

Derleme Makale

Kurumsal Yönetimin Geleceği: Sürdürülebilirlik ve ESG Perspektifinden Kavramsal Bir Değerlendirme

The Future of Corporate Governance: A Conceptual Evaluation from the Perspective of Sustainability and ESG

Emel BURAK

Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi

Vize Meslek Yüksekokulu

emelburak@klu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-7782-9149>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
04.10.2025	01.01.2026

Öz

Küresel ölçekte artan çevresel krizler, sosyal eşitsizlikler ve kurumsal şeffaflık talepleri, geleneksel yönetim anlayışını farklı bir perspektife taşımaktadır. Bu çalışma, kurumsal yönetimi sürdürülebilirlik ve ESG (Environmental, Social, Governance) boyutları çerçevesinde kavramsal olarak ele almakta ve bu entegrasyonun gelecek vizyonlarını tartışmaktadır. Literatürde söz konusu kavramlar çoğunlukla ayrı ayrı incelenmiş olsa da teorik temellerle bütünleştirilmiş ve geleceğe dönük bir vizyon içinde değerlendirilmiş çalışmalar sınırlı kalmıştır. Araştırma, nitel bir derleme yaklaşımıyla planlanmış; ulusal ve uluslararası raporlar, mevzuatlar ve akademik literatür sistematik biçimde incelenmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla ele alınmış, Brundtland Raporu ve Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında kurumsal risk yönetimi, toplumsal sorumluluk ve uzun vadeli değer yaratma süreçleri analiz edilmiştir. Ayrıca ESG'nin kurumsal yönetimle ilişkisi tartışılarak raporlama standartlarının ve performans kriterlerinin yatırımcı kararları, kurumsal itibar, rekabet avantajı ve finansal sonuçlar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bulgular, sürdürülebilirlik ve ESG'nin kurumsal yönetim için günümüzde yeni bir standart haline geldiğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın özgün katkısı, kurumsal yönetimi yalnızca bugünün dönüşümü olarak değil, aynı zamanda gelecekte etik değerler, dijitalleşme ve inovasyon odaklı eğilimlerle bütünleşecek dinamik bir paradigma olarak ele almasıdır. Bu yönüyle çalışma, literatüre kavramsal bir katkı sunmakta ve işletmeler ile politika yapıcılar için stratejik bir yol haritası işlevi görmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, çevre, sosyal, yönetim

Abstract

The growing environmental crises, social inequalities, and demands for corporate transparency on a global scale have shifted traditional governance into a new perspective. This study conceptually examines corporate governance within the framework of sustainability and ESG (Environmental, Social, Governance) dimensions and discusses the future orientations of this integration. Although these concepts have often been studied separately in the literature, limited attention has been given to integrating them with theoretical foundations and evaluating them within a forward-looking vision. The research was designed as a qualitative review, systematically analyzing national and international reports, regulations, and academic literature. In this context, sustainability was

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Burak, E., 2026. Kurumsal Yönetimin Geleceği: Sürdürülebilirlik ve ESG Perspektifinden Kavramsal Bir Değerlendirme, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(1), 31-49.

addressed through its economic, environmental, and social dimensions; corporate risk management, social responsibility, and long-term value creation were analyzed within the framework of the Brundtland Report and the United Nations 2030 Sustainable Development Goals. Furthermore, the relationship between ESG and corporate governance was discussed, focusing on how reporting standards and performance criteria influence investor decisions, corporate reputation, competitive advantage, and financial outcomes. The findings reveal that sustainability and ESG have become a new standard for corporate governance today. The originality of this study lies in its treatment of corporate governance not only as a current transformation but also as a dynamic paradigm that will integrate with ethical values, digitalization, and innovation-oriented trends in the future. In this respect, the study makes a conceptual contribution to the literature and serves as a strategic roadmap for businesses and policymakers.

Keywords: Corporate governance, sustainability, environment, social, governance

1.Giriş

Etik değerler, çevresel duyarlılık ve toplumsal beklentilerdeki değişim, geleneksel kurumsal yönetim anlayışını giderek daha paydaş odaklı bir çerçeveye taşımaktadır (Ricart ve Rey, 2022). Bu dönüşüm, işletmelerin yalnızca finansal performanslarını değil; çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki performanslarını da dikkate almalarını gerektirmektedir (Aguilera ve Ruiz-Castillo, 2025; Barbosa, de Crispim, Silva, da Morioka ve Souza, 2023). Bu bağlamda ESG (Environmental, Social, Governance–Çevresel, Sosyal, Yönetişim) ölçütleri, sürdürülebilir bir gelecek vizyonu ile kurumsal stratejilerin ve risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir (Nugroho, Hsu, Hartauer ve Hartauer, 2024). ESG’nin kurumsal yönetim ilkelerine entegrasyonu, şirketlerin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artırırken küresel iklim değişikliği ve sosyal eşitsizlikler gibi kritik sorunlara çözüm üretme potansiyelini de güçlendirmektedir (Panko ve Glova, 2024; Mishra, 2023). Bu çalışma, kurumsal yönetimi sürdürülebilirlik ve ESG perspektifinden ele alarak söz konusu entegrasyonun teorik ve pratik sonuçlarını incelemeyi amaçlamaktadır (Annesi, Battaglia, Ceglia ve Mercuri, 2024).

1970’li yıllardan itibaren çevresel dejenerasyon, doğal kaynakların hızla tüketilmesi, biyolojik çeşitlilik kaybı ve yoksulluğun derinleşmesi, kâr maksimizasyonuna dayalı işletme anlayışının eleştirel biçimde yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır (Artene, Bunget, Dumitrescu, Domil ve Bogdan, 2020, s. 1). Bu süreç, sürdürülebilirlik temelinde varlığını koruyabilen ve kendini yenileyebilen modern yönetim yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Escrig-Olmedo, Fernández-Izquierdo, Ferrero-Ferrero, Rivera-Lirio ve Muñoz-Torres, 2019). Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkelerine dayanan, paydaş beklentilerini gözeterek çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir (Erben Yavuz, 2023; Fombrun, 2006, s. 267). Bu ilkeler, işletmelerin toplumsal işlevlerini ve paydaşlarla ilişkilerini şekillendiren temel kurumsal çerçeveyi oluşturmaktadır.

Modern işletmecilik bağlamında sürdürülebilirlik; çevresel sorunların giderilmesini, doğal kaynakların korunmasını ve işletmelerin kendini yenileyebilen yapılara dönüşmesini önceleyen bir kalkınma anlayışını ifade etmektedir (Armstrong, 2020, s. 8; Escrig-Olmedo ve ark., 2019, s. 1–2; Syed, 2017, s. 2). Bu yaklaşım, çevresel boyutun yanı sıra sosyal ve ekonomik boyutları da kapsayan bütüncül bir çerçeve sunmakta; rekabetçi avantaj ve uzun vadeli değer yaratımını stratejik karar süreçlerine entegre etmektedir (Hristov, Chirico ve Ranalli, 2021). Bu doğrultuda işletmeler, sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşlara güvenilir, tutarlı ve karşılaştırılabilir bilgi sunarak sorumluluk bilincini ve rekabet kapasitelerini artırmaktadır (Ho ve Taylor, 2007, s. 124; Yükçü ve Kaplanoğlu, 2016, s. 71; Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131).

Kurumsal yönetim alanında öne çıkan ESG yaklaşımı, çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarını bütünleştirerek işletmelerin yalnızca finansal performansını değil; toplumsal ve çevresel etkilerini de değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır (Zhao ve ark., 2018, s. 1). Birleşmiş Milletler’in 2004 tarihli *Who Cares Wins* raporuyla gündeme gelen ESG, kurumsal raporlama süreçlerini standartlaştırarak şirket sorumluluklarının daha geniş bir perspektiften ele alınmasına olanak tanımıştır (Gao, Meng, Gu, Liu ve Farrukh, 2021, s. 1–2). ESG çerçevesi, uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklerken yatırımcı güvenini artıran ve riskleri azaltan bir referans noktası sunmaktadır (Syed, 2017, s. 2; Zhao ve ark., 2018, s. 1).

