
HALKLA İLİŞKİLER DEĞERLENDİRMELERİ

Editör: Dr.Öğr.Üyesi Özden ÖZLÜ

Halkla İlişkiler Değerlendirmeleri

Editör

Dr.Öğr.Üyesi Özden ÖZLÜ

yaz
yayınları

2025

Halkla İlişkiler Değerlendirmeleri

Editör: Dr.Öğr.Üyesi Özden ÖZLÜ

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-8508-26-0

Ekim 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar/AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

info@yazyayinlari.com

İÇİNDEKİLER

Halkla İlişkiler Bağlamında Kurum İçi İletişim: Şeffaflık ve Etkililik Hiyerarşisi.....1

İlkay Burak TAŞKIRAN

Kuruluşların ÇSY (Çevresel Sosyal ve Yönetişimsel) Performanslarının Halkla İlişkiler Açısından Önemi.....20

Serkan ÖZTÜRK

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM: ŞEFFAFLIK VE ETKİLİLİK HİYERARŞİSİ

İlkay Burak TAŞKIRAN¹

1. GİRİŞ

Dünyanın dört bir yanındaki kurumlar kârlılık, büyüme ve rekabet gücü elde etmek amacıyla yeni yollar aramaktadırlar. Küreselleşen serbest piyasa ekonomisinin beraberinde getirdiği baskılar göz önüne alındığında, bu oldukça zorlu bir hedef haline gelmiştir. Kurumun dışından birleşme, satın alma veya ortaklık yoluyla büyüme sağlamak için farklı yollar bulunsa da içeriden büyüme yaratmak ulaşılması güç bir hedeftir (Chmielecki, 2015, s. 25). Bu sebeple kurum içi iletişim, günümüz iş dünyasında en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Welch ve Jackson (2007, s. 177) tarafından kurum içi iletişim, rekabet ortamındaki ilk cephe olarak nitelendirilmiştir.

Kurum içi iletişim kavramının yükselişi 1990’larda Amerika Birleşik Devletleri’nde başlamış ve oradan Avrupa’ya ulaşarak yeni milenyumun başında güç kazanmıştır (Verčič vd., 2012, s. 223). Günümüze gelindiğinde ise kurumsal dünyadaki rekabetin her geçen gün artması, kurum içi iletişimi bu dünyanın ayrılmaz bir parçası konumuna getirmiştir (Vora ve Patra, 2017, s. 30). Bu bağlamda kurum içi iletişimin, hedeflenen iç ve dış sonuçlara ulaşma konusunda elzem bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi., İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Reklamcılık Bölümü, İstanbul, ilkaytaskiran@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9520-9744.

Kurum içi iletişim; halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, ve insan kaynakları yönetimi arasında konumlanan çok disiplinli bir alandır. Özellikle halkla ilişkiler alanında kurum içi iletişim hızla büyüyen uzmanlık alanlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır (Verčič ve Špoljarić, 2020, s. 2). Okay ve Okay'ın (2014, s. 13) belirttiği gibi halkla ilişkiler, bir kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiye odaklanan bir disiplindir. Kitle iletişimine dayanan halkla ilişkiler, uzun zamandır kuruluşların paydaşlarıyla ilişkilerini nasıl yönettiğini anlamaya öncelik vermiştir.

Halkla ilişkiler disiplininin ilişkisel ve stratejik bakış açısı, kurum içi iletişimin temel dinamikleriyle doğrudan uyumludur. Kim (2007, s. 170) tarafından belirtildiği gibi çalışanlar da kurumların paydaşları arasındadır ve kurum içi iletişim konusu halkla ilişkiler uzmanları tarafından yönetilmesi gereken stratejik bir konudur. Bu hususta Therkelsen ve Fiebich'in (2003, s. 120) ifade ettiği üzere çalışanlar bir kurumun en önemli paydaşı konumundadır.

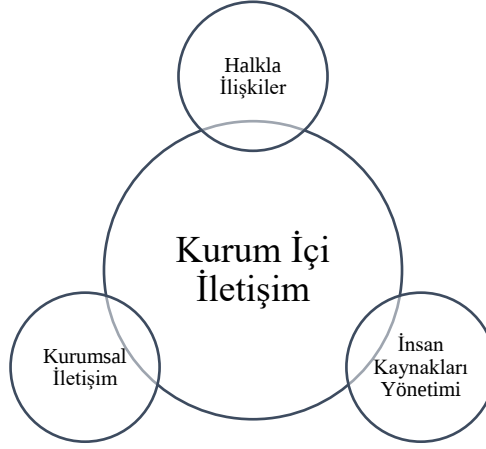
Uygulamaya bakıldığında kurumların içerisindeki hedef kitleyi en iyi anlayan işlevler halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimdir. Ancak kurum içi iletişimin bir disiplin olarak kazandığı öneme rağmen kurumsal hedeflerle daha net bağlantılar kurması ve stratejiye daha fazla odaklanması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanlarda kurumsal aidiyet sağlamak için iletişim kanallarının önemini kabul etmek gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların bağlılıklarını sağlamak, kuruma aidiyet duygusu kazandırmak ve güncel olaylardan haberdar etmek ihtiyacı, kurum içi iletişimi bir yönetim mekanizması haline getirmiştir (Balta Peltekoğlu, 1993, s. 205). Bu konuda Meirinhos ve diğerleri (2022, s. 4) kurum içi iletişimin stratejik yönetim aracı olarak konumlandırılmasının, verimlilik elde etmek için şart olduğunu belirtmektedirler.

Bu çalışmada kurum içi iletişim; performans, çalışan bağlılığı, şeffaf iletişim ve etkililik çerçevesinde kavramsal olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın amacı, ele alınan boyutlar arasındaki ilişkileri modeller ve kavramsal vurgular ile açıklığa kavuşturmadır. Bunun yanı sıra kurum içi iletişimi stratejik bir yönetim aracı olarak konumlandırmaktır. Çalışmanın kapsamı, literatürdeki yaklaşımların çözümlenmesini ve şematik çerçevelerin sunumunu içermektedir.

2. KAVRAMSAL BOYUTUYLA KURUM İÇİ İLETİŞİM

Kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilen kurum içi iletişim terimi literatürde iç kurumsal iletişim, iç pazarlama, iç pazarlama iletişimi, iç iletişim, dahili halkla ilişkiler, personel iletişimi ve çalışan iletişimi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Verghese, 2017, s. 105). Bu çalışmada ise ilgili terim ‘kurum içi iletişim’ olarak kullanılmıştır.

Kurumsal iletişim, dış ve iç olmak üzere iki dala ayrılmaktadır. Dış iletişim, tedarikçilere, distribütörlere, tüketicilere ve kamuoyuna yöneliktir. Genel olarak dış kitlelerle bağları güçlendirmeyi içermektedir. Buna karşın iç iletişim, kurum içinde bilgi aktarımını sağlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların kurumsal hedeflere ulaşması ve çalışma ortamıyla bütünleşmesi için gereklidir (Gomes vd., 2023, s. 38). İç iletişimin kurumlar özelindeki yeri konusunda farklı düzlemlerde fikirler olsa da genel kanılardan hareketle Şekil 1’de bu durum ifade edilmiştir.



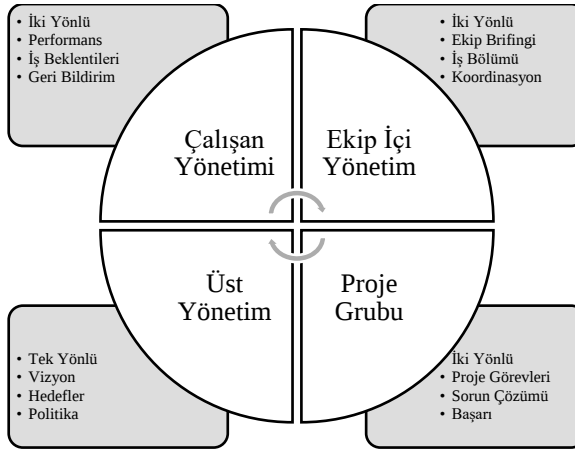
Şekil 1. Kurum İçi İletişimin Konumlandırılması

Şekil 1’de belirtildiği gibi bir yönetim işlevi ve iletişim unsuru olarak kurum içi iletişim; kurumsal iletişimin, insan kaynakları yönetiminin ve halkla ilişkilerin kesişiminde yer almaktadır. Çok disiplinli bir niteliğe sahip olan iç iletişim, kurumsal yapıların farklılıklarına göre konumlanabilmektedir. Bu bağlamda kurum içi iletişimin yürütülmesi, kurumun yönetim geleneğine ve kurumsal bakış açısına bağlıdır. Kesin ve net bir çizgiyle ayrılması mümkün değildir. Yine de kurum içi iletişimin kavramsal tanımları, konunun derinlemesine anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından kavramın farklı niteliklerine atıfta bulunularak çeşitli tanımlamalar ve nitelemeler yapılmıştır. Bu bağlamda Kalla (2005, s. 304) kurum içi iletişimi, “bir kurumun tüm kademelerinde içsel olarak gerçekleşen tüm resmi ve gayri resmi iletişim” olarak tanımlanmaktadır. Orsini (2000, s. 31) kavrama daha farklı yaklaşarak “çalışanların kurum içinde birbirleriyle iletişim kurdukları tüm yollar” biçiminde tanım yapmıştır. Okay’a (2013, s. 157) göre ise çalışanlar ile kurum arasında kurulan ve çalışma iklimini olumlu yönde etkileyecek tedbir ve çabaların tümüdür.

