır.
6. Tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finans, AR-GE ve pazarlama gibi farklı birimler kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için koordineli çalışmalıdır.
7. Kurum içi sürdürülebilirlik komiteleri veya çalışma grupları oluşturularak departmanlar arası bilgi paylaşımı ve iş birliği teşvik edilmelidir.
8. Çalışanlara sürdürülebilirlik odaklı eğitimler verilmeli ve bu alandaki performans göstergeleri kurumsal performans sistemine entegre edilmelidir.
9. Kurumsal iletişim stratejileri, paydaşların geri bildirimlerini toplayan ve bu geri bildirimleri karar alma süreçlerine dahil eden mekanizmalar içermelidir.
10. Sosyal medya, çevrim içi anketler, açık toplantılar ve iş birlikçi platformlar aracılığıyla paydaşlar ile iki yönlü ve sürekli bir iletişim kurulmalıdır.
11. Kurum sadece başarılarını değil kurumsal sürdürülebilirlik yolculuğundaki zorluklarını ve öğrenimlerini de şeffaf biçimde paylaşmalıdır.
12. Kurumsal iletişim faaliyetleri pazarlama odaklı değil paydaş diyalogunu merkeze alan katılımcı bir modelle yürütülmelidir.
13. Veri analitiği ile paydaş davranışları ilgi alanları ve memnuniyet düzeyleri analiz edilerek daha kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri geliştirilebilir.
14. Yapay zeka destekli sistemler müşteri geri bildirimlerini sınıflandırmak, eğilimleri tahmin etmek ve anlık aksiyon önerileri üretmek için kullanılabilir.

15. Büyük veri çözümleri ile paydaşların farklı platformlardaki etkileşimleri entegre edilmeli ve kurumun stratejileri bu bütünsel veriyle şekillendirilebilir.

16. Kurum iç iletişim süreçlerinde çalışanların geri bildirimleri toplanmalı ve kurumsal iletişim stratejileri bu veriler doğrultusunda güncellenmelidir.

17. Kurumsal sürdürülebilirlik raporları sadece geçmiş verileri içermemeli gelecek hedeflere dair şeffaf taahhütler de sunmalıdır.

Sonuç olarak günümüz iş dünyasında başarılı olmak isteyen kurumlar paydaş odaklı bir yaklaşım benimsemeli, sürdürülebilirlik stratejilerini bütüncül bir şekilde uygulamalı ve etkili bir kurumsal iletişim politikası geliştirmelidir. Gelecek araştırmalar için farklı sektörlerde bu üçlü ilişkinin performans üzerindeki etkisini ölçen ampirik çalışmalar, kültürel bağlamın etkisini inceleyen karşılaştırmalı analizler ve dijital iletişim kanallarının paydaş katılımına etkisini irdeleyen araştırmalar alan yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sürdürülebilir iş modellerinin teorik temellerini anlamak isteyen akademisyenlere olduğu kadar kurumsal dönüşüm sürecindeki iş liderlerine de kapsamlı bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

KAYNAKÇA

- Awa, H. O., Etim, W. ve Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Aguinis, H. ve Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316. <https://doi.org/10.1205/095758203770224342>
- Bahadır, E. C. ve Gürbüz, A. O. (2023). Sürdürülebilir kalkınmadan kurumsal sürdürülebilirliğe: Teorik değerlendirme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 131-141. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1328465>
- Bansal, P. ve Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate social responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
- Blackburn, W. R. (2007). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. Routledge. <https://www.routledge.com/The-Sustainability-Handbook-The-Complete-Management-Guide-to-Achieving-Social-Economic-and-Environmental-Responsibility/Blackburn/p/book/9781138990098>. Erişim tarihi: 08 Mayıs 2025
- Ceran, E. B. (2017). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve ölçümüne ilişkin bir ön çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 59-70.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Carroll, A. B., Brown, J. ve Buchholtz, A. K. (2017). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (10th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Cornelissen, J. (2019). *Kurumsal iletişim* (Ç. Sohodol Bir & İ. Karademirlidağ Suher, Ed.). İstanbul: The Kitap Yayınları.
- Cowan, D. M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S. ve Paustenbach, D. J. (2010). A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3), 524-538. <https://doi.org/10.1016/j.yrtph.2010.09.004>
- Crane, A., Matten, D. ve Spence, L. J. (2019). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context (3rd ed.)*. England: Routledge.
- Çini, M. A., Güleş, H. K. ve Arıcıoğlu, M. A. (2018). Effect of the stakeholder salience theory on family businesses performance. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 1491-1506. <https://doi.org/10.21547/jss.429086>
- Dilling, P. F. A. (2011). Stakeholder perception of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 23-34.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E. ve Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dowling, G. R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82-100. <https://doi.org/10.2307/41166372>
- Durutta, N. (2006). *The corporate communicator* (T. L. Gillis Ed.). The labc handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership (1st edition). San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Dyllick, T. ve Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. ve Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <http://www.jstor.org/stable/24550546>