Bu çalışma, kurumsal yönetimi yalnızca yönetsel bir araç olarak değil; çok düzeyli, çok aktörlü ve sürdürülebilir kalkınmayı önceleyen bir kurumsal model olarak ele almaktadır. Literatürde ESG ile finansal performans ilişkisine odaklanan çalışmalar (Bătae, Dragomir ve Feleagă, 2021; Güngör Kayağdı ve Şit, 2023, s. 288) ile sürdürülebilirlik perspektifini öne çıkaran çalışmalar (Husnaini ve

Basuki, 2020; Kardeş Selimoğlu ve Yazıcı, 2021) bulunmakla birlikte, bu iki yaklaşımı kurumsal yönetim çerçevesinde bütünleştiren çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu boşluktan hareketle çalışma, kurumsal yönetimi sürdürülebilirlik ve ESG perspektifinde holistik bir bakış açısından kavramsal olarak analiz etmektedir. Nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş; ulusal ve uluslararası literatür, BM raporları, sürdürülebilirlik belgeleri ve ilgili mevzuat taranmış; seçilen kaynaklar kavramsal bütünlük ve güncellik ölçütleriyle değerlendirilmiştir. Çalışmanın özgün değeri, sürdürülebilirlik ve ESG'nin kurumsal yönetime etkilerini kavramsal ve gelecek odaklı bir perspektiften ele almasıdır. Bu yönüyle çalışma, akademik literatüre katkı sunmanın yanı sıra işletmeler, kamu kurumları ve politika yapıcılar için stratejik bir yol haritası oluşturmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1.Kurumsal Yönetişim Kavramı

Kurumsal yönetim, kurumların faaliyetlerini yönetme ve denetleme süreçlerinde tüm paydaşları gözetken bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 423). İlk dönemlerinde daha çok hissedar haklarının korunmasına odaklanan bu anlayış, küreselleşme, dijitalleşme, çevresel krizler ve toplumsal dönüşümlerle birlikte kapsamını genişleterek çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik değerlere de öncelik veren çok yönlü bir sistemsel yapıya dönüşmüştür (Artene ve ark, 2020, s. 1; Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131). Kurumsal yönetimin bu dönüşümü yalnızca küresel değişimlere uyum arayışıyla sınırlı değildir; aynı zamanda kendi kuramsal dinamikleriyle desteklenen bir paradigma değişimini yansıtmaktadır. Bu kuramsal zemin, kurumsal yönetimi yalnızca hissedar çıkarına odaklanan dar bir çerçeveden çıkarak yaşanılan dünyada tüm paydaşlara katkı sağlamayı önceleyen çok aktörlü bir anlayışa taşımıştır.

Kurumsal yönetim, paydaş teorisi ve vekâlet teorisi gibi yaklaşımlarla şekillenmektedir. Paydaş teorisi, işletme yönetimini tüm paydaşların sorumluluğunu önceleyen bir felsefe olarak kurgulamaktadır (Solomon ve Solomon, 2004, s. 24). Vekâlet teorisi ise vekil ile asil arasındaki çıkar çatışmalarını, kurumsal yönetim yoluyla oluşturulan denetim ve izleme mekanizmalarıyla güvence altına almayı savunur (Arslan ve Çetin, 2021, s. 440). Bu teorik çerçeveler, işletme-çevre ilişkilerinin açıklanmasında ve paydaşlarla ilişkileri sürdürülebilir kılan, uzun vadeli başarıyı hedefleyen bir yapının kurulmasında önemli bir referans sunmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve kısa sürede uluslararası kuruluşlar, hükümetler, iş dünyası ve akademide kabul gören bir yönetim felsefesine dönüşmüştür (TKYD, 2023, s. 13). OECD tarafından evrensel nitelikte çerçevelenen temel ilkeler; şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik/adillik ve sorumluluktur. Şeffaflık, işletmenin süreçlerini paydaşlarla açık biçimde paylaşarak kamuoyunu aydınlatmasını ifade etmektedir (TKYD, 2023, s. 15). Hesap verebilirlik, faaliyet ve işlemlerin usul ve esaslara uygun yürütüldüğünün ortaya konulmasıdır (Alp ve Kılıç, 2014, s. 61). Eşitlik/adillik ilkesi, tüm hak sahiplerine eşit muamele edilmesini ve hissedar haklarının korunmasını içerir (Salvioni ve Bosetti, 2006). Sorumluluk ise yönetim kurulu ve yöneticilerin eylemlerinin mevzuat ile etik ilkelere uygunluğunu ifade etmektedir (TKYD, 2023, s. 14). Küresel gelişmeler bu ilkeleri çeşitlendirmekten çok içeriklerini genişletmiştir. Nitekim 2023 G20 Liderler Zirvesi'nde OECD İlkeleri'ne "Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık" başlıklı yeni bir bölüm eklenmiştir (OECD, 2023, s. 4). Bu bölüm, sürdürülebilir kalkınma ve ESG kapsamındaki konuların kurumsal yönetim aracılığıyla ele alınmasına ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır (Çelik, 2023, s. 24).

Sonuç olarak kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve ESG kavramlarıyla yapısal bir entegrasyona sahiptir (Annesi ve ark., 2024; Treepongkaruna, Kyaw ve Jiraporn, 2024). Kurumsal yönetim, iklim krizi, küreselleşme, dijitalleşme, yeşil aklama riskleri ve toplumsal dönüşümlerle birlikte klasik sınırlarını aşarak toplumsal faydayı ve çevresel duyarlılığı merkeze alan bütüncül bir yapıya evrilmiştir. Bu zeminde sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve ESG boyutları, kurumsal yönetimin bugününü ve gelecek yönelimlerini belirleyen temel referanslar hâline gelmektedir.

2.2.Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, artan nüfus, kuraklık ve kıtlık, çevresel kirlilik ve ekolojik tahribat gibi küresel sorunların görünür hâle gelmesiyle gündeme taşınan ve günümüzde hemen hemen her alanda kullanılan önemli bir kavramdır (Bartlett, 2016, s. 2). Kavram, 1987'de Brundtland Raporu'nda ilk kez ele alınmış

(Doğan, 2024, s. 19) ve nüfus artışı ile ekonomik büyümenin doğal kaynaklarla uyumlu olması gerekliliği çerçevesinde değerlendirilmiştir (Bartlett, 2016, s. 3). “Ortak Geleceğimiz” başlığıyla yayımlanan rapor, bugünün ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını gözeterek ve tehlikeye atmadan karşılanması ilkesini kurumsallaştırmış ve uluslararası kabul görmüştür (Nichitaa, Nechitaa, Maneaa, Maneaa ve Irimescu, 2020, s. 505; Kuşat, 2012, s. 239). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, kısa vadeli kaynak-ihtiyaç dengesizliklerine odaklanmayan, uzun vadeli ve dinamik bir süreci temsil eden bir kavram olarak şekillenmiştir (Şen, Kaya ve Alpaslan, 2018, s. 8).

Başlangıçta daha çok ekonomik kalkınma ve politikalara bağlı ele alınan sürdürülebilirlik (Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131), zaman içinde çok boyutlu bir kavrama dönüşmüştür (Freide, Busch ve Bassen, 2015, s. 210; Zink, Steimle ve Fischer, 2008, s. 7). Brundtland Raporu sonrasında sürdürülebilirlik, uluslararası kuruluşların rapor ve politikalarında temel bir referans noktası hâline gelmiş (Kuşat, 2012, s. 239); rapordaki ilkeler kavramın soyut yönlerini daha uygulanabilir hâle getirmiştir (Nichitaa ve ark., 2020, s. 505).

Birleşmiş Milletler öncülüğündeki sürdürülebilirlik girişimleri 2001’de başlatılıp 2006 ve 2009’da güncellenmiş, 2015 Paris Anlaşması’yla yeni bir ivme kazanmıştır (Nichitaa vd ark., 2020; Värzaru, Bocean ve Nicolescu, 2021, s. 2). 2000 Milenyum Zirvesi hedeflerinin yetersiz kalması üzerine 2015’te kabul edilen 2030 Gündemi, 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi ve 169 göstergeyle ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların dengeli biçimde bütünleştirilmesine yönelik kapsamlı bir yol haritası sunmuştur (Doğan ve Yılmaz, 2020, s. 3; Hajer ve ark., 2015, s. 1651; Nichitaa ve ark., 2020).

Süreçler değerlendirildiğinde ekonominin insan varlığına, insanlığın ise çevresel varlığa bağlı olduğunun kabul edildiği görülmektedir (Giddings, Hopwood ve O’ Brien, 2002, s. 191). Bu nedenle sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyutta ele alınmış ve uzun vadeli başarı için bu boyutların dengeli biçimde gözetilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Cihan, 2024, s. 10; Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 132;).

Ekonomik Boyut: İşletmelerin finansal ve finansal olmayan verilerini etkin biçimde yöneterek sermayenin farklı türleri arasında denge kurması ile ilişkilidir (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 132). Bu boyut, çevresel bütünlük ve sosyal gelişmeyi temel amaçla bütünleştirerek kalkınma politikaları ile sürdürülebilirliğin uyumlaştırılmasını öngörmektedir (Freide ve ark, 2015, s. 210; Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131).

Çevresel Boyut: Yenilenemeyen kaynakların yalnızca üretim için gerekli olduğu ölçüde kullanılması ve doğal kaynak tabanının korunmasını esas almaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 133). Atıkların azaltımı, kirliliğin kontrolü, biyolojik çeşitliliğin korunması, atmosferde gaz salınımlarında istikrar ve ekosistem işlevselliğinin sürdürülmesi bu kapsamda değerlendirilir (Erol ve Çankaya, 2023). Brundtland Raporu (1987)’nda yer alan “bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesilleri tehlikeye atmadan karşılamak” ilkesi bu boyut aracılığıyla kurumsallaştırılmıştır (Nichitaa ve ark., 2020, s. 505).

Sosyal Boyut: İnsan merkezli bir yapıyı temsil etmektedir. Bu boyut; toplumlar arası eşitsizliklerin giderilmesi, kültürel sistemlerin korunması, bireysel eşitlik ve temel insani ihtiyaçların karşılanmasını kapsar (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 224). Bu boyut ile Birleşmiş Milletler tarafından konulan hedefler, sosyal adalet ve eşitliği de içerecek biçimde geniş bir uygulama alanına kavuşmuştur (Hajer ve ark., 2015, s. 1651).