Kurum içi iletişimi Welch ve Jackson (2007, s. 184) kurum içi paydaşlar arasındaki etkileşim ve ilişkilerin stratejik yönetimi olarak tanımlarken; Dزامtoska-Zdravkovska ve diğerleri (2013, s. 96) çalışanlar tarafından kullanılan iletişimi ifade eden iç kamu iletişimi şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte Balakrishnan ve Masthan (2013, s. 2) tarafından yönetim ve çalışanlar arasındaki resmi ve gayriresmi bilgi alışverişi olarak nitelenen kurum içi iletişim, Mazzei (2010, s. 221) tarafından kurumsal sınırlar içindeki bireyler arasındaki iletişim akışı olarak nitelendirilmektedir.

Temelde işverenler ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecini oluşturan ve yöneten kurum içi iletişim, çeşitli türdeki kurumlar içinde gerçekleşen tüm iletişimi içermektedir. Genellikle davranışları değiştirmek amacıyla insanlar arasında fikir, bilgi, tutum ve duyguların aktarılmasını temsil etmektedir (Verčič ve Špoljarić, 2020, s. 3). Bu konuda Men ve Bowen (2017, s. 12) kurum içi iletişimin aynı zamanda kurum ile çalışanları arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmayı içerdiğini de belirtmektedirler. Kurum içi iletişim özelinde farklı işlevler, hedefler ve amaçlar bulunmaktadır. Buna göre kurum içi iletişimin temel değerleri Şekil 2’de belirtilmiştir.



Şekil 2. Kurum İçi İletişim Matrisi

Şekil 2 üzerinde de gösterildiği haliyle kurum içi iletişimde çalışanların genel yönetimi, ekip içi yönetim, proje yönetimi ve üst yönetim gibi unsurlar yer tutmaktadır. Bu anlamda kurum içi iletişimin farklı hedefleri bulunmaktadır (Akıncı Vural ve Bat, 2018, s. 142). Argenti'nin (1998, s. 201) vurguladığı üzere kurum içi iletişim farklı hedeflere sahiptir. Bu hedefler arasında çalışanların kurum için önemli oldukları hissini yaratmak, moral yükseltmek, iyi niyet oluşturmak, kurumdaki değişiklikler hakkında haberdar etmek, davranışları iyileştirmek ve topluluk faaliyetlerini teşvik etmek yer almaktadır. Kurum içi iletişimin hedefleri konusunda Spitzer ve Swidler (2003, ss. 70-71) üç temel hedef olduğunu söylemektedirler. Bu bağlamda çalışanlara bilgi iletmek, motivasyon kaynağı sağlamak ve performans artırmak bu üç temel hedefi oluşturmaktadır. Bu konuda Dolphin (2005, s. 171) ise kurum içi iletişimin ana hedeflerinin çalışan ilişkilerini iyileştirmek, güven oluşturmak, zamanında ve güvenilir bilgi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Böylelikle kurum değişim, kriz veya stres dönemlerinde genel motivasyona katkı sağlanacaktır.

Okunade (2025, s. 2-3) kurum içi iletişimin birçok nedenden dolayı etkili olduğunu altını çizmektedir. Kurum içi iletişim ile yaratılan çalışan bağlılığı konusunda bağlı çalışanların, rollerine ve kurumsal hedeflere duygusal bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. Moral ve iş tatmini sağlandığında ise çalışanlar kendilerini değerli ve iyi bilgilendirilmiş olarak algıladıklarında, işlerine ve kuruma karşı daha olumlu tutumlar sergileme olasılıkları yüksektir. Çakar Mengü'ye (2015, ss. 180-181) göre bu etkilerden bir diğeri de kurumsal kültüre dayalıdır. Kurum içi iletişim; değerleri, normları ve inançları aktararak kurumsal kültürü şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Açık iletişimle karakterize edilen bir kültür, çağdaş rekabet ortamında kurumsal başarı için zorunlu olan iş birliğini teşvik etmektedir.

Bilgilendirme, düzenleme, bütünleştirme, yönetme, ikna etme ve sosyalleştirme olmak üzere kurum içi iletişimde altı farklı işlevin bulunduğunu savunan Jakubiec (2019, ss. 51-52) bu işlevleri kurumsal iletişimin amaçlarını destekleyen bir çerçeve olarak konumlandırmaktadır. Buna göre bilgilendirme, çalışanların görevlerini yerine getirmesi için verilerin aktarımıdır. Düzenleme, politikaya ilişkin mesajların dolaşımıdır. Bütünleştirme, rol ve görevlerin netleştirilmesidir. Yönetme, bilgi üretimini içermektedir. İkna, çalışanların belirli davranışlara yönlendirilmesine odaklanır. Son olarak sosyalleştirme ise bireyin kurumsal iletişim ağlarına etkin biçimde katılmasını sağlayan uyum sürecidir.

Santos ve diğerlerinin (2023, ss. 2-4) belirttiği üzere uygun ve yerinde kurum içi iletişim belirli niteliklere dayanmaktadır. Öncelikle açıklık ve netlik esastır. Bu bağlamda şeffaf bilgi akışı, açık görev tanımları ve yüz yüze etkileşimlerin sağladığı anlık geri bildirim, belirsizliği azaltmaktadır. Bunun yanı sıra iletişimin dürüst, açık ve eşitlikçi yürütülmesi, fikir beyanını teşvik ederek adalet duygusunu beslemektedir. Ayrıca iki yönlü ve yatay iletişim benimsendiğinde endişeler görünür kılınabilir. Bu da yanlış anlamaları önlerken meslektaşlar arasında yapıcı geri bildirim kültürünü desteklemektedir. Aynı zamanda kurum içi iletişim süreçlerinde gayriresmi kanalların dengeli kullanımı, güven ve rahat ifade ortamı yaratarak bilgi paylaşımını ve ortak çözümü kolaylaştırır. Son olarak süreklilik, tutarlılık ve yenilikçilik, bilgilerin düzenli güncellenmesini ve dikkat çekici, katılımı artıran iletişim tasarımlarını güvence altına alır.

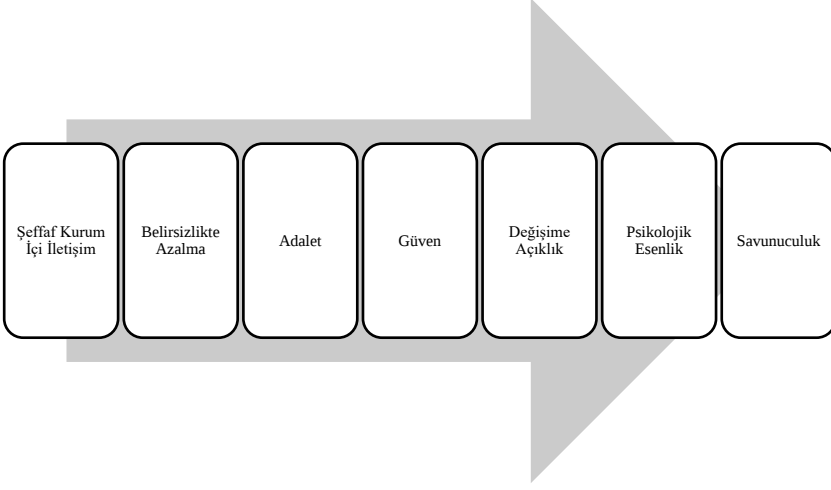
Kurumların can damarı olarak nitelendirilen kurum içi iletişimin etkisiz kullanımı veya zayıflığı farklı sorunlara neden olabilmektedir. Bu bağlamda zayıf iç iletişim, verimsizliği beraberinde getirebilir (Balta Peltekoğlu ve Demir Askeroğlu, 2020, s. 4). Çalışanlar arasında kötü duygular ve zayıf ilişkiler

ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda yetersiz veya uygunsuz kurum içi iletişim, güvensizliğe yol açabilir (Chmielecki, 2015, s. 27). Ayrıca kurum ne kadar büyükse, iç iletişimi bozan unsurlar da o kadar fazla olabilir. Bu sebeple, iç iletişimin etkinliğini azaltan ana unsurları tespit etmek, bunların kontrolden çıkmasını önlemek adına elzemdir.