- Ergül, E. ve Boran, T. (2021). Paydaş teorisi ve kurumsal iletişime paydaş odaklı yaklaşım koç holding ve unilever in kurumsal web siteleri üzerine bir inceleme. *18th the International Symposium Communication of the Millenium (CİM 2021)* içinde (ss. 625-640). Yakutiye, Erzurum, Türkiye.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Nigel M., de B. ve Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Frandsen, F. ve Johansen, W. (2014). *Corporate communication* (V. Bhatia Ed.). The routledge handbook of language and professional communication (1st Edition). England: Routledge.
- Freeman, E. (2010). *Strategic management a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. ve McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*, 1(2), 1-33. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. ve De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garriga, E. ve Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gedikçi Öndoğan, A. (2021). Paydaş yönetimi yaklaşımı doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve halkla ilişkilerin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24 (2), 528-539.
- Görmen, M. ve Korkmaz, G. (2022). Kurumsal sürdürülebilirlik için sürdürülebilir iç denetim: Geleceğin iç denetim fonksiyonu. *Denetim*, 25, 94-115.
- Güney, S. ve Dinler, S. (2023). Türkiye’de havayolu firmaları için algılanan kurumsal sürdürülebilirlik ve müşteri bağlılığı ilişkisi: Erzurum havalimanı örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(50), 675-694. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1185534>
- Hart, S. L. ve Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hazar, S. O. (2023). Kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde entegre raporlama: Allianz Türkiye örneği. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 11(23), 227-255.
- Hazelton, J. ve Haigh, M. (2010). Incorporating sustainability into accounting curricula: Lessons learnt from an action research study. *Accounting Education*, 19(1-2), 159-178. <https://doi.org/10.1080/09639280802044451>
- Holton, I., Glass, J. ve Price, A. D. F. (2010). Managing for sustainability: Findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*, 18(2), 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.016>
- Hopwood, B., Mellor, M. ve O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Hörisch, J., Freeman, R. E. ve Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Ihator, A. S. (2004). Corporate communication: Reflections on twentieth century change. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 243-253. <https://doi.org/10.1108/13563280410551169>
- Jeurissen, R. (2000). Review of cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, by J. Elkington. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 229-231. <http://www.jstor.org/stable/25074238>
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu*, 6(2), 80-89.
- Kent, M. L. ve Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Koçyiğit, M. (2018). *Halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Koçyiğit, M. (2020). *Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler* (Z. T. Gencer Ed.). Kurumsal iletişimin el kitabı, (ss.165-195). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Littig, B. ve Griessler, E. (2005). Social sustainability: A catchword between political pragmatism and social theory. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2), 65-79. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007375>

- Loorbach, D. ve Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S. ve Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? (English). *World Bank*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/en/577051468339093024>
- Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216-230. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2011-0073>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Montiel, I. ve Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- O'Hair, D., Friedrich, G. ve Dixon, L. (2010). *Strategic communication in business and the professions (7th edition)*. Londra: Pearson.
- Oltarzhevskiy, D. O. (2019). Typology of contemporary corporate communication channels. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 608-622. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0046>
- Oyman, M. ve Özer, S. (2018). Bir gerilla pazarlama uygulaması olarak ambient reklamcılık (ortam reklamcılığı): Basılı dergi reklamı ile ambient reklamın etkililik açısından karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 173-192. <https://doi.org/10.18037/ausbd.552710>
- Özyürek, M. (2018). A critique of the corporate governance approaches from a deontological perspective: Can the corporate objective embrace the interests of employees? *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 2480-2510. <https://doi.org/10.26466/opus.493876>
- Preston, L. E. ve Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-375. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z)
- Risteska, M. ve Taşkıran, H. B. (2023). Kurumsal iletişim açısından sürdürülebilirlik yönetimi uygulamaları: Türkiye ve Kuzey Makedonya karşılaştırması. *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 367-392. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.1335210>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Aktüel Yayınları.
- Schaltegger, S., Bennett, M. ve Burritt, R. (2006). *Sustainability accounting and reporting: Development, linkages and reflection* (S. Schaltegger, M. Bennett, & R. Burritt Eds.). Sustainability accounting and reporting (pp. 1-33). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_1
- Soydaş, N. (2024). Türkiye'de kurumsal iletişim konusunda yapılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 908-924. <https://doi.org/10.36362/gumus.1459638>
- Şahin, A. ve Mitawa, W. K. (2025). Stakeholder theory in action, the impact of ESG practices on financial performance in SADC region food producers. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 105-118. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1550589>
- Şardağı, E. ve Öztürk, M. C. (2024). Yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik kararlarında etkili olan motivasyonlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(4), 1708-1726. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1237474>
- Taştan, S. (2021). *Kurumsal sürdürülebilirlik* (M. Kaplan Ed.). Strateji: Yönetişel bağlam çerçevesinde güncel okumalar (ss. 48-78). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Tüm, K. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 58-81.
- United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*.