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik; kalite artışı, itibar ve motivasyonun yükselmesi, müşteri sadakati, olumlu finansal çıktılar ve güçlü paydaş ilişkileri gibi çok yönlü faydalar üretmektedir (Aboud ve Diab, 2018; Cihan, 2024, s. 9; Epstein, 2001). Ayrıca risk bütçelerinin azalması ve maliyet düşüşleri de önemli sonuçlar arasındadır (Kuşat, 2012, s. 239). İşletmelerin gelecekte de varlıklarını sürdürebilmeleri için bu üç boyutu birlikte gözetmeleri gerekmektedir (Armstrong, 2020, s. 8; Escrig-Olmedo ve ark., 2019, s. 1-2; Syed, 2017, s. 2). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik raporları, paydaşlara güvenilir, karşılaştırılabilir ve tutarlı bilgi sunarak işletmelerin meşruiyetini güçlendirmektedir (Ho ve Taylor, 2007, s. 124; Yükçü ve Kaplanoğlu, 2016, s. 71). Dolayısıyla sürdürülebilirlik, toplumsal refahı ve uzun vadeli kurumsal değer yaratımını destekleyen stratejileri de kapsamaktadır. Ayrıca bütün hedeflerin aynı anda en üst düzeyde gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından, sürdürülemez noktaların belirlenmesi ve önceliklendirme, sürdürülebilirliğin tanımlanması açısından işlevsel bir strateji sağlayabilmektedir (Parris ve Kates, 2003, s. 3).

2.3.ESG Kavramı

ESG (Environmental, Social, Governance) ilk kez 2004 tarihli Birleşmiş Milletler “Who Cares Wins” raporunda ortaya atılmıştır. Raporda amaç; finans piyasalarında toplumsal ve çevresel gelişmeyle uyumlu kararları teşvik etmek, işletmelerin uzun vadeli başarısı için çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini finansal kararlara dâhil etmek ve uzun vadeli değer yaratma potansiyelini bu faktörler üzerinden değerlendirmektir (United Nations, 2004). 2006’da Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri (UN-PRI)’nin kabulüyle ESG yaklaşımı uluslararası bir çerçeve kazanmıştır (Gao ve ark., 2021, s. 2). ESG’nin kurumsallaşması ve yaygınlaşmasında, Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) desteğiyle geliştirilen ve raporlamaya olanak sağlayan GRI (Global Reporting Initiative) önemli rol oynamıştır (GRI, 2006). Bu raporlama altyapısı, ESG’nin bugünkü görünümüne önemli katkı sağlamaktadır (Arslan, 2022: 60).

ESG faaliyetleri, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim parametrelerindeki performanslarını açıklamalarına olanak tanımaktadır (Syed, 2017, s. 2). Gönüllülük esaslı bu açıklamalar, işletmelerin sürdürülebilirlik adına sorumlu biçimde faaliyet yürüttüklerini göstermelerine ve güvenilirliklerini artırmalarına yardımcı olur (Huang, 2021, s. 336; Korwatanasakul, 2020, s. 1). Şeffaf ESG raporlaması, bilgi asimetrisini ve temsilcilik maliyetlerini azaltırken paydaş güvenini artırmakta (Buallay, 2019); firmaların finansal performansını da olumlu etkilemektedir (Korkmaz ve Nur, 2023, s. 212; Mohammad ve Wasiuzzaman, 2021).

ESG performansı, yatırımcı kararlarında giderek daha kritik bir göstergeye dönüşmektedir. Yatırımcılar, riskleri azaltmak ve uzun vadeli değer yaratımını güvence altına almak amacıyla ESG ölçütlerini karar süreçlerine entegre eder (Yoshino, Taghizadeh-Hesary ve Otsuka, 2020, s. 96-97). Örneğin PwC (PricewaterhouseCoopers)’nin 2021 raporuna göre yatırımcıların %79’u ESG risklerini yatırım kararlarında en kritik unsurlardan biri olarak görmektedir (PWC, 2021, s. 2). Bu durum, şirketlerin finansal getirilerin yanı sıra çevresel ve sosyal etkiler ile kurumsal yönetim pratiklerini de dikkate almalarının zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

ESG raporlaması, finansal olmayan göstergelere dikkat çekerek itibar, imaj ve rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır (Raimo, Caragnano, Zito, Vitolla ve Mariani, 2021, s. 1412-1413; Şeker ve Şengür, 2021, s. 191). ESG performanslarına önem veren şirketler, paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmakta, risklerini azaltmakta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonu ile öne çıkmaktadır (Güngör Karyağdı ve Şit, 2023, s. 288; Güngör ve Şeker, 2022, s. 18). Netice itibarıyla ESG, yalnızca finansal başarıyı değil; etik ve sosyal sorumlulukları da ölçmeyi mümkün kılan bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Nasdaq, 2019, s. 4; Zhao ve ark., 2018). Bu performans puanları, yatırımcılar açısından finansal performansın tamamlayıcısı olarak değerlendirilmektedir (Birindelli, Dell’ Atti, Jannuzzi ve Savioli, 2018, s. 2). ESG, sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve yönetim olmak üzere üç boyutta ele alarak kurumsal yönetim uygulamalarını ölçülebilir ve raporlanabilir hâle getirmektedir.

Çevresel Boyut: Karbon emisyonları, enerji kullanımı, doğal kaynak yönetimi ve çevresel risklerin azaltımına odaklanmaktadır. Alt kategoriler; enerji performansı, su tüketimi, atık yönetimi, geri dönüşüm, sera gazı emisyonları, karbon ayak izi, iklim değişikliğine uyum, biyoçeşitlilik, ormansızlaşma ve ekosistem etkilerini kapsamaktadır (Doğan, 2024, s. 107). Güçlü çevresel performans, yatırımcıların risk değerlendirmelerinde stratejik bir avantaj sunmaktadır (Gao ve ark., 2021; Mohammad ve Wasiuzzaman, 2021).

Sosyal Boyut: İşletmelerin çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve topluma yönelik davranışlarını kapsamaktadır. Finansal olmayan bilgilerin açıklanması, rekabet avantajını ve uzun vadeli değer yaratımını desteklemektedir (Şeker ve Şengür, 2021, s. 191; Raimo ve ark., 2021, s. 1412-1413). Bu boyut; iş gücü, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğu başlıklarını içermektedir. Çeşitlilik, eşitlik, çalışan bağlılığı, iş sağlığı ve güvenliği, insan hakları, müşteri memnuniyeti, veri koruma, topluluk ilişkileri ve yoksul gruplara destek programları sosyal boyutun temel unsurlarını oluşturmaktadır (Doğan, 2024, s. 108).

Yönetişim Boyutu: Yönetim politikaları, kurumsal yapı, paydaş ilişkileri ve etik ilkelere dayalı uygulamaları içermektedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik, yönetim kurulu yapısı, denetim mekanizmaları ve yolsuzlukla mücadele bu boyutun temel çalışma alanlarıdır (Doğan, 2024, s. 109). İşletmelerin verimliliğini artırabilmeleri için bu ilkeleri benimsemeleri gerekir (Khan, 2010, s. 88). ESG

yaklaşımına göre çevresel ve sosyal boyutlar ancak sağlam yönetim ilkeleriyle bütünleştğinde kalıcı değer üretebilmektedir (Aras, Tezcan ve Furtuna, 2018). Bu açıdan yönetim boyutunun ESG iskeletinin işleyişini sağlayan sistem kanalı temsil ettiği söylenebilmektedir.

Literatür, ESG uygulamalarını güçlü biçimde hayata geçiren işletmelerin rekabet avantajı elde ettiğini, yenilik kapasitesini artırdığını ve sosyal sermayeden etkin yararlanarak uzun vadeli iş planları yapabildiğini göstermektedir (Gregory, Tharyan ve Whittaker 2014, s. 636). Bu itibarla ESG, sürdürülebilirlik ile kurumsal yönetim arasında köprü işlevi görerek çevresel sorumluluk, sosyal eşitlik ve etkin yönetim ilkelerini bütünleştirmektedir. Bu sayede hem etik hem de ekonomik başarıyı destekleyen bütüncül bir paradigma sunmaktadır (Aras ve ark., 2018). Kurumsal yönetimin geleceği yalnızca finansal performansla değil; etik değerler, çevresel duyarlılık ve sosyal sorumlulukla da ölçülecektir. Dolayısıyla ESG, kurumsal yönetimin geleceğini belirleyecek temel çerçevelerden biri olarak değerlendirilmektedir (Gao ve ark., 2021, s. 1-2; Arslan, 2022, s. 60; PWC, 2021, s. 2).

3. Yöntem

Bu çalışma, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve çevresel-sosyal-yönetim (ESG) kavramları arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele almak amacıyla nitel ve kavramsal bir derleme olarak tasarlanmıştır. Çalışmada nicel ampirik veri toplama süreci yerine, literatürde yer alan kuramsal yaklaşımlar, akademik literatür ve raporlar eleştirel bir bakış açısıyla analiz edilerek kavramsal bir sentez oluşturulması hedeflenmiştir. Bu çalışmada izlenen nitel derleme süreci, araştırmanın amaç ve kapsamının belirlenmesinden başlayarak literatür taraması, kaynakların seçimi, tematik sınıflandırma, kavramsal analiz ve sentez aşamalarını içerecek şekilde yapılandırılmıştır. Çalışmanın yöntemsel akışı ve izlenen adımlar, sürecin izlenebilirliğini ve sistematikliğini artırmak amacıyla Tablo 1’de görsel olarak sunulmuştur.