3. KURUM İÇİ İLETİŞİMDE ŞEFFAFLIĞIN ROLÜ VE ÖNEMİ

Kurum içi iletişimdeki stratejilerin başında şeffaf iletişim gelmektedir. Genel olarak kurum içi iletişimde şeffaflık uygulamaları bilgi kalitesinin önemini göstermektedir. Çalışanlara yeterli miktarda yüksek kaliteli bilgi sağlandığında, krizlerin yol açtığı planlanmamış değişiklikler gibi olumsuz kurumsal olaylarla etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Özellikle halkla ilişkiler bağlamında şeffaf iç iletişim uygulamaları; kuruma olan güven, çalışanların bağlılığı ve kurumun iç itibarı ile doğrudan bağlantılıdır (Li vd., 2021, s. 3).

Şeffaf iletişim, kurumların hedeflerini, performans beklentilerini ve değişikliklerle ilgili bilgileri açık bir şekilde paylaşmasını ifade etmektedir. Bu doğrultuda şeffaf iletişim, çalışanların zekasına saygı gösterdiği ve aidiyet duygusunu güçlendirdiği için güven ortamı oluşturma potansiyelini barındırmaktadır (Kimani, 2024, s. 15). Şeffaf iletişim süreci, Şekil 3’te detaylı olarak sunulmuştur.



Şekil 3. Şeffaf Kurum İçi İletişim Süreci

Şekil 3’te de gösterildiği üzere çalışanların karar alma süreçlerinde açık bir şekilde bilgilendirilmesi ile nihai olarak kurum politikalarını savunmaları hedeflenmektedir. Şeffaf iletişim stratejisi, çalışanların zorlu koşullar altında bile kurumun savunucusu olarak hareket etmelerini sağlayarak kurumun iç itibarını güçlendirebilir (Verčič ve Verčič, 2025, ss. 2-3). Kurumsal şeffaflıktan kaynaklanan bir kavram olarak şeffaf kurum içi iletişim, çalışanların muhakeme yeteneğini geliştirmek ve kurumların eylemlerine, politikalarına ve uygulamalarına uyum sağlamaları amacıyla tüm bilgileri doğru, zamanında, dengeli ve net bir şekilde çalışanlara sunan bir iletişim türüdür (Men, 2014, s. 260). Bu açıdan bakıldığında, kurumsal değişimle ilgili hesap verebilir, doğru ve önemli bilgiler sağlayan şeffaf iç iletişim, iş yerinde önemli bir başa çıkma kaynağı olarak değerlendirilebilir.

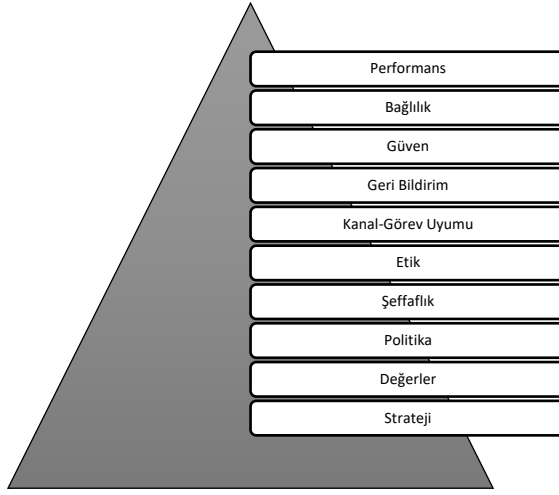
Şeffaf iletişim; güven, iş birliği ve yenilikçilik kültürünü beslemektedir. Buna karşın tutarsız veya zamansız bilgiler kurum içinde şüphecilik yaratabilir (Okunade, 2025, s. 5). Fahmi’nin (2024, s. 65) de vurguladığı üzere şeffaf bilgi alışverişi, iş dengesini korumak ve olası sorunların üstesinden gelmek için

gereklidir. Bu sebeple söylentilerin kolayca yayılabildiği dijital çağda, tüm hiyerarşik düzeylerde şeffaf iletişim kurmak günümüzde kurumlar için zorunludur. Aksi durumda çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiler olumsuz etkilenebilir. Bu hususta Gomes ve diğerlerinin (2023, s. 39) belirttiği gibi iş yerlerinde var olan sorunların birçoğu, iç iletişimin şeffaf olmamasıyla doğrudan ilgilidir. Bu da yanlış anlamalara, bilgi eksikliğine, performans düşüşüne ve yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir.

4. KURUM İÇİ İLETİŞİMDE ETKİLİLİK HİYERARŞİSİ

İletişim, günlük bir faaliyet ve kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu anlamda iletişim, yönetim işlevlerini yerine getirmek için en anlamlı yetkinliktir. Bu nedenle, iletişim ve kurum ayrılmaz terimlerdir. Özellikle 21. yüzyılda iletişim olmadan kurumlar var olamaz. Çoğu zaman iletişim, kurumsal yöneticiler için bir zorluk haline gelmektedir (Carrière ve Bourque, 2009, ss. 30-31). Bilgi aktarımından sorumlu olan yöneticiler, zamanlarının çoğunu iletişim kurarak geçirirler de bu tam anlamıyla etkili bir iletişim kurulduğu anlamına gelmemektedir.

Herhangi bir kurumun katılımcı, bağlı ve motive olmuş çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Buna karşın çalışanlar doğru şekilde bilgilendirilmezse ve benzer hiyerarşik düzeyler arasında doğru iletişim kurulmazsa bu mümkün değildir (Meirinhos vd., 2022, s. 3). Bu bağlamda kurum içi iletişimde etkililiğin sağlanmasıyla ortaya çıkan hiyerarşik etkiler Şekil 4'te belirtilmiştir.



Şekil 4. Etkili İç İletişim Hiyerarşik Modeli

Şekil 4’te sunulduğu üzere, kurum içi iletişimin etkililik hiyerarşisi tabandan tavana birikimli bir süreç doğrultusunda ilerlemektedir. Buna göre kurumsal strateji, iletişimin yönünü ve amaçlarını belirleyen çerçeveyi sağlamaktadır. Değerlere koşut politikalar, normlar kurumsallaştırmaktadır. Şeffaflık, belirsizliği azaltmaktadır. Şeffaflığın etik ilkelerle desteklenmesi, çalışan nezdinde adalet ve hesap verebilirlik algısını pekiştirirken bu etik zemin üzerinde kanal-görev uyumu sağlandığında iletişimin anlaşılabilirliği yükselmektedir. Bununla birlikte iki yönlü geri bildirim mekanizmaları, eylemlerin zamanında alınmasını mümkün kılmaktadır. Etkililik hiyerarşisindeki bütünlük, çalışanların kuruma yönelik güvenini beslerken bu güven, kurumsal bir bağlılığa dönüşebilir. Çalışanda oluşan kurumsal bağlılık ise nihai olarak performansın yükselmesine katkıda bulunur.

Garcia (2012, s. 42) etkili iletişimin kasıtlı, hedef odaklı ve kurumun belirlediği stratejiyle tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir. Yöneticiler çalışanlarla hedefler, stratejiler, kurum politikaları, performans, eğitim ve gelişim fırsatları, işlerinde yapmaları beklenenler ve çalışma koşullarında önerilen

değişiklikler gibi çeşitli konularda iletişim kurmalıdır. Altınöz'ün (2008, s. 628) ifade ettiği gibi yöneticilerin zamanlarının çoğunu iletişim kurarak geçirdikleri düşünüldüğünde yüksek kaliteli bir iç iletişim sistemi sağlamak, yönetsel faaliyetlerin gereği gibi yürütülmesinin başlıca aracıdır. Bu sebeple yönetim, kurulacak iletişim sisteminin niteliğini açıkça belirlemeli ve bilgi akışını iki yönlü şekilde kurgulamalıdır.