- Ünal, İ. H., Temiz, H. ve Özdemir, F. S. (2024). Kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde cinsiyet ve kültürel çeşitliliğin etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(31), 413-428. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1525214>
- Van Riel, C.B.M. ve Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management (1st ed.)*. England: Routledge.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, March/April. <https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>. Erişim tarihi: 10 Mayıs 2025
- Yıldırım, G. (2020). Halkla ilişkilerde paydaş teorisi perspektifinden kurum içi iletişimin çalışanların kurumsal bağlılıklarına etkisi. *Selçuk İletişim*, 13(2), 438-470. <https://doi.org/10.18094/josc.696751>
- Zerfass A, Verčič D. ve Volk, SC (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(1), 2-18, doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>
- Zink, K. J., Steimle, U. ve Fischer, K. (2008). *Human factors, business excellence and corporate sustainability: Differing perspectives, joint objectives* (K. J. Zink Ed.). Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management (pp. 3-18). Physica-Verlag HD. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2046-1_1

EXTENDED ABSTRACT

GENİŞLETİLMİŞ ÖZET

CORPORATE SUSTAINABILITY AND COMMUNICATION WITHIN THE FRAMEWORK OF STAKEHOLDER THEORY

In today's increasingly complex and dynamic global business environment, corporations face a multitude of responsibilities extending beyond mere financial performance. Issues such as climate change, social inequality, ethical governance, and stakeholder engagement are no longer peripheral but central concerns for institutions seeking long-term legitimacy and competitiveness. Against this backdrop, stakeholder theory and corporate sustainability have emerged as two interrelated and mutually reinforcing paradigms that reshape the strategic orientation of contemporary organizations. Furthermore, corporate communication plays a critical role in linking these paradigms by facilitating transparency, stakeholder engagement, and the institutionalization of sustainable practices. This extended abstract explores the synergetic relationship among stakeholder theory, corporate sustainability, and corporate communication, highlighting their strategic significance for sustainable business models. Stakeholder theory, first articulated by R. Edward Freeman in 1984, challenges the traditional shareholder-centric view of business by arguing that corporations have responsibilities toward a wide range of stakeholder groups, including employees, customers, suppliers, local communities, and the natural environment. This normative framework emphasizes the ethical and moral obligations of businesses to consider the interests and expectations of all parties affected by their operations. It also presents a pragmatic perspective by linking stakeholder engagement to organizational resilience, risk management, and competitive advantage. In this regard, stakeholder theory supports the institutionalization of sustainability efforts by enhancing the legitimacy and social acceptance of corporate actions.

Corporate sustainability, on the other hand, refers to a holistic governance model that integrates environmental, social, and governance (ESG) dimensions into strategic decision-making. Rather than focusing solely on short-term profit maximization, this approach promotes long-term value creation through responsible resource management, social equity, and transparent governance. The economic pillar of sustainability emphasizes efficient resource utilization and financial stability; the environmental pillar addresses carbon footprint reduction and ecological preservation; and the social pillar includes employee rights, diversity and inclusion, and community development. The integration of these three pillars ensures that corporate sustainability is not a compartmentalized initiative but a core organizational function. The relationship between stakeholder theory and corporate sustainability is both conceptual and practical. Stakeholder theory provides the ethical justification and strategic rationale for adopting sustainability principles, while corporate sustainability operationalizes these principles through measurable actions and performance indicators. Together, they encourage organizations to shift from reactive compliance to proactive responsibility, aligning corporate goals with broader societal and environmental interests. This alignment is particularly critical in a context where ESG criteria are increasingly influencing investment decisions and consumer preferences. Corporate communication acts as the bridging function that connects stakeholder expectations with corporate sustainability efforts. In a landscape characterized by heightened transparency demands, digital transformation, and rapidly evolving public expectations, effective communication is essential for shaping stakeholder perceptions, building trust, and securing social legitimacy.