Tablo 1: Kavramsal Derleme Yöntem Süreci Akışı

Araştırmanın amacı ve kapsamının belirlenmesi	Kurumsal yönetim-Sürdürülebilirlik-ESG ilişkilerinin çok katmanlı değerlendirilmesi
Derleme türünün tanımlanması	Nitel ve kavramsal derleme yaklaşımı
Kaynak evreninin belirlenmesi	-Akademik literatür -Uluslararası Raporlar (OECD, BM vb.) -Ulusal mevzuat ve politikalar
Literatür Tarama Stratejisinin Oluşturulması	-Ulusal ve Uluslararası kaynaklarda anahtar kavramlara dayalı tarama yapılması -Güncel ve kuramsal katkı sunan çalışmaların önceliklendirilmesi
Dahil Etme ve Dışlama Ölçütlerinin Uygulanması	-Kavramsal ve kuramsal çerçeve sunan çalışmaların dahil edilmesi -Güncelliğini yitirmiş ve konu bütünlüğüne katkı sağlamayan yayınların dışlanması
Tematik Sınıflandırma	-Kurumsal yönetimin kuramsal temelleri -Sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısı -ESG kavramı ve kapsamı -Kurumsal yönetimin geleceğine yönelik tartışmalar
Kavramsal analiz ve değerlendirme	-Kavram temaları arası ilişkilerin incelenmesi -Örtüşen ve ayrışan noktaların belirlenmesi -Literatürdeki boşlukların ortaya konulması
Kavramsal sentez ve sonuçların yapılandırılması	-Kuramsal katkı -Politika ve uygulama çıkarımları -Gelecek araştırmalar için öneriler

Araştırma sürecine yönelik Tablo 1’ de gösterildiği üzere ilk aşamada çalışmanın amacı ve kapsamı belirlenmiş; bu doğrultuda kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve ESG kavramlarını doğrudan ele alan akademik çalışmalar ile uluslararası raporlar ve ulusal mevzuat/politika belgeleri araştırma evrenine dâhil edilmiştir. Literatür taraması, ilgili alanlarda öne çıkan anahtar kavramlar (kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, ESG, çevresel ve sosyal sorumluluk, yönetim, raporlama standartları, yeşil aklama) kullanılarak ulusal ve uluslararası kaynaklar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Tarama sürecinde, konuya

kavramsal ve kuramsal katkı sunan, alanın gelişimini açıklayıcı nitelikteki çalışmalar önceliklendirilmiştir.

Elde edilen kaynaklar dahil etme ve dışlama ölçütleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ile sürdürülebilirlik ve ESG arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik teorik çerçeve sunan çalışmalar araştırmaya dâhil edilmiş; yalnızca dar kapsamlı ampirik bulgulara odaklanan ve çalışmanın kavramsal amacına katkı sağlamayan yayınlar dışlanmıştır. Bu sayede araştırmanın tematik bütünlüğüne sadık kalınmıştır.

Araştırma sürecinde seçilen kaynaklar içeriklerine göre tematik olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma; kurumsal yönetimin kuramsal temelleri, sürdürülebilirlik yaklaşımının çok boyutlu yapısı, ESG kavramı ve raporlama çerçeveleri ile etik ve yönetim bağlamında ortaya çıkan eleştirel tartışmalar odağında gerçekleştirilmiştir. Ardından bu temalar arasındaki ilişkiler incelenerek literatürdeki örtüşmeler, ayrışmalar ve boşluklara yönelik kavramsal bir analiz gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular kavramsal ve eleştirel bir sentez çerçevesinde değerlendirilmiş; kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve ESG kavramlarının birbirini tamamlayan yapılar olarak çok katmanlı bir kurumsal yönetim yapısına zemin hazırladığı tartışılmıştır. Çalışmanın sonunda, mevcut literatür ışığında politika ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ile gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

4.Bulgular

Yapılan araştırma sonucu çeşitli kavramsal bulgular elde edilmiştir. Bu kapsamda kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve çevresel-sosyal-yönetişim (ESG) literatürü karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bulgular, seçilen çalışmaların ESG ve sürdürülebilirliğe yükledikleri roller, dayandıkları teorik çerçeveler ve kurumsal yönetime atfettikleri işlevler temelinde yapılandırılmıştır. Analiz kapsamına alınan çalışmalar, alandaki tüm çalışmaları kapsamamakta, alanın kavramsal yönelimlerini temsil eden ve karşılaştırmalı değerlendirmeye elverişli örnekler arasından amaçlı örnekleme yaklaşımıyla seçilmiştir. Seçilen çalışmalar, kuramsal derinliği olan ve kurumsal yönetim-sürdürülebilirlik-ESG ilişkisini açıklamada temsil gücü yüksek olarak değerlendirilen örnek çalışmalar arasından seçilmiş ve Tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2: ESG ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kurumsal Yönetim Perspektifinden Karşılaştırılması

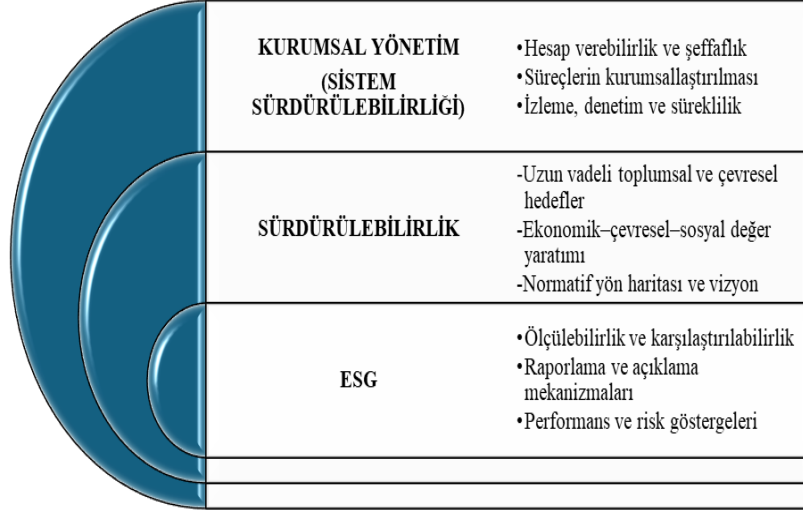
Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Odağı	Kurumsal Yönetim Açısından Bulgusu	Özet Çıkarım
Aboud & Diab (2018)	ESG	ESG açıklamaları firma değerini artırarak yönetim şeffaflığını güçlendirmektedir.	ESG piyasa temelli yönetim aracıdır
Aguilera ve Ruiz-Castillo (2025)	Kurumsal yönetimin güncel çerçevesi	Kurumsal yönetim sürdürülebilirlik ve ESG ile dönüşmektedir.	Çok katmanlı yönetim gereklidir.
Alp ve Kılıç (2014)	Kurumsal yönetim	İyi yönetim paydaş güvenini ve hesap verebilirliği artırmaktadır.	Kurumsal yönetimin varlığı ESG için kurumsal zemindir.
Annesi ve arkadaşları (2024)	ESG-sürdürülebilirlik entegrasyonu	Güçlü yönetim ESG ve sürdürülebilirlik performansını yükseltmektedir.	Sürdürülebilirlik amaçları ile ESG entegrasyonu stratejik avantajdır.
Arslan (2022)	ESG	ESG finansal olmayan performansın yönetimle değerlendirilmesini sağlar.	ESG’ nin paydaş temelli ölçüm aracıdır.
Bartlett (2016)	Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik uzun vadeli kurumsal sorumluluğu tanımlamaktadır.	Sürdürülebilirlik yönetişimin amaç boyutunu belirler.
Bătae ve arkadaşları (2021)	ESG-finance performans	ESG performansı finansal çıktılarla ilişkilidir.	Performans odaklı ESG yaklaşımı baskındır.

Yazar/Yazarlar	Çalışmanın Odağı	Kurumsal Yönetim Açısından Bulgusu	Özet Çıkarım
Çelik (2023)	Kurumsal yönetim	Sürdürülebilirlik ve ESG yönetim aracılığıyla ele alınmalıdır. Sürdürülebilirlik ve dayanıklılık çağdaş kurumsal yönetimin ayrılmaz unsurlarıdır.	Yönetişim entegrasyonun ana merkezidir.
Gao ve arkadaşları (2021)	ESG raporlama / kurumsallaşma	ESG raporlaması kurumsal meşruiyeti güçlendirmektedir.	Standartlaşma kritik öneme sahiptir.
Güngör Karyağdı ve Şit (2023)	ESG-performans	ESG uygulamaları firma performansını etkilemektedir.	ESG'nin sürdürülebilirlik ve etik amaçlardan ziyade performans göstergesi/itibar aracı olma riski söz konusudur.
Ho ve Taylor (2007)	Sürdürülebilirlik raporlaması	Raporlama şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaktadır.	Yönetişim piyasaya güven üretir.
Nichitaa ve arkadaşları (2020)	Sürdürülebilir kalkınma amaçları	Sürdürülebilirlik kalkınma amaçları sürdürülebilirliğin ölçüm çerçevesini sunmaktadır.	ESG ölçümsel köprü rolü görür.
Sarıkaya ve Kara (2007)	Sosyal sürdürülebilirlik	Sosyal boyut yönetimde adalet ve kapsayıcılığı güçlendirmektedir.	ESG' nin sosyal boyutu kritik önem taşımaktadır.
Syed (2017)	ESG	ESG yatırımcı güvenini ve risk yönetimini desteklemektedir.	ESG yönetişimin temel aracıdır.
Yoshino ve arkadaşları (2020)	ESG-bilgi asimetrisi	ESG bilgi asimetrisini ve temsil maliyetlerini azaltır.	ESG yönetişim verimliliği sağlamaktadır.
Zhao ve arkadaşları (2018)	ESG	ESG çevresel, sosyal ve yönetim performansını bütünleştiren eylemsel bir mekanizmadır.	ESG sürdürülebilirliğin operasyonel aracıdır.