Miheso ve Mukanzi'ye (2020, ss. 121-122) göre etkili iletişim kurmak için yöneticiler iletilecek mesajın açık olmasına ve somut kelimeler kullanılmasına dikkat etmelidir. Aynı zamanda ana mesajın vurgulanması ve aynı konuların tekrar edilmesinin önlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler tarafından iletilecek mesaj ayrıca tutarlı ve ana konuyla ilgili ve eksiksiz olmalıdır. Son olarak iletişim nazik olmalıdır, dostane, kibar ve düşünceli bir şekilde yürütülmelidir.

Kurum içi iletişimin etkililiğinin yükselmesi için bir diğer gereklilik ise çalışan eğitimidir. Bu anlamda iletişim becerilerinin eğitimi ve geliştirilmesi, kurum genelinde etkili iç iletişimin sağlanması için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlara aktif dinleme, çatışma çözümü ve kişilerarası iletişim gibi alanlarda eğitim vererek daha etkili iletişim kurulması sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra eğitim ile iletişim becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların kendilerini daha net bir şekilde ifade etmelerini, fikirlerini paylaşmalarını ve daha etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını sağlayabilmektedir (Kimani, 2024, s. 16). Bu da dolaylı yoldan daha yüksek düzeyde bağlılık ve iş tatminine kapı açma imkânı sağlayabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kurum içi iletişimi halkla ilişkiler disiplininin stratejik bağlamı içerisinde konumlandırmıştır. Çalışma kapsamında kavramsal tanımlar ile yönetim pratiği arasında

tutarlı bir köprü kurulmuştur. Kurum içi iletişimin tarihsel yükselişi, kurumsal hedeflerle kurduğu bağ ve paydaş yaklaşımı temelinde çalışanlar, kurumsal performansın sürdürülebilirliği açısından belirleyicidir. Çalışmada kurum içi iletişimin yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı kalmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışmada sunulan kavramsal çerçeve; kurum içi iletişimin, güven, aidiyet ve kurumsal itibar üretimi süreçlerini de yöneten bir yönetim işlevi olduğunu göstermektedir.

Kurum içi iletişimde şeffaflık, özellikle belirsizlik, kriz veya değişim ekseninde karar süreçlerine dair doğru, zamanında ve dengeli bilgi sağlama potansiyeliyle ön plana çıkmaktadır. Çalışanların muhakeme yeteneğini besleyen, hesap verebilirliğe dayalı ve iki yönlü geri bildirimle desteklenen şeffaflık, kurumsal adalet algısını pekiştirmektedir. Bu da kurumsal politikaları ve uygulamaları savunma davranışlarını güçlendirmektedir. Tutarlılık, süreklilik ve uygun kanal seçimiyle birleştiğinde şeffaflık, söylenti ve güvensizlik zeminini daraltarak bilgi kalitesini sürdürülebilir kılmaktadır.

Çalışmada sunulan etkililik hiyerarşisi modeli, stratejiden başlayarak politika ve normların kurumsallaştırılmasına, şeffaflık ve etik ilkelerin tesisine, kanal-görev uyumunun sağlanmasına ve iki yönlü geri bildirim mekanizmalarının işlerliğine uzanan bir süreçte işaret etmektedir. Hiyerarşik sistem özelinde bütünlük sağlandığında, çalışan güveninin kurumsal bağlılığa evrilmesi ve bunun performans artışına yansımaları beklenmektedir. Yönetici iletişiminin açıklık, tutarlılık ve nezaket ölçütlerine bağlı yürütülmesi ile çalışanların eğitimi, modelin pratikte işlerlik kazanması için önemli ara koşullar olarak belirlenmiştir.

Bütün olarak değerlendirildiğinde, kurum içi iletişimin çok disiplinli doğası, tekil birimlerin ötesindedir. Bu sebeple kurum içi iletişim tasarımı, kurumsal stratejiyle eş zamanlı olarak ilerletilmelidir. Böyle bir tasarım, bilgi kalitesinin artırılması,

belirsizliğin azaltılması ve çalışan deneyiminin iyileştirilmesi yoluyla, kurumsal sonuçlara doğrudan katkı sunar. Literatürün işaret ettiği bu yönelim, kurum içi iletişimi seçici bir araç olmasının yanı sıra temel bir yönetim altyapısı olarak da ele almayı gerektirmektedir.

Çalışma sonucunda uygulamacılar ve araştırmacılar için farklı öneriler sunulabilir. Uygulamacılar için kurum içi iletişim tasarımı, kurumsal stratejiyle hizalanmalıdır. Bilgi akışını güvence altına alan şeffaflık protokolleri işletilmelidir. İki yönlü geri bildirim için düzenli döngüler tanımlanmalı, etik ilkeler iletişim yönergelerine açık biçimde eklenmelidir. Aynı zamanda yönetici ile çalışanlara yönelik iletişim becerilerinin geliştirilmesi kurumsal bir program dâhilinde sürdürülebilir kılınmalıdır. Etkililik göstergeleri önceden belirlenerek memnuniyet, güven ve bağlılık gibi çıktılar düzenli olarak ölçülmelidir. Araştırmacılar için ise özellikle belirsizlik ve değişim dönemlerinde kurum içi iletişim uygulamalarının güven, bağlılık ve performans üzerindeki rollerini test eden çalışmalar, kavramsal çerçeveyi derinleştirecektir. Bunun yanı sıra ölçüm araçlarının geliştirilmesi akademik literatüre yöntemsel katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akıncı Vural, Z. B., & Bat, M. (2018). *Teoriden pratiğe kurumsal iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Altınöz, M. (2008). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Information and Communication Engineering*, 2(5), 627-633.
- Argenti, P. A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management*, 37(3/4), 199-206.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement - A study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Balta Peltekoğlu, F. (1993). Kurum içi iletişim ve kurumsal imaja katkısı. *Marmara İletişim Dergisi*, 4(4), 203-210.
- Balta Peltekoğlu, F., & Demir Askeroğlu, E. (2020). Dijital ortamda kurum içi iletişim: İşletmelere yönelik bir araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (35), 1-18. <https://doi.org/10.17829/turcom.693378>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Management and Business Administration*, 23(2), 24-38. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.139>

- Çakar Mengü, S. (2015). *Kurumsal iletişim ve profesyonel markalar*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Dzamtoska-Zdravkovska, S., Matlievska, M., & Denkova, J. (2013). Internal communication as a precondition for successful management: Theoretical approach. *Journal of Process Management New Technologies*, 1(2), 96-101. <https://doi.org/10.5937/JPMNT1302096D>
- Fahmi, L. (2024). Internal communication and well-being: Organizational challenge. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 11(2), 64-68. <https://doi.org/10.20431/2349-0381.1102007>
- Garcia, H. F. (2012). Leadership communications: Planning for the desired reaction. *Strategy & Leadership*, 40(6), 42-45
- Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the Covid-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 37-49. <https://doi.org/10.1002/joe.22204>
- Jakubiec, M. (2019). The importance of internal communication for management of an organisation. *Silesian University of Technology Organization and Management*, (134), 47-62. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.4>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>

- Kim, H. S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197. <https://doi.org/10.1080/10627260701290695>
- Kimani, B. (2024). Internal communication strategies and employee engagement. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13-24. <https://doi.org/10.47941/jpr.1695>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Miheso, A. L., & Mukanzi, C. (2020). Effects of employee communication dimensions on organizational commitment at Kenya national library service.

International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities, 7(2), 114-149.

- Okay, A. (2013). *Kurum kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Okay, A., & Okay, A. (2014). *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okunade, J. K. (2025). Exploring the impact of effective internal communication strategies on employee morale, productivity, and organizational culture. *Lakhomi Journal: Scientific Journal of Culture*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.33258/lakhomi.v6i1.1272>
- Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57(6), 28-33.
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Spitzer, R., & Swidler, M. (2003). Using a marketing approach to improve internal communications. *Employment Relations Today*, 30(1), 69-82. <https://doi.org/10.1002/ert.10076>
- Therkelsen, D. J., & Fiebich, C. J. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), 120-129. <https://doi.org/10.1108/13632540410807592>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects

internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Verčič, A. T., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3), 102587.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>

Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. *Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.