The literature emphasizes that internal stakeholders, particularly employees, play a critical role in the success of sustainability initiatives. Effective internal communication fosters organizational commitment, motivation, and job satisfaction, which in turn improve productivity and employee retention. Furthermore, employee satisfaction has been shown to correlate positively with customer satisfaction, creating a virtuous cycle of value creation. Externally, corporate communication mechanisms such as sustainability reports, stakeholder forums, social media engagement, and integrated reporting practices enable corporations to convey their sustainability achievements, challenges, and future commitments transparently. Empirical studies support the strategic value of stakeholder engagement in enhancing sustainability performance. For instance, research by Şahin & Mitawa (2025) indicates that corporations that transparently communicate their sustainability initiatives to stakeholders tend to exhibit higher financial performance. Similarly, studies by Awa et al. (2024) highlight the need for continuous environmental engagement to strengthen the relationship between stakeholders and organizational performance. Theoretical contributions, such as those by Özyürek (2018), argue that stakeholder-oriented governance must be normatively grounded in sustainability principles, emphasizing intrinsic stakeholder value over mere instrumental gains. Despite the rich theoretical framework, the current literature reveals a gap in empirical evidence regarding the practical implementation of these theories in diverse organizational contexts. Most existing studies are conceptual or case-based, underscoring the need for sector-specific and culturally contextualized research that explores how stakeholder engagement, sustainability, and communication strategies affect organizational outcomes in practice. Additionally, the increasing role of digital Technologies-such as big data analytics, artificial intelligence, and interactive platforms-in shaping stakeholder behavior and expectations opens new avenues for future research. To bridge the theory-practice divide, this study proposes several strategic recommendations for organizations aiming to integrate stakeholder theory and sustainability into their core operations:

1. Conduct regular stakeholder analyses to monitor changing expectations and update engagement strategies accordingly.
2. Use stakeholder mapping tools to visualize influence-importance matrices, aiding in risk management and strategic planning.
3. Incorporate stakeholder prioritization into ESG target-setting and performance management systems.
4. Ensure that stakeholder engagement is led by top management, not limited to the communications department.
5. Treat sustainability not merely as a corporate responsibility but as a strategic competitive advantage.
6. Promote cross-functional collaboration among departments (e.g., HR, finance, R&D, supply chain) to align with sustainability goals.
7. Establish sustainability committees to foster interdepartmental knowledge sharing and joint problem-solving.
8. Provide sustainability training for employees and integrate ESG metrics into performance evaluation frameworks.

-
9. Develop communication strategies that include feedback mechanisms to incorporate stakeholder insights into decision-making.
 10. Utilize digital tools-social media, surveys, collaborative platforms-for ongoing, two-way communication with stakeholders.
 11. Communicate not only successes but also challenges and learning outcomes of sustainability initiatives transparently.
 12. Transition from marketing-centric to dialogue-centric communication models focused on stakeholder inclusion.
 13. Leverage data analytics to personalize communication strategies based on stakeholder behavior and preferences.
 14. Employ AI tools to categorize feedback, detect trends, and generate timely responses for proactive stakeholder management.
 15. Integrate multi-platform stakeholder interactions into unified big data models to inform strategic decisions.
 16. Update internal communication systems based on employee feedback to enhance organizational alignment and morale.
 17. Expand sustainability reports to include future commitments and forward-looking goals, not just past performance.
-

KATKI ORANI BEYANI VE ÇIKAR ÇATIŞMASI BİLDİRİMİ

Sorumlu Yazar <i>Responsible/Corresponding Author</i>		Dr. Öğr. Üyesi İsmail Karakulle		
Makalenin Başlığı <i>Title of Manuscript</i>		Paydaş Teorisi Çerçevesinde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İletişim		
Tarih <i>Date</i>		24.12.2025		
Makalenin türü (Araştırma makalesi, Derleme vb.) Manuscript Type (Research Article)		Araştırma makalesi		
Yazarların Listesi / List of Authors				
<i>Sıra</i> <i>No</i>	Adı-Soyadı <i>Name - Surname</i>	Katkı Oranı <i>Author Contributions</i>	Çıkar Çatışması <i>Conflicts of Interest</i>	Destek ve Teşekkür (Varsa) <i>Support and Acknowledgment</i>
1	İsmail Karakulle	%100	Yok	Yok