Tablo 2, literatürün üç temel noktada kümelendiğini göstermektedir. İlk kümelene ESG' yi finansal performans, yatırımcı güveni ve raporlama aracı olarak ele alan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu yaklaşım, kurumsal yönetimi şeffaflık ve hesap verebilirliği artıran bir mekanizma olarak konumlandırmakta; ancak ESG' nin etik ve uzun vadeli yönetim boyutlarına nispeten geri planda tutmaktadır. İkinci kümelene, sürdürülebilirliği ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsayan uzun vadeli bir hedef olarak ele alan çalışmalarda belirginleşmektedir. Bu yaklaşım, kurumsal yönetimi paydaş sorumluluğunu genişleten normatif bir çerçeve içinde değerlendirmekte; ancak ölçülebilirlik ve yönetim sistemlerine entegrasyon açısından mevcut düzende sınırlı kalmaktadır. Son kümelene ise sürdürülebilirlik ve ESG' yi birlikte ele alarak çok boyutlu perspektif sunan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu yaklaşımda ESG, sürdürülebilirlik hedeflerinin ölçülebilir ve raporlanabilir bir aracı olarak konumlandırılmakta; kurumsal yönetim ise stratejik ve etik bir yönetim standardı olarak yeniden tanımlanmaktadır. Bulgular, ESG' nin güçlü yönetim mekanizmalarıyla desteklenmediği durumlarda yeşil aklama riskini artırabildiğini, sürdürülebilirlik ve etik amaçlar için değil; yalnızca performans göstergesi, itibar aracı veya piyasa beklentilerini karşılayan bir vitrin olarak kullanılma potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, ESG ve sürdürülebilirlik literatürünün büyük ölçüde parçalı biçimde ilerlediğini ve bu parçalı yapının kurumsal yönetim merkezli bir sistem sürdürülebilirliği yaklaşımıyla aşılabileceğini göstermektedir. Bu çalışma kapsamında sistem sürdürülebilirliği; sürdürülebilirliğin ortaya koyduğu uzun vadeli ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin, ESG aracılığıyla ölçülebilir ve izlenebilir hâle getirilmesi ve kurumsal yönetim mekanizmaları yoluyla kurumsal süreçlere

yerleştirilerek süreklilik içinde işletilmesi kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle sistem sürdürülebilirliği, literatürdeki dayanıklılık kavramından farklı olarak yalnızca ani piyasa dalgalanmalarına uyum sağlamayı değil; hedef–ölçüm–uygulama zincirini kuran yönetim temelli bir sistem kurma mantığını ifade etmektedir. Benzer şekilde, uzun vadeli değer yaratımı ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımlarından ayrışarak, bu hedeflerin kurumsal düzeyde uygulanabilirliğini sağlayan yönetim boyutunu açık biçimde ön plana çıkarmaktadır. Sürdürülebilirlik hedeflerinin, ESG ölçüm araçlarının ve kurumsal yönetim mekanizmalarının bütünleşik işleyişi Şekil 1’de kavramsal olarak özetlenmektedir.



Şekil 1: Sistem Sürdürülebilirliği Kavramsal Modeli

Şekil 1’de sürdürülebilirlik, kurumların yönünü ve uzun vadeli hedeflerini belirleyen normatif bir çerçeve olarak ele alınırken; ESG bu hedeflerin ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve izlenebilir hâle gelmesini sağlayan araçsal bir mekanizma olarak konumlandırılmaktadır. Kurumsal yönetim ise bu iki boyutu birbirine bağlayan, süreklilik kazandıran ve kurulan sistemi işletilebilir hâle getiren temel ve kapsayıcı yapı taşı olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede Şekil 1, sistem sürdürülebilirliğini; sürdürülebilirlik ve ESG’nin tek başına değil, kurumsal yönetim mekanizmaları aracılığıyla birlikte işlediği bütünleşik bir yönetim standardı olarak ortaya koymakta ve bu yönüyle literatürdeki benzer yaklaşımlardan kavramsal olarak ayrışmaktadır.

5.Değerlendirme

Küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, çevresel kirlenme ve yoksulluk gibi sorunlar, kâr maksimizasyonuna dayalı işletmeciliğe yönelik eleştirileri güçlendirmiş; kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik merkezli yeni bir yönetim anlayışıyla yeniden düşünülmesini zorunlu kılmıştır (Artene ve ark., 2020, s. 1; Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131). Bu bağlamda sürdürülebilirlik raporlaması, paydaşlara güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgi sunarak kurumsal meşruiyeti destekleyen bir mekanizma işlevi görmektedir (Ho ve Taylor, 2007, s. 124; Yükçü ve Kaplanoğlu, 2016, s. 71). Ancak literatürdeki baskın eğilim, sürdürülebilirliği çoğu zaman raporlama çıktıları ve performans göstergeleri üzerinden okuma yönünde ilerlemekte; bu durum, sürdürülebilirliğin kurumsal süreçlere yerleştirilmesi ve süreklilik içinde işletilmesi bakımından “uygulama zincirindeki” boşlukları görünür kılmaktadır (Armstrong, 2020, s. 8; Escrig-Olmedo ve ark., 2019, s. 1-2; Syed, 2017, s. 2).

Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilirlik ve ESG tartışmalarının çoğu zaman aynı hedefe yönelse de farklı bağlamlar üzerinden ilerlediğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik, uzun vadeli yönelimleri ve hedefleri işaret eden bir çerçeve üretirken; ESG, bu çerçeveyi işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim performansı üzerinden ölçülebilir kılan bir uygulama/izleme mekanizması sunmaktadır (Arslan, 2022, s. 60). Bu ayrışma, iki temel sonuca yol açmaktadır. Birincisi, ESG’nin güçlü yönetim mekanizmalarıyla bütünleşmediği durumlarda, faaliyetlerin “ölçülür/görünür” olmasına rağmen kurumsal dönüşümün sınırlı kalmasıdır. İkincisi ise, raporlama merkezli ilerleyen uygulamaların, sürdürülebilirliğin normatif hedeflerini ikinci plana itmesidir. Bu risk, özellikle yatırımcı güveni, bilgi asimetrisi ve temsilcilik maliyetleri gibi çıktılar üzerinden ESG’nin değerinin vurgulandığı çalışmalarda

daha görünür hâle gelmektedir (Yoshino ve ark., 2020, s. 96-97).

Bu noktada kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve ESG'nin yalnızca birlikte anılmasını değil, birlikte işlenmesini sağlayacak “sistem” boyutunu temsil etmektedir. ESG stratejilerinin kurumsal yönetimle entegrasyonu, şirketlerin sürdürülebilir büyümeyi nasıl teşvik ettiğini ve nasıl güçlendirdiğini daha görünür kılmakta; ESG'nin paydaş değerini destekleyen bir stratejik kapasite olarak ele alınmasına imkân tanımaktadır (Annesi ve ark., 2024). Bununla birlikte ESG'nin “stratejik güç” olarak konumlandırılması, aynı anda eleştirel bir soruyu da gündeme getirmektedir: ESG hangi koşullarda kurumsal dönüşümü derinleştirir, hangi koşullarda yalnızca ölçüm ve raporlamaya indirgenir? Bu soru, yeşil aklama riskinin kurumsal yönetim açısından neden yapısal bir problem olarak ele alınması gerektiğini de göstermektedir. Yeşil aklama, olumlu çevresel bilgilerin seçilerek olumsuz verilerin gizlenmesi suretiyle olumlu bir imaj yaratılmasıdır (Erdoğan Tarakçı ve Göktaş, 2019, s. 1098). Bu tür uygulamalar, şeffaflık ve hesap verebilirlik temelli kurumsal yönetim mantığını zayıflatmakta ve uzun vadede kurumsal itibarı aşındırmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik ve ESG'nin kurumsal yönetimle entegrasyonunda kritik eşik, bu entegrasyonun biçimsel raporlama düzeyinde mi kaldığı, yoksa denetlenebilir ve süreklilik üreten bir kurumsal işleyişe mi dönüştüğü sorusudur.