Vora, N., & Patra, R. K. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 28-37.
<https://doi.org/10.15655/mw/2017/v8i1A/48933>

Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

KURULUŞLARIN ÇSY (ÇEVRESEL SOSYAL VE YÖNETİŞİMSEL) PERFORMANSLARININ HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Serkan ÖZTÜRK¹

1. GİRİŞ

Günümüzde küresel ölçekte yaşanan gelişmelerle birlikte, toplumun ve diğer paydaşların kuruluşlar hakkındaki beklentileri de önemli değişimler göstermektedir. Toplum açısından; sadece üreten, kar elde eden, toplumun ve diğer paydaşların istek ve beklentilerine kulak tıkayan bir kuruluş göstergesi, çağımızda geçerli olan bir profil olarak değerlendirilemez. Bu bağlamda bir kuruluşun, içinde yer aldığı toplumda varlığını sağlam temellere oturabilmesi, rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi; toplum ve çevresi ile uyumlu bir biçimde hareket edebilmesine bağlıdır.

Giderek daha da bilinçlenen, dünyadaki benzer sektörel uygulamaları takip eden bireyler ve çeşitli paydaş gruplar, kuruluşların ekonomik göstergelerinin yanı sıra; çevresel, sosyal ve yönetişimsel göstergelerini de merak etmekte ve bu konuda kuruluşlardan şeffaf bir yönetim anlayışı beklemektedirler.

Bir kuruluşun bütün paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı sürdürülebilir ilişkiler kurmasını amaçlayan ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulunan halkla ilişkiler anlayışı açısından da kuruluşa ait ÇSY (Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel) performans verileri önem arz etmektedir. Çünkü bu göstergeler açısından üst düzey performans ortaya koyan kuruluşlar; olumlu bir imaj elde

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, serkanozturk@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6312-5837.

ederek toplum, medya ve yatırımcılar açısından güçlü bir itibara sahip olmaktadırlar.

Günümüzde kuruluşların ortaya koydukları performans göstergelerinden önemi ve etkisi giderek artmakta olan ÇSY performansı ve bu performans göstergesinin halkla ilişkiler açısından önemi bu çalışma kapsamında ele alınacaktır.

2. ÇSY KAVRAMI VE ÖNEMİ

ÇSY (çevresel, sosyal, yönetişimsel) performansı, kurumsal karar alma sürecinde dikkate alınan çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performansını ifade etmektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finansal Girişimi (UNEP FI), 1992 yılından beri finansal kuruluşların ÇSY faktörlerini karar alma sürecine entegre etmelerini savunmaktadır. O zamandan beri ÇSY, uluslararası toplumun ekonomik varlıkların sürdürülebilir kalkınma yeteneğini ölçmek için kullandığı üç ana boyuttan biri haline gelmiştir (Zhao vd., 2018, s. 1). ÇSY performans göstergeleri, bir kuruluşun sorumlu bir anlayışla yönetildiğini ve faaliyetlerini sürdürdüğünü, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim bakımından sürdürülebilir olduğunu ifade etmektedir (Korwatanasakul, 2020, s. 1).

Çevresel uygulamalar, bir kuruluşun yenilenebilir enerji tüketim politikası uygulamak, karbon emisyonunu azaltmak, sıfır atık ürünlere geçiş yapmak, daha yeşil ürünler ve hizmetler üretmek için üstlendiği politikaları ve eylemleri kapsar. Sosyal uygulamalar, ürün güvenliğini sağlamak, müşteri verilerini korumak, çalışan eğitimini desteklemek, sağlık ve güvenliği teşvik etmek, iş gücünde çeşitlilik ve eşitlik politikaları uygulamak, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine yatırım yapmak gibi politikalardan oluşur. Yönetişim uygulamaları, kuruluşun paydaşlara finansal performans, iş stratejisi ve operasyonları raporlamaya ilişkin politikalarını ve eylemlerini

kapsar. Ayrıca yönetim ekibinin risk ve performans yönetimi, etik iş davranışı, liderlikte çeşitlilik gibi sorumlulukları da içerir (Okoye, Fahmi ve Ali, 2025, s. 23).

ÇSY, kurumsal sosyal sorumluluğun temel kavramı içinde üç sağlam kategoriye adlandırarak şirketler ve kamuoyunun kurumsal faaliyetleri değerlendirmesinde kullanmaları için sezgisel standartlar önerebilir. Kuruluşlar, ÇSY ilkeleriyle uyumlu ve toplum ve çevre üzerinde olumlu/anlamli etkiler yaratan finansal olmayan hedefler belirleyerek paydaşlara sürdürülebilir değerlerini gösterebilirler. Sürdürülebilir işletmelere olan talebin artmasıyla birlikte ÇSY, sosyal olarak sorumlu yatırımlar için ana akım çerçevelerden biri olarak ortaya çıkmıştır (Escrig-Olmedo vd., 2010, s. 443-444).

Yapılan araştırmalar, başarılı ÇSY uygulamalarının kuruluşlara rekabet açısından üstünlük sağlama, çeşitli finans çevrelerinin ilgisini çekme, ekonomik performansı güçlendirme, müşteri sadakati sağlama ve yönetsel faaliyetlerin sürdürülebilir olmasını sağlama gibi avantajlar sunduğunu ortaya koymaktadır (Doğan, 2024, s. 108). Fang, Nie ve Shen (2023: 12) yaptıkları çalışmada kurumsal dijitalleşmenin kuruluşların ÇSY performanslarını önemli ölçüde iyileştirdiği sonucunu bulmuşlardır. Çalışma sonucuna göre dijitalleşme, kuruluşların sosyal ve yönetim alanlarında olumlu puan almalarını sağlamaktadır. Aynı çalışmada elde edilen bir diğer sonuca göre ise dijitalleşme, kuruluşların çevresel performanslarını ise etkilememektedir.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi 2013 yılında dünya çapında 1000 kuruluş yöneticisine uyguladığı anket verilerine göre ankete katılan yöneticilerin yaklaşık %92'si çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) ile ilgili konuların işlerinin başarısı için çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir (UN, 2019, s. 27). Günümüzde kredi derecelendirme kuruluşları da çalışma

prensipieri bağlamında ÇSY ilkelerinden yararlanmaktadırlar. Buna ek olarak işletmelerin, faaliyetlerini toplumun menfaatlerini göz önünde bulundurarak ve çevreye zarar vermeden yürütebilmeleri adına, ÇSY ilkelerini iş karar alma süreçlerine entegre etmek durumundadırlar (Khan, 2022, s. 1-2).

Günümüzde iklim değişikliği ve endüstriyel güvenlikle ilgili kaygıların artması, ÇSY kavramına olan ilginin de giderek artmasını sağlamıştır. Bu karar, kuruluşların ÇSY'ye önceden olduğundan çok daha aktif bir şekilde dâhil olmaları gerektiğini göstermektedir. ÇSY performansına ilişkin bilginin açıklanması dünya çapında zorunlu hale geldikçe ve çevresel düzenlemeler sıkılaştırıldıkça, ÇSY yönetiminin önem kazanması ve paydaşların ÇSY'ye yönelik taleplerinin artmasıyla beklenmektedir (Yun ve Lee, 2022, s. 3).

Yapılan araştırmalar, kuruluşların ÇSY ilkelerini benimsemesi ve uygulaması, kuruluşların olumlu itibar oluşturmalarına yardımcı olabilir. Rakiplerine göre daha iyi ÇSY performansına sahip kuruluşlar, paydaşlarının beklentilerini bilir ve değerlendirir. Bu durumda paydaşlar da bu kuruluşlara olumlu geri bildirimlerde bulunur. Ayrıca müşteriler, başarılı ve sosyal sorumluluk sahibi firmaların ürünlerini ve hizmetlerini satın almaya isteklidirler.

2.1. ÇSY Kavramının Paydaş Teorisi İle İlişkisi

Bir toplumda yer alan kuruluşların ilişki içerisinde olduğu, kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile kuruluşu etkileyen bütün kesimler o kuruluşun paydaşları olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Börü 2007: 14).

Paydaşlar genel olarak müşterilerden çalışanlara, hissedarlardan aracı kuruluşlara, finans çevrelerinden yasa koyuculara, medyadan STK'lara, rakiplerden çeşitli baskı gruplarına kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. ÇSY kavramı, kuruluşun çevresinde yer alan hemen hemen bütün

paydaşlarını içine alan sürdürülebilir davranışlarını içerdği için, paydaş teorisi ile ilişkisi bulunmaktadır.

Paydaş teorisi, kuruluşların çalışanlar, müşteriler, toplum, çevre ve topluluklar dâhil olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alması gerektiğini desteklemektedir (Freeman, 1984, s. 25).

Paydaş teorisi genel olarak, kuruluşların mevcut bütün paydaşlarının istek ve beklentilerini dikkate alması, bunları karşılayabilmesi ve sürdürülebilir bir şekilde bu ilişkiyi yönetmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Paydaş teorisine göre kuruluşun yöneticileri, ilgili bütün paydaşlarını tanımlamalı ve etkili bir paydaş yönetimi stratejisi izlemelidir (Reinig ve Tilt 2009: 177).

Paydaş teorisi, kuruluşun paydaşları ile olan ilişkilerinin adalet, eşitlik, saygı gibi ahlaki değerlerle yönetilmesi halinde çok daha fazla değer yaratacağına odaklanarak, bir kuruluşun paydaşlarına nasıl davranması gerektiğini ve bu davranışlarının hem kuruluş hem de paydaşları için sağlayacağı olumlu sonuçları tanımlamaktadır (Harrison ve Wicks, 2021: 405).

Paydaş teorisinin kurumsal sosyal sorumluluk açısından önemi, kurumsal faaliyetler açısından kuruluşu bir meşruiyet zemini oluşturmasında yatmaktadır. Kuruluşlar, var olan bütün paydaş gruplarının istek ve beklentilerini dikkate alan politikalar ürettiklerinde ve bu politikalar kapsamında faaliyet gösterdiklerinde, toplumun rızasını kazanarak olumsuz eylemlerden korunacak ve kurumsal sosyal sorumluluğun sağlayacağı fırsatlardan yararlanma imkânı bulacaklardır (Van Het Hof ve Çabuk, 2009, s. 57).

2.2. ÇSY Kavramının Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi

Kurumsal sosyal sorumluluk, kuruluşların kar etmenin yanı sıra, içinde yer aldıkları çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Carroll 1979: 497). Kurumsal sosyal sorumluluk, bir kuruluşun faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen paydaşları arasındaki karşılıklı faydaya dayanan ilişkilerini kapsayan bir kurum felsefesi yaklaşımıdır (Bercan, 2011, s. 18).

Kuruluşların varlığını borçlu olduğu topluma karşı görev ve sorumluluklarını ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), kuruluş ve paydaşları arasında önemli bir iletişim kanalı görevi görmektedir. Gönüllü faaliyetler üzerine inşa edilen KSS, kuruluşun bütün paydaşlarına, topluma ve çevreye sunduğu katkılar ile kendini topluma tanıtmaya ve toplumun desteğini kazanma şeklinde gerçekleşmektedir. Paydaş yönetimi teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, temellerinde yatan ahlaki davranış anlayışı ve paydaşlarla sürdürülebilir iletişimi sağlamadaki rolü nedeniyle birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini destekleyen kavramlar olarak ifade edilebilmektedir (Gedikçi Öndoğan, 2021, s. 535).

Hedef kitleler kuruluşları çeşitli yönlerden değerlendirerek, itibarları hususunda bir yargı sahibi olmaktadır. Özellikle yeterli bilginin alınamadığı bir pazar ortamında, hedef kitleler kuruluşlar ile ilgili değerlendirmelerini pazar, finans, kurumsal strateji ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerini dikkate alarak oluşturmaktadırlar (Fombrun ve Shanley 1990: 237).

ÇSY yeni bir kavram değildir. 1960'larda bir organizasyonun çeşitli çıkar gruplarının yararına ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklarını eş zamanlı olarak

yerine getirmesi olarak ortaya çıkan kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinden kaynaklanmaktadır. ÇSY, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ilkelerini yönetim ve sürdürülebilirlikle ilişkili kurumsal faaliyetlerle birleştiren geniş yönleri içermektedir (Oh, vd. 2024).

ÇSY kavramı, kurumsal sosyal sorumluluk, etik yatırım, sosyal açıdan sorumlu yatırım ve sürdürülebilirlik kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kuruluşların tüm paydaşlarla birlikte sürdürülebilir ve sosyal açıdan sorumlu ve gönüllü faaliyetlerde bulunma yükümlülükleri olarak ifade edilirken, ÇSY için de topluma ve çevreye yönelik olumlu ve sürdürülebilir faaliyetler önemli yer teşkil eder (Çek, 2023, s. 4.)

Literatüre bakıldığında sosyal sorumluluk kavramı daha çok değerler veya inançlarla ilişkilendirilirken, ÇSY'nin ise eylemlerle daha fazla ilişkili olduğunu ve ÇSY'nin sosyal sorumluluğa göre daha geniş bir terim olduğunu ileri süren çalışmalar öne çıkmaktadır. ÇSY ve sosyal sorumluluk kavramı arasında net bir ayrım çizgisi bulunmamakla birlikte hem ÇSY, hem de sosyal sorumluluk kavramı bir noktada örtüşmektedirler. ÇSY, temellere odaklanarak iyi yönetim uygulamalarını belirlemek için bir araç veya teknik olarak düşünülebilir. Yatırım kararlarında ana kriter olarak ÇSY kriterlerini kullanan şirketler aynı zamanda sosyal sorumluluk anlayışını da yönetişimin bir parçası olarak entegre etmektedir. Günümüzde ÇSY kriterlerini yatırım yaklaşımlarına entegre eden sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin bulunuyor olması, ÇSY'nin sosyal sorumluluk anlayışından türetilen bir terim olduğunu ve aslında onun uzantısı olduğunu göstermektedir (Syed, 2017, s. 2).

2.3. ÇSY Kavramının Sürdürülebilirlik İle İlişkisi

Sürdürülebilirlik kavramı kişi, kurum ve kuruluşların sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tamamını kullanırken tedbirli davranmasını sağlayan ve bu anlayış

doğrultusunda toplumsal bir sağduyu oluşturmayı amaçlayan katılımcı bir süreçtir (Gladwin vd. 1995, s. 877). Sürdürülebilirlik kavramı kuruluşların sadece ekonomik yönden değil, çevresel ve sosyal konuları da faaliyetlerinde göz önünde bulundurmalarını zorunlu kılmaktadır. Çağımızda tanık olduğumuz yoğun teknolojik gelişmeler, tüketicilerin giderek daha fazla bilinçlenmesi ve kuruluşlardan beklentilerinin artması gibi nedenlerden dolayı sürdürülebilirlik kavramı kuruluşlar açısından önemli bir gereklilik durumuna gelmektedir (Engin ve Eker Akgöz, 2013, s. 88).

Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kriterleri, bir kuruluşların sürdürülebilir hedeflerini gerçekleştirebilmek adına günümüzde önemli bir konu hâline gelmiştir. ÇSY'nin öneminin farkına varan paydaşların, bu kriterlere yönelik talepleri her geçen gün artmaktadır. Bu kapsamda kuruluşların, kısa vadeli kâr elde etme hedeflerinden uzun vadeli kurumsal sürdürülebilir ÇSY hedeflerine geçiş yapmaları bir gereklilik durumuna gelmiştir (Doğan, 2024, s. 103).

Kurumsal Sürdürülebilirlik, kuruluşlarda uzun vadede değer oluşturmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal etmenlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte kuruluş uygulamalarına adapte edilmesi ve ortaya çıkabilecek risklerin yönetilmesi olarak ifade edilebilir (Senal ve Aslantaş Ateş, 2012, s. 85). Günümüzde ekonomik kalkınma kavramının yerini sürdürülebilir kalkınma anlayışına bırakması ile beraber kuruluşlar, faaliyetlerini sürdürülebilirlik anlayışına uygun olarak düzenlemeye başlamışlardır (Coşkun Arslan ve Özkan, 2018, s. 32).

Kuruluşlar adına sürdürülebilirlik faaliyetlerinin günümüzde hızlanması ile birlikte sürdürülebilirlik konusu işletmeler açısından stratejik bir anlayışa evrilerek çoğu işletme açısından da bir yönetim felsefesi olarak yönetim süreçlerine

eklemlenmiştir. Çağımızda işletmeler, üretim süreçlerinde sürdürülebilirliği benimsediklerini kanıtlamak adına sürdürülebilirlik performanslarını raporlayarak çevresel, sosyal ve yönetişimsel faaliyetlerine bu raporlarda yer ayırmaktadırlar (Arslan ve Göçmen Yağcılar, 2023, s. 1238).

3. ÇSY KAVRAMININ HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Halkla ilişkilerin ÇSY kavramıyla olan bağının temelinde paydaş teorisi yatmaktadır. Paydaş, halkla ilişkiler uygulamalarında bir kuruluşun faaliyetleri ve planlarında çıkarı veya payı olan ve bu nedenle bunlardan etkilenme olasılığı olan kişileri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Watson ve Hill, 2006, s. 275).