Kurumsal yönetimin geleceğine ilişkin tartışmalar, yalnızca sürdürülebilirlik-ESG ekseninde değil, aynı zamanda etik/insani ve inovasyon/dijitalleşme eksenlerinde de derinleşmektedir. Etik/insani boyut, yeşil aklama riskine karşı ahlaki değerlerle bütünleşmeyi ve kapsayıcılık, çeşitlilik ve farklılıkların yönetimi gibi başlıklarla kurumsal yönetim ilkelerinin kapsamının genişlemesini gündeme taşımaktadır (Escrig-Olmedo ve ark., 2019). Diğer taraftan inovasyon ve dijitalleşme, kurumsal yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi açısından hem fırsatlar hem de yeni yönetim soruları üretmektedir. İnovasyonun sürdürülebilir rekabet gücüyle ilişkisi; açık inovasyonun dış paydaşlarla iş birliğine dayalı doğası ve radikal inovasyonun iş modeli dönüşümü gerektiren yönü üzerinden tartışılmakta; yönetim inovasyonu ise kurumsal yapı ve süreçlerin yenilenmesiyle ilişkilendirilmektedir (Armstrong, 2020, s. 8; Barney, 1991; Hoverstadt ve Bowling, 2005, s. 131). Yeşil inovasyonun çevresel hedefleri süreçlere entegre etmesi, ESG'nin çevresel boyutuyla doğrudan kesişmektedir (Erol ve Çankaya, 2023). Dijitalleşme ise veri sistematiği, yapay zekâ ve büyük veri analitiği aracılığıyla karar alma süreçlerini daha analitik hâle getirebilmekte; bu sinerjinin etkin kullanımı ESG faaliyetlerinin verimliliğini artırarak sürdürülebilir kurumsal büyümeyi destekleyebilmektedir (Niu, Park ve Jung, 2022; Qing ve Jin, 2023). Yapay zekâ destekli yönetim sistemleri, veri analizi ve karar süreçlerini optimize ederek ESG hedeflerine ulaşmada kritik rol oynayabilmektedir (Sklavos, Theodossiou, Papanikolaou, Karelakis ve Ragazou, 2024). Bu dönüşüm, yönetim kurulu operasyonları, karar alma süreçleri ve şeffaflık standartlarını dönüştürme potansiyeli taşımaktadır (Aguilera ve Ruiz-Castillo, 2025).

Sonuç olarak kurumsal yönetimin geleceği; sürdürülebilirlik-ESG ekseninin, etik/insani ve inovasyon/dijitalleşme temalarıyla birlikte ele alınmasını gerektiren bütünleşik bir vizyona doğru evrilmektedir. Sürdürülebilirlik, uzun vadeli yönelimleri belirlerken; ESG bu yönelimi ölçülebilir ve raporlanabilir hâle getirmekte, kurumsal yönetim ise bu iki boyutun kurumsal stratejilere denetlenebilir biçimde yerleşmesini mümkün kılan ana sistem mantığını temsil etmektedir (Gao ve ark., 2021; Arslan, 2022, s. 60). Bu bütünleşik çerçeve, kurumsal yönetimi klasik sınırlarının ötesine taşıyarak paydaş haklarını, etik değerleri ve yenilikçi süreçleri birlikte işleten sürdürülebilir bir yönetim sistemi kurma vizyonunu güçlendirmektedir.

6.Sonuç ve Öneriler

Kurumsal yönetim, küresel ölçekte değişen ekonomik, çevresel ve sosyal koşullar karşısında yalnızca hissedarların değil, tüm paydaşların beklentilerini dikkate alan çok boyutlu bir yönetim anlayışına dönüşmüştür (Fombrun, 2006, s. 267). Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri üzerinden hesap soran ile hesap veren arasındaki ilişkiyi düzenleyen bu anlayış, güncel sürdürülebilirlik ve ESG tartışmalarının hem teorik hem de pratik temelini oluşturmaktadır (Mishra, 2023).

Araştırma bulguları, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla işletmelerin uzun vadeli varlığını güvence altına alan bir yönetim mantığına dönüştüğünü göstermektedir. Bu bağlamda ESG, sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle bütünleşmiş ve ölçülebilir hâle gelmiş görünümünü temsil etmektedir. Sürdürülebilirlik, kurumsal yönetime uzun vadeli vizyon ve toplumsal

meşruiyet kazandırırken; ESG bu vizyonu ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve izlenebilir kılarak yatırımcı karar süreçlerinde güven artırıcı bir referans sunmaktadır.

Bu çalışmanın temel akademik katkısı, kurumsal yönetim-sürdürülebilirlik-ESG ilişkisini “sistem sürdürülebilirliği” mantığı çerçevesinde bütünleşik biçimde ele almasıdır. Kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik hedefleri ile ESG ölçüm araçları arasında bağ kuran ve bu iki alanın süreklilik içinde işlenmesini sağlayan sistemsel bir boyut olarak konumlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği yalnızca normatif bir vizyon; ESG’yi ise yalnızca raporlama ve performans göstergelerine indirgemeyen, her iki alanı kurumsal süreçlere yerleştiren yönetim temelli bir çerçeve sunmaktadır. Bu sayede çalışma, literatürdeki parçalı yaklaşımların ötesine geçerek kavramsal bir bütünlük sağlamaktadır.

Yönetimsel açıdan bulgular ise kurumsal yönetimin yalnızca mevcut yönetimsel gerekliliklere yanıt veren bir mekanizma değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli değer ve kârlılık yaratma kapasitesini destekleyen stratejik bir sistem olduğunu göstermektedir. ESG entegrasyonu, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken paydaş değerini güçlendirmelerine ve kurumsal dayanıklılıklarını artırmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda ESG raporları, yasal bir yükümlülüğün ötesinde, şeffaflık ve hesap verebilirliği destekleyen stratejik yönetim araçları olarak değerlendirilmelidir (Ho ve Taylor, 2007, s. 124; Yükçü ve Kaplanoglu, 2016, s. 71). Kurumsal yönetim stratejilerinin ESG entegrasyonu ile yeniden yapılandırılması, bütünsel bir değer yaratma modeline geçişi teşvik etmektedir.

Çalışma, politika yapıcılar açısından ESG raporlamasının standartlaştırılması ve ulusal düzeyde yaygınlaştırılmasının önemine dikkat çekmektedir. Türkiye bağlamında kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve ESG uygulamalarının SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile uyumlu biçimde geliştirilmesi kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda mevcut kurumsal yönetim ilkelerinin, sürdürülebilirlik ve ESG vizyonunu daha açık biçimde içerecek şekilde ayrıntılandırılması önem taşımaktadır. ESG raporlamasının yalnızca gönüllülük esasına dayalı bir uygulama olmaktan çıkarılarak, kurumsal şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendiren bir yönetimsel araç hâline getirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik vizyonunu destekleyen yasal düzenlemeler ve teşvik mekanizmalarının artırılması, çevresel ve sosyal sorumlulukların kurumsal düzeyde daha etkin biçimde yerine getirilmesini kolaylaştıracaktır. Ulusal ölçekte standartlaştırılmış bir ESG raporlama çerçevesi hem yerel hem de uluslararası yatırımcı beklentilerini karşılayarak işletmelerin uzun vadeli meşruiyetini ve rekabet gücünü güçlendirecektir.

Yapılan bu araştırma, nitel bir analizle literatürün kavramsal bir sentezini sunmaktadır. Bu nedenle bulgular, ampirik verilerle test edilmiş nedensel ilişkiler sunmaktan ziyade, mevcut literatürün eleştirel değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sınırlılıklar, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlasa da çalışmanın sunduğu kavramsal çerçevenin gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için bir zemin oluşturmasını engellemektedir. Gelecek araştırmalarda, kurumsal yönetimin etik/insani vizyonunu ölçmeye yönelik ölçeklerin geliştirilmesi ve bu boyutların işletme performansı üzerindeki etkilerinin nicel yöntemlerle test edilmesi önerilmektedir. Ayrıca bu kavramsal çerçevenin ulusal ve uluslararası örneklerle ampirik olarak sınanması, bulguların genellenebilirliğini güçlendirecektir.

Sonuç olarak kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik ve ESG ile bütünleşmesi, Türkiye’nin küresel rekabet gücünü artırmanın yanı sıra toplumsal refahı ve çevresel dengiyi güvence altına alan stratejik bir vizyonun temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak çalışmaların hem akademik literatüre hem de işletmeler ve politika yapıcılar için uygulanabilir yol haritalarına önemli katkılar sunması beklenmektedir.

Kaynakça

- Aboud, A., & Diab, A. (2018). [The Impact of Social, Environmental and Corporate Governance Disclosures on Firm Value. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 8\(4\), 442-458.](https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2017-0079)
- Aguilera, R. V., & Ruiz Castillo, M. (2025). Toward an Updated Corporate Governance Framework: Fundamentals, Disruptions, and Future Research. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 336-348. <https://doi.org/10.1177/23409444251320399>

- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Annesi, N., Battaglia, M., Ceglia, I., & Mercuri, F. (2024). Navigating Paradoxes: Building a Sustainable Strategy For an Integrated ESG Corporate Governance. *Management Decision* 63 (2), 531-559. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-2006>
- Aras, G., Tezcan, N., & Furtuna, O. K. (2018). Evaluation of Turkish Banking Industry Based on Multi-Dimensional Corporate Sustainability Model: Comparison between State Owned and Private Banking. *Ege Academic Review*, 18(1), 47-62.
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *AABFJ Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14 (3), 6-17.
- Arslan, B. ve Çetin, E. (2021). Vekâlet Teorisinde Fırsatçılık Kavramı ve Oyun Teorisi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 439-454. <https://doi.org/10.33712/mana.962926>
- Arslan, Z. (2022). *Bankalarda Finansal Performansın Belirleyicileri: Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) Skorlarının Etkisi Üzerine Uluslararası Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta
- Artene, A., Bunget, O.C., Dumitrescu, A.C., Domil, A.E., & Bogdan, O. (2020). Non Financial Information Disclosures and Environmental Protection- Evidence from Romania and Greece. *Forests*, 11(814), 1-16. <https://doi.org/10.3390/f11080814>
- Barbosa, A. de S., Crispim, M. C., Silva, L. B. da, Morioka, S. N., & Souza, V. F. de (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria: Their Impacts on Corporate Sustainability Performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-18. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartlett, A.A. (2016). Reflections on Sustainability, Population Growth, and The Environment. *Negative Population Growth*, 16, 5-35.
- Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2020). Environmental, Social, Governance (ESG) and financial performance of European banks. *Accounting and Management Information Systems*, 19(3), 480-501. <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.03003>,
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A.P. & Savioli, M. (2018). Composition and Activity of The Board of Directors: Impact on ESG Performance in the Banking System. *Sustainability Journal*, 10(12), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su10124699>
- Blagova, I., Romanishina, T., Bobovnikova, A., Kushelev, I. Yu., & Myagkova, Y. (2024). ESG Business Transformation as a Way to Mitigate Corporate Risks. *E3S Web of Conferences*, 548 (01006), 1-8. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202454801006>
- Buallay, A. (2019). Is Sustainability Reporting (ESG) Associated with Performance? Evidence from the European Banking Sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 98-115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Camilleri, M. A., Zhong, L., Rosenbaum, M. S., & Wirtz, J. (2024). Ethical Considerations of Service Organizations in the Information Age. *SSRN Electronic Journal*. 44(9-10), 634-660. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4869548>
- Cihan, Y. (2024). *Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Skorları ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkide Entelektüel Sermayenin Aracılık Rolü: Uluslararası Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Çelik, S. (2023). *Kurumsal Yönetimde Yeni Dönem: Güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hümanist Ajans A.Ş.
- Doğan, A. ve Yılmaz, V. (2020). D-8 Ülkelerinin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını Gerçekleştirme Düzeylerinin Tahlili. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2020 Sonbahar Özel Sayı I/II, 1-9.

- Doğan, S., (2024). *Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) Kriterleri ile Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine Yönelik Açıklamaların Finansal Performansa Etkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki İşletmelere Yönelik Analiz*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Dyllick, T., & 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>
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning*, 34 (5), 585-604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Erben, Y. A. (2023). Esg Skorlarının Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2686-2701. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.09.2253>
- Erdoğan Tarakçı, İ. ve Göktaş, B. (2019). Pazarlamanın Yeni Rengi: Yeşil Aklama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1095–1113. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.07.1174>
- Erol, D. ve Çankaya, S. (2023). The Impacts of Firm-level and Country-level Variables on Environmental, Social and Corporate Governance Greenwashing. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 683-704. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1200111>
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles. *Sustainability*, 11(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su11030915>
- Fombrun, C. J. (2006). Corporate Governance, *Corporate Reputation Review*, 8(4), 267- 271. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540254>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence From More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gao, S., Meng, F., Gu, Z., Liu, Z., & Farrukh, M. (2021). Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus. *Sustainability*, 13 (13), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13137304>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development, *Sustainable Development*, 10(4), 187-196, <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Gregory, A., Tharyan, R., & Whittaker, J. (2014). Corporate Social Responsibility and Firm Value: Disaggregating The Effects on Cash Flow, Risk and Growth. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 633-657. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1898-5>
- GRI, 2006. Erişim Adresi: <https://www.globalreporting.org/about-gri/vision-mission-and-history/>
- Güngör Karyağdı, N., ve Şit, A. (2023). İşletmelerin Esg Performanslarının Sermaye Maliyeti ve Finansal Performansına Etkisi: Bist Sürdürülebilirlik-25 Endeksi Üzerine Bir Uygulama. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 277-292. <https://doi.org/10.38057/bifd.1362050>
- Güngör, N. ve Şeker, Y. (2022). The Relationship Between Board Characteristics and Esg Performance: Evidence From The Oil, Gas and Coal Sector. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 17-37. <https://doi.org/10.30692/sisad.1073684>
- Hajer, M., Nilsson, M., Raworth, K., Bakker, P., Berkhout, F., De Boer, Y., Rockström, J., Ludwig, K., & Kok, M. (2015). Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 7(2), 1651-1660. <https://doi.org/10.3390/su7021651>
- Ho, L.-C. J., & Taylor, M. E. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its

- Determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2), 123-150. <https://doi.org/10.1111/J.1467-646X.2007.01010.X>
- Hofer, A., Kortsch, T., & Kauffeld, S. (2024). Shaping organizations sustainably: Insights and perspectives. *Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 55(2), 115-125. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00739-3>
- Hoverstadt, P., & Bowling, D. (2005). Organizational viability as a factor in sustainable development of technology. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 4(2), 131-146. <https://doi.org/10.1386/ijtm.4.2.131/1>
- Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2021). Corporate Strategies Oriented Towards Sustainable Governance: Advantages, Managerial Practices and Main Challenges. *Journal of Management & Governance*, 26(1), 75-97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>
- Huang, D. Z. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) Activity and Firm Performance: A Review and Consolidation. *Accounting & Finance*, 61(1), 335-360. <https://doi.org/10.1111/acfi.12569>
- Husnaini, W., & Basuki, B. (2020). Asean corporate governance scorecard: sustainability reporting and firm value. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 315-326. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.315>
- Kardeş Selimoğlu, S. ve Yazıcı, R. (2021). Türkiye’de Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilirlik. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, Özel Sayı*, 113-136. <https://doi.org/10.25095/mufad.982425>
- Khan, H. U. Z. (2010). The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: Empirical Evidence from Private Commercial Banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82-109. <https://doi.org/10.1108/17542431011029406>
- Korkmaz, T., & Nur, T. (2023). The Effect of ESG Sustainability on Firm Performance: A View under Size and Age on BIST Bank Index Firms. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 208-223. <https://doi.org/10.30784/epfad.1278491>
- Korwatanasakul, U. (2020). *Environmental, Social, and Governance Investment: Concepts, Prospects and The Policy Landscape*. Japan: Asian Development Bank Institute.
- Kulalı, G. (2022). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) Performansının Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi: Firma Büyüklüğünün Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 787-809. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1098419>
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Mehar, M.A. (2020). *The Ineffectiveness of Environmental, Social, and Governance Policies and Incentives: The Impact of The Generalised Scheme of Preferences Plus on Central Asian and South Asian Countries*. Japan: Asian Development Bank Institute.
- Mishra, M. K. (2023). The Emerging Role of Corporate Governance on Environmental Sustainability. *SSRN Electronic Journal*, 4656662, 1-18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4656662>
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure, Competitive Advantage and Performance of Firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Nasdaq, 2019, Erişim Adresi: <https://www.nasdaq.com/docs/2019/11/26/2019-ESG-Reporting-Guide.pdf>
- Nichitaa, E.M., Nechitaa, E., Maneaa, C.L., Maneaa, D., & Irimescu, A.M. (2020). Reporting on sustainable development goals. A score-based approach with company-level evidence from central-eastern Europe economies. *Accounting and Management Information Systems*, 19(3),

- 502-542, <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2020.03004>
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The Effects of Digital Leadership and ESG Management on Organizational Innovation and Sustainability. *Sustainability*, 14(23), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su142315639>
- Nugroho, D. P. D., Hsu, Y., Hartauer, C., & Hartauer, A. (2024). Investigating the Interconnection between Environmental, Social, and Governance (ESG), and Corporate Social Responsibility (CSR) Strategies: An Examination of the Influence on Consumer Behavior. *Sustainability*, 16(2), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su16020614>
- OECD (2023), *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Panko, M., & Glova, J. (2024). Global Trends and Slovak Republic Focus on Environmental, Social and Governance Research. *TEM Journal*, 13 (4), 2863-2874. <https://doi.org/10.18421/tem134-22>
- Parris, T., & Kates, R. (2003). Characterizing and Measuring Sustainable Development. *Annual Review Of Environment and Resources*, 28(1), 559-586. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.28.050302.105551>
- PWC (2021). *Global Investor ESG Survey: The Economic Realities of ESG*. Erişim Adresi: https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/2021-esg-investor-survey.html?utm_source
- Qing, C., & Jin, S. (2023). Does ESG and Digital Transformation Affects Corporate Sustainability? The Moderating Role of Green Innovation. *arXiv Cornell University*. 1-24. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.18351>
- Raimo, N., Caragnano, A., Zito, M., Vitolla, F., & Mariani, M. (2021). Extending the Benefits of ESG Disclosure: The Effect on the Cost of Debt Financing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1412-1421. <https://doi.org/10.1002/csr.2134>
- Ricart, J. E., & Rey, C. (2022). Purpose in Corporate Governance: The Path Towards a More Sustainable World. *Sustainability*, 14(8), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su14084384>
- Salvioni, D. M. & Bosetti, L. (2006). Corporate Governance Report and Stakeholder View. *Emerging Issues in Management*, 1, 24-46. <https://doi.org/10.4468/2006.1.03salvioni.bosetti>
- Sarıkaya, M. ve Kara, F.Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: Kurumsal vatandaşlık, *Dergi Park Akademik*, 14(2), 221-233.
- Sklavos, G., Theodossiou, G., Papanikolaou, Z., Karelakis, C., & Ragazou, K. (2024). Environmental, Social, and Governance-Based Artificial Intelligence Governance: Digitalizing Firms' Leadership and Human Resources Management. *Sustainability*, 16(16), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su16167154>
- Solomon, J., & Solomon, A. (2004). *Corporate Governance and Accountability*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- 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>
- Şeker, Y., & Şengür, E. (2022). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ESG) Performansı: Uluslararası Bir Araştırma. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 15(2), 349-387. <https://doi.org/10.29067/muvu.1066216>
- Şen, H., Kaya, A. ve Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif, *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1-47. <https://doi.org/10.5455/ey.39101>.
- TKYD. (2023). *Cumhuriyetin 100. Yılında Kurumsal Yönetimin 20. Yılı*. İstanbul: Hümanist Ajan A.Ş
- Treepongkaruna, S., Kyaw, K., & Jiraporn, P. (2024). ESG Controversies and Corporate Governance: Evidence From Board Size. *Business Strategy and the Environment*, 33(5). 4218-4232.