Paydaş teorisi, kuruluşların yaptıkları tüm faaliyetlerde ve aldığı kararlarda doğrudan veya dolaylı bir biçimde bağlantısının bulunduğu bütün hedef kitlelerini göz önünde bulundurması gerektiğini savunur. Halkla ilişkiler yapısı ve fonksiyonları gereği bu hedef kitlelerin kuruluş ile bağlantısını temin etmek ve bu bağlantıyı güçlendirmekle sorumludur (Yıldırım, 2020, s. 440).

Bu noktada güven ve sorumlulukların inşasında önemli bir rol oynayacak halkla ilişkiler disiplini de kuruluşlar için vazgeçilmez fonksiyonlardan biri haline gelmektedir. Sürdürülebilirlik ve bu kavramın temelinde yer alan ÇSY kriterlerine olan ilgi de benzer biçimde giderek artmaktadır (Saltık Yaman, 2023, s.114).

ÇSY ilkelerini özümseyen ve uygulayan kuruluşlar, kurumsal sürdürülebilirlik hususunda giderek daha seçici olan yatırımcılar, müşteriler ve düzenleyiciler de dâhil olmak üzere değişik hedef kitlelerin taleplerini daha etkili karşılayabilmektedirler (Çöllü ve Summak, 2025, s. 64). ÇSY

performansı kuruluşlara, çevresel, toplumsal ve yönetişimsel faaliyetlerini şeffaf bir biçimde kamuoyuna duyurma yükümlülüğü getirirken, halkla ilişkiler uygulamaları da benzer biçimde kuruluşun tüm faaliyetlerinde açık olmayı, paydaşlarla iletişim kurmayı ve şeffaflığı gerektirmektedir. Dolayısıyla ÇSY uygulamaları ve halkla ilişkiler faaliyetleri, kuruluşların hesap verebilirlik ve şeffaflık konularında kamuoyunun güvenini sağlamaları ve itibarlarını korumalarını açısından önem arz etmektedir.

Kuruluşların fiziki ve ekonomik büyüklüklerinin yanı sıra ürün-hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk, yönetim tarzı, sahip olduğu entelektüel sermaye, saygın bir kuruluş olması gibi bileşenler kuruluşların imaj ve itibarlarına olumlu etkiler sağlamaktadır (Yıldırım, 2020, s. 460). ÇSY, kuruluşların karar alma süreçlerinde çevresini ve paydaşlarını dikkate alması gerektiğini ve sürdürülebilirliği vurgulayan ilkelerden oluşmakta olduğundan, halkla ilişkilerin özünde olan hedef kitleler ile çift yönlü, sağlam ve sürdürülebilir ilişkilerin kurulması ilkesi ile örtüşmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarında önemli yere sahip olan sosyal sorumluluk uygulamaları da ÇSY performans ilkelerinde olduğu gibi kuruluşun çevreye, topluma ve tüm insanlığa faydalı sürdürülebilir etkiler bırakmayı hedeflemektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarı durumu, medyada yer alma, paydaş katılımı ve kuruluşun sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin kamuoyu algısını izleyen temel performans göstergeleri aracılığıyla ölçülebilmektedir. Kuruluşlar bu performans göstergelerinden faydalananarak eyleme geçirdikleri faaliyetlerinin kurumsal imajları ve performansları üzerindeki etkisini daha iyi gözlemleyebilirler (Çöllü ve Summak, 2025, s. 67-68). Kuruluşların ortaya koyduğu çevresel, sosyal ve yönetim performansı da bu bağlamda ölçümlenerek halkla

ilişkiler etkinliği adına önemli göstergeler olarak değerlendirilebilir.

ÇSY performans göstergeleri, kuruluş politikaları açısından şeffaflık sağlaması, yönetsel kararlarının paylaşımını kolaylaştırması, kurumsal iletişim açısından katkı sunması, marka değeri açısından fayda sağlaması, KSS raporları için kolaylık sağlaması ve paydaş haklarının korunması (Çetenak, Aytaç ve Yağlı, 2023, s. 425) gibi halkla ilişkiler açısından da önemli olan hususlarda kuruluşa katkı sunmaktadır.

Daha iyi ESG performansına sahip kuruluşlar, birçok paydaşın ihtiyaçlarını anlayabilir ve değerlendirebilir. Sonuç olarak paydaşlar da bu şirketlere olumlu geri bildirimlerde bulunurlar. Müşteriler sosyal sorumluluk sahibi kuruluşların ürün ve hizmetlerini satın almaya isteklidir ve bu da ürün pazar performansını artırmaktadır. Finans çevreleri ise bu kuruluşlara daha fazla ticari kredi sermayesi sağlamaktadırlar. Borçlular açısından ise, daha iyi ESG performansına sahip kuruluşlar için borç maliyetini düşürebilirler. Ayrıca kuruluşlar, daha yüksek bir ESG notu almak için çaba gösterdiklerinde kurumsal performansları da artmaktadır (Zhan, 2023).

Halkla ilişkilerin özünde, halkla aktif olarak etkileşime girmek, hedef kitlelerle karşılıklı olarak faydalı ilişkiler kurmak yer almaktadır (Grunig, 2005, s. 314). Bununla birlikte halkla etkileşim kurarken, yönetime iş uygulamalarında etik davranması bakımında tavsiyelerde bulunma noktasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu ilkeler, ÇSY uygulamalarının temel kavramlarıyla son derece uyumludur. Halkla ilişkilerin kuruluş ile hedef kitleleri arasındaki karşılıklı iletişime odaklanması, halkla ilişkiler stratejilerinin başarısının hem organizasyonların kendilerinin hem de halklarının bakış açılarından değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Oh, vd 2024).

4. ÇSY İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Günümüzde kuruluşlar, karlılıklarını ve devamlılıklarını sürdürülebilir kılabilmek için, içinde bulundukları topluma ve çevreye uyumlu hareket etmek durumundadırlar. Bu durum yalnızca bir zorunluluk değil, kuruluşun ekonomik başarısı ile çevresel ilişkilerin yönetimi arasında bir denge ihtiyacını da yansıtmaktadır. Tam da bu noktada ÇSY kriterleri, kurumsal stratejilerin uyumlanması, sürdürülebilirlik ve yönetim arayışında çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. ÇSY kriterleri, bir işletmenin çevresi ile olan ilişkisini ve çevreye olan etkisini, bütün paydaşları ile olan ilişkilerini ve yönetim etkinliğini değerlendirmek açısından bir bakış açısı sunmaktadır (Çöllü ve Summak, 2025, s. 63-64).

Khan (2022), ÇSY çalışmaları üzerine yaptığı bibliyometrik analiz sonucunda, ÇSY performansına ilişkin literatürün ağırlıklı olarak daha büyük şirketlere yönelik olduğunu ve KOBİ'ler açısından bu hususta boşluk olduğunu ifade etmiştir. Büyük şirketlerin genellikle daha yüksek sosyal baskı, daha güçlü piyasa tepkisi ve daha yüksek görünürlük derecesi nedeniyle daha yüksek ÇSY performansına yönelmekte oldukları görülmektedir (Khan, 2022, s. 16).

Chen ve arkadaşları (2023) yaptıkları çalışma sonucunda mükemmel bir ÇSY performansının; çalışanlar arasında üretkenlikte artış, finansal performansta iyileşme, azaltılmış kurumsal risk ve daha az bilgi asimetrisi gibi değerli kazanımları sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu sonuçların dış yatırımcıların bir şirketin büyüme yeteneğiyle ilgili endişelerini gidermeye yardımcı olacağını ve sonuç olarak işletmelerin başa çıkması gereken finansal kısıtlamaları azalttığını ifade etmişlerdir (Chen, Song ve Gao, 2023, s. 13).

Martiny ve arkadaşları (2024) yaptıkları araştırma sonucunda; ekonomik kalkınma, makroekonomik şoklar ÇSY

stratejileri açısından önemli olsa da, kültürel koşulların ve yasal düzenlemelerin firmaların ÇSY stratejilerini benimserken şekillendirdiği gerçek temel itici güçler olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Martiny, vd., 2024, s. 18).

He, Guo ve Yue (2024), yaptıkları çalışma sonucunda medyanın ilgisinin ÇSY üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve medyanın ÇSY performansını teşvik etmede olumlu bir rol oynadığını sonucuna ulaşmışlardır (He, Guo ve Yue, 2024, s. 3).

Cai, Tu ve Li (2023), dijital dönüşüm ile ilgili yaptıkları çalışma sonucunda kurumsal dijital dönüşümün kurumsal finansman kısıtlamalarını hafifletebileceği, analistlerin dikkatini artırabileceği ve ardından kurumsal ÇSY performansını artırabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Cai, Tu ve Li, 2023, s. 2).

Başka bir çalışmada Zhou ve arkadaşları (2022) kuruluşların ÇSY performansının iyileştirilmesinin, kuruluşun işletme kapasitesinin iyileştirilmesine ve piyasa değerinin iyileştirilmesine katkı sağlamakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Zhou vd., 2022, s. 3385).

5. SONUÇ

Kuruluşların Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) performanslarına olan ilgi günümüzde önemini giderek artırmaktadır. Çoğu finans çevreleri ve bazı uluslararası kredi derecelendirme platformları, kuruluşların ÇSY performanslarına ilişkin verileri önemli belgeler olarak kabul etmektedirler. Hali hazırda ÇSY kavramı ve kuruluşların ÇSY performansına ilişkin akademik çalışmalar da yapılmakla birlikte, halkla ilişkiler disiplini açısından bu kavrama olan ilginin çok az olduğu görülmektedir.

Halka ilişkiler alanında yapılan uygulamalara bakıldığında kuruluşların daha çok kurumsal sosyal sorumluluk

performansı verilerine odaklanıldığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki ÇSY performansı ve kurumsal sosyal sorumluluk performansları her ne kadar belli bir noktada uyuşsa da asla aynı veya birbirinin yerine ikame olarak kullanılacak kavramlar değildir. Her iki unsur da şüphesiz kuruluşlar ve kuruluşları gözlemleyen bütün paydaşlar açısından çok önemli çıktılar sunmaktadır.

Kuruluşların ortaya koydukları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları daha çok müşteriler, çalışanlar, medya aracılığıyla kamuoyunun dikkatini çekerken, kuruluşların ÇSY performansları ise daha çok yatırımcılar, finans çevreleri, kredi derecelendirme kuruluşları ve medya aracılığıyla kamuoyunun dikkatini çekebilir. Dolayısıyla her iki unsur da halkla ilişkiler açısından dikkate alınması ve olumlu sonuçların alınması gereken alanlar olarak görülmelidir.

ÇSY, her ne kadar iş ve yatırım alanlarında giderek daha popüler hale gelse de halkla ilişkiler araştırmalarında henüz önemli bir yer teşkil etmemekte olduğundan, ÇSY'yi mevcut halkla ilişkiler çerçevelerine entegre etmek önem arz etmektedir. Aynı zamanda halkla ilişkiler teorilerinin ve uygulamalarının bir organizasyonun ÇSY sonuçlarını nasıl iyileştirebileceğini açıklamak için daha fazla araştırmaya da ihtiyaç vardır. Güvenilir bir ölçüm aracı geliştirmek, halkla ilişkiler akademisyenlerini ÇSY konuları hakkında anlamlı araştırmalar yapmaya teşvik edecektir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk, C. C. Aktan (ed.), Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler ve sosyal sorumluluk, İGİAD Yayınları, İstanbul, ss 11–37.
- Arslan, Z. & Göçmen Yağcılar, G. (2023). Sürdürülebilir finans kapsamında çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) ile banka karlılığı arasındaki ilişki üzerine uluslararası bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 14 (40), 1236-1263. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1218886>
- Bercan, C. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: Bankaların basın bültenlerine yönelik bir içerik analizi. Selçuk İletişim Dergisi, 7 (1), 16-35.
- Cai, C., Tu, Y. & Li, Z. (2023). Enterprise digital transformation and ESG performance. Finance Research Letters, 58, 104692. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104692>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4 (4), 497–505.
- Chen, S., Song, Y. & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. Journal of Environmental Management, 345, 118829, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
- Coşkun Aslan, M. & Özkan, O. (2018). Entegre raporlamaya evrilme süreci ve durum tespiti – Bist örneği. Mali Çözüm, 148, 29-52.
- Çek, K. (2023). Relationship between environmental, social and corporate governance performance and financial performance. Maliye ve Finans Yazıları, 37 (119), 1-20

- Çetenak, E. H., Aytaç, A. ve Yağlı, İ. (2023). Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (esg) değerlerinin banka performansı üzerine etkisi: Abd Bankaları örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32 (2), 424-434
- Çöllü, E. F. & Summak, E. (2025). Halkla ilişkilerde sürdürülebilirlik ve şeffaflığın kurumsal imaja yansımaları. Uluslararası Akademik Çalışmalar Dergisi, 5 (1), 62-74
- Doğan, S. (2024). İşletmeler perspektifinden çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) uygulamalarının önemi. Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies, 4 (2), 103-113
- Engin, E. & Eker Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. Selçuk İletişim, 8 (1), 85-94
- Escrig-Olmedo, E., Muñoz-Torres, M. J., & Fernandez-Izquierdo, M. A. (2010). Socially responsible investing: Sustainability indices. ESG Rating and Information provider agencies International Journal of Sustainable economy, 2(4), 442–461. <https://doi.org/10.1504/IJSE.2010.03549>
- Fang, M., Nie, H. & Shen, X. (2023). Can enterprise digitization improve ESG performance?. Economic Modelling, 118, 106101, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106101>
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33 (2), 233–258.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

- 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.
- Grunig, J. E. (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik. Rota Yayınları
- Harrison, J. F. & Wicks, A. C. (2021). Harmful stakeholder strategies. Journal of Business Ethics, Springer, 169 (3), 405-419
- He, F., Guo, X. & Yue, P. (2024). Media coverage and corporate ESG performance: Evidence from China. International Review of Financial Analysis, 91, 103003. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103003>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis. Research in International Business and Finance, 61, 101668, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- Korwatanasakul, U. (2020). Environmental, social, and governance investment: Concepts, prospects and the policy landscape. N. Nemote & P. J. Morgan (Eds.) in (p. 1-31) Environmental, social, and governance investment: Opportunities and risks for Asia. Asian Development Bank Institute.
- Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F. & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. Journal of Cleaner Production, 456, 142213, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
- Oh, H. Y., Lee, B., Ma, H. Y., Jang, D. & Park, S. (2024). A preliminary study for developing perceived ESG scale to measure public perception toward organizations' ESG

- performance. *Public Relations Review*, 50, 102398, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102398>
- Okoye, P. C., Fahmi, F. M. & Ali, M. M. (2025). ESG practices and its relationships with stakeholder value creation: A systematic review. *International Journal of Advanced Research in Economics and Finance*, 7(1), 19-36. <https://doi.org/10.55057/ijaref.2025.7.1.3>
- Reinig, C. J. & Tilt, C. A. (2009). Corporate social responsibility issues in media releases: A stakeholder analysis of Australian Banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2 (2), 176–197.
- Saltık Yaman, E. (2023). Halkla ilişkilerin gelecek öngörüsü. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 99-120
- Senal, S. & Aslantaş Ateş, B. (2012). Kurumsal sürdürülebilirlik için muhasebe ve raporlama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 36, 83-98.
- Syed, A. M. (2017). Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1340820>
- UN, 2019. The Decade to Deliver, A Call to Business - CEO Study on Sustainability 2019. UNGC Strategy Accenture, 1-43. <https://www.accenture.com/usen/insights/strategy/ungceostudy>
- Van Het Hof, S. D. & Çabuk, D. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluk. M. Işık ve M. Akdağ (ed.) *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, ss 53–73.

- Watson, J. & Hill, A. (2006). Dictionary of Media and Communication Studies, 7 th. Edition, Bloomsbury Academic, London.
- Yıldırım, G. (2020). Halkla ilişkilerde paydaş teorisi perspektifinden kurum içi iletişimin çalışanların kurumsal bağlılıklarına etkisi. Selçuk İletişim Dergisi, 13(2), 438-470. doi:10.18094/JOSC.696751
- Yun, J. & Lee, J. (2022). Analysis of the relationship between corporate CSR investment and business performance using ESG index—the use-case of Korean companies. Sustainability, 14, 2911. <https://doi.org/10.3390/su14052911>
- Zhan, S. (2023). ESG and Corporate Performance: A Review, SHS Web of Conferences 169, 01064, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316901064>
- Zhao, C., Guo, Y., Yuan, J., Wu, M., Li, D., Zhou, Y. and Kang, J. (2018). “ESG and corporate financial performance: empirical evidence from China’s listed power generation companies”, Sustainability Journal, 10(8). doi:10.3390/su10082607
- Zhou, G., Liu, L. & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. Business Strategy Environment, 31, 3371–3387. Doi. 10.1002/bse.3089

HALKLA İLİŞKİLER DEĞERLENDİRMELERİ

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com