<https://doi.org/10.1002/bse.3697>

UN, 2004, Who Cares Wins : Connecting Financial Markets to a Changing World (English). Washington, D.C.: World Bank Group. Erişim Adresi: <http://documents.worldbank.org/curated/en/280911488968799581>

Ülgen, H. ve Mirze, K.S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Värzaru, A. A., Bocean, C. G., & Nicolescu, M. M. (2021). Rethinking Corporate Responsibility and Sustainability in Light of Economic Performance. *Sustainability*, 13(5), 2660. <https://doi.org/10.3390/su13052660>

Yoshino, N., Taghizadeh-Hesary, F. & Otsuka, M. (2020). *Optimal Portfolio Selection for Environmental, Social, and Governance Investment*. Asian Development Bank Institute. Erişim Tarihi: Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.adb.org/sites/default/files/publication/610771/adbi-environmental-social-governance-investment-opportunities-risks-asia.pdf

Yükçü, S. ve Kaplanoglu, E. (2016). Sürdürülebilir Kalkınmada Finansal Olmayan Raporlamanın Önemi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 63-101.

Zhao, C., Guo, Y., Yuan, J., Wu, M., Li, D., Zhou, Y. & Kang, J. (2018). ESG and corporate financial performance: empirical evidence from China's listed power generation companies. *Sustainability Journal*, 10(8), 1-18 <https://doi.org/10.3390/su10082607>

Zink, K.J., Steimle, U. & Fischer, K. (2008). Human Factors, Business Excellence and Corporate Sustainability: Differing Perspectives, Joint Objectives. *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management*, 3-18, https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2046-1_1

Review Article

Kurumsal Yönetimin Geleceği: Sürdürülebilirlik ve ESG Perspektifinden Kavramsal Bir Değerlendirme

The Future of Corporate Governance: A Conceptual Evaluation from the Perspective of Sustainability and ESG

Emel BURAK

Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi

Vize Meslek Yüksekokulu

emelburak@klu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-7782-9149>

Extended Abstract

The growing environmental crises, deepening social inequalities, and mounting demands for corporate transparency have shifted traditional understandings of governance into a broader, stakeholder-oriented perspective. Organizations can no longer be evaluated solely by financial outcomes; they are increasingly expected to address environmental, social, and ethical responsibilities in an integrated manner. In this context, corporate governance has become a multidimensional construct that aligns with sustainability and ESG (Environmental, Social, Governance) frameworks. This study provides a conceptual examination of corporate governance through the lens of sustainability and ESG, analyzes their theoretical underpinnings, and discusses future orientations that will shape governance practices. Although sustainability and ESG have been widely discussed in the literature, they have often been treated separately; limited attention has been paid to integrating them on solid theoretical grounds and evaluating them within a forward-looking vision. The paper addresses this gap by proposing a conceptual analysis that positions corporate governance within an integrated sustainability–ESG framework.

The purpose of the study is to offer a comprehensive, future-oriented evaluation of how sustainability and ESG integration redefines corporate governance. To that end, the research systematically reviews national and international reports, relevant regulations, and academic publications to construct a holistic framework. It explores how the economic, environmental, and social dimensions of sustainability intersect with ESG criteria and how these collectively inform fundamental governance principles—transparency, accountability, fairness, and responsibility. The analysis draws on the Brundtland Report and the United Nations 2030 Sustainable Development Goals, which anchor sustainability in global policy and practice, and situates corporate risk management, social responsibility, and long-term value creation within this overarching agenda. The study emphasizes that sustainability and ESG are no longer peripheral; they have become central determinants of organizational legitimacy, resilience, and durable value creation.

Methodologically, the paper adopts a qualitative review approach based on secondary sources, including sustainability reports, international and national policy documents, corporate governance guidelines, and peer-reviewed literature. The conceptual framework is grounded in four complementary theoretical perspectives that illuminate the relationship between governance and sustainability. Agency theory highlights the importance of accountability and monitoring mechanisms to align managerial behavior with organizational interests. Stakeholder theory extends the scope of responsibility to all parties

affected by corporate actions, reinforcing an inclusive view of governance. The resource-based view underscores the strategic role of environmental and social resources as capabilities that support sustained competitive advantage. Legitimacy theory frames governance as a mechanism for aligning organizational practices with societal norms and expectations, thereby ensuring public acceptance and long-term survival. Synthesizing these perspectives, the study constructs an integrative framework in which sustainability and ESG constitute core elements of contemporary corporate governance.

Historically centered on shareholder protection and financial accountability, corporate governance has expanded in scope due to globalization, digitalization, environmental pressures, and social transformation. Recent developments also reflect this shift at the level of principles, with sustainability and resilience incorporated into governance discussions and guidance. Within this evolving context, sustainability is addressed across three interrelated dimensions. The economic dimension emphasizes the balance between financial performance and broader societal well-being, discouraging short-termism in favor of long-term resilience. The environmental dimension prioritizes responsible resource use, reduction of emissions, preservation of biodiversity, and ecological balance. The social dimension advances inclusivity, equity, human development, and the reduction of disparities. Collectively, these dimensions reflect the holistic character of sustainability institutionalized in the Brundtland Report and the SDGs and underpin corporate risk management and long-term value creation.

Parallel to these developments, ESG has emerged as a comprehensive framework for evaluating non-financial corporate performance. Originating in the United Nations' 2004 Who Cares Wins report and supported by reporting infrastructures such as the Global Reporting Initiative, ESG offers measurable and comparable indicators across environmental, social, and governance domains. Environmental indicators include energy use, emissions, water consumption, waste management, and climate adaptation; social indicators address labor standards, diversity and inclusion, employee well-being, community engagement, and consumer protection; governance indicators encompass board composition, transparency, independent oversight, and ethics. Standardized ESG reporting reduces information asymmetry and strengthens stakeholder trust, and it has become a core reference in investment decisions.

Findings from the review show that the integration of sustainability and ESG constitutes a new standard for corporate governance. First, sustainability has evolved into a strategic imperative. Organizations that embed sustainability within governance structures benefit from enhanced legitimacy, stronger reputations, and long-term competitiveness. Second, ESG criteria now function as benchmarks for assessing corporate conduct and credibility: transparent disclosures mitigate information asymmetries, lower agency costs, and reinforce accountability. Third, the combined application of agency, stakeholder, resource-based, and legitimacy theories provides a robust foundation for institutionalizing sustainability and ESG in governance systems, ensuring that corporate actions align not only with financial targets but also with societal expectations.

The study also identifies key risks that may undermine the credibility of governance transformations. Chief among these is greenwashing—symbolic or selective disclosure of sustainability and ESG initiatives without substantive practice. Greenwashing erodes transparency and stakeholder confidence, weakens the integrity of reporting, and can obscure genuine performance improvements. To address these risks, the analysis highlights the need for effective regulatory frameworks and independent assurance mechanisms that strengthen transparency and accountability. Without such safeguards, the legitimacy and effectiveness of ESG as a governance tool may be compromised.

Looking ahead, the study delineates two major orientations that are likely to shape the future trajectory of corporate governance. The first is an ethical and human-centered vision that foregrounds inclusivity, diversity, fairness, and moral responsibility. This orientation aligns governance practices with societal values and underscores transparency and accountability as ethical imperatives rather than mere procedural requirements. The second is an innovation and digitalization vision in which technological advancements—particularly data-driven systems and artificial intelligence—support more transparent and accountable decision-making and help optimize risk management and performance monitoring. These orientations are not substitutes for sustainability and ESG; rather, they are complementary vectors that reinforce governance's capacity to deliver long-term value while meeting environmental and social

responsibilities.

The contribution of the paper is twofold. Conceptually, it synthesizes corporate governance theories with sustainability and ESG, articulating a holistic framework that clarifies how these domains intersect and mutually reinforce one another. Practically, it outlines a strategic roadmap for organizations and policymakers: for firms, aligning governance with sustainability and ESG can enhance competitiveness, reputation, investor confidence, and long-term value creation; for public authorities, standardizing ESG reporting and strengthening oversight can reduce information asymmetries, bolster accountability, and support sustainable development goals. The analysis thereby connects theoretical integration with actionable implications in policy and practice.

In conclusion, corporate governance is evolving into a dynamic, multidimensional, and future-oriented paradigm. Sustainability and ESG form the core of this transformation, embedding ethical values, environmental stewardship, social responsibility, and technological readiness into governance frameworks. As ESG integration provides measurable standards for transparency and accountability, it also secures long-term legitimacy in the eyes of stakeholders and society. The study argues that the future of corporate governance will be defined by its capacity to harmonize financial performance with sustainability objectives and ethical responsibilities. By positioning sustainability and ESG at the center of governance, organizations can enhance resilience, earn social trust, and contribute to ecological balance—ensuring not only their continuity but also their broader societal relevance.